



Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese

Cattedra di Dinamiche Industriali

La digital transformation nel settore bancario: evoluzione e prospettive

RELATORE

Dott.ssa Lotti Francesca

CANDIDATO

Marocchini Erika

Matricola 690631

CORRELATORE

Prof.ssa Meliciani Valentina

ANNO ACCADEMICO 2017 / 2018

Sommario

La digital transformation nel settore bancario: evoluzione e prospettive	1
Introduzione.....	1
CAPITOLO I	4
INNOVAZIONE TECNOLOGICA E SCHUMPETER, “LA SFIDA” TRA BANCHE E NUOVI PLAYER ALTAMENTE TECNOLOGICI	4
1.1. Cos’è l’innovazione tecnologica?	4
1.2. L’innovazione tecnologica in un settore particolare: il settore finanziario	7
1.3. Alcune innovazioni tecnologiche applicate al mondo dei servizi finanziari che spianano la strada ai nuovi player e portano le banche a dover reagire: API di open banking, robo-advisor, payments	13
1.3.1. Le API di open banking e la PSD2	13
1.3.2. L’innovazione tecnologica applicata alla consulenza: Robo-advisor	19
1.3.3. L’innovazione dei sistemi di pagamento tradizionali: New digital payment	22
1.4. Modello di Schumpeter: la teoria della “distruzione creatrice”.....	28
1.4.1. La teoria della “distruzione creatrice” applicata al mondo dei servizi finanziari nell’era digitale	31
1.5. Le banche come noi le intendiamo oggi si evolveranno e si adatteranno ai cambiamenti in atto o cederanno il passo ai nuovi player digitali	35
1.5.1. Alleanza Banche-FinTech/Big Tech: la sfida per il futuro è completarsi a vicenda	35

CAPITOLO II	42
TENDENZE INNOVATIVE NEL SETTORE FINANZIARIO E BANCARIO: L'ERA DEL FINTECH	42
2.1. La rivoluzione tecnologica: dal motore a vapore alla “digital transformation”	42
2.2. Come nasce il FinTech: le fasi della nuova rivoluzione tecnologica dal Pre-FinTech al FinTech vero e proprio	48
2.3. Innovazioni tecnologiche nel settore	55
2.3.1. Innovazione dei sistemi di pagamento: dai pagamenti con carta ai pagamenti digitali	55
2.3.2. Innovazione delle filiali: da fisiche a virtuali	62
2.3.2. Effetti sull'efficienza	67
2.4. Effetti derivanti dalla nascita del FinTech: i cambiamenti in atto	67
2.4.1. Aumento della concorrenza per le banche	68
2.4.2. Cambiano le preferenze dei consumatori e quindi la customer experience	72
CAPITOLO III	77
INCUMBENT E NUOVI PLAYER NEL MONDO FINANZIARIO: LE REAZIONI E AZIONI DELLE BANCHE TRADIZIONALI	77
3.1 Le pressioni che portano gli incumbent a scegliere: digitalizzarsi o no? Collaborare o no?	77
3.1.1. Il susseguirsi di discontinuità tecnologiche dall'età industriale a quella digitale: opportunità o minaccia?	77
3.1.2. I nuovi player e loro iniziative	83
3.1.2.1. Banche native digitali	83
3.1.2.2. Aziende/Startup Fintech	86

3.1.2.3. Colossi digitali	88
3.1.3. Altre “pressioni” che portano le banche a dover reagire	90
3.1.3.1. Il contesto macroeconomico e lo scenario regolamentare	90
3.1.3.2. La digital transformation	94
3.2. A fronte delle pressioni descritte: collaborare o competere?	100
3.2.1. Le opportunità per banche e nuovi player derivanti dalla loro collaborazione	101
3.2.2. Una forma particolare di collaborazione: il “FINTECH 3.0”	105
CAPITOLO IV	112
RISPOSTE CONCLUSIVE AD ALCUNE DOMANDE ALLA BASE DELLA TRATTAZIONE	112
4.1. La teoria Schumpeteriana della “distruzione creatrice” si riscontra effettivamente nella realtà tra player tradizionali e nuovi player digitali?	113
4.2. Come impattano effettivamente le innovazioni tecnologiche di cui abbiamo parlato sulle banche tradizionali? E quali impatti invece sul tradizionale concetto di filiale bancaria?	118
4.3. La Fintegration sembra essere la scelta ideale: ma lo è anche nella pratica?	122
BIBLIOGRAFIA	126
RINGRAZIAMENTI	128

Introduzione

L'elaborato di tesi da me proposto ha come principale obiettivo quello di analizzare il fenomeno della trasformazione digitale che da qualche anno sta interessando il mondo dei servizi finanziari portandosi dietro una serie di innovazioni tecnologiche che, insieme all'entrata nel settore finanziario di nuovi player, ossia start-up FinTech, dove per FinTech si intende l'applicazione ai servizi finanziari della tecnologia, e colossi digitali come Amazon, Google, Apple e Facebook, comportano un'altrettanta trasformazione in chiave "digital" del sistema bancario tradizionale.

Le innovazioni tecnologiche, lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia, la disponibilità di capitali da investire in idee innovative, la domanda sempre più esigente, la nuova direttiva sui pagamenti (PSD2), sono tutti fenomeni che hanno spinto le nuove realtà a tentare l'entrata in un mondo apparentemente inaccessibile per via delle elevate barriere all'entrata: quello finanziario per l'appunto. Ho scelto di trattare questo argomento perché, dopo secoli di stasi, assistere all'evoluzione e alla rivoluzione del sistema bancario tradizionale risulta ai miei occhi, e non solo, un fenomeno del tutto inaspettato, un fenomeno a dir poco interessante e ricco di sfaccettature che lo rendono meritevole di essere studiato, approfondito e raccontato. L'aspetto che più di altri ha richiamato la mia attenzione è il gap che si riscontra tra i player bancari e i nuovi player digitali, gap che vedremo poi sarà colmato grazie alla condivisione e collaborazione tra queste diverse realtà. Infatti se da un lato abbiamo una realtà che punta alla razionalità, all'essere cauti, intransigenti, fortemente rispettosi delle regole, attaccati alla tradizione e al passato; dall'altro invece ritroviamo una realtà che punta ad essere smart, flessibili, innovativi, fuori dagli schemi, in linea con i nuovi trend, con una visione rivolta al futuro e mai al passato. Insomma, l'eventuale combinazione di due realtà così diverse e tutto quello che ne può derivare appare un aspetto assai interessante e soprattutto che non dovrebbe essere sottovalutato dagli attori che operano nel settore finanziario. Infatti, sottovalutare la portata del fenomeno Fintech potrebbe generare, da qui a qualche anno, degli effetti negativi irreversibili per il settore bancario, che invece dovrebbe aprire gli occhi e cogliere le opportunità che ne possono derivare. Dunque, ritengo che la trasformazione digitale avrà, come già sta avendo, degli impatti sempre più stravolgenti e rivoluzionari nel prossimo futuro, anche in un settore che da sempre è stato considerato tra i più solidi e intoccabili da qualsivoglia realtà esterna a causa delle robuste barriere che da sempre lo caratterizzano e lo distinguono. L'obiettivo è quindi quello di analizzare gli impatti che la trasformazione digitale, l'entrata dei nuovi player della tecnofinanza e le continue innovazioni tecnologiche nel settore finanziario stanno avendo e continueranno ad avere sempre più sulle banche tradizionalmente intese, nonché su specifici comparti dello stesso settore come: quello dei payments che, con

l'avvento delle nuove tecnologie, vede l'attenzione spostarsi dai pagamenti fisici a quelli digitali; quello relativo alla consulenza bancaria che vede l'attenzione spostarsi dalla consulenza faccia a faccia ad una che invece viene fornita da remoto da un robo-advisor; infine vedremo come si è evoluto il concetto di filiale bancaria da luogo fisico a filiale "a portata di click".

Insomma, di aspetti interessanti da analizzare ve ne sono molti in questo settore, noi ci limitiamo ad analizzarne alcuni, quelli che personalmente ritengo abbiano subito i maggiori impatti e i più evidenti cambiamenti rispetto al passato. L'elaborato si concluderà con l'analisi di un fenomeno che caratterizzerà soprattutto il futuro del mondo finanziario e cioè il fenomeno cd. della Fintegration, termine che sta ad indicare la collaborazione tra start-up FinTech e banche tradizionali in un'intesa che metterà a disposizione di entrambi gli strumenti essenziali per affrontare i trend in atto e per rispondere efficacemente ai bisogni di una domanda che si presenta ad oggi fortemente rivoluzionata rispetto a qualche anno fa, il che è esattamente quello che già stanno facendo colossi digitali come Google, Facebook, Amazon e Apple.

Il lavoro è suddiviso in 3 capitoli + uno conclusivo:

- I.** Nel primo procederò a descrivere il concetto di innovazione, e più in particolare di innovazione tecnologica, nel settore finanziario concentrandomi su alcune tra le innovazioni tecnologiche che negli ultimi anni hanno provocato profondi cambiamenti in tale settore. Procederò a proporre una definizione di innovazione tecnologica tra le più riuscite di sempre, quella dell'economista Joseph Schumpeter che, negli anni '40, sviluppò la nota teoria della "distruzione creatrice". Il successivo passo sarà quello di chiedersi se la teoria in questione si può adattare al fenomeno relativo all'entrata di nuovi attori nel mondo dei servizi finanziari (le start-up Fintech + GAFA) che in tal modo si pongono come "minaccia" degli incumbent (le banche nel nostro caso). La domanda che ci porremo al termine del primo capitolo sarà: "le banche come noi le intendiamo oggi si evolveranno e si adatteranno ai cambiamenti in atto o cederanno il passo ai nuovi player digitali?".
- II.** Nel secondo capitolo procederò con un excursus sulle rivoluzioni industriali che si sono susseguite negli anni dalla prima, che vide i primi motori a vapore all'ultima, che ha visto l'avvento del digitale e che per questo viene anche detta "digital transformation industriale". Concentrerò poi la mia attenzione sul fenomeno del FinTech, analizzando gli effetti che l'entrata dei nuovi player ha comportato come: l'aumento della concorrenza e la trasformazione nelle preferenze dei consumatori.
- III.** Il terzo e ultimo capitolo avrà come obiettivo quello di analizzare le ragioni che spingono le banche tradizionali a scegliere tra digitalizzarsi o meno, e poi a scegliere il percorso migliore per farlo, quindi in autonomia o in collaborazione con le nuove realtà. Fino ad arrivare al

termine del capitolo a proporre una forma particolare di collaborazione: quella tra banche e FinTech che prende il nome di “Fintegration”.

- IV.** In questo semi-capitolo, che funge da conclusione della trattazione, l’obiettivo sarà quello di rispondere ad alcune domande chiave sulle quali si basa e sulle quali si è articolato l’intero elaborato.

CAPITOLO I

INNOVAZIONE TECNOLOGICA E SCHUMPETER, “LA SFIDA” TRA BANCHE E NUOVI PLAYER ALTAMENTE TECNOLOGICI

1.1. Cos'è l'innovazione tecnologica?

Partiamo innanzi tutto col definire cos'è l'innovazione perché, senza una preliminare definizione di questo concetto base, non si può procedere con l'andare a definire quello di innovazione tecnologica che da esso deriva. L'innovazione può essere intesa come l'introduzione di nuovi criteri e nuovi sistemi di lavorazione, come lo sviluppo di nuove idee e magari di un'invenzione, come l'esordio di nuovi modi di fare le cose, come l'introduzione di modalità nuove di progettare, produrre o vendere beni e servizi. Insomma, innovare significa apportare migliorie a un'idea o a un prodotto/servizio già esistente con il principale scopo di ottenere da tali migliorie dei risultati superiori rispetto al passato. Nonostante lo si possa pensare, l'innovazione non deve però essere intesa soltanto come creazione di qualcosa di completamente nuovo, ma anche come capacità di innovare qualcosa che esiste già, il che è ancora più difficile. Se infatti si pensa al fatto che quel “qualcosa” possa aver riscosso successo per molti anni, riadattarlo a un contesto e a una richiesta della domanda che risultano trasformati, rende il compito arduo. Un compito che però appare assolutamente necessario perché, alla base dell'avvio di un percorso di innovazione, c'è sempre l'esigenza di adattamento a un ambiente di riferimento che si sta evolvendo per mantenersi al passo con lo stesso e di conseguenza offrire risposte concrete ai bisogni di coloro che ne rappresentano la domanda. Proprio per tale ragione l'innovazione è d'obbligo, e lo è specialmente per quelle aziende che vogliono tenersi al passo con i tempi e vogliono rimanere competitive sul mercato. Di fronte a questa necessità la reazione delle aziende sarà diversa in base alle loro diverse caratteristiche, in base al loro diverso settore di appartenenza, in base alla loro diversa natura. Ci saranno aziende che opteranno per un'innovazione che possiamo definire “radicale”, ossia quel tipo di innovazione che vede nuovi prodotti/servizi dare vita a una nuova categoria di mercato (un classico esempio è Internet che ha introdotto un canale di comunicazione nuovo e rivoluzionario) ed è quella che si contrappone alla cd. innovazione “incrementale” che invece punta a sviluppare paradigmi preesistenti e al miglioramento di qualcosa che è già presente sul mercato, aumentandone la produttività e la competitività. Solitamente chi punta all'innovazione lo fa o per la sola paura di essere escluso dai giochi, o per via della forte spinta competitiva, o ancora perché capta in essa opportunità ottimali per il miglioramento da ogni punto di vista. Ed è quest'ultimo il caso più

apprezzato, aziende che intraprendono un viaggio nel mondo dell'innovazione per mettersi in gioco, per apportare dei cambiamenti al loro interno che poi avranno dei riflessi anche all'esterno, che sentono il bisogno di doversi reinventare per adattarsi ai nuovi trend in atto. Coloro che non rispondono agli stimoli che provengono dall'esterno o che, peggio, fanno finta di non percepirli, sono i primi a fallire. Non a caso chi punta a raggiungere risultati ottimali tramite l'innovazione deve essere qualcuno che sappia individuare prima di altri le opportunità offerte dal mercato, che sappia collaborare e comunicare e soprattutto che sappia fare buon uso delle tecnologie, ossia “le tecniche utilizzate per produrre oggetti e migliorare le condizioni di vita dell'uomo, l'uso combinato di diverse discipline utilizzate per rendere più efficiente ed economica possibile la produzione di nuovi beni e strumenti”¹.



Non si tratta quindi soltanto di realizzazioni concrete, di apportare minime migliorie ai prodotti/servizi offerti sperando così di “illudere” la controparte che tali prodotti/servizi siano realmente innovativi. Piuttosto si tratta di introdurre anche delle procedure che incorporino qualcosa di innovativo che sia funzionale a produrre dei prodotti realmente “nuovi”. E’ da qui che introduciamo il concetto di innovazione tecnologica poiché è la tecnologia il driver fondamentale della crescita economica nelle moderne economie, che modifica gli equilibri di mercato e le

¹ Enciclopedia Treccani, “Enciclopedia Italiana di scienze, lettere ed arti”

abitudini di comportamento nella società. L'innovazione cui ci stiamo riferendo viene definita, secondo l'Enciclopedia Treccani, "l'attività deliberata delle imprese e delle istituzioni tesa a introdurre nuovi prodotti e nuovi servizi, nonché nuovi metodi per produrli, distribuirli e usarli"². È importante sottolineare che la spinta all'innovazione deve provenire e deve essere percepita necessaria dall'intera organizzazione, non solo dai vertici. Questo poiché, come può essere facilmente immaginabile, se l'organizzazione non è coesa, difficilmente raggiungerà gli obiettivi che si è prefissata in termini di innovazione ed evoluzione. Questo concetto non può essere tanto giusto, specialmente in un contesto globale in continua evoluzione come quello attuale, caratterizzato da cambiamenti continui e rapidi. Questo per dire che quando si parla di innovazione e di conseguenti miglioramenti in termini di risultati positivi che la stessa permetterà all'azienda di ottenere, non si può pensarla solo come innovazione meramente materiale, come innovazione di prodotto e basta. Volendone dare una definizione, l'innovazione di prodotto consiste nell'introduzione di un prodotto/servizio tecnologicamente nuovo dal punto di vista delle migliorie in termini di performance, di nuovi segmenti di consumatori cui è indirizzato oppure in termini di nuovi utilizzi cui è destinato. Tuttavia, il vantaggio basato solo sull'introduzione di un nuovo prodotto non è un vantaggio competitivo di lungo periodo. Quest'ultimo può essere raggiunto invece attraverso un'innovazione di processo, ossia l'introduzione di un nuovo processo produttivo, essendo di più difficile imitazione da parte della concorrenza. Abbiamo parlato di innovazione cercando di capire cosa si intenda con tale termine, cosa comporti per le aziende e come possa essere effettivamente definita. A tal proposito una delle definizioni meglio riuscite è quella fornita dall'economista Joseph Schumpeter che nel 1934 affermò *"non è imprenditore chi compie operazioni economiche, intendendo lucrare profitto, bensì colui che introduce atti innovativi"*. Uno tra gli aspetti più interessanti studiati dall'economista in questione è quello della "distruzione creatrice", un processo che, con la nascita di nuove tecnologie, tende a rimanere sempre attivo. Infatti accade che imprese innovative propongano quasi continuamente nuovi prodotti, nuovi processi e nuovi servizi rendendo obsoleto tutto ciò che fino al giorno prima sembrava essere "una regola". Se da un lato questo potrebbe apparire come un ricambio che porta novità, cose positive, nuovi e migliori modi di fare e pensare le cose dall'altro però, il progresso tecnologico porta con sé anche problemi e difficoltà per chi non riesce, a differenza degli innovatori, a stare al passo con il cd. processo di "creazione-distruzione" di cui parleremo nei prossimi paragrafi.

² Enciclopedia Treccani, "Enciclopedia Italiana di scienze, lettere ed arti"



1.2. L'innovazione tecnologica in un settore particolare: il settore finanziario

Finora abbiamo parlato di innovazione, e più in particolare di innovazione tecnologica con riferimento generale alle imprese industriali. In realtà anche e soprattutto per il settore finanziario si può parlare di innovazione tecnologica. Infatti, l'applicazione dell'innovazione tecnologica ai servizi finanziari prende un nome specifico che è quello di FinTech, quel ramo dell'economia che sta sempre più prendendo piede e che deriva dall'unione di due parole: "fin" che sta per finanza + "tech" che sta per tecnologia. In altri termini, potremmo definire questo fenomeno come l'applicazione del digitale al settore finanziario attraverso lo sfruttamento delle nuove tecnologie per l'erogazione di servizi/prodotti che si presentino innovativi ed efficienti agli occhi di una clientela che è sempre più esigente. Si tratta di un fenomeno rivoluzionario che sta coinvolgendo l'intero mercato della finanza, non solo quello delle banche tradizionali, ma anche quello dei servizi assicurativi, e che è stato accelerato negli ultimi anni dall'uso massiccio di device mobili come lo smartphone e il tablet. Potremmo dire che l'uso della tecnologia nel settore finanziario ha avuto un'impennata dopo la crisi del 2008, una crisi che causò un rallentamento delle banche e una conseguente perdita di fiducia nei suoi confronti da parte degli utenti. Una crisi che quindi ha aperto gli occhi della clientela bancaria portandola a riporre fiducia nelle realtà FinTech che si presentano maggiormente affidabili, ingegnose, innovative, smart e pronte a soddisfare la richiesta di una clientela cambiata sotto molti punti di vista. Fu quindi la perdita di fiducia nei confronti del sistema bancario tradizionale, unito all'avvento dei nuovi player nel mondo dei servizi finanziari e alla massiccia digitalizzazione di interi settori, a portare le banche a dover necessariamente reagire.



Le banche iniziarono a realizzare che l'unico modo per rimettersi in riga e per competere con i nuovi attori nell'erogazione dei servizi finanziari sui quali un tempo si può dire avessero il monopolio, era quello di intraprendere un serio percorso di digitalizzazione a 360°. Quindi non solo le startup FinTech, ma anche i grandi attori del sistema bancario hanno preso parte alla trasformazione in atto, spinte dall'evoluzione delle tecnologie e dei modelli di business. Quando parliamo di innovazione come rivoluzione nel settore bancario facciamo riferimento a tutte quelle innovazioni che, da qualche anno a questa parte, stanno rivoluzionando quasi del tutto il tradizionale modo di "fare banca", nonché il modo che gli utenti hanno di entrare in contatto e usufruire dei prodotti/servizi dalla stessa banca erogati. Dal momento che il prodotto è da sempre considerato il centro della trasformazione e dal momento che i consumatori si trovano e si troveranno sempre più ad interfacciarsi con ecosistemi digitali e fisici sia grazie a dispositivi tradizionali come PC, tablet e smartphone, sia grazie a una varietà sempre maggiore di oggetti "intelligenti" in grado di recepire informazioni e trasferirle dal mondo virtuale a quello reale, ad oggi per poter parlare di innovazione tecnologica nel settore finanziario, è importante che le stesse banche erogino servizi/prodotti che risultino innovativi.



Per quanto possa risultare difficile parlare di innovazione in riferimento ad un settore così regolamentato e controllato come quello bancario, e che inoltre ha da sempre sfruttato i dati principalmente per servizi di tipo intangibile (es. la gestione del rischio), rendere l'esperienza di acquisto ideale per il consumatore moderno, un consumatore che è alla continua ricerca di servizi semplici e di prodotti facili da utilizzare, diventa indispensabile anche per le banche. Molte sono le innovazioni nel mondo finanziario che ormai fanno parte della nostra vita quotidiana e che sono entrate a far parte della nostra routine: si pensi ai pagamenti che effettuiamo direttamente da casa o dall'ufficio senza recarci in filiale, alle app che scarichiamo sul nostro smartphone che ci danno la possibilità di effettuare le operazioni bancarie, anche quelle più complesse, direttamente dal cellulare, oppure si pensi alle carte contactless, all'importanza che sempre più stanno assumendo i social network ecc. A tal proposito pensiamo anche a come oggi il digitale metta a disposizione degli utenti una grande varietà di metodi di pagamento e acquisto tra cui poter scegliere. Ne sono un esempio i pagamenti cd. "in mobilità" tramite smartwatch e wearable device cui sono abbinati mobile wallet e app.

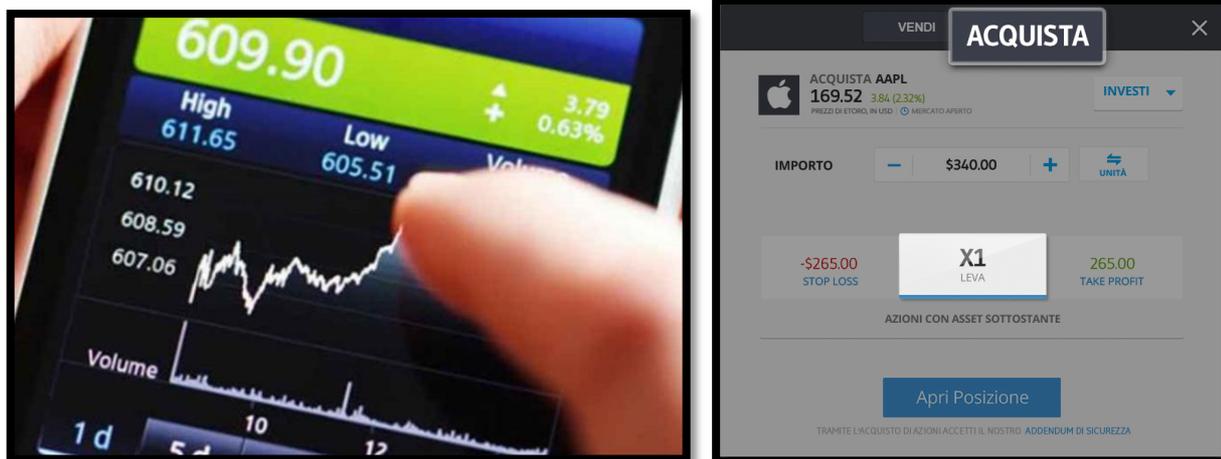


Insomma, quello finanziario è un settore che punta moltissimo sull'innovazione tecnologica. Le stesse banche in realtà hanno da sempre puntato, e sempre più lo stanno facendo, ad introdurre nell'offerta prodotti e servizi che possiamo definire innovativi. Tutto ebbe inizio con l'ormai lontana nascita degli ATM, precisamente nel 1967 a Londra, che introdusse una grande novità per quei tempi, ossia la possibilità per l'utente di una banca di effettuare prelievi da qualsiasi sportello sparso nel mondo, così come la possibilità di monitorare il conto corrente personale in qualsiasi momento e senza l'assistenza di un impiegato bancario, oppure ancora la possibilità di effettuare una ricarica per il telefono cellulare direttamente dallo sportello automatico in totale modalità self-service. Insomma, innovazione questa che ha segnato l'inizio di una lunga serie di novità che sempre più hanno concesso all'utenza la possibilità di operare in autonomia, fino ad arrivare ai giorni nostri popolati di consumatori che prediligono le operazioni effettuate direttamente dal divano di casa.

Fig. 1.1 – Inaugurazione primo ATM Barclays a Enfield Town, il 27 giugno 1967



Si pensi poi agli anni '90 che videro l'avvento di un'altra innovazione, quella dei sistemi di "trading online", ossia la compravendita di strumenti finanziari (es. azioni, titoli di stato, ecc.) tramite Internet. L'anno che segnò la svolta in Italia fu il 1999 quando la Consob, l'organismo di vigilanza sulla trasparenza del mercato finanziario italiano, emanò il "Nuovo Regolamento di attivazione del Testo Unico dei mercati finanziari" regolandone gli aspetti.

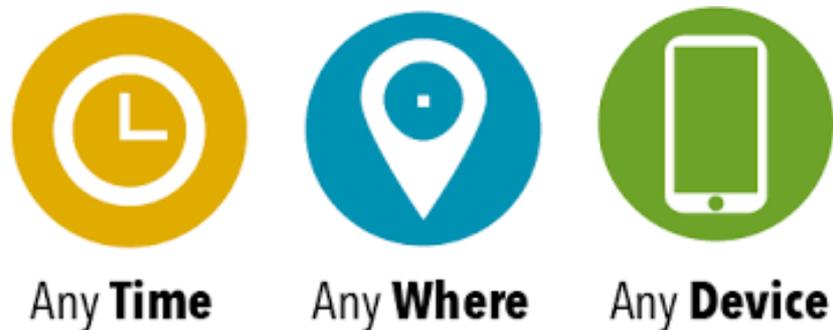


Passiamo poi agli anni duemila che videro la nascita di un'ulteriore novità, l'Internet banking.



Con tale espressione si intende quel qualcosa che permette all'utente di condurre le transazioni bancarie online senza necessità di spostarsi presso la filiale più vicina e senza quindi servirsi dell'assistenza di un banchiere specializzato. In altri termini, si tratta dell'esecuzione delle classiche operazioni bancarie tramite un canale innovativo, ossia l'online. Grazie a questa innovazione i clienti possono visionare i dettagli del proprio account, procedere a qualsivoglia pagamento o trasferimento di denaro semplicemente sfruttando Internet. Insomma oramai la quasi totalità degli utenti si collega via Internet con l'istituto bancario e non basta mai, si aspettano sempre nuove idee, nuovi canali, nuovi strumenti e tecniche che permettano loro di usufruire dei servizi in modo

originale, vogliono quindi vivere una vera e propria “bank-experience”. Tutto ciò che lega la banca al passato, come la fila allo sportello per esempio, è ritenuto alquanto obsoleto. La banca del presente, e soprattutto quella del futuro, è intrisa di tecnologia e nulla ha a che vedere con quella cui i nostri nonni erano abituati. La banca ormai deve guardare a una figura di utente totalmente rivoluzionata, un utente che considera la praticità, la velocità, la semplicità, l’assenza di vincoli di spazio e tempo come caratteristiche indispensabili di un servizio degno di essere definito all’avanguardia. La banca diventa a portata di mano: in ogni luogo, ad ogni ora e attraverso qualsiasi device.



Si tratta di avere a che fare con nuovi modelli di business, modelli che per definizione sono “disruptive”: pongono le aziende, nel nostro caso specifico le banche, di fronte a problemi nuovi che non avrebbero pensato di trovarsi ad affrontare comportando inevitabilmente una molteplicità di rischi e costi aggiuntivi che, come vedremo nel prosieguo della trattazione, saranno compensati dall’insieme di opportunità che ne derivano. Opportunità che derivano soprattutto da rapporti di collaborazione con le start-up FinTech, le quali offrono una customer experience e prestazioni migliori e a costi più bassi alla clientela. Le banche per innovare e far evolvere i loro modelli di business devono quindi puntare tutto sulla cooperazione con questi nuovi player che fanno il loro in termini di innovazione tecnologica e customer satisfaction. I trend emergenti non riguardano quindi soltanto l’innovazione tecnologica, ma anche i modelli di business. Sempre più spesso si sente parlare di innovazione e della sua cruciale importanza per la competitività delle imprese. Nella storia del pensiero economico l’innovazione e il cambiamento tecnologico hanno occupato una crescente importanza e noi vedremo come, nel settore finanziario, questi concetti abbiano impattato in maniera rilevante modificandolo nel profondo. Andiamo ora a descrivere le innovazioni che sono state introdotte nel mondo finanziario negli ultimi anni e come queste abbiano comportato notevoli cambiamenti per il settore le banche.

1.3. Alcune innovazioni tecnologiche applicate al mondo dei servizi finanziari che spianano la strada ai nuovi player e portano le banche a dover reagire: API di open banking, robo-advisor, payments

1.3.1. Le API di open banking e la PSD2

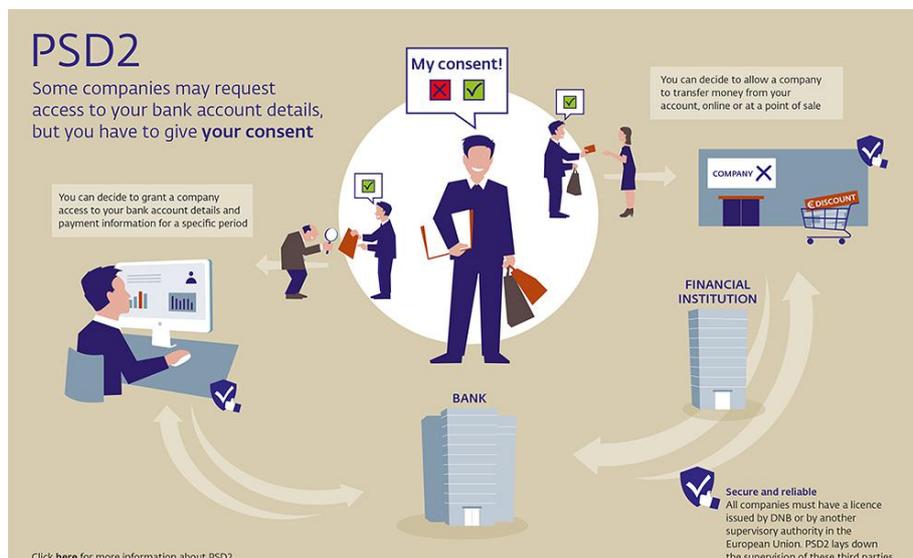


“Il banking è necessario, le banche no” diceva Bill Gates nel lontano 1990. Una previsione di quasi 30 anni fa che ad oggi appare incredibilmente lucida dopo l’introduzione della nuova direttiva europea che regola i nuovi pagamenti digitali e che segna una svolta nell’ambito del mercato dei pagamenti elettronici, la Payment Services Directive 2 (PSD2) che rappresenta la chiave che apre le porte dell’open banking.



La direttiva si rivolge a tutti i fornitori di servizi di pagamento, dalle banche, alle assicurazioni, alle Fintech, alle telco, ai TPP (third party providers). In breve, la PSD2 consente ai clienti delle banche, sia privati che aziende, di utilizzare provider di soggetti non bancari per gestire le proprie finanze.

Con la PSD2 soggetti terzi autorizzati possono accedere in sicurezza ai dati della banca e proporre nuovi servizi e prodotti innovativi e user-centered.



Fonte: NFPS, National Forum on the payment system

Tecnicamente un'API, interfaccia di programmazione di un'applicazione, è 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 creare servizi incentrati sul cliente, divenendo pian piano uno dei principali fattori abilitanti di innovazione nel settore bancario e il fulcro dell'open banking e del FinTech. L'open banking è 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 con l'obiettivo primario di erogare servizi innovativi e sempre più personalizzati. Ad esempio, grazie alle API bancarie i clienti possono utilizzare lo smartphone per pagare nei negozi o tenere sotto controllo il conto corrente bancario. Insomma la direttiva ridefinisce il ruolo degli istituti e dei fornitori di strumenti di digital payment: sulla sua spinta le operazioni bancarie e il concetto stesso di banca devono evolvere in una serie di piattaforme capaci di offrire ai clienti esperienze uniche, intuitive, immediate, semplici, il tutto a prescindere dai punti di contatto che saranno utilizzati per effettuare pagamenti e transazioni. Risulta essere un passaggio fondamentale se si pensa che le realtà FinTech hanno da sempre puntato su questi concetti, concetti che per loro sono le fondamenta dell'offerta rivolta ai clienti. Le banche che realizzano la portata di tali innovazioni e l'impatto che queste possono avere se non si reagisce in maniera opportuna, si muovono per adattarsi al nuovo contesto. È così che si arriva a enunciare una "bank as a platform, evocando le modalità di erogazione di servizi e la

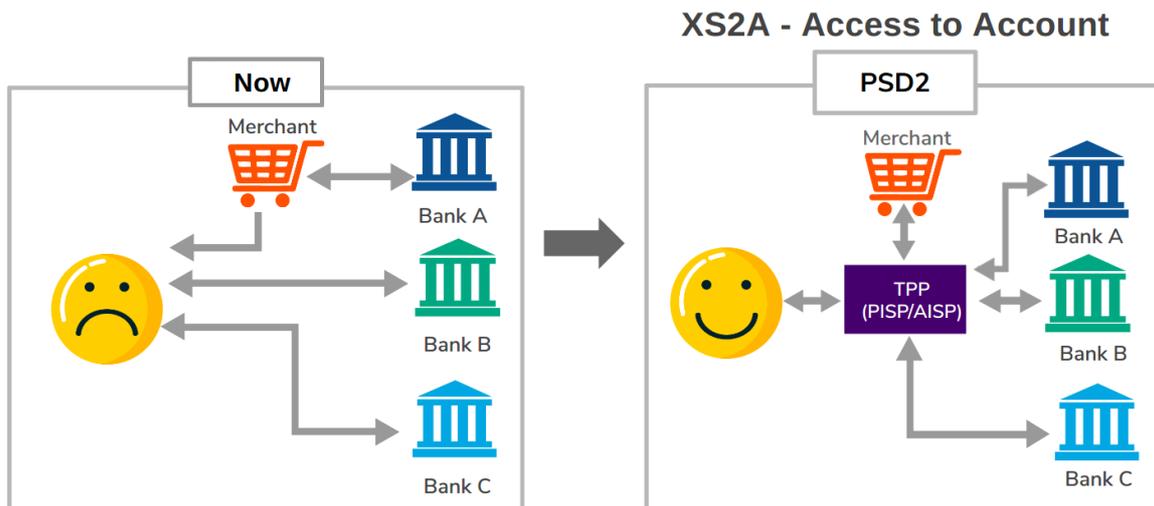
flessibilità tipica del Cloud, che abilita la fruizione delle applicazioni a prescindere da chi le fornisce.



Ma la domanda che sorge spontanea è: **le banche italiane, con le loro infrastrutture legacy, le loro procedure burocratiche, le loro organizzazioni stratificate, possono davvero raggiungere questo risultato?**

Non si tratta del se riescono, se vogliono, se dovrebbero. La risposta plausibile è solo una: DEVONO. Da una parte lo esige il mercato, che si sta sempre più globalizzando e frammentando, con NUOVI player “digital” sia locali, sia esteri che irrompono sullo scenario competitivo proponendo servizi che rappresentano la naturale estensione delle esperienze d’uso consolidate sui social network; dall’altra cresce rapidamente la domanda di servizi innovativi: clienti e utenti che sono sempre più attratti dalla possibilità di fare acquisti con un semplice “click” sullo schermo dello smartphone. Poco importa chi offrirà loro questa opportunità, l’importante è ricevere questo tipo di servizio, un servizio che ormai deve essere concepito come un vero e proprio “customer journey”. Potrebbe trattarsi quindi sia di colossi digitali come Google, Amazon, Facebook e Apple (cd. GAFA), oppure di start-up FinTech, o ancora, potrebbero essere proprio le stesse banche che, approfittando del vantaggio competitivo di cui dispongono nei confronti dei nuovi entranti in termini di capitali, di fiducia che comunque ancora in parte gli utenti ripongono in esse, di conoscenza approfondita che hanno del mercato, di competenze, di capacità di spesa in innovazione e del patrimonio informativo relativo ai clienti possono battersi “quasi” ad armi pari con i competitor. “Quasi” perché i nuovi operatori stanno cambiando radicalmente i servizi bancari, fungendo essi stessi da intermediari per i clienti. Apple, Google, Amazon, Facebook ma anche le nuove start-up del FinTech acquisiscono sempre più quote di mercato, captando le preferenze dei

consumatori e trovando soluzioni idonee per rispondere in maniera ottimale alle preferenze di utenti che sono sempre più interconnessi. Questo è reso possibile grazie al potenziale finanziario di cui questi attori godono e anche grazie all'ingente mole di dati sugli utenti di cui sono in possesso grazie sempre alle novità introdotte dalla direttiva di cui sopra. Pur rappresentando un fattore di preoccupazione per gli istituti bancari che temono la disintermediazione con la clientela, dalla collaborazione con i TPP (third party providers) possono nascere vantaggi enormi in termini di maggiore efficienza dei processi e di soddisfazione del cliente per entrambi i player, partendo dal presupposto che la direttiva punta a migliorare tutti i pagamenti digitali e allo sviluppo di un ambiente nuovo e maggiormente orientato e favorevole alla concorrenza e all'innovazione.



Le banche per non perdere la leadership e per non incorrere nel rischio di ritrovarsi senza clientela o peggio, di ritrovarsi a servire una clientela insoddisfatta e che quindi avvierà un passaparola negativo che porrà la banca in una situazione di impossibile ripresa, sono obbligate ad innovare e ad aprire le loro infrastrutture ai nuovi soggetti (TPP), prendendo esempio dai colossi digitali. Si pensi ad esempio a Facebook che, sfruttando la tecnologia API, dà la possibilità agli sviluppatori di aderire ad alcune delle sue funzionalità per lo sviluppo di applicazioni da poter utilizzare direttamente nella piattaforma del social network stesso. Questo processo renderà l'esperienza vissuta su Facebook ancora più completa, più interattiva e più entusiasmante per gli "Amici" iscritti che si trovano ad usufruire di un'offerta ancora più ricca rispetto a prima. Quindi le API

rappresentano uno strumento da cui derivano benefici per entrambe le parti coinvolte: gli sviluppatori da un lato, le software house dall'altro.



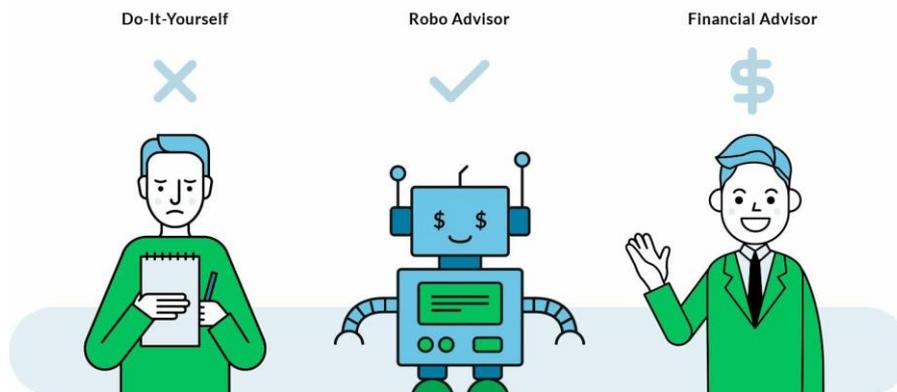
Nel settore finanziario questo processo rappresenta una grande sfida per le banche, anche se le stesse sono consapevoli del fatto che tale direttiva rappresenti una grande opportunità per innovare e per dar vita a nuovi prodotti e servizi basati principalmente sulla trasparenza e sulla sicurezza del sistema. Marco Bagadin, CEO di ING Italia, ha sostenuto che l'avvento nel settore dei servizi finanziari dei GAFA è un fattore delicato di cui il settore bancario deve tener conto per non mettere a rischio la propria sopravvivenza. L'incentivo per le banche a reagire è il fatto che i colossi della tecnofinanza, così come i colossi digitali, puntano a proporsi come istituti di credito attraverso la fornitura di forme alternative di finanziamento, di prestito e di investimento. Per questo è fondamentale che le banche investano nell'ideazione di modalità sempre più innovative per l'erogazione di prodotti e servizi³. Nel settore bancario, almeno fino a poco tempo fa, non si era mai fatta sentire tutta questa forte esigenza di rivoluzione disruptive che invece ha intaccato altri settori. Più che altro tale necessità si è fatta più volte sentire per voce dei clienti stessi: il 37% dei consumatori europei si è detto disposto a cambiare banca se la propria non è in grado di offrire servizi tecnologici aggiornati. Fino ad oggi diverse banche hanno esitato ad adottare le nuove tecnologie, ma con l'arrivo del FinTech e l'approvazione della PSD2, sono state costrette a cambiare, o almeno tentare, per sopravvivere. L'open banking è infatti destinato a trasformare profondamente le banche tradizionali perché la capacità di servire direttamente i clienti e dare loro

³ BAGADIN M., *Perché la PSD2 è un'opportunità per le banche e spiana la strada alla trasformazione digitale*, 2018.

un valore aggiunto non sarà più una loro prerogativa, ma sarà condivisa con le società del FinTech, oltre che con le aziende di telecomunicazioni. Per molti istituti finanziari ne deriverà un vantaggio competitivo, in quanto permetterà loro di entrare nel mercato senza la pesante compliance e le rigide infrastrutture che le banche sono sempre state portate a mantenere. Ma per gli istituti bancari tradizionali, la competizione si trasformerà in vantaggio o svantaggio? Sarà certamente uno svantaggio per quelle che insistono nel mantenere il proprio status-quo rifiutandosi di innovare, cambiare, crescere e migliorare. Ma le altre, quelle che hanno intrapreso o stanno intraprendendo un cammino di open innovation, potrebbero ricavarne nuove opportunità e non solo un rischio di disintermediazione (derivata dalla comparsa e dallo sviluppo di forme di risparmio alternative, come le azioni, alle tradizionali passività bancarie e al conseguente drenaggio di fondi dal sistema creditizio) e solo prendendo coscienza di ciò potrebbero giocare un ruolo primario nel mercato, investendo in nuove soluzioni di business strettamente legate all'innovazione tecnologica. Insomma è chiaro che con l'entrata in vigore della PSD2 ha avuto inizio quella che può essere definita la digital transformation del mondo bancario e che concetti come Open API e Open Banking, al principio ritenuti temi puramente tecnologici, vengono oramai considerati degli acceleratori di business strategici che le banche non possono permettersi di ignorare. È uno scenario completamente nuovo cui le banche dovranno far fronte ridisegnando i propri modelli di business, non solo per mantenere un vantaggio competitivo acquisito, ma anche per offrire ai clienti un'ampia libertà di scelta rispetto alle modalità di esecuzione delle operazioni, a prescindere dal punto di contatto utilizzato.



1.3.2. L'innovazione tecnologica applicata alla consulenza: Robo-advisor



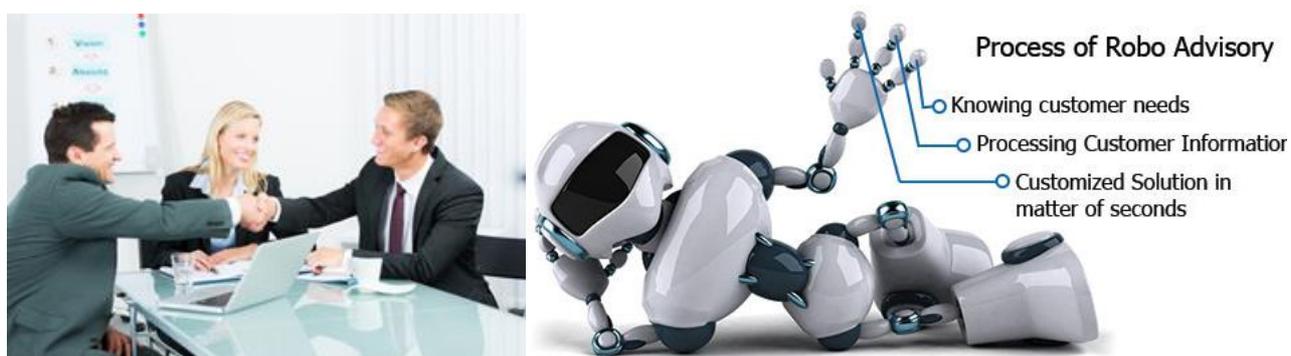
Per “consulente finanziario” si intende qualsiasi entità che si occupa di gestire il portafoglio di un soggetto economico con il principale obiettivo di giungere alla soluzione migliore in termini di equilibrio finanziario e che, sfruttando la tecnologia, offre servizi di consulenza finanziaria al pubblico a un costo competitivo, puntando sulla semplicità e sulla qualità dell’esperienza online per il consumatore. In particolare, il robo-advisor è un tipo particolare di consulente che fornisce servizi per la gestione ottimale, efficiente ed efficace, del portafoglio online con il minimo intervento umano. Un servizio dedicato alla gestione del patrimonio personale totalmente o parzialmente erogato online per fornire consigli automatici per la costruzione di un portafoglio di investimento fortemente adattato alle esigenze del cliente, con la particolarità di consentire a quest’ultimo di procedere alla creazione di un portafoglio personalizzato direttamente via web, senza l’intermediazione di un consulente tradizionale fisicamente presente. Insomma, l’offerta di soluzioni sempre meno improntata sul rapporto umano, sempre meno costosa e sempre meno articolata, sta diventando sempre più l’opzione privilegiata per tutti, banche, investitori, consulenti, ecc.

Il Robo-advisory è considerato un’innovazione disruptive che crea un prodotto semplificato e meno costoso, attirando in tal modo una nuova categoria di clienti, finora esclusi dalla consulenza finanziaria tradizionale troppo onerosa. Si tratta quindi di un’innovazione tecnologica che distrugge il modo classico di percepire la consulenza, una consulenza che si caratterizza per la semplicità d’accesso al servizio rispetto al passato, conquistando un segmento di mercato nuovo.

Fino a qualche decennio fa depositare i risparmi su un conto corrente aperto presso un istituto di credito era la migliore strategia di investimento e di protezione del risparmio. La soluzione percepita più affidabile, sicura e anche l’unica contemplabile per un consumatore poco esperto e poco pratico e scaltro nel gestire un certo tipo di operazioni ritenute troppo delicate. Il modello di consulenza cui il cliente è sempre stato abituato è un modello tradizionale, un modello che si è sempre adattato alle esigenze dei clienti posizionati prevalentemente su fasce alte e che sono

sempre stati abituati ad una relazione diretta con il proprio consulente. Tuttavia, il futuro richiede di adattare i tradizionali modelli di business a quei segmenti di clientela, i cd. clienti mass-market, che sono molto numerosi e con patrimoni molto più bassi. Le soluzioni robo-advisors abiliterebbero alla gestione dei risparmi della nuova generazioni di utenti, portando nuovi redditi alle banche⁴.

Fig. 1.1 – Dal consulente tradizionale al Robo-Advisor al modello ibrido di consulenza



Il modello cui si dovrebbe puntare è quello ibrido che si caratterizza per l'integrazione di nuove tecnologie e di fattore umano per soddisfare le diverse esigenze di consumatori diversi e sembra che Moneyfarm, società di consulenza finanziaria nata nel 2011, abbia colto l'opportunità derivante dall'affiancamento di squadre di consulenza all'avanguardia con quelle di gestione tradizionale. La dinamica di consulenza offerta da MoneyFARM è semplice, molto più rispetto al passato: una persona può investire tramite il portale online e, una volta essersi iscritto al sito dovrà rispondere a una serie di domande che servono a creare il suo profilo di investitore (attitudine caratteriale al rischio, obiettivi finanziari, situazione patrimoniale). Una volta ottenute queste informazioni

⁴ VILLANI F., *Robo-advisor, nuovi modi di investimento*, Milano, 2017.

l’algoritmo di Moneyfarm suggerisce la soluzione di investimento, tra le varie linee di gestione, più adatta alle necessità dell’investitore. A livello generale, questo approccio scientifico alla consulenza offre alcune garanzie in più di quello che può dare la valutazione d’istinto del consulente tradizionale. La consulenza “digitale” viene poi integrata dalla valutazione del consulente Moneyfarm di riferimento, un professionista con cui l’investitore ha un contatto diretto (telefonicamente o via mail) sia in fase di creazione del portafoglio, che durante l’intero processo di investimento. Il modello ibrido è il punto di convergenza perfetto tra i “nuovi” e i “vecchi” player, player questi ultimi che stanno sempre più investendo per aumentare la dotazione tecnologica, per migliorare i propri modelli di business e per offrire un servizio di consulenza in linea con i nuovi trend⁵.



Diciamo che l’evoluzione di qualsiasi settore è quasi sempre dettata dagli stessi clienti che, per via delle loro nuove necessità, richiedono al mercato servizi che siano più trasparenti, semplificati, personalizzati, customer-centric, insomma in linea con le “nuove” esigenze della nuova generazione di consumatori. Quindi se dovessimo trovare una definizione generale possiamo dire che i robo-advisor sono tutte quelle iniziative che stanno cambiando l’industria della gestione del risparmio, anticipando quella che con grande probabilità sarà la sua forma prevalente nel futuro.

Advisory	
NOW	FUTURE
Seamless transactions, payments	Trusted Advice, search, choice, review
Tracking	Decision-making
Task-oriented	Goal oriented
Generic and generalized	Personalized
Information	Analysis
Product-pushing	Customer-centric
Financial	Non-financial

⁵ MONEYFARM, *Robo-advisor? Ecco come il digitale sta cambiando il modo di investire*, 2018.

1.3.3. L'innovazione dei sistemi di pagamento tradizionali: New digital payment

Abbiamo già più o meno introdotto il concetto di “nuovi” pagamenti digitali nel paragrafo relativo all'innovazione tecnologica che ha comportato la nuova direttiva PSD2, impattando sul modo di “fare banca”, rivoluzionato in parte grazie all'introduzione nel settore finanziario delle cd. API di open banking. La rivoluzione sta nel fatto che grazie a queste novità, l'utente tende ad eseguire gran parte delle principali operazioni giornaliere direttamente dal proprio smartphone, il device che più di altri è considerato come indispensabile dalla nuova generazione di utenti nella vita di tutti i giorni.



La combinazione smartphone-payments risulta alquanto innovativa se si pensa a come avvenivano in passato i pagamenti. Ecco che infatti la nuova generazione di pagamenti digitali è la vera forza trainante del mercato negli ultimi anni, ed è all'interno di questa categoria che si inserisce il Mobile Payment. Letteralmente vuol dire “pagamento su dispositivi portatili” e in pratica, invece dei contanti o carta di credito, il consumatore può utilizzare lo smartphone per pagare una vasta gamma di beni e servizi. Secondo gli ultimi dati dell'*Osservatorio Mobile Payment & Commerce della School of Management del Politecnico di Milano*, i pagamenti effettuati attraverso smartphone hanno avuto un'impennata nel 2017, ben 70 milioni di transazioni rispetto ai 10 milioni del 2016⁶. “I pagamenti sono il cuore del banking. La spina dorsale ed anche il primo entry point. **Senza**

⁶ TESSA M., *Mobile payment: cos'è e come funziona*, Wall Street Italia.com, Milano, 2018.

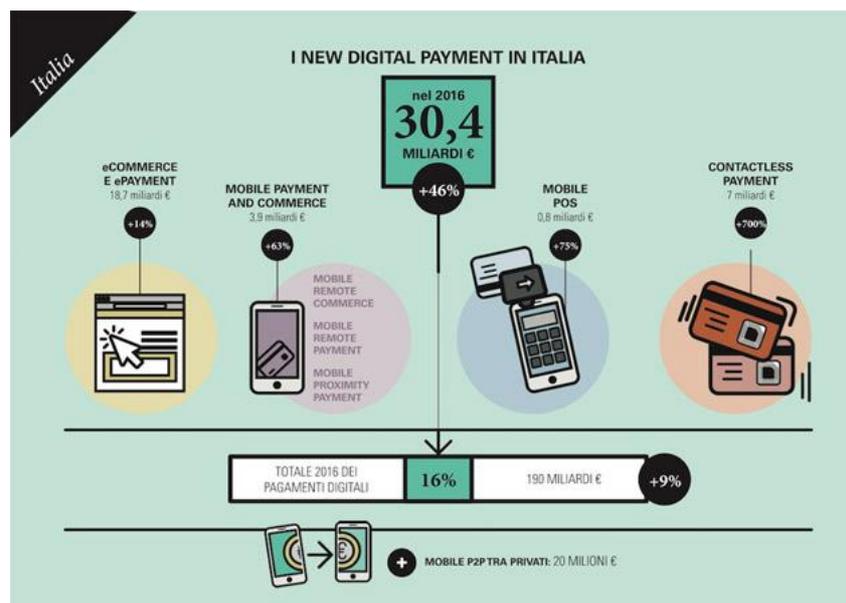
transazioni non esisterebbero le banche. Senza banche esisteranno le transazioni? L'arrivo di player globali, siano essi giganti del digitale o nuove tecnologie globali sposta di molto gli equilibri. La tecnologia che si fa strada è portatrice di un mondo senza contanti, interconnesso, di transazioni real time e portafogli virtuali, qualunque sia la loro configurazione. Il mondo dei pagamenti non sarà mai più lo stesso. Il mondo dei pagamenti è al centro del sistema bancario, del suo funzionamento e del rapporto tra banca e cliente, nonché la seconda fonte di ricavi del sistema stesso. Questo significa che un cambiamento in questo segmento equivale a un cambiamento ancora più significativo dell'intero sistema bancario. L'avvento dei big del web, dei social network e dell'instant messaging crea una nuova era nell'area dei pagamenti. Lo stesso fenomeno ha travolto il settore delle telecomunicazioni dove si è assistito al passaggio dalle e-mail agli sms fino ad arrivare all'instant messaging come whatsapp o messenger.



La progressiva digitalizzazione apre le porte a player non bancari che sono capaci di cogliere le nuove opportunità con successo grazie ad una massa critica di clienti di gran lunga superiore rispetto a quella di una singola banca e grazie anche all'integrazione con servizi digitali aggiuntivi e migliori. Si aggiunge a questi fattori anche un altro aspetto non trascurabile: la continua ricerca da parte dei consumatori di interfacce sempre più semplici, immediate e con efficacia real time. Diceva Leonardo da Vinci “la semplicità rappresenta la suprema sofisticazione” e niente è più vero per un mondo che oggi è guidato dal digitale. L'obiettivo principale è l'instant payment, un obiettivo fondamentale per la velocizzazione dell'economia e degli scambi commerciali ma che può riscontrare rallentamenti a causa dell'infrastruttura bancaria che si presenta “vecchia” di fronte a questi “nuovi” cambiamenti.



Il digital payment si caratterizza e si distingue per il fatto particolare di portare il mondo dei servizi bancari fuori dalle banche, allargandone le dinamiche di utilizzo. A parità di standard di sicurezza, i punti principali dove portare miglioramenti e disruption sono tre: tempistica, trasparenza e user experience. La stessa Banca d'Italia si è impegnata nel promuovere l'affidabilità e l'efficienza degli strumenti di pagamento per mantenere la fiducia nella moneta e negli strumenti a essa alternativi. Lo sviluppo di strumenti di pagamento innovativi, in grado di sfruttare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie, consente di dare una scossa di modernità alle abitudini di pagamento degli utenti, delle imprese e della Pubblica amministrazione, nonché di migliorare la fluidità delle transazioni e di sostenere la crescita economica. Il perseguimento di questi obiettivi è particolarmente importante in Italia dove l'utilizzo di strumenti di pagamento alternativi al contante è meno diffuso rispetto agli altri paesi europei⁷.



⁷ BANCA D'ITALIA, *Sorveglianza sui mercati e sui sistemi di pagamento*, Roma.

Dall'immagine è possibile notare come la vera e propria spinta al digital payment proviene soprattutto dal contactless payment che infatti cresce del 700%. A questo segue poi il mobile payment col +63% e l'ePayment con il +14%⁸. Quindi l'aumentato ricorso ai pagamenti digitali in Italia è fortemente riconducibile ai New Digital Payment, modalità innovative di pagamento sempre più apprezzate dagli utenti, anche quelli tradizionali che hanno sempre preferito ricorrere alle classiche modalità ritenute più sicure e affidabili.

Abbiamo introdotto il concetto di “NEW DIGITAL PAYMENT”. Ma cosa si vuole intendere?

Con tale espressione si vuole intendere il subentro di pagamenti digitali all'avanguardia: le spese online tramite sistemi di ePayment, pagamenti tramite sistemi mobili quali tablet e cellulari (Mobile Payment), pagamenti tramite carte contactless (Contactless Payment), ecc. Ma la sfida in questo segmento continua per gli incumbent del settore bancario che devono ancora migliorare le soluzioni esistenti e progettarne di nuove, sempre all'insegna della velocità, della semplicità e della sicurezza. L'attenzione che gli istituti di credito stanno ponendo nei confronti delle forme di pagamento digitali deriva dalla constatazione che sempre più le persone, e soprattutto i più giovani, utilizzano i dispositivi mobili per effettuare le transazioni finanziarie. Da qui nasce la necessità di cogliere le opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica sviluppando sistemi di pagamento innovativi.



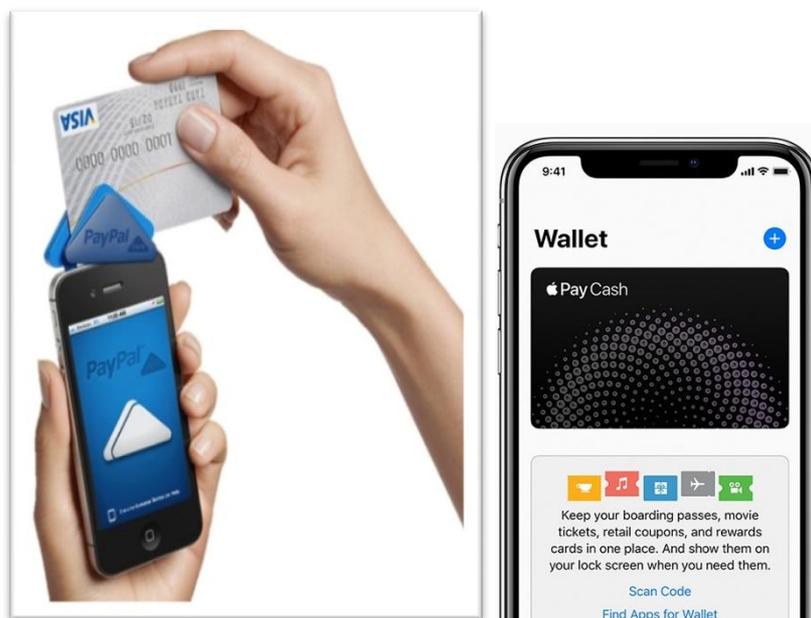
L'area dei pagamenti è una delle aree che più di altre sta affrontando un processo di trasformazione radicale grazie all'avvento di nuove piattaforme che rendono i pagamenti più veloci, facili e diffusi. L'ePayment offre molteplici vantaggi in termini di sicurezza, risparmio di costi e comodità, rappresentando anche un importante fattore di crescita per il Paese, specialmente in un contesto caratterizzato da una forte evoluzione tecnologica, dematerializzazione delle dinamiche finanziarie e avvento di strumenti alternativi al contante. È proprio in questo contesto che i pagamenti digitali effettuati tramite dispositivi mobili (telefoni cellulari, tablet, pc) stanno assumendo sempre più un

⁸ CACCAMO G., *I New Digital Payment superano i 30 miliardi di euro*, Milano, 2017.

ruolo chiave. Non sono solo gli acquisti online a cambiare, ma c'è la concreta possibilità di creare una moneta virtuale globale, con transazioni real time in ogni parte del mondo, senza bisogno di un particolare rapporto bancario o di un conto corrente. È il concetto di wallet digitale che sposta gli equilibri e che trova nelle sue applicazioni (PayPal, ApplePay) un nuovo banking, magari persino senza banche, o comunque con un ruolo delle banche trasformato, diverso, probabilmente ridotto.



Un esempio è PayPal, il più popolare portafoglio elettronico del mondo, pioniere di una nuova concezione di trasferimento di denaro da una persona/azienda ad un'altra istantaneamente. La sua veloce diffusione è legata a fattori quali facilità di utilizzo e sicurezza dei pagamenti online: basta infatti registrarsi sul sito e associare un conto corrente bancario al proprio account per trasferire immediatamente il denaro. Colossi come Amazon e Booking hanno da subito capito le potenzialità di questo nuovo metodo di pagamento, ritenendolo sicuro e pratico per i propri clienti. Nonostante l'aumento dell'intrattenimento online e l'aumentata richiesta di pagamenti digitali semplici e istantanei, PayPal rimane uno dei più popolari e utilizzati al mondo.



Esistono poi altre piattaforme che si stanno facendo strada in questo mondo, tra queste vi rientra Apple Pay che è pensato per chi utilizza dispositivi come iPhone, iPad sia online che offline tramite pagamento contactless. Quindi anche se è vero che ancora ad oggi si abbia bisogno del banking, è altrettanto vero che da qui a qualche anno non è detto che si avrà necessariamente bisogno delle banche come spazio fisico, ma soltanto del servizio da esse erogato. Va qui ricordata una massima di Bill Gates: "noi tendiamo sempre a sovrastimare i cambiamenti che avverranno nei prossimi due anni e a sottostimare quelli dei prossimi dieci". Questo per dire che non bisogna fare l'errore di soffermarsi sui cambiamenti che avverranno nel breve termine, incappando nelle scadenze troppo brevi, ma bisogna guardare a cosa potrebbe succedere nel lungo termine seguendo i trend attuali e le principali evoluzioni tecnologiche. Quindi anche se gli istituti bancari non scompariranno, di sicuro muteranno di molto nel lungo periodo. I trend a cui si fa riferimento non sono solo di natura tecnologica, ma sono comunque spinti dalla tecnologia e da come questa verrà adottata dalle aziende, non solo banche, e dai clienti. Le spinte in atto portano verso la semplificazione, il miglioramento e la digitalizzazione dei processi end-to-end riducendo le ridondanze e gli errori legati ad attività manuali non strategiche e il continuo miglioramento della user experience, la cosiddetta digital transformation.

1.4. Modello di Schumpeter: la teoria della "distruzione creatrice"

Tornando un attimo indietro è bene approfondire la teoria della "distruzione creatrice" di Schumpeter, termine coniato dall'economista nel 1942, perché questa può essere almeno fittiziamente applicata al mondo dei servizi finanziari che, con l'avvento dell'era digitale e con l'avvento delle innovazioni tecnologiche (alcune precedentemente descritte), sta affrontando la forza disruptive dei nuovi entranti. L'economista ha fornito alla letteratura un contributo di indubbio valore, a partire dal quale si sono sviluppate le successive teorie riguardanti l'innovazione. Secondo lo studioso l'innovazione assume il ruolo di determinante principale del mutamento industriale quale forza che distrugge il vecchio contesto competitivo per crearne uno completamente nuovo. È nel libro *Capitalismo, Socialismo e Democrazia* che egli descrive il funzionamento dell'economia di mercato come un processo di "distruzione creativa" affermando che è l'innovazione il motore di tale processo. È quindi "una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore o le aziende di un settore, offrono qualcosa di diverso,

qualcosa che è al di fuori della pratica esistente”⁹. Egli sosteneva che nelle economie capitaliste le società sviluppano un certo modo di fare le cose fin quando non ne arriva un altro, migliorativo del precedente, che distrugge il vecchio modus operandi. Si pensi ad esempio a come Blockbuster Entertainment sia scomparsa dopo la “scoperta” dei film on-demand (es. Netflix) che hanno reso non più necessario recarsi in un negozio fisico per noleggiare un film. Lo spostarsi con la macchina per raggiungere il negozio più vicino, un negozio che oltretutto ben si presentava luminoso, accogliente, pieno di scaffali stracolmi di dvd e altrettanti stracolmi di caramelle, patatine e tante altre “schifezze” da gustare sul divano di casa di fronte al film prescelto, sembra alle moderne generazioni di consumatori preistoria. La sempre maggiore pigrizia che caratterizza i giovani di oggi rende Netflix la soluzione fatta su misura: senza necessità di spostarsi con l’auto, una miriade di film a portata di click, visibili da pc o direttamente da tv semplicemente attivando un account con pagamento mensile. Cosa può esserci di più comodo, semplice, immediato ed economico di così? Si risparmia sulla benzina, su eventuali “schifezze” che ci tentavano entrando nel negozio fisico, si risparmia sul costo dell’eventuale consegna in ritardo del dvd, ecc.



Ma questo discorso può essere adattato a tanti altri settori che hanno subito lo stesso destino. Si pensi alla fine che hanno fatto i libri tradizionalmente intesi nell’era digitale. Il gusto di entrare in una libreria, annusare il profumo della carta, il piacere di sfogliare, di immergersi fra gli scaffali alla ricerca del libro che fa al caso nostro. Tutti piaceri questi che con gli anni stanno pian piano passando in secondo piano a favore di un piacere diverso, quello derivante dalla comodità di scaricare un libro direttamente su un device mobile come può essere un Ipad, un kindle, lo

⁹ SCHUMPETER J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, 2013.

smartphone, perdendo così il piacere che solo un libro cartaceo può dare. Ma fare un simile discorso a quelle che sono le nuove generazioni di consumatori non sarebbe appropriato, si rischierebbe di non essere compresi perché, l'unico linguaggio che oggi i giovani comprendono, è quello di Internet.



Quindi sulla base degli eventi appena descritti circa il settore dei DVD e dei libri, possiamo affermare che la teoria della “distruzione creatrice” fa riferimento al concetto secondo cui, in una società libera e capitalista, l’innovazione può impattare su determinati settori così intensamente da obbligare le società ad evolversi, pena l’estinzione. Il punto essenziale da afferrare è che il capitalismo è un processo evolutivo, è per sua natura una forma di evoluzione economica e quindi non è mai, e non può essere, statico. L’impulso fondamentale che tiene in moto questo fenomeno sono i “nuovi” beni di consumo, i “nuovi” metodi di produzione o di trasporto, i “nuovi” mercati, le “nuove” forme di organizzazione industriale. Abbiamo infatti poco fa visto come quasi tutti i settori siano vittime di questa continua evoluzione, questo continuo ricambio di prodotti “vecchi” con prodotti “nuovi” (es. libri, dvd, ecc.). Si tratta insomma di un processo di trasformazione rivoluzionario in quanto distrugge senza tregua l’antico e crea senza tregua il nuovo. È proprio questo processo di “distruzione creatrice” la linfa vitale del capitalismo¹⁰. Il principale driver della “distruzione creatrice” è il subentro di nuovi prodotti/servizi e nuovi modelli di business che, insieme alla tecnologia, permettono di erogare un servizio migliorato i termini di migliore

¹⁰ SCHUMPETER J.A., *Il capitalismo può sopravvivere? La distruzione creatrice e il futuro dell'economia globale*, Etas, 2010.

performance, di migliore customer experience, maggiore efficienza (costi più contenuti) e maggiore efficacia. In tal senso tutte queste novità rispetto al passato rappresentano una minaccia per chi fino a qualche tempo prima pensava di avere e di riuscire a mantenere una posizione di “dominio” basata sul vecchio paradigma. L’innovazione deve essere una forma mentis, uno stile di vita per un’impresa che cerca la crescita competitiva. È andare oltre le competenze e conoscenze che si hanno a disposizione per affacciarsi verso l’ignoto. Questo si traduce nell’attitudine al cambiamento, attitudine ad essere smart e cogliere le nuove sfide prima dei concorrenti. “La crescita dinamica richiede innovazione e cambiamento costanti. Questo è il capitalismo e funziona. È la strada per il futuro” (Steve Forbes).



1.4.1. La teoria della “distruzione creatrice” applicata al mondo dei servizi finanziari nell’era digitale

Abbiamo introdotto la teoria della “distruzione creatrice” analizzandola nella sua formulazione classica. Il nostro obiettivo però è sempre stato, sin dall’inizio della trattazione, quello di riportare tale teoria ai giorni nostri e applicarla ad un mondo particolare, quello dei servizi finanziari, un mondo che, con l’irrompere delle nuove tecnologie, si vede profondamente cambiato. Si tratta di tecnologie, quelle cui ci stiamo riferendo, che non arrivano invano e che quando lo fanno impongono un modello di convivenza *disruptive*, instabile.



Il termine, preso in prestito dalla fisica nucleare, indica «l'improvviso irrompere di instabilità». Nel gergo dell'attuale era digitale, la parola significa la capacità propria di un'innovazione tecnologica di destabilizzare interi settori dell'economia e della società, rendendo superflue perfino intere industrie. Quello che bisogna tenere bene a mente è che questa ondata di cambiamento colpisce a ogni livello: il processo in questione non riguarda infatti solo i prodotti, ma impatta su interi processi aziendali e spesso sono gli stessi modelli di business a essere completamente rivoluzionati in chiave digitale. Ogni azienda dovrebbe reinventarsi sfruttando l'innovazione e il progresso tecnologico per rendere i propri processi più veloci, efficaci, intuitivi, economici e a basso impatto ambientale. Chi persegue questa strada avrà maggiori possibilità di avere successo e quindi di "sopravvivere" all'ondata di cambiamento in atto, evitando di essere espulsi dal mercato. In termini macroeconomici è la dura legge del mercato e della concorrenza. Il modo di fare business sta cambiando radicalmente e questo comporta non solo doversi adattare a tali cambiamenti, ma farlo nei tempi giusti e nel modo giusto. È importante sottolineare che "innovare" non è necessariamente sinonimo di vittoria, bensì di "tentativo di sopravvivenza". La certezza che i progetti vadano a buon fine non si avrà mai con certezza, ma l'attenta osservazione e adozione dei dati a disposizione è fondamentale per poter assumere decisioni e intraprendere azioni in maniera ponderata. Oggi in Italia sono le startup le realtà che più di tutte puntano al digitale, facendo leva sui principali punti di forza quali velocità e flessibilità organizzativa. Ed è a queste ultime che successivamente dedicheremo la nostra attenzione, nello specifico alle startup Fintech, ossia ai "nuovi" player che, entrando nel mercato dei servizi finanziari, mettono le banche tradizionali nella condizione necessaria e potremmo dire anche obbligata di innovarsi, di reinventarsi, di migliorarsi a partire dalle radici. Infatti, l'avvento delle "nuove" realtà digitali ha come effetto quello di incentivare o addirittura costringere le "vecchie" a modificare il loro modus operandi e a ripensare l'intera organizzazione con occhio critico rivolto verso l'interno e verso l'esterno. Ciò che porta gli "incumbent" a mettersi in discussione è il fatto che le competenze che gli stessi hanno acquisito negli anni non risultano essere più attuali, non più adeguate, ponendoli di fronte a nuove sfide che risultano essere necessarie per affrontare a testa alta e con le giuste armi il nuovo scenario competitivo. Quindi oggi, nell'era digitale, le imprese devono lanciarsi nel mondo dell'innovazione perché non farlo per il solo motivo di evitare i rischi legati all'ignoto porterebbe le aziende a correre rischi maggiori legati al fatto che potrebbero trovarsi travolte da un vortice che sta cambiando il mercato nella sua totalità. Sono tante le aziende che vorrebbero un cambiamento ma poche quelle realmente in grado di metterlo in atto. Spesso risulta difficile apportare le modifiche che la trasformazione digitale richiede per essere al passo coi tempi, in particolare se i cambiamenti vanno ad intaccare il cuore dei processi aziendali mettendo così a rischio gli affari. Affrontare un

cambiamento può far paura perché significa abbandonare le proprie abitudini e magari partire da zero con metodologie e processi completamente nuovi. Ma nella realtà dei fatti il cambiamento deve essere considerato come opportunità di crescita e di miglioramento. E nel mondo che stiamo analizzando, quello finanziario, i cambiamenti sono stati e continuano ad essere tanti e tali da costringere le banche, che si trovano improvvisamente davanti uno scenario nuovo, a dover salvaguardare la propria sopravvivenza dall'ondata "disruptive" dei competitor. Applicare la tecnologia all'industria bancaria, non solo nella digitalizzazione dei servizi offerti a privati e imprese ma anche nello sfruttare le innovazioni digitali per migliorare l'organizzazione interna, è una leva fondamentale per sostenere il settore. Se si guarda in particolare al mondo dei servizi finanziari, si può semplificare in tre servizi principali per i clienti: i pagamenti, il credito e la gestione del risparmio. Questi tre blocchi sono attraversati da una trasformazione e sono oggetto di nuovi scenari competitivi e soluzioni non solo dal lato dell'interfaccia e dei canali digitali lato clienti, ma anche nei pagamenti, nei software accessori e nei sistemi di back end sottostanti.



In conclusione, ogni verticale può essere trasformato e ogni segmento all'interno dei tre blocchi diventa oggetto di digitalizzazione. La domanda che viene spontaneo porsi è: **come orientarsi di fronte a questi continui cambiamenti? E quali sono i rischi e le opportunità per il futuro?**

Antony Jenkins, ex CEO Barclays, aveva trovato delle similitudini tra quello che le banche stanno affrontando con quello che è conosciuto come "*Kodak moment*". In altri termini, quello che il CEO intendeva dire, è che le banche rischiano di diventare sempre più irrilevanti a causa della scarsa propensione all'innovazione e a causa di competitor agguerriti sul fronte dell'offerta di servizi finanziari concorrenti a quelli bancari. Questo porterebbe i clienti a prediligere l'offerta più smart, più attraente, più all'avanguardia e a spostare la loro attenzione dagli incumbent ai nuovi player,

rendendo così l'offerta degli stessi incumbent non all'altezza delle aspettative della domanda. Le banche tradizionali possono però evitare questo fenomeno di esclusione dal mercato, ma per farlo devono agire con prontezza, puntando all'innovazione, alla trasformazione, all'introduzione di qualcosa di radicalmente diverso. È quello che non è riuscita a fare Kodak e alla fine il suo destino è stato crudele, portato via da competitor molto più scaltri nel cogliere le opportunità derivanti dalle nuove tecnologie. È quel "fare qualcosa di radicalmente diverso" che richiede a banche e società finanziarie di procedere a una profonda trasformazione dei prodotti/servizi offerti alla ricerca di valore aggiunto. Il punto di partenza sono sicuramente i costi: per sopravvivere al cambiamento *disruptive* e continuare a generare valore in un contesto di compressione dei margini sono necessarie strutture più snelle ed efficienti. In un simile contesto è l'innovazione tecnologica l'asset principale strumentale al raggiungimento di tali obiettivi¹¹. Insomma il banking tradizionale, che comprende il modo di servire i clienti, il funzionamento dei processi operativi e lo stesso modo di fare banca, richiede un ripensamento in chiave moderna e più nello specifico in chiave digitale. Esiste una molteplicità di profili e abitudini di consumo che richiedono una risposta differenziata, se non addirittura personalizzata, da parte dell'istituto di credito. C'è chi preferisce la comodità dell'App, chi la velocità dell'online, chi invece non rinuncia alla sicurezza del contatto diretto. Quindi, anche se il digital banking, fatto di servizi attivi 24 ore su 24, sembra essere ormai preferito al tradizionale modo di fare banca per via della sua semplicità e per l'ampiezza del servizio che offre (possibilità di compiere operazioni come bonifici, versamenti e così via ma stando comodamente seduti sul divano di casa, basta avere un pc o una connessione a internet e il gioco è fatto), la filiale resta pur sempre il punto di riferimento per le operazioni più complesse e per gli investimenti. Per questo motivo quando parliamo di "distruzione creativa" con riferimento ad una banca, non possiamo intenderla nel vero senso della parola. Almeno nell'immediato futuro non si assisterà alla "distruzione" dell'istituto bancario, bensì ad una distruzione creatrice nel senso di creatrice di nuove e innovative soluzioni derivanti dalla stretta collaborazione tra la banca fisica e i servizi digitali. Da questa interazione può nascere un rapporto banca-cliente sempre più semplice e spedito che risponda alle esigenze dei "vecchi" e dei "nuovi" utenti. L'interconnessione con tali attori diviene fondamentale per affrontare il processo di cambiamento del settore bancario. Non sarebbe conveniente e soprattutto intelligente contrapporsi a questi nuovi soggetti dal momento che, l'investimento richiesto per sviluppare internamente competenze e capacità digitali sarebbe troppo oneroso, come sarebbe troppo elevata la competitività delle banche concorrenti che già collaborano con le società FinTech, note per l'alta qualità dei servizi che offrono.

¹¹ GRISANTI S., *La sfida tech e la trasformazione del lavoro nei servizi finanziari*, 2017.



In conclusione, le nuove tecnologie e la progressiva digitalizzazione del settore in questione ha aperto le porte a nuovi attori della tecnofinanza che, inaspettatamente, si sono inoltrati in un settore particolare come quello bancario presentandosi come erogatori di servizi finanziari complementari o sostitutivi di quelli classici offerti dalle tradizionali banche.



1.5. Le banche come noi le intendiamo oggi si evolveranno e si adatteranno ai cambiamenti in atto o cederanno il passo ai nuovi player digitali?

1.5.1 Alleanza Banche-FinTech/Big Tech: la sfida per il futuro è completarsi a vicenda

Insomma abbiamo constatato che il fenomeno FinTech sta apportando modifiche affatto superficiali al mondo della finanza. A questo punto gli incumbent dovrebbero chiedersi se le start-up tecnologiche FinTech rappresentino o meno una minaccia, data la portata non indifferente di innovazioni a disposizione, e se effettivamente abbiano la forza e la determinazione necessaria per rivoluzionare il settore bancario e la sua operatività. Spesso accade che le banche non si rendano conto della portata del fenomeno e per questo non manifestano alcun tipo preoccupazione nei confronti delle “piccole” startup. È proprio la piccola dimensione di questi nuovi attori, una dimensione tale da non permettere loro di confrontarsi con i vantaggi che invece derivano dalle

grandi dimensioni degli incumbent, che pone questi ultimi in uno stato di tranquillità che tuttavia è solo illusorio. Diverso è invece l'atteggiamento degli incumbent nei confronti dei colossi digitali, i cd. GAFAs, Amazon e Facebook ad esempio, percepiti con grande preoccupazione. Il fattore decisivo di tale preoccupazione non risiede tanto nel fatto che questi nuovi attori stiano mettendo piede nel mondo dei servizi finanziari, quanto piuttosto il fatto che questi attori hanno a disposizione strumenti innovativi che permettono loro di entrare in possesso di un'ingente mole di dati riguardanti la base clienti delle banche tradizionali, dati che sono linfa vitale per lo sviluppo di un'offerta che si adatta perfettamente alle loro caratteristiche andandone a soddisfare ogni minima esigenza in maniera del tutto personalizzata.



Il dilemma per le banche non riguarda la decisione sul SE puntare o meno sull'innovazione tecnologica e sulle soluzioni in linea con i trend del momento perché la risposta è ovvia. Il dilemma vero e proprio è COME intraprendere tale percorso: in autonomia, rischiando quindi di non essere all'altezza o comunque di non essere abbastanza celeri rimanendo in tal modo indietro rispetto ai nuovi attori molto smart; oppure se intraprendere il percorso puntando sin da subito su un rapporto di tipo collaborativo con tali soggetti, sicuri del fatto che in tal modo ci si adeguerà nel modo opportuno ai nuovi trend data la spinta fortemente tecnologica e aggressiva dei soggetti con cui si è scelto di intraprendere il cammino che porta verso la massima digitalizzazione.

Quest'ultima sembra l'opzione più plausibile se si pensa che al giorno d'oggi un sistema finanziario privo di attività bancaria è addirittura da qualcuno considerato desiderabile e nel contempo anche possibile. Se infatti in passato i servizi bancari svolgevano funzioni economiche essenziali, la rivoluzione digitale ha cambiato tutto. Il settore bancario è andato fuori controllo a causa delle nuove tecnologie dell'informazione che ne hanno reso la regolamentazione inefficace¹².

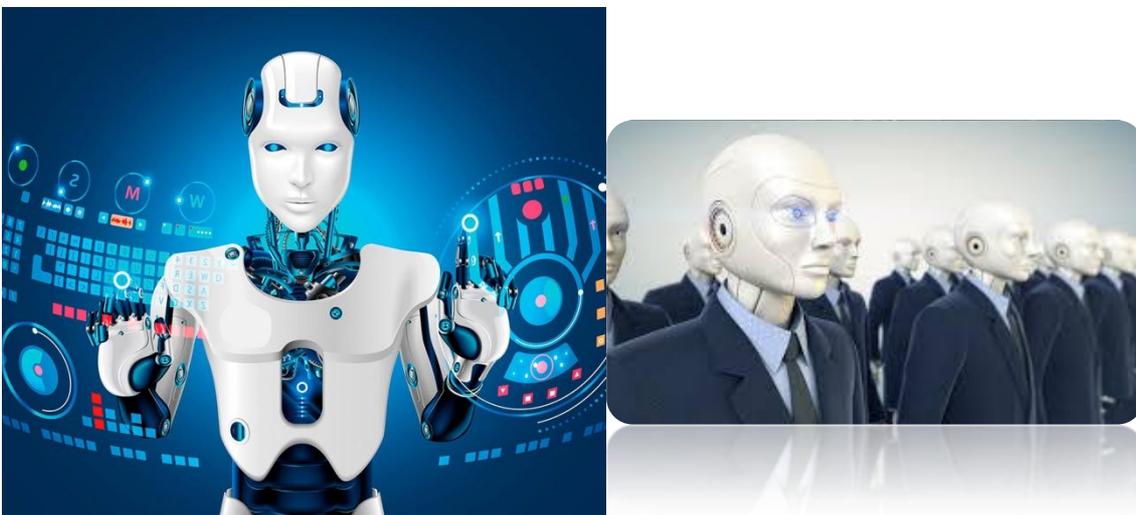
¹² MCMILLAN J., *La fine delle banche: il denaro, il credito e la rivoluzione digitale*, Mondadori, 2018.

Tuttavia parlare della “fine” delle banche potrebbe apparire semplicistico, in quanto l’attività bancaria non può essere limitata alla sola istituzione che chiamiamo banca e in più non tutte le attività svolte dalle banche possono definirsi come attività bancaria. L’attività bancaria è piuttosto un modo di organizzare il sistema finanziario, non un semplice modello di business. Da un punto di vista macroeconomico definiamo l’attività bancaria come “la creazione di moneta tramite l’erogazione del credito”. Come già detto, di recente si è assistito alla comparsa di molte nuove tecnologie come il prestito tra privati via internet (P2P), i mercati virtuali e le valute digitali. Queste tecnologie hanno aperto nuove opportunità di erogare credito in modo sicuro, rendendo disponibili finanziamenti a lungo termine per progetti con un alto margine di rischio. Vista così si potrebbe pensare che non vi sia più bisogno dell’attività bancaria dal momento che questo non comprometterebbe la capacità delle famiglie e delle imprese di gestire i propri affari finanziari. Nonostante questo però l’attività bancaria continua a dominare il nostro sistema finanziario e continuare a insistere sulla “fine delle banche” suona irragionevole. L’attività bancaria sostiene un’economia ad alta intensità di capitale e si è inoltre rivelata come un modo ben concepito di organizzare il sistema finanziario nell’età industriale. La moderna tecnologia porta con sé rapidi cambiamenti e questo deve rappresentare uno stimolo per il settore bancario in quanto regolamentazione, innovazione, concorrenza e collaborazione sono sinonimi di “sopravvivenza” per la realtà bancaria. Nonostante un contesto caratterizzato da una crescente regolamentazione e da una concorrenza non tradizionale, le banche hanno la possibilità di utilizzare il cambiamento a proprio vantaggio. Il 71% dei dirigenti bancari ritiene infatti di poter “*generare entrate non tradizionali*” attraverso collaborazioni con fornitori FinTech e BigTech,¹³ sviluppando una nuova idea di erogazione dei servizi classici, rendendo questi ultimi adatti ad essere usufruiti dalla “nuova” domanda. La maggior parte delle banche ritiene infatti che ci siano delle opportunità non sfruttate e che, in un mondo pervaso sempre più dal digitale e da tecnologie sempre più “mainstream”, il classico modo di “fare banca” insieme alle tradizionali modalità di acquisto e fruizione dei servizi bancari non reggono più. Le principali ragioni di tale affermazione appaiono essere: il lato economico perché costano troppo e, il lato della customer experience, perché sono poco efficaci e non abbastanza intuitive, immediate e semplici da utilizzare. Ed ecco che i giganti della tecnologia stanno cambiando le carte in tavola. Gli ingenti investimenti fanno delle BigTech concorrenti da non sottovalutare ma anzi da affrontare, o ancora meglio affiancare, ricorrendo all’utilizzo dell’innovazione tecnologica delle FinTech. In uno scenario in cui i colossi digitali operano in modalità “competizione globale”, le istituzioni finanziarie classiche si trovano

¹³ PACIONE DI BELLO G., *La nuova sfida per le banche sono le Big Tech*, 2018.

penalizzate con conseguente e necessario ricorso all'innovazione dell'offerta per rispondere ai nuovi trend.

Negli ultimi 3 anni i Big del Tech hanno iniziato a investire e ad acquisire competenze creando le basi per la “robotizzazione” di molte posizioni professionali, nonché per l'automazione di gran parte delle attività impiegatizie e manageriali, con impatti molto rilevanti e anche inevitabili sia sulle banche che sulle compagnie di assicurazione. I bigtech stanno investendo per creare un vantaggio competitivo sia sull'efficienza (costi) che sull'efficacia (rapidità dei processi) con un potenziale impatto sui tradizionali modelli di business tale che, lasciar loro il monopolio, rischia di innalzare delle barriere all'ingresso da superare per poter almeno sperare di competere¹⁴.



Quindi la collaborazione, ripetiamolo, risulta essere la soluzione migliore per via del fatto che da un lato le banche godono della base clienti e dei dati e informazioni sugli stessi possedute, dall'altro i nuovi attori dispongono della tecnologia avanzata e del giusto atteggiamento per far fronte al nuovo scenario. Ed è per questi motivi che la coalizione tra le due diverse realtà diviene un fattore rilevante per trasformare la banca stessa. È quanto emerge dallo studio Roland Berger chiamato “The digitalization race: can financial service providers hack the pace? Third European Retail Banking Survey – Findings and recommendations» che ha interpellato 60 decision maker di banche di tutte le dimensioni in 10 paesi europei per capirne il livello di maturità digitale e tracciare gli scenari evolutivi. Dallo studio emerge che gli operatori bancari tradizionali non potranno fare a meno dei giganti tecnologici e delle Fintech e che il percorso richiede ancora un po' di tempo prima che si veda concretizzato a pieno titolo. Il motivo, secondo Berger, è che la clientela è scettica e poco temeraria quando si tratta di abbandonare il vecchio per il nuovo, preferendo rimanere dov'è,

¹⁴ GIUGOVAZ C., *Banche e Bigtech: scontro tra titani*, Supernovae labs, 2018.

che sia per abitudine, per inerzia o per diffidenza verso l'ignoto¹⁵. Resta il fatto che parlare di Fintech e banche come se fossero due poli opposti e inavvicinabili è sbagliato e nasce soltanto da una visione ottusa e a breve termine. Nella realtà, con il progredire del processo di digitalizzazione, le stesse banche tradizionali sono costrette a trasformarsi. L'ideale è una convergenza che vede da un lato le fintech ampliare i propri servizi fino al punto di essere assimilate a delle vere e proprie banche e dall'altro modelli di collaborazione tra fintech e banche che risultano essere funzionali alla digitalizzazione delle banche e alla crescita dimensionale e reputazionale delle fintech. In definitiva, le banche devono digitalizzarsi per sopravvivere!

Un'altra ragione che conferma quest'ultima affermazione è il fatto che l'attuale contesto di riferimento è caratterizzato da una nuova generazione di consumatori, consumatori giovani, nati nell'era digitale e che molto probabilmente non sono neanche mai entrati in una banca dal momento che la loro quotidianità ruota attorno alla contemplazione dello smartphone e dei social network.

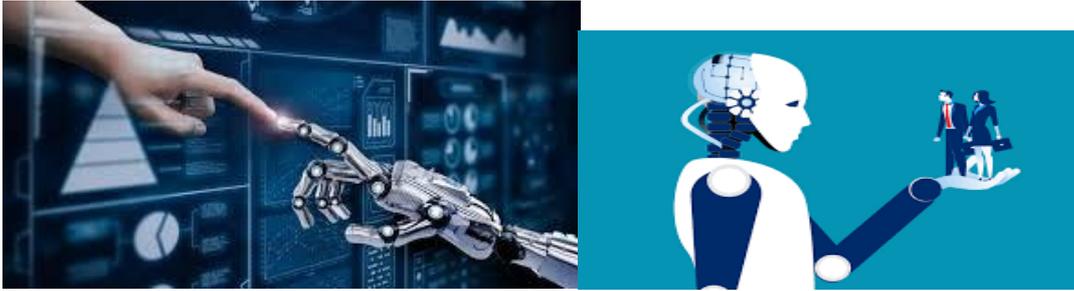


Più passano gli anni e più i soggetti finanziari si troveranno ad avere a che fare con target di questo tipo. “In Italia sono circa 13 milioni i millenials, iperconnessi, il 97% ha un profilo social, il 93% si connette da smartphone, il 69% dichiara che se dovesse investire del denaro lo farebbe nell'attività di qualcuno che conosce o in un progetto in cui crede. Un terreno fertile per le piattaforme P2P più che per un'offerta bancaria tradizionale¹⁶. Le banche devono dunque trovare il modo di competere con questi giganti digitali per non rischiare di perdere la gran parte degli utenti. Nel report “World retail banking report 2018” pubblicato da Capgemini, emerge che la metà dei clienti abbia vissuto un'esperienza positiva con i canali alternativi rispetto a quelli bancari classici e che, quasi 1/3 degli stessi clienti, ha intenzione di rivolgersi alle Big Tech per i servizi e prodotti finanziari. Il problema sta proprio in questo: nell'aumento delle aspettative riposte verso la tradizionale offerta di servizi finanziari a causa delle esperienze positive vissute con l'offerta all'avanguardia delle nuove realtà

¹⁵ 01net., *Banche, la trasformazione digitale va fatta con le fintech*, 2018.

¹⁶ FERRARI R., *L'era del fintech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, Franco Angeli, Milano, 2016

digitali. Proprio l'avvento delle FinTech e BigTech sono la causa principale di tale fenomeno e sono molti a sostenere che le banche si trovano in una situazione di svantaggio per la crescente concorrenza e a causa della regolamentazione disomogenea tra i due settori. Alcune banche rispondono intraprendendo percorsi per automatizzare le principali operazioni divenendo però in questo modo ancora più dipendenti dai gruppi bigtech, essendo questi ultimi a fornire i servizi di intelligenza artificiale¹⁷.



Ma la necessità di personalizzare i servizi offerti, aspetto che non sempre viene preso in considerazione dall'intelligenza artificiale, insieme al desiderio di un'interfaccia umana, ci portano a dire che l'unica soluzione per trovare un punto d'incontro tra le due realtà analizzate sia la collaborazione e la messa insieme dei punti di forza dell'uno e dell'altro protagonista al fine di beneficiare dei vantaggi derivanti dalle sinergie tra gli attori coinvolti. Quindi tracciare una netta separazione tra i nuovi soggetti e gli istituti tradizionali non è facile ma potrebbe essere fattibile in un futuro non immediato a causa del fatto che i colossi di cui abbiamo parlato vivono sui dati e questo apre loro una miriade di possibili scenari, con la possibilità per gli stessi di porsi addirittura come istituti di credito fornendo forme di finanziamento, prestiti e investimenti.

E il tutto con una notevole capacità di gestire i dati e con una forza finanziaria imponente. La vera sfida si gioca quindi sulla capacità di innovare, di stare al passo coi nuovi trend, con le nuove preferenze della clientela, con i nuovi paradigmi tecnologici. E ancora uno studio dell'authority dei mercati avvisa che non può più essere considerato un fenomeno di nicchia limitato a poche startup perché il suo sviluppo ha modificato il sistema finanziario affiancando ai mercati e agli intermediari finanziari, rigidamente vigilati e sottoposti a severe regolamentazioni, una pluralità di nuovi operatori, nuovi mercati e nuovi circuiti finanziari in larga parte non regolamentati a livello internazionale¹⁸. La digitalizzazione insieme al rischio di disintermediazione rappresentano

¹⁷ LIBERATORE L., *Big Tech nel settore bancario: timori per stabilità finanziaria*, Wall Street Italia, Milano, 2018.

¹⁸ CONSOB, *Fintech: è un fenomeno incontrovertibile che aumenta la concorrenza*, 2018.

fenomeni che gli istituti di credito non devono sottovalutare e anzi, se non riescono a coglierne la natura e se non adeguano nel tempo strategie e operazioni a tale fenomeno, rischiano di perdere il treno del successo. Non basta quindi investire in nuove tecnologie, ma è necessario comprendere appieno la natura e ogni sfaccettatura del fenomeno per potersi adeguare allo stesso a 360 gradi. Allo stesso tempo però anche le fintech devono stare attente e non abbassare la guardia in quanto la grande mole di dati in loro possesso potrebbe essere ostacolata dalla mancanza di regole sulla correttezza e trasparenza di comportamento che si concretizza nell'incapacità di selezionare informazioni che siano veritiere.

In conclusione, potremmo dire che sì, la competizione tra queste due realtà potrebbe nel medio-lungo termine decretare la "fine" di alcuni istituti, ma è anche vero che i più solidi e i più preparati non hanno nulla da temere, bensì da imparare. Ancora oggi il settore bancario è al centro dell'universo dei consumatori, rendendo possibile ogni aspetto della loro vita. Svolgono un ruolo fondamentale e privilegiato nella società, ma devono essere in grado di riconoscere e affrontare le nuove sfide grazie anche alla collaborazione con partner qualificati che siano in grado di aiutarle a ridefinire le strategie future. La ricerca continua di nuove soluzioni a supporto del business non basta. È necessaria l'offerta di prodotti e servizi che siano il risultato della fusione tra elementi tradizionali e elementi digitali avanzati, fino al punto di concepire la banca una vera e propria piattaforma erogatrice di servizi FinTech. I due settori si troveranno così ad essere interconnessi, alleati in una logica definita "win-win": da una parte vedremo delle banche più dinamiche e immediate, dall'altra le società FinTech, che per loro natura sono carenti di capacità gestionali, troveranno linfa vitale negli istituti bancari.



CAPITOLO II

TENDENZE INNOVATIVE NEL SETTORE FINANZIARIO E BANCARIO: L'ERA DEL FINTECH

2.1. La rivoluzione tecnologica: dal motore a vapore alla “digital transformation”

Quando parliamo di rivoluzione tecnologica facciamo riferimento a un periodo storico che si caratterizza per l'avvento di nuove tecnologie che con il loro impatto modificano il mondo nella sua interezza facendo venir meno quello che si dava per assodato fino a poco prima. Ogni rivoluzione tecnologica, dal passato fino ai giorni nostri, ha avuto inevitabilmente un impatto forte con effetti significativi e imprevedibili sull'intera società. Nonostante le diverse caratteristiche che ogni rivoluzione può intrinsecamente incorporare, vi sono degli aspetti comuni a ciascuna di esse: il fatto che la tecnologia, avventandosi sulla società in modo violento e inaspettato, rivoluziona le abitudini e le certezze su cui la società faceva affidamento, modificando la vita delle persone in modo radicale e irreversibile, senza poter più tornare indietro. L'altra caratteristica comune a ogni rivoluzione tecnologica è il fatto che i primi impatti non sembrano essere percepiti da chi li subisce come un qualcosa di particolarmente migliorativo, percependo le novità introdotte come addirittura negative per via del fatto che non è facile adattarsi a qualcosa che non si conosce e che non si sa gestire. Il cambiamento non sempre è ben accetto, specialmente quando comporta la scomparsa di intere industrie e modelli di business che hanno sempre funzionato e che invece da quel momento si riveleranno inadeguati. È solo nel lungo periodo, dopo un lasso di tempo in cui si ha avuto modo di entrare in confidenza col “nuovo”, che si inizia a percepirlo come un qualcosa che aggiunge valore al “vecchio”.

Da qui è il caso di fare qualche esempio concreto che dia ragione ed evidenza di quanto appena detto. Si pensi alla prima rivoluzione industriale del XVIII secolo che vide i primi motori a vapore, tecnologie che ridefinirono l'intera società, che rivoluzionarono interi processi di produzione portando alla scomparsa del “vecchio” a favore del “nuovo”: nuove professioni e nuovi modelli di business. E ancora si pensi alla seconda rivoluzione industriale caratterizzata dall'avvento di nuove tecnologie nel campo della comunicazione, prima con l'invenzione del telegrafo e poi con quella del telefono che spiazzarono l'intera società che si trovò di fronte un nuovo mondo fatto di nuove tecniche per comunicare ed entrare in contatto con e tra le persone. E ancora, si pensi all'innovazione nel settore dei trasporti, come l'automobile e l'aereo, che resero più facile, veloce ed economico collegare persone e cose da un luogo ad un altro, anche se molto distanti fra loro.

Passiamo poi alla terza rivoluzione industriale che porta con sé uno degli strumenti che più di ogni altro ha rivoluzionato il modo in cui oggi comunichiamo, ci informiamo, ci connettiamo col mondo intero: il computer. Il computer ha reso inattuale e obsoleto ogni strumento di comunicazione che fino ad alcuni decenni prima poteva essere considerato il punto di riferimento per intere generazioni. Anche questa rivoluzione, esattamente come le altre due, ha causato inevitabilmente e forse anche di più rispetto ai casi precedenti, una profonda trasformazione delle professioni, comportando la ricerca di “nuove” figure professionali altamente specializzate da sostituire a quelle ormai ritenute antiquate e inadatte. È da questa terza rivoluzione che prende avvio quella che possiamo definire come quarta rivoluzione industriale, una rivoluzione che è tutta digitale: la cd. “industry4.0”, anche definibile come “digital transformation industriale”. Quest’ultima si presenta come una ventata di innovazione che si diffonde con una velocità e una forza inauditi. Industry 4.0 è un’espressione che fa riferimento a una serie di trasformazioni che il settore manifatturiero sta affrontando e che, grazie alla diffusione delle tecnologie digitali comporta cambiamenti nelle produzioni e nei servizi. Un’altra definizione è quella dell’industria 4.0 come integrazione delle nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro, per creare nuovi modelli di business e per aumentare la produttività e qualità degli impianti. Insomma, un vero e proprio cambio di paradigma rispetto al passato.



La Digital Transformation, applicata al concetto di Industry 4.0 è una trasformazione che, anche in questo caso come nei precedenti non tutti hanno accolto nel verso giusto, chi per paura dell’ignoto, chi per mancanza di adeguate conoscenze al riguardo e chi per incoscienza. Da una parte troviamo

organizzazioni tradizionali che tendono a rimanere paralizzate a causa del fatto che tutto corre e si modifica a un'andatura che è difficile riportare in azienda perché richiederebbe un ricambio di persone, di tecniche e processi di lavorazione e di routine che non tutti sono disposti ad affrontare dal momento che l'esito di qualsiasi cambiamento, specialmente quando si tratta di trasformazioni di una simile portata, è per lo più incerto. Accade infatti che organizzazioni di questo tipo tendano a investire in "nuove" tecnologie ma soltanto in singoli e limitati reparti, trascurando quelli che si pensa non ne necessitino. Non c'è approccio più sbagliato dal momento che la rivoluzione digitale è così intesa proprio perché, se rivoluziona, tende a rivoluzionare l'intera organizzazione e non soltanto una parte di essa. E lo stesso fa all'esterno dell'organizzazione dove il cliente viene travolto dalle nuove tecnologie digitali modificando ogni aspetto della sua vita quotidiana. Quando si parla di Digital Transformation non ci si sta riferendo a una strategia a sé stante, a una linea di business, a una competenza specifica di poche risorse, a un "must have" per il marketing e nemmeno ad un costo. Piuttosto ci si sta riferendo a uno strumento a supporto della strategia, a un elemento pervasivo che contamina l'intera azienda, a una nuova cultura aziendale e un *modus operandi* comune a tutti, a un abilitatore della strategia, a una profonda trasformazione del business e dei processi che lo supportano e soprattutto a una leva per aprire nuove opportunità/mercati e per ridurre i costi operativi¹⁹.

Ci sono infatti organizzazioni che, al contrario, vedono nelle nuove tecnologie l'opportunità di, non solo adattarsi alle novità, ma migliorarsi a partire dalle radici. Aziende che non percepiscono il nuovo come una minaccia, bensì come l'occasione per semplificare i processi e i prodotti e renderli così apprezzabili anche per coloro che fino a quel momento non avevano avuto modo di comprenderli. La trasformazione digitale richiede un nuovo paradigma culturale che metta al centro i clienti e che dia una diversa valorizzazione ai dati disponibili. Bisogna andare oltre il semplice e passivo adattamento perché ci si trova a scontrarsi con una realtà fatta di clienti con aspettative sempre più elevate, clienti sempre più informati, sempre più esigenti che cercano un'offerta che sia pronta a garantire un servizio real-time, efficiente, efficace, esaustivo, oltre le loro aspettative. Il tutto da realizzare focalizzandosi su alcuni obiettivi come: la conoscenza del cliente come chiave per veicolare in maniera efficace l'offerta, passare da architetture chiuse, poco flessibili e non funzionali alla gestione del cambiamento ad architetture improntate alla collaborazione, interoperabilità, integrazione e condivisione. Per poter raggiungere risultati positivi e soddisfare tali esigenze, una qualsivoglia organizzazione deve puntare ad una vera e propria rivoluzione della cultura aziendale con un approccio cliente-centrico, una cultura che abbia come principale obiettivo quello di soddisfare il cliente mettendolo al centro di tutto. Questo è reso possibile se si ha la

¹⁹ BRAGA A., *Digital Transformation*, Egea, Milano, 2017.

capacità di analizzare, sfruttare e combinare le nuove tecnologie e adattare alle aspettative del nuovo contesto di riferimento. La diffusione delle tecnologie alla base della quarta rivoluzione industriale creano un divario rispetto ai modelli di consumo tradizionali in termini di: nuovi modi con cui i clienti tendono a reperire informazioni, tendono ad effettuare gli acquisti, a lavorare, a relazionarsi. Si spostano gli equilibri che, se un tempo vedevano la bilancia pendere verso l'azienda, ad oggi vede tale bilancia sbilanciata maggiormente a favore del lato cliente-utente che, grazie alle caratteristiche proprie delle tecnologie digitali (prima fra tutte la trasparenza delle transazioni), si trova a possedere un potere e un'influenza sulle aziende che ai tempi erano alquanto impensabili. Oggi ci si trova connessi 24h su 24 per via della miriade di strumenti che abbiamo a disposizione, da quelli più tradizionali come la TV e la radio a quelli all'avanguardia come i social media. Il successo dei social media deriva dal fatto che si presentano come una vera e propria rivoluzione rispetto ai classici canali di comunicazione, una rivoluzione resa necessaria dal cambio di tendenza che l'avvento del digitale ha comportato. Se pensiamo a come oggi tendono a comunicare i giovani, notiamo che l'utilizzo dei social media non è un'opzione o la scelta di pochi, bensì l'unica scelta possibile e l'unica che sia presa in considerazione dalle persone tanto da parlare di "mobile only" per intendere che è soltanto attraverso lo smartphone che la nuova generazione tende a comunicare, documentarsi, ricercare soluzioni per ogni evenienza. Le aziende si trovano a dover rispondere alle richieste di soggetti che tendono a ricercare le informazioni in tempo reale, a soggetti che tendono oramai a prediligere forme di interazione che riescano a suscitare un certo pathos. Questo dal punto di vista dell'offerta si presenta come una sfida che per essere affrontata con successo richiede la capacità di rispondere a bisogni sempre più difficili da soddisfare. La sfida è resa ancora più ardua per via del fatto che, se da una parte troviamo abitudini, comportamenti e preferenze che si evolvono a velocità incredibili, dall'altra abbiamo prodotti e processi aziendali che per evolvere richiedono inevitabilmente più tempo.

Se nel XX secolo i profitti di molte aziende derivavano dal fatto che le persone ricercavano prodotti standardizzati a prezzi bassi (produzione di massa) puntando a mantenere le promesse e a ridurre il livello di incertezza, negli ultimi anni il paradigma si è decisamente rivoluzionato e si è passati dalla capacità di mantenere le promesse alla capacità di offrire sempre qualcosa di nuovo per rendere la customer experience unica, indimenticabile e imparagonabile. Se ai tempi dell'Internet di massa sulla scena dominavano attori come Amazon, Virgilio e Yahoo!, con il mobile e i social media i protagonisti della scena diventano colossi come Facebook, YouTube, Snapchat, che sono stati

capaci di proporre nuovi modelli di comportamento a una generazione di consumatori che è sempre più digitale²⁰.



Questo per dire che per le aziende che si trovano ad operare in un simile contesto, integrare l’offerta con soluzioni che siano al passo con i tempi non può essere considerata un’opzione, rappresenta piuttosto una scelta irrinunciabile sulla quale ricostruire il proprio futuro. Ciò che deve spingere le aziende in tale direzione è il fatto che, i cambiamenti alla base della quarta rivoluzione industriale, non si fermano alle persone e ai loro comportamenti ma vanno oltre, impattando sulla società nel suo insieme. La cosa più pericolosa e sbagliata è quindi rimanere immobili di fronte al cambiamento; il non evolvere pone un freno all’intero sistema aziendale che rischia così di collassare senza più speranza di tornare in superficie. Il primo passo del processo di trasformazione digitale di un’azienda o di un business è quello di domandarsi a che livello di trasformazione ci si trova, che rilevanza ha in base al proprio posizionamento nel mercato e se da tale livello è possibile elevarsi. In altre parole, bisogna capire se la strada che si sta percorrendo è destinata ad incontrare le aspettative delle nuove generazioni di consumatori oppure se ci si trova a un bivio e la probabilità di sbagliare è troppo elevata. Ma senza il rischio non vi è profitto, non vi è miglioramento e soprattutto non vi è futuro. Non si tratta di offrire prodotti e servizi che incorporano un’alta quantità di fattore digitale per apparire “alla moda”, per far credere al mondo esterno di essere al passo con i tempi e in linea con i gusti della società; si tratta piuttosto di creare, step by step, un vantaggio

²⁰ CARDILE D., MAYER G., MODER P., *Trasformazione digitale: strategie e strumenti per le PMI del futuro*, Egea, 2017.

competitivo che, più che apparire utile nel presente, sarà prezioso nell'immediato futuro. Si tratta di investire oggi per essere competitivi domani puntando su una strategia che sia contemporaneamente improntata su alcuni fattori chiave per il successo e soprattutto, ancora più importante, il mantenimento di tale successo. I fattori chiave di un'efficace digital strategy potrebbero riassunti come segue: fissare come obiettivo primario il raggiungimento di un miglioramento continuo all'interno e all'esterno dell'organizzazione; sviluppare una strategia a 360° che coinvolga l'intera organizzazione e non soltanto singoli comparti della stessa e che punti a sfruttare le nuove tecnologie con il fine principale di migliorare processi e metodologie di lavoro; coinvolgere tutte le persone che operano al suo interno; essere autocritici e quindi mettere discussione ciò in cui non si eccelle per aspirare al miglioramento continuo²¹.

Così descritta la digital strategy potrebbe apparire come di facile e immediata implementazione. Niente affatto. Si tratta semmai di un percorso per nulla immediato e semplice, bensì di un percorso che richiede di acquisire determinate conoscenze e che necessita del tempo necessario per potersi adattare al meglio alle nuove dinamiche evolutive. Si tratta quindi di un percorso che, nel medio-lungo termine, porterà ad acquisire un bagaglio di competenze digitali necessarie per comprendere i cambiamenti in atto. Le aziende che non colgono le opportunità che le rivoluzioni industriali si portano dietro sono aziende che non hanno futuro. Solo lavorando sul proprio futuro si può sviluppare qualcosa di nuovo, anche un nuovo concetto di vantaggio competitivo che si baserà sempre più sulla capacità di incontrare i bisogni delle nuove generazioni di consumatori. Sembra scontato e anche poco innovativo affermare che il vantaggio competitivo per un'azienda derivi dalla capacità di soddisfare e creare valore per il cliente, ma non è così. Se infatti pensiamo ai modelli di business delle aziende tradizionali queste ultime, una volta raggiunta una buona posizione nel mercato, tendono ad adagiarsi sui risultati positivi raggiunti e ad agire col solo scopo di difendere la posizione raggiunta, senza però preoccuparsi del cambiamento repentino nelle aspettative ed esigenze della domanda. Questo è un tipico atteggiamento che, se reiterato, può avere conseguenze alquanto dannose per l'azienda in questione perché incentiva i potenziali concorrenti con una visione più aperta, a colmare i gap e a ricercare soluzioni per quei bisogni che non hanno trovato risposta da parte delle aziende tradizionali. È così che, chi non sa cambiare, perde gran parte della fetta di mercato conquistata, vedendosi sottrarre una mole di clienti a volte così elevata da portarlo ad essere spazzato via dal mercato. Adagiarsi sugli allori e rimanere immobili di fronte a cambiamenti del contesto di riferimento pensando che la posizione raggiunta possa garantire un vantaggio competitivo nel lungo termine significa che, nel breve termine e senza nemmeno

²¹ BRAGA A., *Digital transformation*, Egea, 2017.

accorgersene, non si avrà più la possibilità di porre in essere azioni di rimedio per recuperare terreno.

Uno in particolare è stato il settore che più di altri si è distinto, in seguito alla digital transformation, per l'emergere di nuovi entranti che hanno saputo meglio degli incumbent riconoscere e soddisfare i bisogni delle nuove generazioni di clienti. Stiamo parlando del settore finanziario e dei nuovi player che conosciamo come aziende/startup del FinTech. Si tratta di un fenomeno, quello della tecnofinanza, che potremmo definire come disruption dell'attuale mercato bancario e finanziario per via del fatto che impatta in modo dirompente su tutto ciò che è esistito fino a quel momento, scacciando via il "vecchio" a favore del "nuovo".



2.2. Come nasce il FinTech: le fasi della nuova rivoluzione tecnologica dal Pre-FinTech al FinTech vero e proprio

Abbiamo parlato nel precedente capitolo dell'innovazione tecnologica, l'introduzione di prodotti o processi migliorati rispetto a quelli esistenti per via delle diverse caratteristiche funzionali, delle diverse prestazioni e modalità d'uso, delle diverse esigenze che vanno a soddisfare e dei diversi canali di cui necessitano per essere erogati. È anche definita come l'attività deliberata dalle imprese e dalle istituzioni al fine di introdurre nuovi prodotti e servizi e nuove tecniche per produrli, distribuirli e usarli²². Una simile definizione, applicata ad un settore specifico come quello dei servizi finanziari, identifica il fenomeno conosciuto col termine Fintech (che sta per tecnologia finanziaria o tecnofinanza) col quale si fa riferimento allo sfruttamento delle moderne tecnologie

²² ENCICLOPEDIA TRECCANI

per l'erogazione dei tradizionali servizi finanziari, da quelli più semplici a quelli più complessi (es. pagamenti elettronici, consulenza automatizzata, ecc).

Non è identificabile il momento preciso in cui il fenomeno abbia preso effettivamente piede. Quello che sappiamo è che l'avvento di Internet a metà degli anni '90, che ha favorito la nascita del settore del trading online prima e dell'internet banking poi, ha dato inizio a un periodo storico che possiamo definire Pre-Fintech. Un altro avvenimento di cui abbiamo certezza, e che potrebbe essere ricollegato alla nascita del fenomeno che stiamo analizzando, è la nascita del bitcoin nel 2009, anno che potrebbe rappresentare quello ufficiale della nascita del FinTech, la nascita di un nuovo modo di fare finanza e un nuovo modo di offrire servizi finanziari, basato sull'abbattimento delle tradizionali barriere all'entrata nel mercato. Inoltre non è un caso che tale fenomeno si sia sviluppato e si sia propagato quasi in contemporanea con la crisi del 2008, magari come risposta alla perdita di fiducia da parte del pubblico nei confronti del sistema bancario tradizionale che ha alimentato il bisogno e la ricerca di nuove realtà che, diversamente dalle banche, non sono state artefici della crisi avvenuta in quegli anni e che oltretutto fossero capaci di offrire soluzioni innovative per l'erogazione dei servizi finanziari.

Dieci anni dopo la crisi finanziaria globale l'industria bancaria ha riguadagnato in salute, mosse dalla consapevolezza che gli investimenti in nuove tecnologie come drivers degli aumenti di efficienza, che saper gestire i rischi in forte evoluzione e che saper cogliere le nuove opportunità rappresentano fattori critici per il successo sostenibile. Nonostante ciò, è difficile che simili condizioni siano permanenti. Per questo motivo le banche, per mantenersi competitive nel lungo termine, devono optare per l'adozione di nuovi processi e per nuove collaborazioni con diversi partner per supportare gli investimenti, offrire servizi migliorati, ridurre i costi, gestire i rischi e proteggersi dai nuovi entranti²³. Per raggiungere questi scopi un'azienda dovrebbe porsi delle domande fondamentali, ad esempio: se la strategia adottata è adatta per garantire l'impegno nelle iniziative di innovazione tecnologica; qual è il suo ruolo nella società e come fare per innovare efficientemente; in che modo implementare un cambiamento radicale in un contesto che cambia rapidamente e repentinamente; qual è il know-how necessario per supportare lo sviluppo di un modello business digitale; come trasformare le tecnologie a disposizione in tecnologie digitali. Bisogna partire da un'overview della propria organizzazione e mettere sul tavolo punti di forza, di debolezza, minacce e opportunità derivanti dalla trasformazione in atto. Sono specialmente le minacce provenienti dai nuovi entranti come digital banks, FinTechs, istituzioni che offrono servizi high-tech nonché

Approfondiremo tale questione nel paragrafo che segue.

²³ EY, *Building a better working world*, 2018.

2.1.1. Il recupero della fiducia nelle istituzioni finanziarie passa attraverso il FinTech.

Fig. 2.1 – Evolution of FinTech



Fonte: S P Jain School of Global Management

Come poco fa accennato, la prima ondata di rivoluzione tecnologica nel mondo finanziario si è avuta in seguito a un grave avvenimento che ha colpito in particolar modo le istituzioni finanziarie e che ha colto di sorpresa gran parte dei protagonisti della scena finanziaria, la crisi economico-finanziaria del 2008. Scatenatasi dall'eccessivo impiego di strumenti complessi e speculativi come i derivati e dall'elevato volume di crediti concessi dalle banche a chi non sarebbe stato in grado di rimborsarli (i noti mutui subprime), ha avuto come principale conseguenza la perdita di fiducia e un'aumentata incertezza circa lo stato di salute degli intermediari finanziari che, unitamente all'impetuosa rivoluzione digitale che ha caratterizzato sempre quegli anni, ha accelerato alcune dinamiche che hanno messo in secondo piano le istituzioni finanziarie tradizionali. Con "dinamiche" ci si vuole riferire alle nuove tecnologie, nonché alle nuove abitudini e preferenze dei consumatori che hanno caratterizzato il mondo economico-finanziario a partire dalla crisi in poi a causa dei modelli business poco redditizi delle banche. Questo ha favorito lo sviluppo di nuovi modelli e nuovi servizi fuori dal sistema bancario, colmando il vuoto lasciato dall'istituzione bancaria. Va però fatto cenno al periodo che precede la crisi, dagli anni 1995 al 2008 circa, che è stato definito col termine PreFinTech ad indicare un periodo temporale precedente e preparatorio al fenomeno della tecnofinanza vera e propria che ha debuttato, con la comparsa dei bitcoin, nell'anno 2009. Quando parliamo di prefintech ci riferiamo a un breve (circa 15 anni) ma intenso lasso di tempo, anche noto come "figlio di internet", caratterizzato dalla nascita di gran parte delle nuove tecnologie con cui ad oggi quotidianamente e assiduamente ci troviamo a convivere. Infatti è proprio in seguito all'arrivo di Internet che si assiste all'immediato sviluppo di un settore

particolare che è quello del trading online insieme a quello dell'internet banking, un istituto e una prassi che si è dapprima sviluppata negli Stati Uniti per poi approdare anche in Italia verso la metà degli anni '90 e che consiste in una serie di servizi fruibili direttamente da remoto, da casa o dall'ufficio, in modo telematico senza necessari spostamenti fisici e quindi senza inutili perdite di tempo.

Con l'Internet Banking si è assistito a una vera e propria rivoluzione nel modo di usufruire dei servizi bancari e non, permettendo al cliente di usufruire degli stessi comodamente dal divano di casa, evitando di recarsi fisicamente in una qualsivoglia filiale, almeno per quanto riguarda operazioni semplici e poco delicate come visionare l'estratto conto, effettuare un bonifico, fare una ricarica al cellulare o effettuare un pagamento on-line.

Perché definiamo tale periodo come PreFintech? Forse perché si presenta come parte di un fenomeno di graduale sottrazione di terreno fertile a quello che è sempre stato l'unico e indiscusso punto di riferimento nel mondo della finanza, il settore bancario tradizionalmente inteso. I primi "furti" di terreno, se così si può dire, si possono far risalire agli anni in cui si affermarono le note carte di credito Visa e Mastercard che hanno fatto sì che il sistema bancario iniziasse a cedere parte del proprio "monopolio" nel relazionarsi con la clientela a terzi soggetti. È da qui che inizia a vacillare l'idea di una banca come unico modello universalmente concepibile, unico punto di riferimento, unico istituto che si dedica a tutto e tutti. Dunque, dagli anni 2000 inizia a cambiare il modo in cui le persone intendono l'istituzione bancaria, cambiando di conseguenza il modo in cui le persone utilizzano i prodotti e i servizi bancari e soprattutto cambiando le loro aspettative. Si tratta di un cambiamento molto rapido, in grado di abbattere quelle barriere che sembravano insormontabili e tutto grazie al web, che ha reso tutto più avvicinabile, comprensibile, disponibile, semplice e soprattutto affidabile. Sono queste le parole chiave che tracciano la strada del Fintech che è bene precisare, non si tratta semplicemente di applicare la tecnologia ad un settore comportandone una lieve trasformazione, ma si tratta di un cambiamento profondo e radicale che cambia non solo il settore ma tutto ciò che ingloba e avvolge. Il successo del fenomeno FinTech e quindi delle aziende/startup FinTech è proprio dovuto al fatto di aver colto le opportunità e potenzialità di tale cambiamento, è dovuto al loro modo di operare in linea con le esigenze e aspettative della clientela che si presentano come del tutto "nuove" rispetto a quelle di una clientela abituata alle dinamiche del passato. Se prima il rapporto banca-cliente era totalmente improntato e basato sulla relazione faccia a faccia, dove il cliente quasi passivamente si affidava all'istituto, ritenuto l'unico esperto e l'unico in grado di indirizzare le scelte del cliente stesso, il "nuovo" è un cliente attivo e capace di prendere decisioni autonomamente, il tutto grazie alle nuove tecnologie che ha a disposizione che gli permettono di essere artefice delle proprie azioni. Se in passato la

filiale era percepita e considerata come quel luogo in cui sentirsi al sicuro e che ispira fiducia indiscussa ad oggi, e specialmente dopo la crisi del 2008 che ha rappresentato la causa principale del venir meno di tale rapporto di fiducia banca-cliente, il punto di forza delle startup FinTech è proprio la capacità di mettere al centro le persone. Ciò su cui puntano è rendere la customer experience unica, andando a colmare il gap esistente tra ciò che le banche con impostazione tradizionale hanno sempre offerto e si ostinano ad offrire e quelle che sono invece le reali aspettative delle persone. Facendole sentire parte di qualcosa, facendole sentire comprese attraverso l'offerta di soluzioni ad hoc, fatte su misura, soluzioni rapide e facilmente comprensibili, il FinTech si presenta come una rivoluzione tecnologica e sociale, la cui essenza è la relazione col cliente, una relazione che non ha bisogno di mediatori perché è la tecnologia che permette di collegare tra loro le persone e le persone con le istituzioni finanziarie. Si tratta di aspetti questi che difficilmente potevano essere ipotizzati fino a qualche anno prima e che si sono lanciati come un'ondata inaspettata e travolgente che mette a dura prova chiunque non sia in grado di rispondere alla stessa velocità e soprattutto con prontezza. A rendere tutto ancora più complesso dal punto di vista della banca tradizionale è stata la nascita degli smartphone che porta con sé lo sviluppo della seconda fase dell'online banking, il cosiddetto mobile banking. Con il mobile banking il cliente non si sente soltanto di poter accedere alla banca ma qualcosa di più. Si sente di poter accedere alla banca da ogni luogo, essendo la banca divenuta portatile oltre che accessibile. Ulteriore aspetto questo appena descritto che mette a dura prova il tradizionale istituto bancario fatto di filiali, fatto di contatti diretti con l'utenza, fatto di canali fisici. Il mobile banking mette in crisi, almeno in parte, tutto quello che sembrava incrollabile, rendendo i servizi finanziari ancora più accessibili. Il fattore che ancora di più ha spiazzato e sorpreso è, sì il fatto di poter accedere ai servizi bancari anytime and anywhere, ma soprattutto il fatto che tali servizi siano diventati più accessibili anche per quelle generazioni o per quelle aree geografiche che magari in passato potevano essere tagliate fuori dalla banca, facendole sentire discriminate ed emarginate. Questo a dimostrazione del fatto che il mobile si presenta, non solo come uno strumento altamente tecnologico, ma come uno strumento con un forte potere di inclusione totale, di globalizzazione e anche di disintermediazione dalla banca. Adattare il mobile al mondo dei servizi finanziari è una vera rivoluzione perché effettuare pagamenti tramite un dispositivo mobile, scaricare applicazioni che permettono di effettuare le operazioni bancarie direttamente da casa oppure avere a disposizione l'opzione di ricevere in prestito denaro attraverso una piattaforma online, sono tutte azioni rese possibili dallo sviluppo della tecnologia che ha trasformato i servizi finanziari da lenti e complicati a semplici e veloci. Ed è proprio la tecnologia applicata alla finanza la definizione del termine FinTech. La finanza che diventa a portata di tutti, da ogni parte del mondo, in ogni momento e ad una velocità sbalorditiva.

È la velocità di risposta alle richieste dell'utenza la caratteristica che più di altre rende il fenomeno della tecnofinanza così apprezzato dalle nuove generazioni di consumatori sempre più interattivi e alla ricerca di servizi che sappiano soddisfare ogni bisogno in tempi record rispetto al passato. E' proprio l'offerta di prodotti/servizi rivoluzionati nel modo in cui gli stessi vengono erogati l'obiettivo ultimo delle Fintech. L'offerta di prodotti/servizi che siano improntati sulla valorizzazione della customer experience, e quindi fruibili tramite più di un canale contemporaneamente; l'offerta di prodotti/servizi più economici grazie all'abbattimento dei costi relativi agli spazi fisici che con le Fintech vengono meno; un'offerta che sia in tempo reale, senza sprechi di tempo per il consumatore; un'offerta accessibile a tutti, anche ai meno "capaci", che si adatti alle esigenze di tutti. Modificare l'offerta in relazione a come si evolve la domanda porta ad un cambiamento del rapporto tra domanda-offerta, dove la domanda tende sempre più a detenere gran parte del potere decisionale e dove l'offerta tende e tenderà sempre più a doversi adattare alle richieste della domanda. In tal senso, il punto di forza di questa "nuova" offerta e quindi dei nuovi attori della tecnofinanza, è il fatto di essere riusciti ad affacciarsi e in poco tempo ad operare con notevole efficacia in un settore chiuso, protetto e regolamentato come quello bancario, introducendo iniziative vincenti in grado di fornire risposte adeguate a una domanda che necessita di un servizio il più possibile diretto, rapido, trasparente, migliorato da ogni punto di vista permettendo allo stesso tempo anche all'offerta di mettersi in discussione ampliando di molto le proprie competenze. Questo miglioramento è reso possibile soltanto se l'offerta riesce a cogliere le opportunità di miglioramento, e non solo le minacce, insite nel fenomeno in questione. Cambiare non è facile e spaventa. È più facile farsi paralizzare da tutto quello che negli anni e per lungo tempo si è ritenuto "legge" pur di non affrontare un cambiamento che è più veloce che mai e che si potrebbe non riuscire a gestire rischiando di non stare al passo. Ma questo non deve essere un valido motivo per rimanere fermi. Bisogna accettare la sfida e mettersi in gioco per non rimanere indietro. Ed è quello che le start-up FinTech hanno fatto, con i loro modelli di business snelli e agili, con le loro tecnologie, le loro innovazioni che puntano sulla semplificazione, con la loro capacità di comunicare in una lingua che è la stessa dei "nuovi" clienti, attraverso un'interazione che si basa principalmente su nuovi canali innovativi quali canali online-mobile e internet. Le parole d'ordine sono per l'appunto semplicità, immediatezza, agilità, interazione ed emozione. Un esempio, anche se lontano dal settore che stiamo analizzando, è quello che riguarda la piattaforma che si occupa di prenotazioni online tra privati e che è stata creata nell'anno 2007: stiamo parlando di Airbnb che, pur non rappresentando la prima piattaforma ad offrire un simile servizio, è però stata la prima che ha riconosciuto l'opportunità insita nel puntare su aspetti quali la semplificazione del servizio offerto al cliente. Per prima cosa ha iniziato ad affidare la produzione delle immagini a un team

esperto di fotografi. Questi ultimi hanno il compito di migliorare il sito puntando sul caricamento di immagini riguardanti gli alloggi da affittare che siano in grado di trasmettere emozioni a chi si trova dall'altra parte dello schermo. Per quanto possa sembrare una banalità che una semplice foto, per quanto scattata e presentata nel migliore dei modi, possa suscitare in chi la osserva un turbinio di emozioni tali da invogliarlo a scegliere un alloggio piuttosto che un altro, così non è. Infatti, Airbnb non si è fermata qui. Se a una bella foto si abbina un sito facilmente utilizzabile e comprensibile, il gioco è fatto. La piattaforma nel 2016 stimava un valore di circa 30 milioni di dollari, un valore ben superiore a quello di molte catene alberghiere tra le più famose al mondo che rispetto alla piattaforma hanno un numero di stanze di gran lunga maggiore. Un altro esempio potrebbe essere Mytaxi, l'applicazione che permette a chi ne necessita di localizzare il taxi più vicino e di prenotarlo in tempo reale. Da notare che si tratta di un servizio quasi identico a quello tradizionale tramite telefonata cui siamo sempre stati abituati. La differenza sta nel tempo di attesa che si è ridotto grazie al fatto che con 2 click sul cellulare arriva il nostro taxi e nel fatto che non è previsto pagamento tramite contanti dal momento che tutto avviene automaticamente soltanto memorizzando i dati della carta di credito sulla app. Se le persone richiedono maggiore semplicità e immediatezza per servizi che in realtà erano già semplici in precedenza, figuriamoci se non si aspettano innovazioni che puntino alla semplificazione dei processi in un settore come quello finanziario che eroga servizi di gran lunga più delicati e complessi rispetto alla prenotazione di un alloggio o di un taxi. Pensiamo alla differenza che c'è tra un'interfaccia bancaria rispetto a quella di una realtà FinTech: la prima improntata su un approccio top down, la seconda su un approccio bottom up. Offrire un servizio senza pensare a chi lo utilizzerà, senza pensare a facilitare la usability del cliente, è una delle inefficienze del sistema bancario tradizionale su cui hanno puntato le startup fintech. In altre parole, le imprese Fintech sono generalmente delle startup che erogano servizi sfruttando al massimo le tecnologie dell'informazione più all'avanguardia contrapponendosi in tal modo alle imprese già esistenti, rendendo più efficiente il mercato finanziario, migliorando la customer experience per l'utenza, velocizzando il processo di erogazione di tali servizi.



Un esempio è Simple, acquisita dal gruppo bancario spagnolo BBVA. Si tratta per l'appunto di una piattaforma web che offre servizi bancari e che si caratterizza per la rapidità di risposta alle chiamate, per un'interfaccia semplice e intuitiva. Un altro esempio è Satispay, la prima startup italiana a entrare nella top 100 delle aziende fintech. Si tratta di una piattaforma utilizzabile via smartphone da chiunque abbia un conto bancario che permette di scambiare denaro con i contatti della rubrica telefonica, di effettuare ricariche telefoniche e anche di pagare presso esercenti fisici e online convenzionati. Il punto di forza di queste nuove realtà è un'interfaccia pensata per cellulari che mette in relazione banca e cliente in tempi rapidi.

In tale direzione si stanno muovendo molte banche che tentano di rivoluzionare la propria immagine, le proprie strategie, il proprio business model, la propria mentalità e questo richiede un dispendio di energie, di tempo e risorse. Nonostante gli sforzi richiesti da questa rivoluzione, l'importante è non rimanere a guardare ma agire, attivarsi, cogliere le opportunità e rispondere alle minacce dei competitor con offerte altrettanto competitive.

2.3. Innovazioni tecnologiche nel settore

2.3.1. Innovazione dei sistemi di pagamento: dai pagamenti con carta ai pagamenti digitali

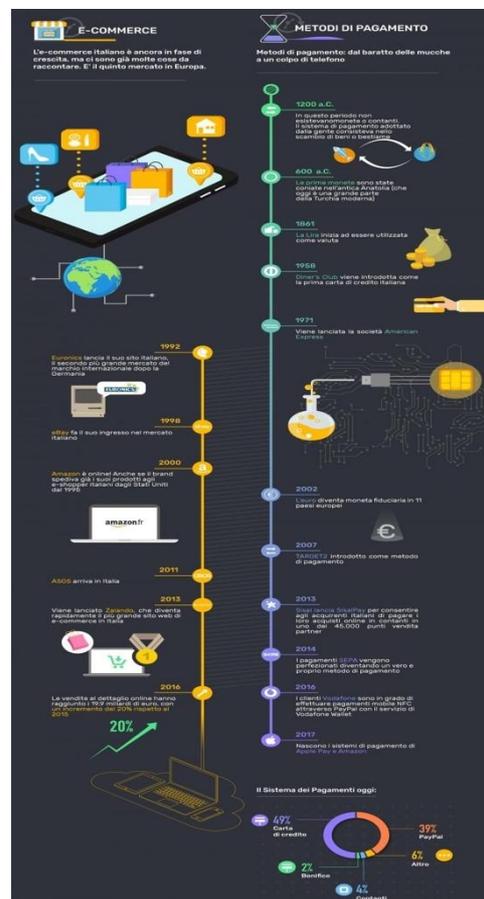
Il mondo dei pagamenti è al centro del rapporto banca-cliente ed è anche la seconda fonte di ricavi del sistema bancario. Risulta quindi facile immaginare come un radicale cambiamento in quest'area equivale a un profondo cambiamento dell'intero sistema bancario. E proprio grazie all'avvento di nuove piattaforme che rendono i pagamenti più veloci, facili e diffusi, l'area in questione è quella che più di altre sta affrontando questo processo di trasformazione radicale.

Ma da dove è partito questo processo di trasformazione?



Partendo dalle origini, il baratto è stato il primo metodo di pagamento basato sullo scambio di beni e bestiame al fine di garantire la soddisfazione di produttori di merci diverse. Le prime monete, che consistevano in barre di metallo di peso prestabilito, risalgono al VII secolo. Seguì poi, nel IX secolo, la nascita della banconota che in Europa si diffuse in Età napoleonica e che permise di iniziare a effettuare pagamenti anche di importo elevato con un numero limitato di biglietti. Risale poi agli anni '50 la nascita della prima carta di pagamento (con l'introduzione della prima carta di credito negli USA), che ha dato inizio a una nuova Era rispetto ai tradizionali sistemi di pagamento. Negli anni '80 si diffusero in Italia le carte di debito, a cui seguì la nascita del servizio di pagamento PagoBANCOMAT che permise di effettuare pagamenti e prelievi nella massima sicurezza e con la massima comodità. Il ventesimo secolo è quello che segna la più grande svolta. È infatti con la nascita di Internet negli anni '90 e con il conseguente sviluppo di forme di pagamento online, che si assiste alla nascita di nuovi metodi di pagamento che comportano una radicale trasformazione di quelli tradizionali a cui si era abituati. È alla fine di questo lungo susseguirsi di innovazioni che, con l'offerta di servizi di pagamento all'avanguardia di colossi come Apple con ApplePay e Amazon con AmazonPay che si raggiunge l'apice della rivoluzione nei sistemi di pagamento.

Fig. 2.2 - La storia dell'e-commerce e dei metodi di pagamento in Italia



Fonte: <https://www.pagamentidigitali.it/ecommerce/dal-1200-c-oggi-la-lunga-storia-delle-payment-italia/>²⁴

Sono fenomeni come l'avvento dei big del web, dei social network e poi del mobile payment (pagamenti di denaro tramite cellulare), che creano una nuova era nell'area dei pagamenti. L'obiettivo principale che accomuna tutti i sistemi di pagamento all'avanguardia è l'instant payment che permette di rendere più i pagamenti rapidi, efficaci, efficienti e alla portata di tutti, anche di coloro che per varie ragioni (cultura, età, scarse conoscenze, ecc.) si mostrano restii nell'adozione delle nuove tecnologie. Il passaggio da sistemi di pagamento che necessariamente richiedono l'uso di carte, a uno che invece punta tutto sul digitale, su transazioni a distanza, sull'assenza di contatto fisico, segna il passaggio ulteriore da una dinamica card-centric a una customer-centric. Un simile fenomeno si è registrato nel settore delle telecomunicazioni con il passaggio dalle e-mail agli sms fino ad arrivare all'instant messaging come whatsapp o messenger, il tutto sempre in un'ottica customer-centric che si concentra sull'individuazione dei bisogni dei clienti e sulla ricerca degli strumenti migliori per la loro piena soddisfazione. Whatsapp è questo, è uno strumento di comunicazione che punta tutto sulla facilità d'uso, sulla connessione "everywhere and everytime", sul real-time, perché è questo che oggi le persone vogliono. È a questo infatti che, anche le tradizionali istituzioni finanziarie, devono puntare per mostrarsi all'avanguardia e per essere in grado di soddisfare un'utenza sempre più social. Questo discorso vale anche per le operazioni più complesse come ad esempio quelle legate al sistema bancario rispetto ad operazioni semplici come può esserlo quella relativa all'avvio di una comunicazione chat sui social network. Il nuovo contesto di riferimento è caratterizzato dalla progressiva digitalizzazione e dalla continua ricerca da parte dei consumatori di interfacce sempre più semplici, immediate e con efficacia real time che rendono obsoleti i tradizionali metodi di interazione tra "persone e persone" e "persone e organizzazioni". Si passa da rapporti interpersonali improntati sul faccia a faccia, alla ricerca di ogni mezzo di comunicazione alternativo che non richieda contatti fisici. Diceva Leonardo da Vinci "la semplicità rappresenta la suprema sofisticazione" e niente è più vero per un mondo che oggi è guidato dal digitale. Ed è proprio tale semplicità l'elemento di forza dei big del Tech che, offrendo user experience efficaci e puntando sull'utilizzo massiccio dello smartphone (strumento tra i più intimi che ad oggi un consumatore possiede), si presentano come un'alternativa assai attrattiva rispetto alle offerte provenienti dalle tradizionali istituzioni bancarie. Proprio l'uso massiccio dello smartphone, che sempre più diventa irrinunciabile per il grande pubblico dei consumer, rende il

²⁴ *Dal 1200 a.C. a oggi, la lunga storia dell'e-payment*, pagamentidigitali.it, 2017.

mobile payment la metodologia di pagamento più gettonata tra le varie disponibili. Nessuna rivoluzione tecnologica è mai stata “rivoluzionaria” come quella che ha portato il mobile. Ai giorni nostri il telefono cellulare è diventato lo strumento che più di altri soddisfa i bisogni primari delle persone, quasi più del bagno. Si può contare almeno uno smartphone per ogni persona sul pianeta e questo significa che chiunque nel mondo è connesso tramite una rete wireless avendo la possibilità di interagire quando si vuole e con chi si vuole, anche con chi si trova all’altro capo del mondo. Se pensiamo a come si sono evolute nei secoli le modalità di interazione e contatto fra le persone, quello descritto poco fa non può che apparire sorprendentemente nuovo e unico, nonostante ormai ci sembri così scontato. Tutta questa interconnessione appare alquanto rivoluzionaria anche per il sistema bancario tradizionale che non è mai stato abituato a interagire con l’utenza con modalità innovative come può esserlo l’utilizzo delle app. Modalità queste che invece sono il punto di forza dei cd. GAFA: Google con Google Pay e Apple con Apple Pay hanno investito molto avendo colto le grandi opportunità che potevano derivare dalle modalità di pagamento in mobilità. Si pensi anche a PayPal che, con una semplice registrazione e con il collegamento a un conto corrente bancario, permette con un solo click di effettuare pagamenti di ogni tipo con una velocità e una sicurezza che fino a qualche anno fa potevamo soltanto sognare.

Si è passati da un mondo per lo più disconnesso in cui la connessione era privilegio di pochi, di coloro che potevano permettersi un PC e che avevano uno stile di vita tale da consentirgli di comprendere il valore della tecnologia a un mondo in cui chi non è connesso si trova spaesato, emarginato, a dover vivere in un mondo che oramai è fatto di connessioni e transazioni alla portata di tutti, economie sviluppate e in via di sviluppo. Infatti, la connessione è una vera e propria rivoluzione che ha consentito anche alle economie in via di sviluppo, dove i pagamenti erano impossibili o comunque molto difficili da effettuare, di crescere e di trasformarsi in economie dove ad oggi i pagamenti sono possibili e anche ritenuti più semplici. Un esempio è M-PESA, dove M sta per “mobile” e PESA per “denaro” in swahili, lingua nazionale del Kenya. Si tratta di un sistema che si è sviluppato nel 2007 e che è nato per migliorare i trasferimenti di banconote. Se prima tali trasferimenti avvenivano attraverso spostamenti fisici di biglietti da un villaggio a un altro, grazie a tale innovazione i trasferimenti non necessitano più di spostamenti fisici ma avvengono real-time tramite sms, rappresentando ad oggi la forma più sicura di pagamento. Questo è solo uno dei casi che poi hanno seguito a ruota libera questo efficiente sistema di pagamento. Un altro esempio, questa volta in Italia, è Satispay. Satispay è, come precedentemente accennato, una startup italiana che ha sviluppato un’applicazione per il mobile payment che consente appunto di effettuare pagamenti nei negozi direttamente da cellulare, in tutta sicurezza e senza necessità di utilizzare una carta di credito o Bancomat. Il suo funzionamento è facile e intuitivo, essendo questi i punti di forza

delle moderne app. Consente infatti la scelta di una somma di denaro (budget) che rimane costante nel tempo tramite ricariche che avvengono con addebito diretto su conto corrente bancario. Si tratta di una modalità di pagamento del tutto dissociata rispetto alle tradizionali modalità cui siamo abituati, carte di credito ad esempio. L'app in questione permette infatti di procedere ad acquisti o trasferimenti di denaro semplicemente selezionando il destinatario dalla rubrica dei contatti e cosa fondamentale per poter procedere, bisogna associare il proprio conto corrente bancario affinché l'applicazione possa procedere a prelevare la somma necessaria per la conclusione dell'operazione richiesta dal proprietario dell'account Satispay. È evidente quindi che le app hanno portato nel mondo finanziario, e più nello specifico in quello dei pagamenti, un'ondata innovativa non indifferente per vari motivi: primo fra tutti la semplicità d'uso le rende adatte a tutti, dai più giovani ai più anziani; in secondo luogo le app permettono di suddividere il servizio bancario in tanti sotto servizi, ognuno associato a una specifica app in modo tale da concentrarsi sull'area di interesse separatamente dalle altre (es. app per pagamenti, app per l'estratto conto, e così via) rendendo le operazioni, anche quelle più complesse, molto più intuitive. In un mondo che quindi è sempre più digitale anche le banche, che in apparenza possono apparire come immuni da tutto, devono adattarsi a questi cambiamenti. Il digital payment si caratterizza e si distingue per il fatto particolare di portare il mondo dei servizi bancari fuori dalle banche, allargandone le dinamiche di utilizzo. A parità di standard di sicurezza, i punti principali dove portare miglioramenti e disruption sono tre: tempistica, trasparenza e user experience. Tali miglioramenti richiedono però un necessario cambio di rotta da parte delle banche, puntando a favorire il passaggio dai tradizionali pagamenti cartacei a quelli digitali. Ma si tratta di trasformazioni che, se non accompagnate da un radicale cambiamento di pensiero e approccio alle nuove tecnologie da parte del grande pubblico, rischia di non realizzarsi appieno. I cambiamenti che una banca tradizionalmente intesa si trova ad affrontare sono per lo più cambiamenti di processo nel senso che sono i processi stessi sui quali la banca ha da sempre fatto affidamento che devono cambiare, dai prodotti, ai servizi, alle strutture, ecc. La causa principale di questo necessario cambiamento sono le persone, le persone che hanno completamente modificato il modo di pensare, agire, ragionare, e che hanno come unico vero interesse quello di essere connessi h24. È a questo tipo di persone che oggi anche il settore bancario deve adeguarsi, liberandosi di tutto ciò che lo lega al passato e anzi guardare al presente, un presente fatto di competitor agguerriti che si sono buttati a capofitto nel mercato bancario e finanziario, pronti a sfruttare a proprio vantaggio ogni minima inefficienza che caratterizza tali mercati.

Tra questi competitor figurano le aziende del Fintech, un segmento del mercato del tutto nuovo che si caratterizza di aziende/startup che offrono prodotti/servizi innovativi, erogati attraverso lo sfruttamento di tecnologie digitali e che, per tale motivo, si presentano come concorrenti dei servizi

tradizionali del mondo finanziario. Il punto di forza di questi player è la focalizzazione su specifici servizi, user experience efficaci attraverso lo sfruttamento dello smartphone, contatto diretto con il cliente che nutre sempre più fiducia nei confronti di queste nuove realtà rispetto a quanta ne può nutrire per il settore bancario. Tutti elementi quelli appena descritti che fanno sì che i nuovi entranti si trovino in una posizione “di quasi dominio” rispetto ai player tradizionali del mondo finanziario, tra cui le Banche che non sanno ancora coniugare al meglio finanza e tecnologia. Secondo un articolo del *ilSole24ore*, l’innovazione digitale sta letteralmente rivoluzionando il mondo finanziario, sia bancario che assicurativo. Tra i comparti più gettonati rientrano quello del mobile payment, seguono poi i servizi per la gestione del budget personale e familiare e infine quello dei trasferimenti istantanei di denaro tra privati²⁵. Quello che a noi adesso interessa è proprio il primo, quello relativo ai pagamenti.

Fig. 2.3 - Il FinTech in Italia



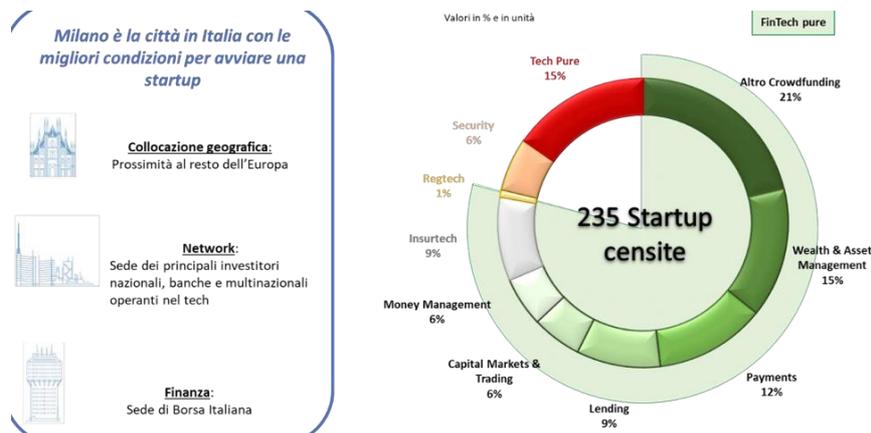
Fonte: NetConsulting cube, 2017

Se prima del 2017 l’Italia sembrava estranea al mondo Fintech, nel 2017 Deloitte include il nostro Paese, nello specifico Milano, nella classifica dei FinTech Hub al mondo e quindi tra le città ideali per lo sviluppo di questo fenomeno. Rimangono in vetta città come Londra e Singapore, seguite poi da New York City. Anche se la strada è ancora lunga per il nostro Paese, trovandosi indietro

²⁵ INCORVATI L., *Servizi di pagamento e polizze smart spingono il Fintech italiano*, *ilSole24ore*, 2018.

rispetto a quasi tutti gli hub europei, la strada che si sta percorrendo sembra essere quella giusta per il raggiungimento di ottimi risultati nel prossimo futuro. A mostrarlo è la figura che segue:

Fig. 2.4 - Lo scenario FinTech in Italia



Fonte: NetConsulting cube, 2017

Anche se il comparto dell'“Altro Crowdfunding” è il più corposo, quello dei “Payments” è quello che ad oggi risulta essere il più maturo in Italia data la presenza di molte nuove realtà che sono impegnate nello sviluppo di idee innovative volte appunto ad innovare il mondo dei pagamenti. Un esempio sono i cosiddetti “P2P payments” che consistono in scambi di denaro real-time tra privati tramite operazioni di “instant payment” che, come dice la parola stessa, permettono che gli importi siano recapitati e siano utilizzabili all’istante. Una simile procedura è quella offerta dal già noto sistema PayPal che nasce appunto per semplificare i pagamenti via Internet. Permette infatti di trasferire, inviare o ricevere il denaro tra privati in tempo reale semplicemente associando una carta di credito e/o un conto corrente bancario e il gioco è fatto. Insomma, è ovvio che il comparto dei pagamenti è quello che ha visto la nascita della gran parte dei nuovi entranti nel mondo del Finance e questo si pone come una sfida per il settore bancario dal momento che i pagamenti possono essere considerati come il cuore pulsante di un tradizionale istituto bancario.



2.3.2. Innovazione delle filiali: da fisiche a virtuali

Abbiamo trattato nel precedente capitolo della rivoluzione avvenuta negli anni nei sistemi di pagamento, che ad oggi sono tutti improntati sul digitale. In particolare, ci siamo soffermati a parlare del mobility payment tramite le app che rende i pagamenti più semplici, immediati e sicuri, rendendo obsolete le tradizionali tecniche e metodologie di erogazione dei servizi da parte delle banche. Una simile trasformazione non può, come possiamo ben immaginare, non avere impatti sulla stessa infrastruttura della banca tradizionalmente intesa, una banca che quindi è fatta di filiali, di spazi fisici dove le persone tendono a instaurare rapporti improntati sul “faccia a faccia”, sul contatto fisico e diretto tra banchiere e utente, sull’effettuazione delle operazioni in loco e non da remoto, e così via. Quello che è certo è che l’avvento delle nuove tecnologie e quindi la trasformazione digitale, sta cambiando ogni settore e sta aprendo nuove strade che portano verso un mondo migliore. Per quanto riguarda il settore bancario questo mondo è, e soprattutto sarà, sempre più caratterizzato da nuovi processi, nuovi prodotti, nuovi professionisti sempre più specializzati nel digital, nuove relazioni banca-cliente. Il nuovo contesto digitale porta innovazione a 360 gradi, un’innovazione totale che abbraccia tutta la banca, rivoluzionando il concetto stesso di “fare banca”. Ed ecco quindi che la quarta rivoluzione industriale, insieme alla digital transformation che ne è stata la causa principale, impatta anche sulle filiali rendendole quasi obsolete. Tale impatto deriva da un cambiamento profondo del consumatore che è diventato più informato, più esigente, più evoluto e che quindi riesce con le proprie scelte ad influenzare il mercato trainando le aziende verso la trasformazione digitale e soprattutto verso la realizzazione di un’offerta che sia il più possibile “fatta su misura”. Quello che le aziende devono fare è puntare sull’instaurazione di un rapporto quasi intimo col cliente, scovandone i bisogni e i desideri più nascosti così da dar vita al prodotto-servizio più adatto alla soddisfazione di tali desideri. È solo facendo sentire il cliente

importante, coccolato, compreso che l'azienda ha la possibilità di non venire sostituita da i competitor, competitor che in un contesto come quello in cui ci si trova sono sempre più agguerriti. E le banche, nonostante la loro particolare natura, non devono dormire tranquille. Infatti, quello che il consumatore si aspetta dalla banca, è di ottenere lo stesso trattamento, lo stesso servizio e di avere lo stesso coinvolgimento che ottiene quando usufruisce di servizi erogati da i grandi attori del FinTech: Amazon, Apple, Google e Facebook. Nonostante il servizio offerto dalle banche non possa essere paragonato a quello di queste “nuove” realtà, la rivoluzione cui stiamo assistendo in questo secolo rende necessario anche alle istituzioni finanziarie un adattamento al contesto di riferimento e quindi rende necessario studiare i consumatori e capire come farli sentire soddisfatti. Il punto di partenza per una banca è adeguarsi alle nuove tecnologie e a una realtà fatta di persone che prima di tutto comunicano online, tramite smartphone, senza un necessario contatto fisico; adeguarsi a un mondo digitale che piano piano corrode quello fisico.

Perché spostarsi quando è possibile avere tutto “a portata di click”?



La nuova generazione, la generazione digitale è quella nata appunto in un'epoca dove già tutto era improntato sulle nuove tecnologie e quindi tende a considerare la tecnologia mobile e ogni altro canale digital come l'unica opzione, come la normalità, come parte integrante della propria vita. Non pensa alle filiali bancarie perché tale generazione è fatta di persone venute al mondo quando già il digitale era divenuto la regola e non un'opzione. È la combinazione tra nuove tecnologie e quindi le conseguenti e inevitabili nuove abitudini dei consumatori che portano questi ultimi a ridurre le visite agli sportelli bancari. Viceversa, per chi appartiene alle generazioni passate, comprese le banche che non sono nate affatto digitali, hanno affrontato un cammino fatto di step partendo con l'introduzione degli sportelli bancomat, per poi passare all'introduzione di processi e funzioni basate sull'utilizzo di Internet negli anni '90, per poi arrivare ad imbattersi negli anni duemila nelle tecnologie mobile, il tutto partendo dal presupposto che la vera essenza di una banca sia la rete di filiali e quindi la distribuzione fisica. La vera sfida è ribaltare tale pensiero, è far

diventare tutto questo digitale, sostituendo i vecchi processi fatti di lunghe attese in filiale, procedure complesse, e-mail, con processi fatti invece di app che permettono di effettuare le operazioni, dalle più semplici alle più complesse, comodamente da casa o da un ufficio.

È come se le banche dovessero immaginarsi native digitali, come se fossero parte della generazione digitale (DG), immedesimandosi nelle aziende che sono nate in un'epoca dove tutto ruota attorno alle reti digitali. Guardare e imparare dai big del Tech potrebbe essere il punto di partenza, osservare e imitare, cercando di capire quali sono i punti di forza e di debolezza, cercando di capire cosa spinge l'utente a prediligere la loro offerta. La banca ha bisogno di riaffermarsi perché l'idea di banca, come istituzione stabile, forte, pilastro, punto di riferimento per le transazioni finanziarie, luogo concreto presso il quale il cliente si reca per sentirsi al sicuro, luogo di interazione, è stata spazzata via dall'idea che invece oggi tutto ruota attorno al cliente. È il cliente oggi che detta le regole, è lui che ha in mano le redini e che dirige il gioco. La banca si trova quindi a doversi reinventare, a doversi riprogettare in base all'esperienza che si vuole offrire al cliente col solo obiettivo di offrire un servizio che sia all'altezza delle sue aspettative. Basta entrare in una filiale per rendersi conto che nessun giovane ne varca la porta, questo a significare che più andiamo avanti con gli anni e meno le filiali saranno necessarie. Al più possono rappresentare una questione di mera scelta: io utente non mi reco in filiale per le operazioni quotidiane e di facile esecuzione, ma voglio avere la sicurezza che sia disponibile in caso di necessità; oppure io utente posso fare a meno della filiale perché posso gestire il mio denaro senza l'assistenza di un esperto perché posso ottenere ogni tipo di assistenza anche virtualmente. Quindi possiamo dire che la filiale è ormai divenuta una questione di mera scelta del consumatore. La filiale però, nonostante possa essere considerata obsoleta dai nativi digitali, è ancora considerata necessaria per le generazioni che hanno sempre fatto affidamento sulla banca tradizionalmente intesa: quel luogo fisico dove recarsi, sedersi, parlare, rapportarsi, discutere del proprio denaro.

Il denaro per l'appunto è la ragione principale per cui le filiali ad oggi non sono ancora del tutto ritenute antiquate. Gestire il denaro per la gran parte delle persone risulta essere una questione delicata che richiede competenze specifiche e il consiglio di un esperto in materia. Inoltre, oggi non tutti sono in grado di utilizzare canali virtuali, di operare da remoto, di adeguarsi alle tecnologie digitali. Per questa tipologia di persone la banca, e in particolare il faccia a faccia con il consulente bancario o il consiglio di un esperto, sono fattori irrinunciabili. Ma col tempo, tutti coloro che ad oggi non si sono adeguati alle nuove tendenze saranno costretti a farlo. Si tratta di una vera rivoluzione, un fenomeno che fino a qualche anno fa nessuno si sarebbe mai aspettato: pensare che le filiali, le fondamenta delle tradizionali banche, molto probabilmente un giorno non esisteranno più, o comunque si tratterà per lo più di banche virtuali basate sull'utilizzo

dell'intelligenza artificiale. Una rivoluzione tutta tecnologica perché sono proprio le nuove tecnologie la causa di quanto sta accadendo. Si pensi a Facebook che, in un batter d'occhio, ha accumulato un numero impressionante di utenti diventando il comun denominatore del grande pubblico di users; così come Apple, Google e Amazon. Non hai Facebook, non possiedi uno smartphone di ultima generazione, non hai un account Amazon dove effettuare gran parte dei tuoi acquisti senza recarti in un negozio fisico, non sei mai entrato in un Apple store per acquistare uno dei nuovi apparecchi altamente tecnologici? Se la risposta è NO sei fuori dai giochi, sei disconnesso dal mondo che ti circonda sentendoti quasi spaesato perché tutto ormai ruota intorno al digitale, alla continua ricerca del “nuovo”, del tecnologico, di quel surplus che sia innovativo. La facilità d'uso e l'immediatezza con cui si può entrare in collegamento con altre persone è il punto di forza di Facebook come delle altre grandi realtà che abbiamo citato e che oggi dominano la scena. Quello che devono fare le banche è adattare i punti di forza dei Big five alla propria natura di banca al fine di mantenere le utenze che si possiedono già e allo stesso tempo aumentarne il numero: offrire loro soluzioni per la gestione delle finanze che siano allettanti, alternative, all'avanguardia, improntate sull'immediatezza, la semplicità, la sicurezza. Il primo passo, quello che ad oggi molte banche hanno compiuto, è quello di diventare banca digitale. Ma i cambiamenti sono veloci, non si fa in tempo ad adattarsi al “nuovo” che dopo poco subentra qualcosa di ancora più disarmante, di più innovativo, di più tecnologico, insomma di più rivoluzionario rispetto a quello che fino a poco prima sembrava essere il massimo che ci si potesse aspettare. Non si fa in tempo ad investire in nuove tecnologie che in poco tempo ne subentrano delle altre che richiedono ulteriori investimenti e quindi ulteriori costi, che oltretutto risultano essere necessari perché l'alternativa altrimenti è restare fuori dal mercato. E infatti alla banca digitale segue, anche se ancora non del tutto, quella virtuale che potremmo definire come quell'ambiente tutto digitale che viene riprodotto in modo artificiale e che, grazie a riproduzioni di realtà aumentata, permette di rivivere la realtà bancaria come fosse un potenziamento di quella reale. La differenza rispetto a una banca digitale ma non virtuale sta nel fatto che la banca digitale non sostituisce affatto la banca fisicamente intesa, ma permette al cliente di usufruire dei servizi bancari in modi diversi in base alle preferenze dello stesso, in base al suo stile di vita, in base ai suoi impegni, in base alle sue capacità di gestire o meno bene il proprio denaro. Quando parliamo di banca virtuale viene meno tutto questo, l'interazione banca-cliente si trasforma in una relazione tra cliente e realtà aumentata. La caratteristica principale è l'assenza di qualsiasi tipo di limite spazio-temporale, permettendo così all'utente di compiere le operazioni bancarie direttamente da remoto, ovunque noi ci troviamo e in ogni momento come se ci trovassimo immersi in una vera e propria filiale.

Un esempio di come le banche stiano facendo passi in avanti in tale direzione è Widiba, la prima piattaforma di Fintech al mondo che fa capo a Monte dei Paschi di Siena che conta circa 250 filiali virtuali. Widiba, pur non avendo delle filiali fisiche, offre gli stessi servizi di una banca tradizionale ma da remoto, eliminando quei limiti e quegli ostacoli spazio-temporali di una banca tradizionale: quindi niente numeretto, niente code allo sportello, niente corsa per non rischiare di trovare le porte sbarrate, niente di tutto questo. È come se la banca fosse a portata di mano, una banca tascabile consultabile direttamente da uno smartphone. Insomma, la banca del futuro è una banca che punta ad allontanarsi sempre più dall'idea di banca fisica. Il futuro è nelle mani di quelle aziende che saranno in grado di offrire ai clienti esperienze sempre più ricche, complete e improntate sull'intrattenimento: trasformare operazioni che a volte possono risultare noiose, complicate e "perditempo", in qualcosa che mantenga viva l'attenzione del cliente e che lo faccia immergere in una realtà del tutto accattivante.



Ciò che viene meno è quindi lo spazio fisico ma non il servizio offerto, il servizio di banking rimane, anche se è maggiormente personalizzato, ritagliato sulle caratteristiche specifiche del cliente, esattamente come quando ci si rivolge ad una sartoria per farci cucire un vestito su misura. Il vero e principale obiettivo è sempre il medesimo: offrire un servizio migliorato, superiore in termini di capacità di soddisfare i bisogni dei clienti, di rispondere alle loro aspettative, il tutto tramite una molteplicità di canali remoti la cui scelta dipende sempre e comunque dalle specifiche esigenze di chi li utilizza. Il contenuto dei prodotti/servizi offerti non varia, quello che risulta innovativo, diverso, "nuovo" è il contesto in cui le transazioni avvengono. È il concetto basato sulle filiali tradizionali ad essere finito, un modello che ormai non funziona più e che richiede lo sviluppo di nuovi modelli improntati principalmente sulle persone e sul digitale. La strada è ancora lunga, ancora ci sono banche che devono fare i conti con le tecnologie digitali, che devono mettersi in gioco. Ogni cosa ha il suo tempo. L'importante è stare al passo, mettersi alla prova, sperimentare per capire ciò che il mercato vuole, per capire se si hanno a disposizione le competenze necessarie

per operare nel nuovo contesto, per relazionarsi con correntisti sempre più informati, per poter competere con le realtà FinTech che già sono al passo coi tempi. Infatti, le aziende FinTech offrono servizi finanziari prevalentemente online e sfruttano le tecnologie per renderli ancora più efficienti.



2.4. Effetti derivanti dalla nascita del FinTech: i cambiamenti in atto

Abbiamo affrontato finora le varie trasformazioni che l'avvento delle nuove tecnologie ha causato, a partire dalla trasformazione digitale, per poi passare a quella che ha investito il settore finanziario con l'avvento delle realtà fintech, e ancora abbiamo preso a riferimento il settore bancario analizzando i cambiamenti che, come conseguenza della digital transformation prima e del fenomeno fintech dopo, hanno interessato i punti focali sui quali ogni istituzione bancaria si fonda: la trasformazione delle modalità con cui avvengono i pagamenti e la trasformazione delle filiali, da fisiche a digitali. Andiamo adesso ad analizzare nello specifico quali sono gli effetti più evidenti che la nascita del FinTech ha causato nel settore bancario. Tra questi l'aumento della concorrenza è il più ovvio ma anche il più importante per capire poi, nel terzo e ultimo capitolo, come le banche reagiscono e come si comportano di fronte all'entrata nel mercato di questi nuovi player. All'aumentata concorrenza si affianca un ulteriore ma fondamentale fenomeno che è quello caratterizzato dal radicale cambiamento del consumatore, in particolare delle sue aspettative e preferenze. Questi due effetti impattano sulla realtà bancaria in modo dirompente, costringendo la stessa a reagire in maniera tempestiva e profonda per adeguarsi a un contesto che si presenta notevolmente rivoluzionato rispetto a quello cui le banche tradizionali sono sempre state abituate. Se pensiamo a come era il mondo dei servizi finanziari qualche anno fa, ci rendiamo conto di come l'innovazione tecnologica viaggi ad una velocità sbalorditiva, travolgendo ogni volta tutto ciò che si trova davanti e portando conseguenze radicali, positive o negative che siano, in ogni settore. Pur non potendolo dire con certezza, la probabilità che negli anni a venire nuove innovazioni

tecnologiche torneranno a stravolgere gli schemi è alta. Quello che sappiamo è che il fenomeno del FinTech è ancora agli inizi e che quindi continuerà a produrre i suoi effetti nel breve-medio termine.

2.4.1. Aumento della concorrenza per le banche

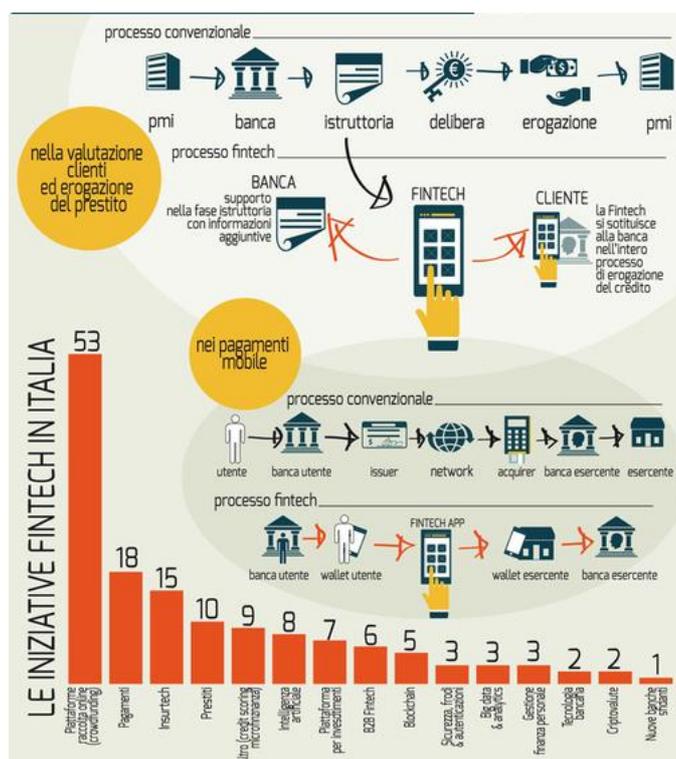
Abbiamo già detto che per Fintech si intende qualsiasi innovazione tecnologica applicata ai servizi finanziari e che i player di tale settore sono specializzati nello sviluppo e lancio di nuovi prodotti/servizi attraverso le più avanzate tecnologie. Si tratta di una rivoluzione che sta modificando il mondo dei servizi finanziari inducendo i suoi protagonisti, in particolare le banche che a noi interessa analizzare, a investire in innovazione pur di rimanere competitivi sul mercato. Dietro le azioni che ormai svolgiamo in maniera quasi automatica e che quindi diamo per scontate, come ad esempio effettuare un qualsivoglia tipo di pagamento (un bonifico, MAV, ricariche, ecc) tramite smartphone anziché recarsi fisicamente presso una filiale, ci sono i nuovi entranti. Per nuovi entranti intendiamo imprese native digitali che si avventano sul mercato forti del loro know-how, delle loro capacità tecnologiche, della loro determinazione nel soddisfare la nuova generazione di consumatori. Costoro offrono prodotti e servizi ad alto valore aggiunto e per questo sono percepiti come potenziali disruptor del settore finanziario perché dotati di una capacità innata di innovare in tempi rapidi.

A questo si aggiungano i cd. GAFA (Google, Apple, Facebook e Amazon) stanno diventando sempre più invadenti nelle nostre vite, attivi nell'offerta di servizi finanziari alternativi, tanto da alimentare le paure di molte banche. Come se non bastasse, questi grandi player sono attivi anche nel campo degli investimenti diretti nel Fintech. Insomma, tutto ciò che ruota attorno al Fintech rappresenta una minaccia per le tradizionali banche che si trovano a dover competere con i "dominatori del web" che offrono prodotti fruibili esclusivamente tramite dispositivi mobile, strumenti che diventati quasi come un'estensione del corpo umano, come una custodia di tutte le informazioni ritenute più importanti: dalle password, alle app, alla playlist di canzoni preferite, alle serie tv, alle foto e così via. È come se tali strumenti, il cellulare in primo luogo, fossero diventati una cassaforte che contiene i gioielli più preziosi della nostra collezione. Ancora si aggiunga un ulteriore particolare di estrema importanza e che non deve assolutamente essere sottovalutato: il fatto che le persone siano sempre più sopraffatte dalla pigrizia, sempre più abituate ad avere tutto ciò di cui necessitano a portata di click, a risolvere ogni imprevisto con una semplice telefonata, un messaggio, una mail, ad effettuare acquisti sui siti online senza nemmeno lo sforzo di prendere la

macchina: basta andare su Amazon, selezionare l'articolo che ci interessa acquistare, selezionare il metodo di pagamento preferito et voilà, dopo pochi giorni avremo il pacco fuori la porta di casa/ufficio, il tutto con il minimo sforzo possibile.

Quanto appena descritto, se per molti possa sembrare ormai la normalità, dal punto di vista di una banca tradizionale non lo è affatto. La banca si trova a doversi rivoluzionare a partire dalle fondamenta per poter rispondere ad esigenze e aspettative di consumatori radicalmente diversi rispetto a quelli del passato. Il fatto stesso di non volersi spostare per raggiungere la filiale più vicina è un fattore che deve far pensare. Insomma, l'offerta di servizi facilmente usufruibili e veloci, prodotti di facile utilizzo e una user experience altamente positiva, rendono i servizi FinTech affidabili e vantaggiosi.

Fig. 2.5 - Cosa cambia con Fintech



Fonte: Abi

Basti osservare la figura per capire che oramai, come già accennato qualche riga fa, tutto ruoti attorno agli apparecchi mobili e alle applicazioni che, grazie alla loro specializzazione e personalizzazione del servizio al cliente, sanno perfettamente rispondere alle richieste dello stesso. Se ci pensiamo bene esiste una app per ogni necessità, cosa volere di più! Le tradizionali istituzioni finanziarie devono muoversi nella stessa direzione, approcciando step by step al mondo digitale,

improntando l'offerta in base a quello che l'utente si aspetta e cercare in tal modo di riguadagnarne la fiducia che col tempo è andata scemando.

Proprio una ricerca del 2016, il World Retail Banking Report pubblicato da Capgemini, ha evidenziato come i player del Fintech stiano guadagnando sempre maggior terreno perché percepiti dai consumatori come più adatti ad offrire servizi che meglio si adattano al nuovo contesto, sempre più improntato sul digitale. Molte banche in virtù di tale "minaccia" si sono mosse in tale direzione ottenendo anche dei miglioramenti che, seppur positivi, non si sono tradotti in maggiore fidelizzazione degli utenti. Possiamo osservare dalla figura sottostante che, nonostante i miglioramenti avvenuti in termini di migliore customer experience, soltanto il 35% dei consumatori rimane legato alla banca primaria²⁶.

Fig. 2.6 – Customers' Perspective of Banks



Fonte: Capgemini

I nuovi entranti del Fintech causano quindi una serie di effetti negativi per le banche: abbiamo parlato del calo di fiducia nel sistema bancario in seguito alla crisi del 2008, la difficoltà che le banche riscontrano nell'offrire prodotti/servizi all'altezza di quelli offerti dai nuovi player digitali, della difficoltà riscontrata nel comprendere le necessità e i bisogni della nuova generazione di consumatori.

Un ulteriore aspetto molto importante che deriva sempre dall'entrata nel mercato dei nuovi attori Fintech è il calo dei ricavi delle banche come conseguenza del fatto che le realtà Fintech sanno sfruttare la tecnologia a 360° riuscendo a fornire servizi finanziari che si presentano bene come

²⁶ CAPGEMINI (a cura di), *Aumenta per le banche nell'era digitale la concorrenza con le FiTech: lo afferma il World Retail Banking Report*, World Retail Banking Report, 2016.

alternativa più comoda e anche più cheap rispetto a quelli tradizionali offerti dalle banche. In tal senso la minaccia principale proviene dai colossi che più volte abbiamo nominato in queste pagine e che conosciamo con la sigla GAFa. Questi, a differenza delle startup fintech, non conoscono limiti in termini di capitali da investire nel mondo dei servizi finanziari in nuove iniziative altamente tecnologiche e infatti è proprio quello che stanno facendo, apportando uno stravolgimento generale nel nuovo contesto. Quindi se da una parte la minaccia proveniente dalle startup fintech può ancora essere tenuta sotto controllo dalle banche a causa del fatto che la loro entrata e il loro decollo richiedono maggiori sforzi in termini di capitali da investire nelle nuove iniziative finanziarie, dall'altra vi sono i big del Tech che non hanno di questi limiti e infatti permeano ogni aspetto del nostro vivere quotidiano, spaziando da un comparto ad un altro del mondo dei servizi finanziari (i payments, i prestiti, customer experience). È ciò che emerge da un'analisi svolta da PwC sul possibile impatto in economia e finanza dei GAFa. Da tale analisi è emerso che i pagamenti rappresentano il primo servizio preso di mira da costoro: si pensi a Google con Google wallet, Apple con ApplePay, Facebook con Payment in messenger e Amazon con Amazon Pay. Ma non finisce qui, la concorrenza aumenta anche per quanto riguarda il comparto del lending, sia ai consumatori che alle imprese: si pensi ad Amazon che sfida le banche con il servizio Amazon Lending, una piattaforma per l'erogazione del prestito alle PMI che si presentano sulla piattaforma in questione come rivenditori. La concorrenza poi si fa spietata per quanto concerne la customer experience e quindi l'offerta di servizi su misura e l'instaurazione di una relazione "intima" col cliente: in questo caso si pensi a Google Home, uno speaker connesso al wifi che esegue una serie di nostri ordini semplicemente utilizzando la nostra voce (es. far partire una determinata canzone dalla playlist di iTunes); un servizio simile è Siri di Apple e Amazon Alexa di Amazon appunto²⁷. La concorrenza è quindi alle stelle e abbraccia quasi tutti i servizi tradizionalmente offerti da una banca. L'obiettivo di tutti è cercare di offrire servizi migliorati, sempre più innovativi, sempre più in linea con i nuovi trend e questo crea un ambiente in continuo divenire, un ambiente in continua evoluzione e un ambiente altamente concorrenziale.

È quindi ovvio che le banche oggi non possono non considerare con particolare attenzione le mosse dei nuovi competitor ma anzi, devono rappresentare un elemento chiave nella realizzazione dei loro piani di sviluppo, così come la componente digital. Aspetti questi che risultano essere critici per la sopravvivenza e per l'adattamento ai cambiamenti in atto. Siamo all'inizio di questo percorso evolutivo e già i GAFa e le imprese Fintech rappresentano delle presenze importanti nel mondo dei servizi finanziari. Se non si agisce ora, la situazione da qui a qualche anno sarà irrecuperabile. Ad avere le redini del successo saranno coloro che sapranno camminare di pari passo con i nuovi trend,

²⁷ PANEBIANCO M., *Il possibile impatto in economia e finanza dei GAFa*, 2018.

coloro che sapranno creare ecosistemi quasi interamente focalizzati sul consumatore (customer-centric), coloro che riusciranno ad offrire servizi low cost, esperienziali, customizzati. È quello che ad esempio ha fatto, in un settore diverso da quello finanziario, Uber che conta ormai un parco vetture più grande di quello di una tradizionale società di taxi. La straordinarietà sta nel fatto che Uber lavora con migliaia di taxi senza possederne uno e nel fatto che riesce ad operare con costi più bassi rispetto a una società tradizionale in quanto l'intero processo di erogazione del servizio avviene tramite un'interfaccia digitale. Potremmo citare altri casi che, come Uber, hanno colto le opportunità derivanti dalla trasformazione digitale avviando una serie di iniziative tutte improntate sulla disintermediazione azienda-cliente a vantaggio del prezzo, decisamente più basso, e dell'interazione col cliente, sempre più customizzata. Questo ragionamento per dire che le classiche dinamiche di business non permettono di essere competitivi abbastanza da sopravvivere per molti anni ancora. Per ridurre il divario tra traditional bank e startup Fintech/GAFA si deve puntare sul low cost, low price, fiducia, disintermediazione del rapporto con l'utente.

In un mondo che è sempre più connesso non vale più la regola del pesce grosso che mangia quello piccolo, vale invece quella per cui il pesce più veloce mangia quello più lento²⁸.

Per quanto una banca possa stare tranquilla, essendo una realtà di particolare importanza per la società e avendo natura diversa rispetto a una semplice startup Fintech o a uno dei player dei big five, non può adagiarsi sugli allori. L'unica possibilità per ridurre al minimo gli attacchi concorrenziali da parte dei nuovi entranti è quella di reinventarsi perché il vero punto di forza dinanzi ai competitor è l'abilità di cambiare rotta una volta che ci si rende conto che la strada che si sta percorrendo non è più quella idonea per ottenere i risultati sperati.

Ad esempio, Facebook con Messenger, avendo compreso questo concetto, ha ampliato i propri confini tramite un servizio che dà la possibilità di inviare/ricevere denaro su una carta di debito associata a una app. Se da un punto di vista giuridico non può essere considerata una banca vera e propria, l'attività che svolge fa però pensare a una tipica attività bancaria.

L'aumentata concorrenza in un settore che mai avremmo detto potesse essere messo sotto attacco da nuovi player, specialmente player di questa tipologia, ha invece messo le banche con le spalle al muro costringendole ad agire, e soprattutto a reagire alle "minacce" di competitor molto abili.

²⁸ RIZZI M., *FinTech revolution*, Egea, Milano, 2016.

2.4.2. Cambiano le preferenze dei consumatori e quindi la customer experience

Più volte è stata menzionata l'espressione customer experience nelle pagine che precedono. Ogni volta che è stato descritto un cambiamento, che sia un change nelle modalità di pagamento, delle filiali, delle dinamiche competitive, ecc., la customer experience è sempre presente. Questo dipende dal fatto che la trasformazione digitale, la causa dei nuovi trend tecnologici in circolazione, ha avuto come principale conseguenza la trasformazione radicale della figura del consumatore e delle sue preferenze. È infatti nata una nuova generazione di consumatori, il cui aspetto importante è l'uso massiccio di Internet, della tecnologia e dei social media e intorno alla quale ruotano le scelte strategiche delle aziende di quasi tutti i settori. Noi ci siamo soffermati sul settore finanziario, in particolare quello bancario, che in passato non si poteva certo definire customer-centric. Piuttosto al contrario, poteva definirsi bank-centric nel senso che la banca veniva percepita dal consumatore come un punto di riferimento, un luogo di fiducia dove recarsi per trovare soluzione ai problemi di natura finanziaria. Ad oggi la situazione si è ribaltata a causa dell'entrata nel mondo dei servizi finanziari di nuovi attori che, seppur nati con altre finalità, si sono sempre più impegnati nell'offrire servizi finanziari concorrendo di fatto con le tradizionali banche. Questo fenomeno, caratterizzato dal fatto che player che apparentemente sembrano poco adatti ad offrire servizi di questo tipo, è causato dall'avvento di nuove tecnologie e nuove opportunità che fanno sì che la customer experience non sia mai stata così importante. Chi non si rende conto di questo, chi non si sforza in tale direzione e quindi chi non si impegna nel miglioramento dell'esperienza vissuta dal customer è molto probabile che verrà messo nel dimenticatoio.



Quando parliamo di migliorare la customer-experience intendiamo: maggiore personalizzazione del prodotto/servizio offerto, maggiore interazione azienda-cliente ma attraverso i canali preferiti dai consumatori (i social network sono al primo posto), il tutto con il principale scopo di fidelizzare i clienti e costruire un vantaggio competitivo che sia duraturo. A tal fine bisogna avere chiaro in mente che il mondo in cui oggi viviamo è sempre più popolato da persone digital addicted e sempre

più connesse, con la conseguente necessità di costringere le aziende ad apportare un cambiamento radicale. Ma un cambiamento di cosa? E quando?

Innanzitutto, per quanto riguarda il “cosa” la risposta è TUTTO: processi, infrastrutture, prodotti, metodologie di lavoro, canali di interazione, organizzazione, cultura, prospettive. Per quanto riguarda il “quando” la risposta è IN TEMPO REALE. La difficoltà primaria deriva dalla velocità con cui cambiano cose, persone, processi, ambienti circostanti, comportamenti, richiedendo un adattamento che lascia poco tempo per ragionare a fondo sulle azioni migliori da intraprendere. Solo le menti più smart riescono a cogliere real time le nuove occasioni per trasformarle in risultati concreti nel breve termine. Il primo passo fondamentale è studiare il cliente, i suoi gusti, le sue abitudini, i suoi comportamenti per poi sviluppare soluzioni su misura per quello specifico cliente. Sarà diversa l’offerta pensata dalla banca per un cliente che appartiene alla cd. Generazione Z rispetto a quella pensata per una persona ultrasessantenne. Nel primo caso si tratterà per lo più di servizi usufruibili principalmente passando per lo smartphone, servizi improntati sulla comunicazione via Internet, sulla connessione senza limiti spazio temporali, su servizi facili e immediati; nel secondo caso si potrà puntare su servizi maggiormente ancorati alle tradizioni, più improntati su una relazione faccia a faccia, sull’interazione in loco. La customer experience sarà diversa nei due casi perché ad essere diverse sono le aspettative e i bisogni dei nativi digitali rispetto alla vecchia generazione di consumatori. In ogni caso la customer experience deve stare al primo posto nella piramide delle priorità di un’azienda, specie per una banca che offre un servizio delicato basato su un bene prezioso come il denaro. Ed ecco che i nuovi entranti nel mondo dei servizi finanziari hanno saputo rispondere con successo alla sfida relativa alla capacità di offrire prodotti/servizi diversi per clienti diversi per età, professione, abitudini, bisogni, attraverso piattaforme improntate sulla semplicità di utilizzo, sulla facilità di comprensione, sull’interattività, sull’immediatezza nel rispondere alle richieste degli stessi, guadagnando in tal modo terreno sul fronte della customer experience rispetto alle banche tradizionali. Le società FinTech si mostrano in grado di codificare i bisogni e le richieste dei clienti meglio delle banche tradizionali e inoltre le aziende BigTech hanno una forte influenza sulle aspettative dei clienti e quindi anche sulla percezione che questi hanno circa la qualità della customer experience che una banca tradizionale può loro offrire. In questo scenario bisogna anche rivedere il ruolo delle risorse umane per promuovere una maggiore integrazione tra queste e le nuove tecnologie perché, in assenza di una forza lavoro qualificata, è difficile rispondere adeguatamente a richieste sempre più specifiche degli utenti, utenti che prima di tutto richiedono semplicità, rapidità, comprensione per affrontare con serenità le esigenze quotidiane. La digital transformation impatta così su ogni aspetto dell’organizzazione.



A questo punto della trattazione è opportuno iniziare ad accennare ai punti che verranno approfonditi nel prossimo capitolo. Abbiamo quindi detto che la banca tradizionale di fronte ai nuovi entranti nel mondo dei servizi finanziari, startup FinTech e GAFa, si trova nella posizione di doversi rimodellare attorno a una nuova figura di consumatore, un consumatore Internet-addicted, esperto conoscitore delle nuove tecnologie e frequentatore accanito dei social network come principale canale di comunicazione e interazione. A fronte di tutto ciò le banche si trovano di fronte un bivio: continuare per la loro strada con strategie che nulla hanno a che vedere con quelle dei nuovi player; oppure optare per l'innovazione nel digital tramite la collaborazione con le nuove realtà FinTech per offrire al consumatore un'offerta completa a 360° e anche per avere più forza competitiva nei confronti delle grandi aziende di tecnologia (GAFa). Quest'ultimo infatti si mostra come lo scenario più favorevole e che in parte sta già avvenendo. Avviarsi in tale direzione non può avvenire prescindendo dalla natura dell'istituto interessato, infatti la scelta sarà diversa a seconda che si tratti di una banca di grandi o piccole dimensioni, anche perché investire in soluzioni FinTech richiede investimenti di capitali non indifferenti. Questo perché il settore che stiamo analizzando, quello finanziario, è quello maggiormente aggredito da innovazioni "disruptive", vale a dire quelle innovazioni che, a causa del loro forte contenuto tecnologico, comportano cambiamenti radicali nel numero e nelle caratteristiche dei competitor mettendo così in crisi gli incumbent, costretti a riprogettare le classiche modalità di erogazione dei prodotti/servizi. Innovazioni di questa portata impattano non solo sulle dinamiche competitive (che abbiamo analizzato in precedenza), ma anche sulle preferenze e sul concetto di valore per i clienti a causa del fatto che introduce modalità di erogazione di prodotti/servizi più semplici e nuovi modelli di business che incentivano il pubblico ad adottare le nuove tecnologie in poco tempo.

Questa potrebbe essere una buona motivazione per affermare che la contrapposizione tra banche e FinTech può valere ma solo in un orizzonte temporale di breve periodo. Nel lungo periodo tuttavia

la soluzione più congeniale per favorire le parti coinvolte risulta essere la convergenza: da un lato le FinTech che ampliano l'offerta di servizi finanziari mostrandosi al pubblico come vere e proprie banche; dall'altro saranno sempre più praticati modelli di collaborazione tra banche e FinTech, modelli che potremmo definire di "fintegration"²⁹: da una parte le Fintech offrono alle banche l'accesso alle tecnologie, portano nuove idee sul mercato alle quali le banche possono attingere, mettono a disposizione le loro elevate conoscenze sui dati e cambiano la cultura delle banche; dall'altra le stesse FinTech beneficiano dall'integrazione con le banche perché tramite tale integrazione hanno accesso alla base di customers, ai dati, all'esperienza e approfondita conoscenza delle banche e inoltre possono evitare la stringente e limitante regolamentazione.

Indipendentemente dal percorso che si decide di intraprendere, le banche non possono prescindere dal digitalizzarsi adeguandosi ai trend del momento. E quindi, in un secondo momento, non potranno non prendere in considerazione l'idea di integrare piattaforme sui social, sul mobile, su interfacce facilmente intuibili, alla portata di tutti, nativi digitali e non.

Si tratta di un cambio di rotta violento, di una vera e propria rivoluzione rispetto alla user experience bancaria che richiede di adattare i servizi finanziari in base alle esigenze delle nuove generazioni. Non è scontato che, pur seguendo tutti questi step le banche tradizionalmente intese sopravvivano. I sopravvissuti saranno quelli che saranno in grado di reinventare le relazioni con i propri consumatori e con i propri partners.

Quindi la domanda che ci si pone è: **competizione o cooperazione tra banche e FinTech?**

Analizzeremo più nel dettaglio nel prossimo capitolo le possibili reazioni e azioni delle banche come conseguenza dell'apertura delle porte del mondo finanziario ai nuovi attori.

²⁹ FERRARI R., *L'era del Fintech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, Franco Angeli, Milano, 2016.

CAPITOLO III

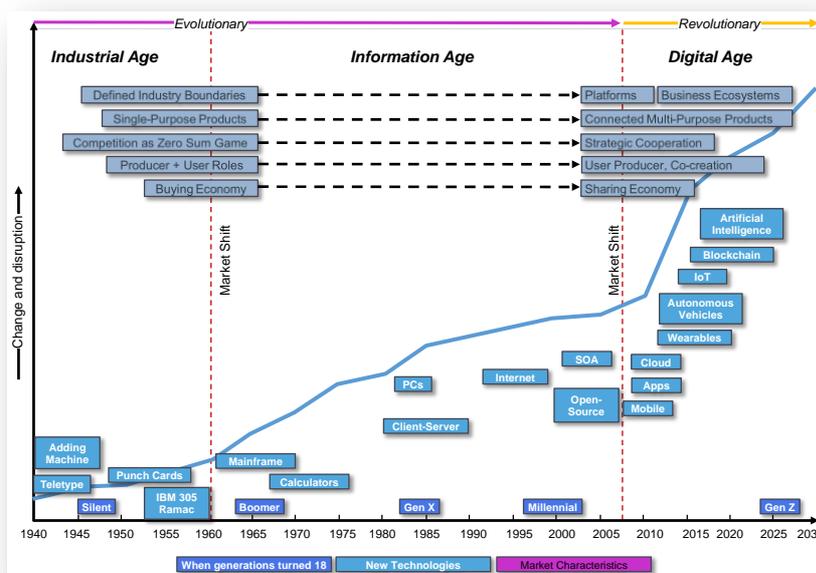
INCUMBENT E NUOVI PLAYER NEL MONDO FINANZIARIO: LE REAZIONI E AZIONI DELLE BANCHE TRADIZIONALI

3.1. Le pressioni che portano gli incumbent a scegliere: digitalizzarsi o no? Collaborare o no?

3.1.1. Il susseguirsi di discontinuità tecnologiche dall'età industriale a quella digitale: opportunità o minaccia?

Nel precedente capitolo abbiamo affrontato il tema, ad oggi ormai molto attuale, dell'entrata nel mondo finanziario di player non bancari che iniziano ad interessarsi ai servizi finanziari e quindi all'erogazione degli stessi. Il tutto attraverso modalità che risultano essere maggiormente appropriate ad un contesto, quello dei giorni nostri, popolato di persone sempre più digital-addicted, un contesto che si caratterizza per la velocità con cui si sviluppano sempre nuove tecnologie, un contesto che vede la nascita di nuovi paradigmi tecnologici che si presentano come vere e proprie rivoluzioni. Queste ultime, data la loro portata, tendono per l'appunto a rivoluzionare interi settori costringendoli a rivedere ogni loro aspetto a partire dalle radici. La nostra attenzione si è rivolta in particolar modo all'ultima rivoluzione che ha visto il mondo cambiare a causa di alcune **discontinuità tecnologiche**: la quarta rivoluzione industriale che, per la sua portata fortemente digitale, viene anche definita come "digital transformation industriale".

Fig. 3.1 – Discontinuità tecnologiche che hanno cambiato il mondo



Le discontinuità tecnologiche cui si fa riferimento partono, come si può osservare dall'immagine 3.1, dagli anni '40 fino ad arrivare all'anno 2030 circa (quello che accadrà negli anni a seguire è presto per prevederlo). È bene fare questo excursus per capire come dalla cd. "industrial age", che va appunto dagli anni '40 agli anni '60, si è giunti alla cd. "digital age" che invece va dagli anni 2007/08 fino al 2030 circa. I cambiamenti che sono avvenuti e che avverranno in questo lungo lasso di tempo non sono affatto marginali. Si è infatti passati da un concetto di economy come "buying economy" a una che possiamo invece definire "sharing economy": la distinzione sta nel fatto che, mentre nell'età industriale l'economia girava tutta attorno a una separazione netta tra chi vende e chi acquista, la "sharing economy", come dice la parola stessa, si caratterizza per essere un'economia improntata sulla condivisione da ogni punto di vista. La condivisione è la parola d'ordine dei giorni nostri, condivisione di pensiero, di opinioni, di informazioni, di conoscenze, di servizi e di prodotti, risorse, ecc. Si tratta di un nuovo modo di concepire il consumo che, anziché essere basato sull'acquisto e la proprietà, è basato sullo "share", sulla condivisione tra "persone e persone" e "persone e organizzazioni". Questa mentalità aperta, che si contrappone a quella maggiormente chiusa che inevitabilmente caratterizzava l'economia del passato, apre la strada a una molteplicità di opportunità. Fra tutte spiccano la collaborazione, la cooperazione, la riduzione dei costi e la condivisione a distanza tra le persone attraverso le nuove piattaforme digitali. Uber, Airbnb, MyTaxi, cui abbiamo fatto cenno nelle precedenti pagine, sono solo alcune delle piattaforme di condivisione che stanno cambiando il concetto di "economy" nel mondo. Un'economia che ruota attorno alla figura del consumatore, ai suoi bisogni, alle sue aspettative e che sempre più considera la "condivisione" come linfa vitale.



Il fenomeno della "sharing economy" ha interessato vari settori dell'economia (servizi, turismo, trasporti, finanza): tra questi però la vera rivoluzione si è osservata nel settore finanziario, che è

quello che a noi maggiormente interessa ai fini della trattazione. Una delle principali conseguenze del fenomeno in questione è stato il propagarsi di un altro fenomeno, quello del Fintech, termine che abbiamo imparato a conoscere e che sappiamo essere riferito alla semplificazione dei servizi offerti al cliente e alla centralizzazione della figura di quest'ultimo passando quindi da un sistema bank-centric a uno client-centric.

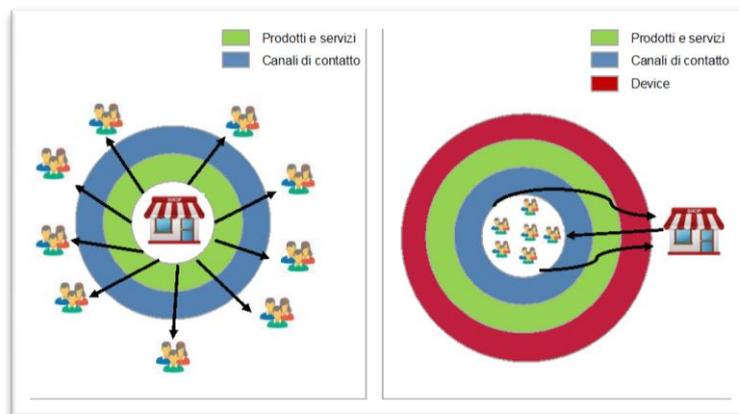
Un'altra discontinuità tecnologica che ha caratterizzato il passaggio dall'industrial age alla digital age, passando per l'information age, quest'ultima intesa come quella fascia di anni che va dal 1960 al 2008 circa e che vede la nascita di Internet, è rappresentato dal passaggio da un rapporto producer-user, improntato sulla precisa e netta distinzione dei ruoli, a una relazione dove user e producer optano per la collaborazione e la condivisione di idee per il raggiungimento di uno scopo comune. E anche qui ritorna il tema della condivisione perché il vero punto cruciale della nuova era è proprio la connettività tra tutto e tutti, in ogni tempo e luogo. E ancora, un altro fenomeno degno di nota, è il passaggio dalla competizione come uno "Zero Sum Game" a una cooperazione strategica tra le parti coinvolte. Il "gioco a somma zero" è quella teoria secondo la quale il risultato migliore si ottiene quando ognuno pensa al tornaconto personale, senza curarsi del prossimo. Così facendo uno vince e l'altro perde, inevitabilmente. Una simile visione non può adattarsi a un contesto come quello in cui viviamo e che abbiamo detto essere orientato alla condivisione. Infatti, come antitesi del "gioco a somma zero", si posiziona la teoria secondo la quale il risultato migliore si ottiene tramite la cooperazione tra le parti, dove ciascuna di esse opera pensando non solo al tornaconto personale, ma al bene dell'intero gruppo. È un concetto questo che funziona non solo in teoria, ma anche nella pratica: si pensi a quante conoscenze, quante idee, quanti spunti di riflessione in più si possono ottenere lavorando insieme e in simbiosi con altre menti brillanti, rispetto a quelli che invece si possono ottenere lavorando in autonomia e in indipendenza.

Una società che si fonda sui valori che abbiamo finora descritto non può non essere una società che richiede dei prodotti che siano altrettanto all'altezza di tali valori e che tali valori incorporano. Infatti, se nel passato si parlava di "single-purpose products", ad oggi si è passati al concetto di "connected multi-purpose products", volendo intendere quei prodotti che riescono a soddisfare più bisogni contemporaneamente, e cioè che non si fermano a soddisfare il solo bisogno materiale ma anche un bisogno più profondo che è quello relativo alla sfera emozionale. I prodotti/servizi che oggi il cliente richiede e si aspetta di ottenere sono prodotti che devono suscitare una certa emozione in chi li utilizza/ne usufruisce, prodotti/servizi che devono far vivere al consumatore delle esperienze mistiche. Un simile concetto di prodotto non veniva contemplato negli anni passati quando il prodotto era percepito come quel qualcosa che doveva andare a soddisfare bisogni molto più basilari, quando non vi erano pretese da parte del consumatore che accettava senza alcuna

particolare aspettativa quanto gli veniva offerto dal produttore. Questi cambiamenti, che potremmo definire “disruptive”, si concludono col passaggio da industrie/settori ben protette/i da confini ben definiti, sicuri della loro esclusività e inimitabilità, a settori che vedono nuovi entranti agguerriti farsi largo tramite l’erogazione di servizi e la produzione di beni quasi sostitutivi di quelli che fino a poco prima sembrava godessero di una certa “esclusività”. È quello che è successo nel settore finanziario con l’entrata di nuovi player come le aziende del Fintech e i colossi digitali che conosciamo con l’acronimo GAFAM. Temi questi già trattati nel capitolo 2 ma che analizziamo in questo terzo capitolo in un’altra ottica, andando a vedere più nello specifico quali sono state le iniziative intraprese da questi nuovi attori e quali sono state e saranno invece le conseguenti reazioni delle banche tradizionali che hanno sempre vissuto in uno scenario molto più simile a quello che caratterizzò l’”industrial age” rispetto alla “digital age”, che si presenta più come habitat naturale dei nativi digitali.

Insomma, la maggiore connettività, interazione, condivisione, informatizzazione, hanno modificato radicalmente la figura del consumatore rendendolo sempre più consapevole delle proprie preferenze, dei propri bisogni e quindi anche dell’offerta più adeguata per soddisfare al massimo le proprie aspettative, con conseguente trasformazione del rapporto stesso tra prodotti/servizi e cliente. Tutto questo ha fatto sì che la relazione azienda-cliente si sia modificata negli anni a seguito del susseguirsi delle diverse rivoluzioni industriali. Ad oggi tale relazione si basa su un nuovo paradigma: un paradigma cliente-centrico.

Fig. 3.2 – Paradigma azienda-centrico vs cliente-centrico



La Consumer Experience è stata trasformata in modo radicale: ad oggi si compone di una serie di micro-momenti che sempre più tendono ad essere attivati tramite lo smartphone. A questo si aggiunge il fatto che, nell’usufruire dei servizi che gli vengono offerti, il cliente predilige un percorso che gli permette maggiormente di personalizzare la “consumer journey” per renderla interattiva ed entusiasmante. Dal momento che il cliente tende a trascorrere la gran parte del tempo su dispositivi mobili alla ricerca delle informazioni presenti nel mondo digitale o comunque fruibili

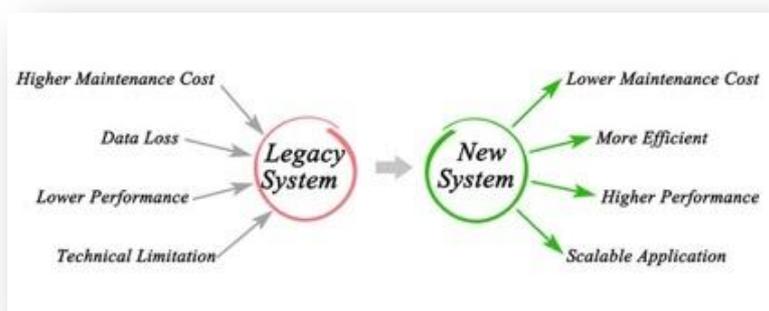
attraverso il digitale stesso, lo smartphone diventa l'attivatore dei bisogni e il mezzo attraverso il quale trovare soddisfazione a tali bisogni, diventa lo strumento che guida le scelte data la mole di informazioni che è in grado di fornire e uno strumento strategico per attirare e fidelizzare la nuova figura di utente. Le aziende devono essere in grado di, grazie all'aiuto delle nuove tecnologie tramite le quali è possibile intercettare i desideri dei clienti, creare un nuovo modello di customer experience che sia in linea con le nuove tendenze. In un simile contesto non tutte le banche tradizionalmente intese si sono ancora adattate, il business model bancario non si è ancora del tutto allineato al nuovo paradigma. Infatti in molti casi si assiste ancora all'erogazione di servizi finanziari secondo un approccio multicanale, inteso come la combinazione di uno o più canali per l'erogazione del prodotto/servizio al cliente finale. Il limite di tale approccio sta nel fatto che non si presenta come ideale in un mondo che è sempre più alle prese con canali digitali (mobile in particolar modo), mentre il canale fisico è invece sempre meno richiesto. Inoltre, un ulteriore limite, consiste nel fatto che ancora oggi accade che sia il cliente a dover subire la proposta della banca. In altri termini, il cliente si trova a dover individuare il pacchetto più in linea con le proprie esigenze/caratteristiche e spesso con risultati negativi che vedono il cliente doversi accontentare di un'offerta non perfettamente coerente con le sue aspettative. La conseguenza principale di quanto appena detto è lo scarso flusso di ritorno continuo tra banca e utente in termini di soddisfazione di quest'ultimo dovuto all'incapacità dell'istituto di farlo sentire unico e speciale.

Questo è un aspetto che non caratterizza invece l'offerta proveniente dalle nuove imprese native digitali o che comunque hanno intrapreso quella strada. Il punto di forza è infatti quello di saper individuare un pacchetto d'offerta che si possa definire "su misura" e individuarlo per ogni singolo utente, facendo sentire quest'ultimo pienamente soddisfatto in quanto sa che come la sua non ve ne sono altre di offerte, al più ve ne sono di simili. Basta quindi "poco" per rendere felice il cliente e quindi per fidelizzarlo: basta offrirgli qualcosa di ineguagliabile, qualcosa che non sia possibile scambiare con altri utenti perché fatto "su misura", un prodotto/servizio che si adatti perfettamente alle sue caratteristiche di utente (le sue abitudini d'acquisto, la sua professione, il fatto che abbia o meno una famiglia, la sua età, il suo tenore di vita, il fatto che sia più o meno legato all'utilizzo di dispositivi mobili, e così via...).



Ecco che il modus operandi di una banca deve cambiare per poter competere o anche per poter eventualmente collaborare e cooperare con una qualsivoglia azienda/startup Fintech o con uno o più dei Big del Tech (Facebook, Google, Apple e Amazon). Questo perché, in entrambi i casi, per poter competere o collaborare con le stesse armi e sullo stesso piano, bisogna che si possiedano le competenze e gli strumenti adatti che permettano di ottenere risultati positivi. In un contesto come quello in cui ci troviamo a vivere, il digitale è “LO STRUMENTO”. Per ultimo, ma non per importanza, un fattore che rende le banche ancora poco in linea con i trend in atto, è quello legato ai sistemi legacy che appaiono ancora, e potremmo dire inevitabilmente data la diversa natura di una banca rispetto a una startup Fintech, poco flessibili rispetto a quella di una realtà digitale e poco compatibili con i tempi di time-to-market dei prodotti all'avanguardia. Vengono infatti definiti come “qualcosa che si eredita dal passato” ed è proprio la parola “passato” che risulta inadeguata a un mondo finanziario che oggi più che mai guarda al futuro, che guarda a tutto ciò che di nuovo si può implementare. Sistemi di questo tipo rischiano di ostacolare la corsa delle banche tradizionali verso la digitalizzazione, verso la crescita, verso l'innovazione e soprattutto verso la competitività. Si tratta quindi soltanto di fattori negativi poiché rallentano le banche e allo stesso tempo non sono percepiti dagli utenti come elemento differenziante, se non in negativo.

Fig. 3.3 – Legacy System vs New System

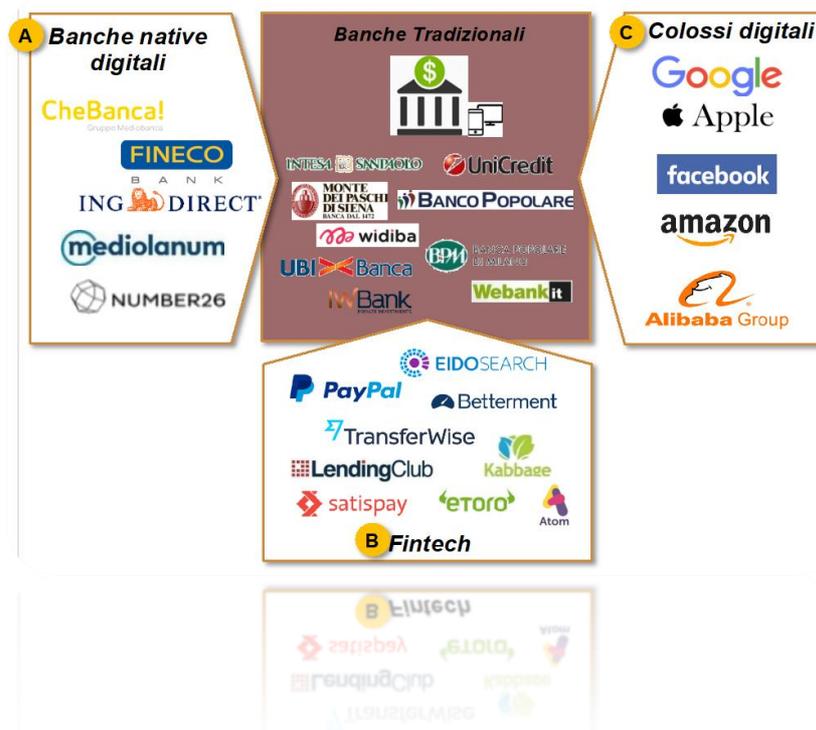


Quanto finora esposto, seppur in prima battuta potrebbe sembrare come un elenco di qualità e punti di forza dei nuovi attori a scapito delle banche tradizionali che si dovrebbero sentire minacciate da tutto questo, vista in un'ottica più orientata a quello che abbiamo definito pocanzi come “sharing economy”, potrebbe infatti presentarsi come opportunità. Opportunità poiché le banche, quelle che realmente sono interessate a mantenersi al passo coi tempi e soprattutto quelle che intendono farlo con una certa andatura, dal confronto positivo con le nuove realtà possono trarre dei vantaggi in termini di competitività. Come abbiamo già detto il risultato migliore si ottiene attraverso il confronto, la collaborazione e la condivisione. Soltanto chi riesce a cogliere il lato positivo derivante dall'imitazione creativa di quanto di meglio lo circonda può migliorarsi e prendere un posto nella società e nella mente dei consumatori degno di nota. Quindi le discontinuità tecnologiche che hanno segnato il passaggio dall'età industriale a quella digitale, gli ostacoli/limiti che ancora caratterizzano il sistema bancario tradizionale e l'avvento dei nuovi player nel mondo finanziario, pongono le banche di fronte a scelte che sono cruciali per il loro futuro. Percepire i nuovi stimoli provenienti dai nuovi entranti come una minaccia o come opportunità di miglioramento, imitare le strategie dei rivali o no, collaborare o competere?

Prima di rispondere a tali quesiti è bene andare ad analizzare più nel dettaglio quali sono state e quali saranno le iniziative intraprese dai nuovi player per capire anche se e come le banche tradizionali potrebbero intraprendere un percorso di digitalizzazione in linea con i nuovi attori, che sia in collaborazione con gli stessi o in autonomia.

3.1.2. I nuovi player e loro iniziative

Fig. 3.4 – I nuovi player digitali attivi nel mercato finanziario

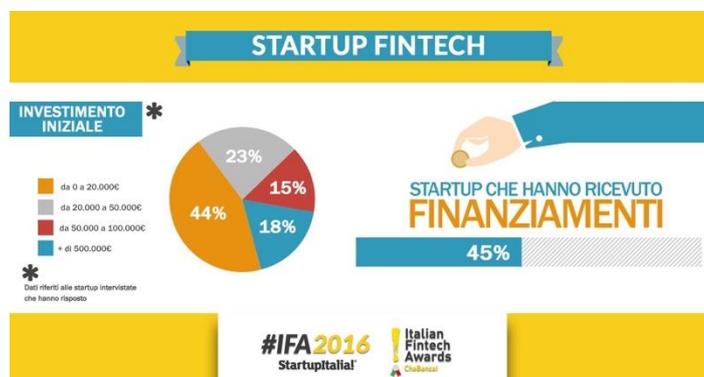


3.1.2.1 Banche native digitali

Seppur nel secondo capitolo abbiamo principalmente parlato di realtà Fintech, aziende e startup che offrono servizi finanziari tramite l'utilizzo delle più moderne tecnologie, quando diciamo “nuovi player” dobbiamo considerare altre due categorie, una tra queste già menzionata nelle precedenti righe: ci stiamo riferendo alle banche native digitali e ai colossi digitali (cd.GAFA). I nuovi attori si presentano nel mercato con un posizionamento sempre più comparabile a quello delle banche tradizionali ma con una marcia in più in termini di capacità di offrire, più che un servizio, un'esperienza al cliente. Inoltre In questa categoria di banche rientrano, come è possibile osservare dall'immagine, CheBanca!, Fineco, Mediolanum, IngDirect e Number26. Si tratta di banche che puntano fortemente sulle nuove tecnologie per sviluppare il loro business e, in particolare CheBanca! che nel 2016, convinta del fatto che le banche dovessero sostenere le idee più innovative provenienti dalle startup Fintech, ha portato avanti un'iniziativa per sostenerne e premiarne i progetti più all'avanguardia. A questa iniziativa se ne possono aggiungere delle altre come ad esempio: il ridisegno della piattaforma digitale secondo l'approccio “agile”, così definita proprio per via della rapidità di implementazione e per una struttura IT snella e quindi più facilmente adattabile ai nuovi fabbisogni; il lancio di “Yellow Advice” che consiste in una nuova idea di consulenza sugli investimenti più ideali su cui puntare, basata sui robot e sul pieno sfruttamento delle nuove tecnologie col fine ultimo di offrire una consumer experience unica; la promozione di alcune iniziative di digital banking come pubblicazioni, eventi, ecc. Queste sono solo alcune delle

iniziative che tale banca ha intrapreso e che dimostrano il forte impegno verso un programma di digital transformation.

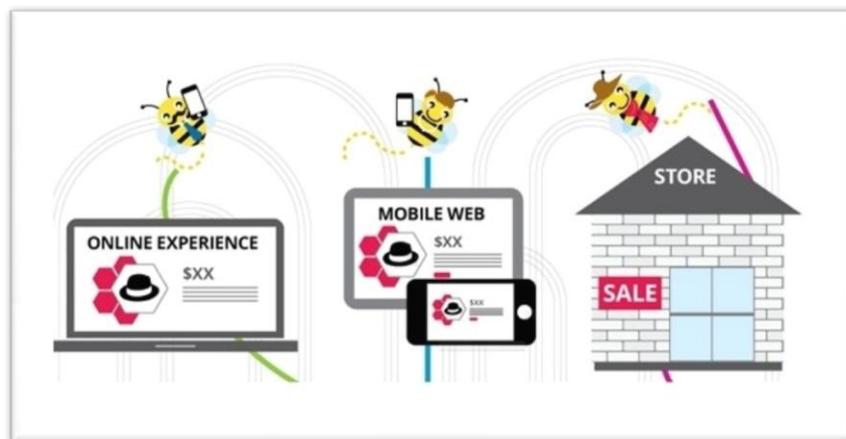
Fig. 3.5 – Progetto “Italian Fintech Awards” di CheBanca!



Lo stesso vale per IngDirect che nel 2017 ha avviato un progetto improntato sul dialogo tra startup, banche ed esperti del mondo della tecnofinanza, in particolare per discutere di come l’innovazione tecnologica nei vari settori sia vitale per quelle aziende che intendono migliorarsi e che intendono rivoluzionare la relazione azienda-cliente secondo un approccio cliente-centrico. Inoltre, esattamente come CheBanca!, anche IngDirect ha puntato sull’adozione di piattaforme “agili” per stare al passo con i nuovi trend evolutivi che caratterizzano sempre più il mercato finanziario dei giorni nostri e per facilitare la corsa verso l’innovazione nell’erogazione dei servizi al cliente, l’innovazione della customer experience, l’innovazione nei processi e nelle metodologie di lavoro interni all’organizzazione.

E ancora pensiamo a Fineco Bank, una tra le più grandi banche Fintech in Europa che da sempre investe in tecnologia col fine ultimo di innovarsi per poter in tal modo presentarsi al cliente finale come la banca giusta dove trovare soddisfazione ai bisogni propri di un utente. Insomma, anche per Fineco il cliente viene messo al centro, senza al contempo tralasciare l’importanza dell’investimento in nuove tecnologie che rappresentano lo strumento fondamentale per veicolare al meglio le informazioni, i prodotti e i servizi al cliente stesso. Anche in questo, come nei precedenti casi, è possibile evidenziare degli esempi di iniziative portate avanti da questa banca: l’espansione del portafoglio prodotti con il rilancio dei mutui online, il lancio del conto online per le piccole imprese, il miglioramento della produttività attraverso l’utilizzo di nuovi strumenti di robo-advisory (es. X-Net, una piattaforma tecnologica all’avanguardia). Tutte iniziative, quelle appena citate, che confermano l’impegno verso un futuro sempre più improntato sull’innovazione continua e sulla centralità del servizio al cliente come fonte principale di ricchezza.

Insomma, le banche digitali stanno evolvendo verso il miglioramento dell'automazione end-to-end, verso l'ampliamento della gamma di prodotti/servizi e verso un approccio omnicanale anziché multicanale. Quest'ultima differenza non è di scarsa importanza ai fini della soddisfazione dei clienti in un sistema che oggi abbiamo definito client-centric. Infatti, quando parliamo di omnicinale (dove “omni” sta per “tutto”) rispetto al multicanale (dove “multi” sta per “molti”), la particolarità sta nel vero e proprio cambio di prospettiva che l'omnicinalità porta rispetto alla multicanalità. Si tratta di un cambiamento che ha visto il passaggio negli anni dalla strategia singlechannel (monocanale), tipica del sistema di vendita tradizionale; per poi passare a quella multichannel, che invece fa riferimento alla possibilità di utilizzare almeno 2 canali; passando poi a quella crosschannel, che prevede la combinazione di più canali (es. acquisto online e ritiro presso il pdv fisico); per poi giungere ad oggi a quello che a noi interessa più di ogni altro e che è l'omnichannel, che dà la possibilità di utilizzare contemporaneamente canali fisici e digitali in modo tale da far vivere al cliente un'esperienza d'acquisto soddisfacente e completa a 360 gradi.



Accanto ai cambiamenti che interessano i canali per erogare i prodotti/servizi ai clienti, con l'entrata nel mercato finanziario delle nuove realtà, si assiste anche al cambiamento in termini di prodotti offerti, sia per il segmento aziende che per quello individui, rafforzando sempre più l'esigenza di doversi adattare ai nuovi trend, ormai consolidati, in quanto gli unici che ad oggi possono garantire ai clienti “digital” una user experience coinvolgente sotto ogni punto di vista. A questo cambiamento si aggiunge anche quello relativo alla presenza sul territorio per rispondere in tempo reale alle richieste dell'utenza, specialmente quelle più complesse, e per rinforzare la credibilità e affidabilità della stessa banca agli occhi della clientela. Infine, tra le strategie emergenti rientra, come precedentemente accennato, il processo di automazione dei processi per l'erogazione dei servizi real-time.

3.1.2.2. Aziende/Startup Fintech

Nonostante le innumerevoli volte in cui abbiamo nominato le aziende Fintech, che sono quelle che presentano il maggior livello di digitalizzazione tra i nuovi player entranti nel mondo dei servizi finanziari, nelle prossime righe l'intenzione è quella di andare più in profondità e cercare di descrivere più nel dettaglio queste aziende e le loro principali iniziative nel mondo finanziario. Dalla figura 3.4 emerge che tra le Fintech rientrano Satispay e Paypal che già conosciamo e di cui abbiamo già parlato nel secondo capitolo. A queste si uniscono eToro, una piattaforma leader mondiale per quanto riguarda il social trading che nasce appunto con l'obiettivo di permettere a chiunque di fare trading e di procedere a investimenti in modo semplice, piacevole, innovativo e trasparente. Tale piattaforma ha quindi puntato sulla trasformazione del settore relativo alla gestione del patrimonio, sicuro del fatto che Innovare, Reinventare e Rivoluzionare siano le parole chiave per sviluppare un business di successo. Per questo motivo eToro rientra tra gli innovatori e rivoluzionari dello spazio Fintech. Il servizio di "*social trading*" consiste nell'offerta di una piattaforma di *trading on-line* affiancata ad una di *social networking* così da consentire al cliente di adottare pratiche di investimento "*me too*" mediante l'osservazione del comportamento dei *best trader*.

Un'altra realtà Fintech degna di nota è Kabbage, una startup Fintech americana che invece punta a rivoluzionare un altro comparto proprio del mondo dei servizi finanziari: i prestiti online alle PMI. La novità sta nel fatto che Kabbage reperisce informazioni da partner selezionati al fine di valutare il merito di credito del richiedente il finanziamento per poi approvare la richiesta nel giro di pochi minuti. Il processo è completamente online e l'unico vincolo è che il cliente deve acconsentire affinché si proceda a visionare i dati personali. Si punta quindi tutto sul passaggio dal contatto fisico a quello prevalentemente digitale, un modo tutto innovativo di procedere al prestito di denaro semplicemente sfruttando un algoritmo di machine learning. Per quanto riguarda i partner selezionati presso i quali Kabbage reperisce le informazioni, l'immagine di cui sotto ha il fine di illustrarli.

Fig. 3.6 – Partner selezionati da Kabbage per il reperimento delle informazioni necessarie



Un altro player che punta sulla disintermediazione nel processo di erogazione del credito è LendingClub, che si mostra infatti come valida alternativa ai tradizionali strumenti di investimento anche per istituzioni finanziarie e che presenta dei tassi più bassi rispetto alle tradizionali banche, il tutto a parità di rischiosità del richiedente il prestito³⁰. Inoltre l'offerta di finanziamento *on-line* si distingue da quella tradizionale per la componente *peer-to-peer*, in cui i fondi prestati vengono raccolti come investimento da altri consumatori. Wikipedia definisce infatti il P2P lending come “prestito personale tra privati tramite Internet, senza quindi passare per i canali fisici tradizionali rappresentati dalle banche o altre istituzioni finanziarie cui siamo sempre stati abituati”. Ancora una volta si dà evidenza del fatto che ormai tutto avviene su canali online, tutto avviene in tempi rapidi. La vera rivoluzione consiste nella capacità che queste nuove realtà digitali hanno di rendere i processi, anche quelli più complessi come possono esserlo infatti le operazioni di finanziamento e investimento, semplici e immediati rispetto a come si potevano presentare fino a qualche anno fa quelli erogati tramite i tradizionali processi bancari.

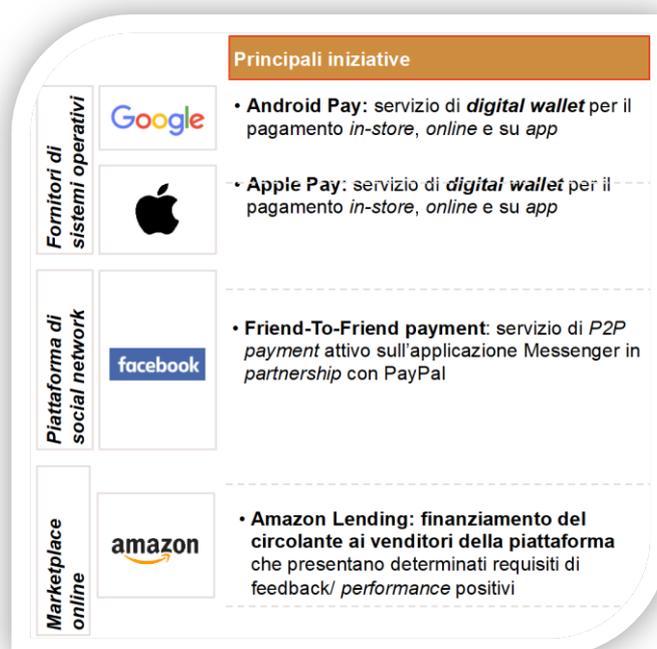
³⁰ FERRARI R., *L'era del fintech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, Franco Angeli, Milano, 2016.



3.1.2.3. Colossi digitali

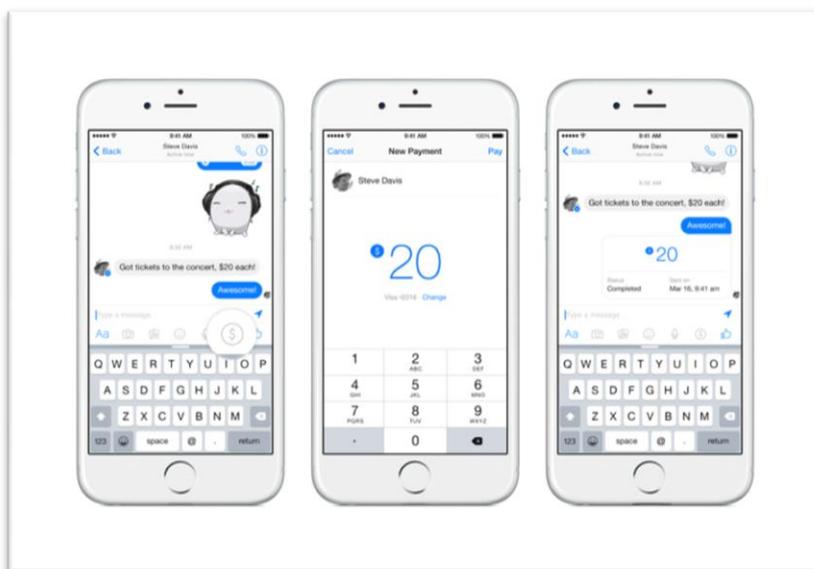
La strategia comune dei colossi digitali consiste nell'offerta di servizi finanziari prossimi al core business per valorizzare la propria base clienti e per rendere l'esperienza vissuta sui social network ancora più entusiasmante, interattiva e rivolta alla soddisfazione di bisogni diversi, non solo quelli classici relativi all'esigenza di sentirsi continuamente in connessione col mondo intero. È infatti per tale ragione che anche i Big del Tech hanno ampliato la loro offerta, approdando nel mondo dei servizi finanziari con iniziative che si pongono come alternativa a quelli tradizionalmente offerti dalle classiche istituzioni finanziarie.

Fig. 3.6 – Principali iniziative dei colossi digitali

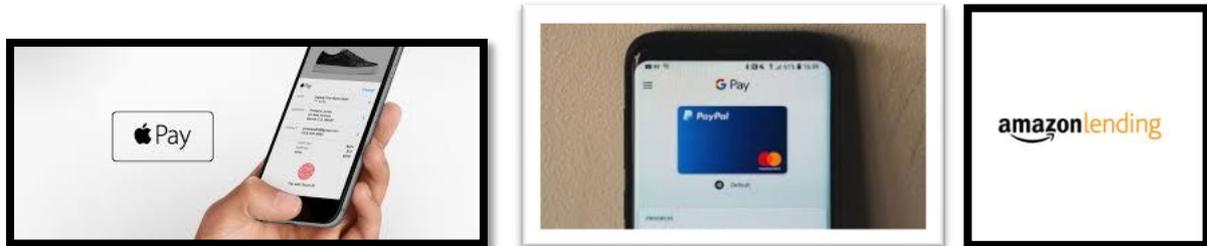


Come è possibile osservare dall'immagine 3.6 i cosiddetti GAFa sono quelli, tra i nuovi entranti, che presentano l'offerta più tecnologica e innovativa alla base clienti e infatti è quella che maggiormente risulta essere preferita come canale per usufruire dei servizi finanziari. Abbiamo già accennato in precedenza alle iniziative Apple Pay, Android Pay e Amazon Lending. I primi due, che rientrano nella categoria dei fornitori di servizi operativi, offrono entrambi un servizio di digital wallet per il pagamento in store, online e su app, insomma torna il concetto di “tutto intorno allo smartphone”, lo smartphone come soluzione a ogni nostra esigenza.

A queste iniziative se ne possono aggiungere altre, altrettanto innovative, come Friend-To-Friend payment di Facebook, una modalità alternativa rispetto alle classiche modalità di pagamento che si caratterizza per la collaborazione con PayPal, un attore che rientra nella categoria delle aziende Fintech di cui abbiamo parlato qualche riga fa. L'iniziativa di cui sopra, nata per differenziarsi dai concorrenti nel comparto dei payments, dà la possibilità di scambiare denaro tra gli utenti di Facebook e quindi fra “Amici”, in tutta sicurezza e con tutta facilità. Il punto di forza dell'iniziativa sta nel fatto che, con la stessa facilità con cui si mettono “like” alle foto e ai post pubblicati dagli “Amici”, allo stesso modo e con la stessa facilità si può procedere al trasferimento di denaro sempre tra gli stessi “Amici”, il tutto semplicemente usando una carta di debito, registrando quest'ultima su Messenger per poi, dopo aver immesso un pin nella app, poter procedere all'effettuazione del trasferimento della somma di denaro necessaria. Peccato però che ad oggi tale novità riguardi soltanto gli utenti americani.



Infine, un'altra piattaforma altamente innovativa in quanto introduttiva di un metodo del tutto rivoluzionario nell'area dei prestiti alle PMI è Amazon lending, la piattaforma dedicata all'erogazione di prestiti ai rivenditori presenti all'interno di Amazon stesso. Iniziativa quest'ultima che abbiamo già brevemente descritto nel precedente capitolo.



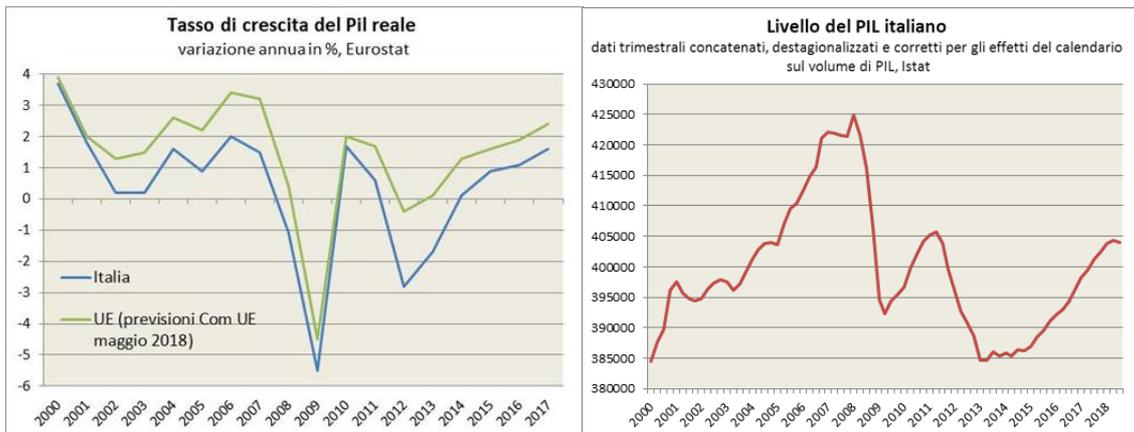
3.1.3. Altre “pressioni” che portano le banche a dover reagire

3.1.3.1. Il contesto macroeconomico e lo scenario regolamentare

Se alla sfida posta alle banche tradizionali, ovvero quella relativa all'entrata nel mercato finanziario dei nuovi attori digitali, si aggiunge anche un contesto macroeconomico e uno scenario regolamentare tali da mettere a repentaglio i margini del sistema bancario e tali da non permettere di intravedere la luce in fondo al tunnel almeno nel breve periodo, allora le banche tradizionali si trovano davvero messe con le spalle al muro e costrette a reagire a tali pressioni.

La reazione sarà certamente diversa tra banca e banca e ciò dipenderà dalle diverse caratteristiche delle stesse in termini di dimensioni, capitali disponibili per investimenti in nuove tecnologie, ruolo rivestito nella società, prontezza dei manager, capacità di cogliere le opportunità derivanti dai nuovi trend in atto e attenzione che la stessa banca ripone nei confronti dell'utenza e della sua soddisfazione. Insomma, in un modo o nell'altro, lo scenario che la banca si trova di fronte la pone dinanzi a scelte difficili, scelte improvvisate, scelte che richiederebbero più tempo per poterci ragionare su e che invece, per come la situazione si presenta, richiedono reazioni quasi immediate, reazioni degli incumbent che siano real-time. Abbiamo quindi accennato ad un contesto macroeconomico difficile, perché? Perché l'economia italiana è ancora debole e questo lo dimostra la lenta ripresa del PIL dopo il drastico calo del 2008. È possibile prendere visione di quanto appena detto osservando i grafici sottostanti elaborati dal Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (DIPE) attraverso l'utilizzo di dati forniti da organismi pubblici nazionali e non come Istat-Eurostat, Banca d'Italia, OCSE, ecc.

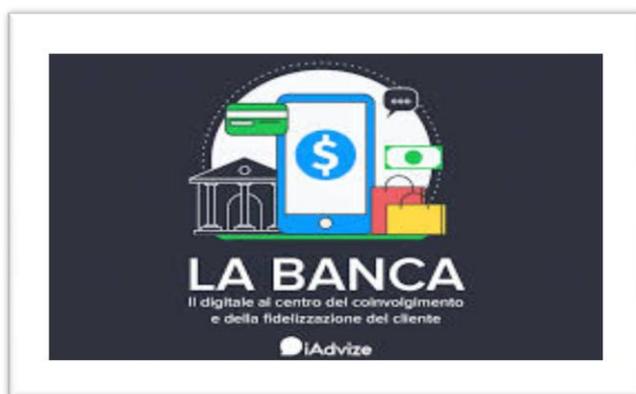
Fig. 3.7 e 3.8 – Tasso di crescita e livello del PIL reale italiano



Fonte: Elaborazione DIPE su dati Eurostat, Istat, Commissione europea

Ad un PIL in lenta ripresa si aggiunge poi anche una generale diffidenza degli investitori e dei correntisti nei confronti del sistema bancario, sempre come conseguenza della crisi economico-finanziaria che colpì il mercato circa 10 anni fa. Questo porta le banche a doversi impegnare per recuperare la fiducia persa perché senza i clienti e senza potenziali investitori una banca non esisterebbe. Il compito di quest'ultima, in una simile situazione, è quello di reinventarsi, di migliorarsi, di innovarsi per attirare nuovamente l'attenzione della clientela. Compito non semplice dal momento che, come abbiamo visto prima, i nuovi player che operano nel mercato appaiono quasi "imbattibili" per via di un'offerta fortemente adattata alle caratteristiche e alle esigenze della "nuova" clientela.

Un altro fattore importante sono i tassi di riferimento del business bancario ai minimi e con poche prospettive di ripresa nel breve.



Ad un contesto macroeconomico problematico si affianca poi un altrettanto delicato scenario che è quello regolamentare. Delicato a causa di alcuni fattori come: gli stringenti requisiti di patrimonializzazione, l'introduzione di indicatori volti a monitorare l'equilibrio tra raccolta e impieghi e sulla liquidità, l'introduzione del Single Resolution Fund e del Deposit Guarantee Scheme, l'introduzione della PSD2.

Con Single Resolution Fund si fa riferimento all'istituzione di un Fondo di risoluzione unico per il finanziamento dei programmi di risoluzione sostenuto dai versamenti da parte degli intermediari dei paesi dell'area euro e quindi senza ricorrere all'utilizzo del denaro pubblico³¹.

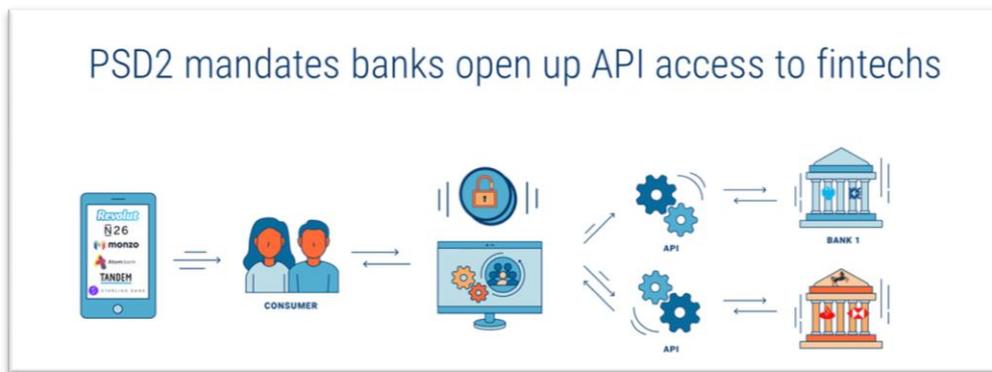
Abbiamo poi fatto cenno al Deposit Guarantee Scheme che invece ha come obiettivo primario quello di tutelare i depositanti qualora ci si dovesse imbattere in un dissesto di una qualsivoglia banca, volto ad evitare quei prelievi impulsivi o la corsa agli sportelli dettati da reazioni di panico che una simile situazione potrebbe alimentare nel caso di un eventuale insolvenza da parte dell'istituto di credito³².

Per quanto riguarda la PSD2, la direttiva europea 2015/2366, è iniziata una vera e propria rivoluzione nel comparto dei pagamenti e nel modo in cui questi vengono intesi, determinando in tal modo una rottura col passato. Si aprono infatti con tale direttiva le porte del futuro, un futuro tutto improntato su un nuovo modo di "fare banca" (cd. Open Banking), più facile, più intuitivo, più immediato e che, per tali ragioni, mette inevitabilmente in discussione il tradizionale modo di fare banca. Si inizia addirittura a parlare di "banca come piattaforma" per sottolineare l'importanza di offrire servizi ai clienti che si presentino più come delle esperienze dal momento che, ha poca importanza da chi proviene l'offerta, l'importante è che questa sia il più possibile attrattiva e in linea con le nuove abitudini dei consumatori. Si può trattare dell'offerta dei colossi come Google, Amazon, Apple e Facebook; oppure dell'offerta delle startup fintech che, come mostra la figura sottostante, tramite il collegamento alle banche tramite API, sono in grado di erogare servizi sempre più innovativi, sempre più personalizzati e soprattutto sempre più legati all'utilizzo dello smartphone come strumento indispensabile per usufruirne al meglio; oppure potrebbe provenire dalle stesse banche, in particolare da quelle che sanno sfruttare le proprie competenze e le informazioni relative ai clienti che hanno a disposizione, quelle che sanno far leva sul rapporto di fiducia costruito negli anni con gli stessi clienti.

Fig. 3.9 – La PSD2 impone alle banche di consentire l'accesso API alle aziende Fintech

³¹ BANCA D'ITALIA, *Risoluzione e gestione delle crisi*, 2015.

³² Consiglio dell'Unione Europea, *Sistemi di garanzia dei depositi*, 2018.



Le principali conseguenze di uno scenario macro e regolamentare di questo tipo per una banca tradizionale sono:

- La riduzione della redditività complessiva del sistema bancario con altrettanta riduzione dei margini di interesse e aumento dei costi;
- Maggiori ostacoli nel reperire i capitali necessari per affrontare gli aumenti di capitale richiesti dalle Autorità di Vigilanza.

Il sistema bancario tradizionale si ritrova circondato da una miriade di cambiamenti, cambiamenti da ogni punto di vista il che dovrebbe, ma non sempre ciò accade, portare le banche a reinventarsi e reinventarsi di questi tempi può significare solo una cosa: intraprendere un processo di digitalizzazione che possiamo definire di “digital transformation”, un processo che trasporta le aziende verso il nuovo scenario dando loro gli strumenti necessari, tecnologici e culturali per affrontare al meglio le nuove sfide poste dal digitale.

3.1.3.2. La digital transformation

Spesso durante la trattazione abbiamo parlato della necessità di apportare una radicale trasformazione che pervada l’intera organizzazione, specialmente in un contesto come quello poco fa descritto, un contesto quindi fatto di nuovi attori agguerriti nell’offerta di servizi finanziari, nuovi requisiti, nuove direttive, nuovi consumatori, sfiducia, ecc. La trasformazione cui si fa riferimento è la cd. trasformazione digitale che per le banche rappresenta un’importante opportunità di miglioramento della propria efficacia commerciale, della propria efficienza gestionale e della propria posizione di costo. Questi rappresentano i principali benefici che derivano dall’adozione di un percorso di “digital transformation”, benefici che possono essere così descritti:

- ✚ il miglioramento di tutto ciò che permette alla banca di entrare in possesso di informazioni circa la propria clientela in termini di bisogni, aspettative e preferenze, nonché miglioramento delle modalità per entrare in contatto con la stessa clientela una volta aver reperito abbastanza informazioni per entrarci in contatto (da modalità tradizionali a modalità che puntano allo sfruttamento dei social media);
- ✚ miglioramento dell'offerta e dei canali per entrare in contatto con i clienti, nonché la personalizzazione degli stessi canali puntando sull'interazione real-time;
- ✚ ridisegno della customer experience che sia in linea con quelli che sono i nuovi trend digitali e i nuovi bisogni dei customers;
- ✚ miglioramento della struttura dei costi in termini di riduzione di questi ultimi attraverso: un utilizzo più efficiente delle risorse IT, ottimizzazione del "cost to serve" e di metodologie e processi di lavoro.



Insomma, pur avendola spesso menzionata nei passati capitoli/paragrafi e pur avendone appena elencato i principali benefici per una banca, non ne abbiamo ancora dato una definizione esauriente e soprattutto non ne abbiamo data una che si adatti ad un mondo particolare, regolamentato e complesso come lo è quello bancario. Infatti, se parlare di digitale per i nuovi player risulta quasi naturale, per una tradizionale banca non è esattamente la stessa cosa. Di fronte a questa necessità non tutte le banche reagiscono allo stesso modo per via delle diverse caratteristiche, dei diversi obiettivi, delle diverse competenze a disposizione, della diversa cultura aziendale, ecc: si potrebbe scegliere di attendere in vista di ulteriori spinte esterne, si potrebbe altresì scegliere di osservare come i principali competitor reagiscono e agiscono, oppure si potrebbe scegliere di rimandare tale decisione a un momento futuro. Tutti atteggiamenti appaiono comprensibili dal momento che non si tratta di cambiamenti superficiali, minimi, poco invasivi. Piuttosto si tratta di una trasformazione radicale che tende ad intaccare ogni singola componente, ogni singola particella del sistema

bancario, rivoluzionando letteralmente tutto ciò su cui si era fondato fino a quel momento. Per quanto si possa essere comprensivi, il contesto che abbiamo descritto precedentemente non lo è affatto e pone le banche di fronte alla scelta tra due alternative: cambiare o cambiare. E cambiare sta per cambiare tutto, dai modelli di business, alla cultura, ai pensieri delle persone coinvolte, ai processi, ai metodi di lavoro, insomma un cambiamento a tutto tondo. Abbiamo parlato delle diverse rivoluzioni industriali che negli anni hanno modificato il mondo in cui oggi viviamo, b  quella cui stiamo assistendo adesso non   assimilabile alle rivoluzioni del passato. Le aziende e le banche tradizionali si trovano coinvolte in un processo di digitalizzazione e innovazione continuo, irrefrenabile, inarrestabile che non da spazio a momenti di esitazione se si vuole sopravvivere e se si vuole essere competitivi.

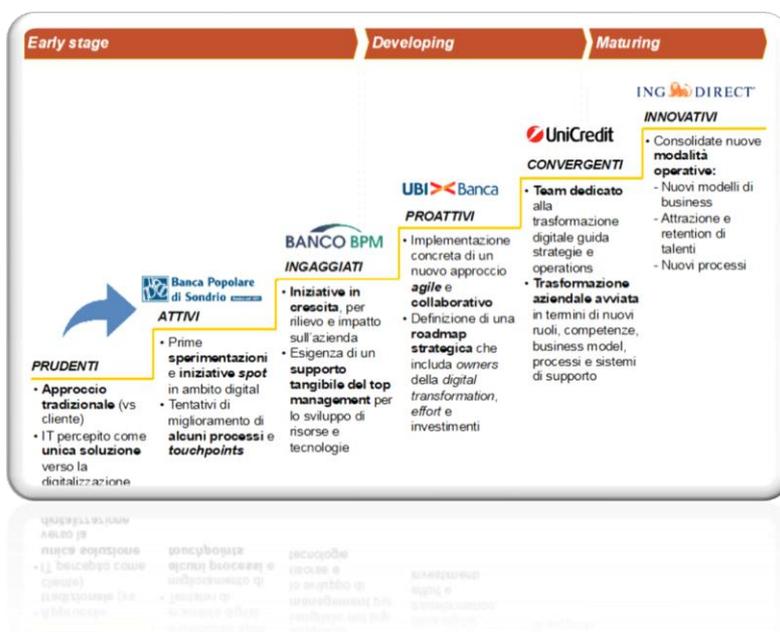
Quindi, in base a quanto appena detto, quando si parla di Digital Transformation non ci si sta riferendo a una singola linea di business, a una competenza specifica di poche risorse, a un “must have” per il marketing e nemmeno ad un costo. Piuttosto ci si sta riferendo a uno strumento a supporto della strategia, a un elemento pervasivo che contamina l’intera azienda, a una nuova cultura aziendale comune a tutti, a una profonda trasformazione del business e dei processi che lo supportano e soprattutto a una leva per aprire nuove opportunit .

La trasformazione digitale richiede un nuovo paradigma culturale che metta al centro i clienti e una diversa valorizzazione dei dati disponibili. Trasformazione Digitale deve significare rivoluzione della cultura aziendale con un approccio cliente-centrico, essere in grado di ottenere e interpretare il maggior numero di dati sul cliente (uno dei vantaggi competitivi offerti dal nuovo scenario digitale), deve significare saper erogare prodotti modulari in modalit  omnicanale e anche essere una banca proattiva nell’intercettare e colmare le esigenze del cliente all’insorgere delle stesse. Il tutto da realizzare focalizzandosi su alcuni obiettivi come: la conoscenza del cliente come chiave per veicolare in maniera efficace l’offerta, passare da architetture chiuse, poco flessibili e non funzionali alla gestione del cambiamento, ad architetture improntate alla collaborazione, interoperabili, integrate e orientate ai servizi condivisi. Si tratta di passaggi obbligati al fine di aumentare la flessibilit  e la rapidit  nello sviluppo di applicazioni, per aumentare la reattivit  nel rispondere ai cambiamenti richiesti dai nuovi trend e dalla nuova figura di cliente³³. Pur essendo passaggi obbligati, il concetto di “banca” oggi non ha ancora raggiunto il suo massimo livello di digitalizzazione, ma la corsa   iniziata per tutti. Questa corsa verso la digitalizzazione e verso il cambiamento a 360  richiede necessariamente di passare per delle tappe che potremmo definire addirittura obbligate perch , pur rappresentando un cambiamento che richiede la massima prontezza e reattivit  da parte dell’azienda/banca interessata, non pu  comunque saltare dei passaggi chiave

³³ BRAGA A., *Digital Transformation*, Egea, Milano, 2017.

necessari per la corretta implementazione di un programma di trasformazione digitale ottimale e duraturo. Si dovrebbe infatti partire con la definizione e simulazione di un progetto pilota che permetta di iniziare a prendere confidenza con il digitale, si dovrebbe poi procedere con corsi di formazione per lo sviluppo di competenze digitali adeguate, passando poi alla costruzione della cd. “intelligenza artificiale” (algoritmi e modelli applicativi). Passaggi questi appena descritti che sono necessari se si vuole puntare a costruire una customer experience ben definita, se si vuole puntare a sviluppare ed erogare servizi/prodotti digitali e se si vuole puntare in alto con una performance operativa di alto livello. Nella figura che segue è illustrato lo stadio in cui ogni singola banca si trova ad essere posizionata in base alla propria attitudine nei confronti dei nuovi trend, in base alla propria natura, in base alle proprie risorse, competenze digitali, e così via.

Fig. 3.10 - La corsa delle banche verso la maturità digitale



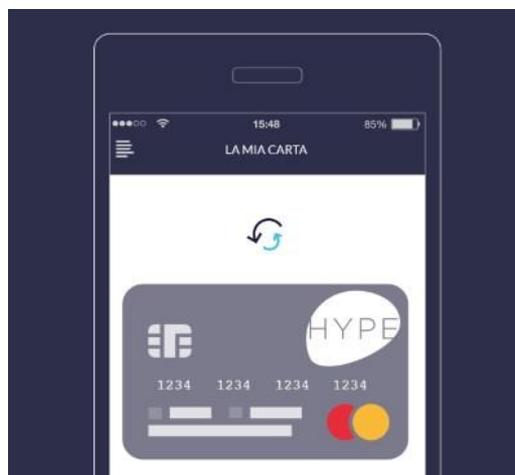
Inoltre, a prescindere dal posizionamento di ciascuna banca nell'area digitale, le esperienze nazionali e internazionali consentono di identificare 2 tipologie di percorsi di digital transformation intrapresi dalle banche: procedere con la creazione di banche digitali oppure optare per la digitalizzazione della banca stessa. Il primo tipo di percorso è quello che è stato intrapreso da banche come Monte dei Paschi di Siena, Ubi Banca, BNP Paribas e che può essere a sua volta scisso in due sotto-percorsi. Il primo prevede il lancio di un brand specializzato sul digitale al fine di:

- raggiungere la clientela più orientata al digitale;
- focalizzazione a 360° sulle iniziative digitali;

- avere la possibilità di testare i nuovi prodotti/servizi digitali prima di importarli nella banca tradizionale.

Il secondo sotto-percorso è quello che invece prevede la creazione di banche digitali come legal entity separate che poi, molto spesso, vengono inglobate in un momento successivo dalla holding con l'obiettivo di capitalizzare i risultati positivi ottenuti dall'esperienza digitale maturata dal nuovo brand.

Per quanto riguarda la seconda tipologia di percorso che una banca tradizionale può decidere di intraprendere in alternativa a quello appena descritto, vi hanno optato banche tradizionali come Intesa Sanpaolo, Gruppo Banco Sella e UniCredit. Tra queste banche alcune hanno provveduto ad avviare un processo di digitalizzazione interno alla banca senza il lancio di alcun tipo di nuovo brand (es. Intesa Sanpaolo) che prevede l'estensione dei servizi/prodotti offerti sull'online/mobile banking attraverso il progressivo adattamento dei processi ai nuovi canali digitali e una forte focalizzazione sulla creazione di una cultura interna fortemente digitale per riuscire a comprendere i cambiamenti in atto nel contesto di riferimento; altre invece hanno optato per l'acquisizione di Fintech come via per rendere il processo di digitalizzazione più veloce. Un esempio è Banca Sella con l'acquisizione di Hype, un conto corrente bancario per smartphone che si usa con un'applicazione che, una volta essersi registrati, permette di aprire un conto corrente semplicemente inviando un proprio selfie insieme alla scansione dei documenti di identità e il gioco è fatto. Una volta ottenuta la carta prepagata si può iniziare ad effettuare prelievi e ad acquistare online/nei negozi. È proprio in questo che sta la rivoluzione: la possibilità di gestire le operazioni bancarie come pagamenti o monitoraggio delle spese effettuate nell'arco di un certo periodo di tempo, il tutto direttamente dal telefono cellulare evitando così file agli sportelli, fogli e fogli da dover leggere e da approvare tramite firma, ecc ecc.



a uno di “customer experience” e quindi passare da un modello tradizionale caratterizzato da un’offerta sempre più improntata sul concetto di multicanalità (il cliente ha a disposizione un gran numero di canali tra cui scegliere) a uno, quello “digital”, che invece si basa tutto sull’offerta di una customer experience che sappia prima di tutto intercettare i bisogni e le esigenze dei clienti per poi andarne a superare, o almeno tentare di farlo, le aspettative. Superare le aspettative della domanda non è compito facile, ma è possibile riuscire nell’impresa soltanto se l’esperienza offerta sia tale da far percepire alla controparte una certa interazione positiva sia a livello conscio che al livello inconscio. Insomma, il successo dipende tutto dalle aspettative della domanda e da quanto l’offerta ritiene importante dare una risposta esauriente alle stesse. Si tratta di mixare nella giusta misura le azioni che l’azienda razionalmente pianifica in base alla tipologia di cliente che deve soddisfare e le emozioni evocate nello stesso cliente in base alle proprie aspettative. Quindi ogni offerta, esattamente come è possibile osservare dall’immagine 4.1, deve essere sviluppata sulle precise e uniche caratteristiche del cliente, ogni offerta in termini di esperienza si presenta diversa da ogni altra. Nonostante ci si trovi nell’era digitale e nonostante ci si aspetti che la maggior parte dei consumers richiedano tutti un’esperienza all’altezza di essere definita “digital”, se la banca si trova di fronte un utente “tradizionale”, la stessa dovrà adeguarsi a tale utente offrendogli prodotti/servizi ritenuti classici e attraverso i canali classici. Bisogna essere “digitalmente rilevanti oggi per essere ancora presenti domani” e affinché ciò accada la formula vincente è: “prima le persone”. Quindi, anche se il tessuto connettivo per le industrie sembra essere ad oggi il digitale, il fattore chiave è l’utente che rappresenta ormai una parte attiva del processo di erogazione del servizio/prodotto e che ne determina il successo³⁴.

Insomma, il lavoro della banca si è complicato col passaggio da un’era ad un’altra, ma questa è una sfida che, se presa nel verso giusto, è in grado di apportare dei miglioramenti e una crescita di indiscutibile valore per la banca ma anche per l’intera società in cui questa si colloca.

Fig. 3.11 – Dal modello multicanale al modello di customer experience

³⁴ BRAGA A., *Digital Transformation*, Egea, Milano, 2017.



3.2. A fronte delle pressioni descritte: collaborare o competere?

Breve introduzione...

Quanto finora analizzato e descritto ha avuto come fine ultimo quello di portarci a rispondere a una domanda che ad oggi è inevitabile non porsi e soprattutto una domanda alla quale è importante dare una risposta esauriente. Abbiamo visto che la teoria della “distruzione creatrice” del filosofo ed economista Joseph Schumpeter è parzialmente riadattabile a una realtà molto diversa da quella che veniva dallo stesso descritta in quegli anni ma che, se si fa un’analisi profonda e dettagliata, trova dei fattori che ci portano a riscontrare una qualche similitudine con quello che oggi sta accadendo nel mondo dei servizi finanziari tra banche (incumbent) e nuovi entranti (Fintech, aziende digitali e GAFA). Infatti abbiamo visto come i nuovi player si siano avventati nel mondo delle banche tradizionali in un primo momento “distruggendo” tutto ciò che si potesse ritenere “vecchio”, obsoleto ed eccessivamente tradizionale a fronte di nuovi trend che, invece, appaiono fortemente “nuovi”, innovativi, all’avanguardia, affatto tradizionali. Sottolineiamo “in un primo momento” perché in un momento successivo, una volta recuperata la lucidità e una volta presa coscienza della portata del fenomeno e delle opportunità che questa trasformazione può portare anche agli stessi incumbent, tutto sembra tranne che “distruttivo”. Infatti, se si hanno le conoscenze e le competenze adeguate per affrontare i cambiamenti in atto e se si ha l’intelligenza per cogliere i benefici che potrebbero derivare dalla collaborazione con i nuovi attori che operano nel mercato finanziario, la “distruzione creatrice” assume senso. I nuovi entranti entrano in un mercato che prima era a loro sconosciuto, in un primo momento distruggendo tutto ciò che sembrava dato per assodato e che si pensava fosse una “regola” inderogabile, mettendo in una vera e propria crisi gli incumbent che si vedono portar via tutto o quasi tutto per poi, in un secondo momento, iniziare ad essere percepiti come portatori di innovazione tecnologica, di rivoluzione nel senso positivo del termine, di

opportunità di crescita e di maggiore competitività. Insomma, è sul concetto di collaborazione o collusione tra banche e nuovi player che si baserà questo capitolo, sulla scelta tra la competizione o collaborazione, sui vantaggi e svantaggi che l'una o l'altra scelta possono comportare per le parti coinvolte.



3.2.1. Le opportunità per banche e nuovi player derivanti dalla loro collaborazione

Abbiamo finora descritto i cambiamenti che sono avvenuti in seguito all'avvento del fenomeno della digitalizzazione nei vari settori soffermandoci ad analizzare i principali effetti in un settore in particolare che è quello finanziario. Abbiamo visto come, col passaggio dall'età industriale degli anni '60 a quella digitale, il settore finanziario sia profondamente cambiato tanto da parlare di vera e propria rivoluzione. Inevitabilmente questa rivoluzione ha avuto impatti importanti sul sistema bancario che, non solo ha dovuto affrontare la sfida in termini di rivisitazione dell'intera infrastruttura in chiave digital apportando modifiche dei processi, dei prodotti/servizi offerti, dei canali per veicolarli, del personale coinvolto e del concetto di filiale, ma ha dovuto affrontare una sfida ancora più ardua e imprevedibile: l'entrata nel mondo dei servizi finanziari di nuovi attori tutti digitali. Queste questioni sono già state spesso menzionate durante la trattazione, ma è bene analizzare più nel dettaglio le motivazioni per cui un atteggiamento propositivo delle banche tradizionali verso la possibilità di instaurare un rapporto di collaborazione con questi nuovi soggetti, possa portare le stesse ad ottenere risultati positivi più di quanto le stesse possano immaginare. Se si pensa al mondo delle banche, questo è quello che più di ogni altro si è sempre mostrato come inattaccabile, come il più robusto, il più protetto da eventuali attacchi concorrenziali, il meno soggetto a fenomeni "disruptive" e quindi quello che meno di tutti potesse pensare di temere cambiamenti nelle regole e negli scenari di riferimento. Le banche infatti, fin dall'XI secolo, si sono sempre sentite al sicuro e soprattutto sicure del proprio vantaggio competitivo costruito nel tempo. Un vantaggio competitivo fondato su solide basi quali:

- la fiducia riposta nelle stesse banche da parte dei clienti che le hanno sempre considerate come luogo sicuro in cui rifugiarsi e in cui trovare conforto ai problemi legati al loro denaro;
- oltre alla fiducia, le banche hanno sempre ispirato una certa sicurezza per via delle profonde e ineguagliabili conoscenze e competenze professionali che le hanno sempre rese istituti ideali per la custodia dei capitali;
- la posizione privilegiata che hanno sempre rivestito nella società di appartenenza;
- l'erogazione di prestiti, di credito, di strumenti che servivano all'utenza per far fronte ai bisogni legati alla vita quotidiana;
- l'attitudine dei clienti nel gestire le questioni riguardanti le proprie finanze: chi per pigrizia, chi per inerzia, chi per scarse conoscenze e competenze a riguardo, chi per paura di compiere degli errori, sta di fatto che la maggior parte degli utenti ha sempre preferito affidare tali questioni ad un istituto ritenuto competente;
- l'ingente mole di dati e informazioni strettamente personali di ogni singolo utente che le banche hanno sempre custodito in totale privacy.

Se questo è lo scenario a cui le tradizionali banche sono sempre state abituate, le cose ad oggi sono nettamente differenti da ogni punto di vista.

Infatti la fiducia nei confronti delle banche è andata scemando negli anni, specialmente a partire dagli anni che seguirono la crisi economico-finanziaria del 2007/08; di conseguenza anche la sicurezza che le banche hanno sempre ispirato alla clientela nel detenere i capitali si è andata riducendo; l'offerta di servizi/prodotti finanziari ormai non è esclusiva della banca ma proviene anche da nuovi player che appunto si sono posizionati accanto alle banche nell'offerta di strumenti finanziari; la pigrizia e l'inerzia che una volta portava i clienti ad affidarsi a persone esperte che lavoravano in banca, ad oggi si è trasformata in una pigrizia che li porta a prediligere la gestione autonoma dei propri "affari" e del proprio denaro, autonomia intesa come gestione da remoto senza necessità di muoversi fisicamente verso la filiale più vicina; infine, per quanto riguarda la mole di dati e info sui clienti a disposizione delle banche e la sicurezza e privacy con cui tali informazioni sono sempre state custodite, ad oggi non è una qualità propria solo degli istituti di credito tradizionalmente intesi. La novità che più di ogni altra risulta rivoluzionaria è la direttiva PSD2 che permette infatti ai nuovi player digitali di entrare in possesso di tali informazioni e di custodirle garantendo ai clienti la stessa sicurezza, la stessa serietà e la stessa privacy di una banca permettendo agli utenti di procedere ad operazioni anche complesse e delicate direttamente da smartphone, tramite le app che già hanno incorporati i dati e le info necessarie per poter procedere a qualsivoglia tipo di pagamento. In sostanza la direttiva comporta la possibilità per società Fintech,

Google, Apple, Facebook e Amazon di aver accesso ai dati dei clienti bancari per sviluppare proposte finanziarie ad hoc senza per questo diventare a tutti gli effetti delle banche ma ponendosi come alternativa alle stesse.

Tutto questo discorso per far capire quanto, porsi in attrito con queste nuove realtà e porre delle barriere tra il “vecchio” e il “nuovo”, non risulti profittevole per nessuno, nuovi player compresi.

Il titolo del paragrafo in questione cita la parola “opportunità”. Queste opportunità non si riferiscono tuttavia alla sola realtà bancaria, ma si riferiscono anche alle aziende/startup Fintech che, esattamente come le banche, si trovano a dover affrontare la sfida proveniente dai cd. e già molte volte affrontati GAFA. I GAFA, tra i nuovi attori, sono quelli che più degli altri riescono a presentarsi come competitor “pericolosi” per banche e per aziende Fintech.

Non a caso sempre più si parla di Fintegration come soluzione ottimale per entrambi i soggetti per affrontare al meglio le nuove sfide imposte dalla digitalizzazione dell’intero settore. Parleremo di questo nel prossimo paragrafo. Per ora è bene approfondire la questione del “trio”

GAFA-BANK-FINTECH in quanto le banche non possono permettersi di non considerare Fintech e GAFA nello sviluppare i piani per il prossimo futuro, un futuro che sarà caratterizzato da coloro che sono stati così ingegnosi da sviluppare una strategia di successo improntata sul nuovo paradigma digitale.



Sia i GAFA che le Fintech stanno sempre più allargandosi nel settore finanziario con un’offerta sempre maggiore di servizi che potrebbero anche risultare del tutto sostitutivi di quelli offerti dalla banca, specialmente nel comparto dei payments che abbiamo già esaminato in precedenza. Inoltre, i minori costi che questi soggetti sostengono per via della mancanza di infrastrutture fisiche, riescono a progettare delle esperienze per la clientela che somigliano a dei veri e propri “viaggi” nel mondo dei servizi finanziari, trovando risposta ad ogni esigenza.

Anche se finora abbiamo parlato delle Fintech e dei GAFA come potenziali minacce e competitor per le banche, lo stesso “problema” si può riscontrare anche tra le stesse Fintech e i GAFA. Infatti, oltre a mettere in difficoltà le banche, i GAFA riescono a mettere in difficoltà anche i player

Fintech che, dinanzi a colossi digitali come Google, Apple, Amazon e Facebook, potrebbero rischiare di essere “divorate”. È da questa paura che nasce l’idea, sia da parte delle banche che da parte delle aziende Fintech, di intraprendere o comunque proseguire il percorso di digitalizzazione insieme, in stretta collaborazione, puntando sullo sfruttamento delle potenzialità di entrambi in modo profittevole in vista di un obiettivo comune. Questo è lo scenario che più di altri, e quindi più della competizione o della coesistenza (intesa come collaborazione competitiva) si dimostra vincente.



Mentre i GAFAs sono in grado di proseguire in autonomia, in grado di percorrere la strada che li porta al successo e alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo senza necessità di collaborare, forti del fatto di disporre di tutto il necessario in termini di: capitali da investire in nuove idee e innovazioni, risorse, tecnologie all’avanguardia, competenze digitali, la fiducia dei clienti, ecc., questo non si può invece dire per banche e Fintech perché:

1. Le banche scarseggiano in termini di disponibilità di competenze e risorse digitali, di innovazioni tecnologiche, di personale qualificato che sappia affrontare adeguatamente le richieste dei nuovi utenti, di infrastrutture all’avanguardia, di canali che siano più orientati all’omnicanalità anziché alla multicanalità;
2. Le realtà Fintech (aziende e startup) sono invece deboli sul fronte dei capitali disponibili per affrontare gli investimenti necessari per poter competere in un mercato in continua evoluzione e che richiede idee sempre più innovative. Specialmente per quanto riguarda le startup che, per definizione, sono piccole realtà che entrano in un mercato con competenze adeguate ma che si trovano a doversi “sfidare” con gli incumbent che, a differenza loro, sono aziende di grandi dimensioni già consolidate da tempo sul territorio.

Insomma, quello tra banche e fintech è un gioco che potremmo definire “win-win” proprio perché comporta la “vittoria” di entrambi dal momento che entrambi ci guadagnano, beneficiando l’uno dei punti di forza dell’altro e dando vita ad un soggetto degno di operare e competere con le giuste armi

in un contesto sempre più popolato da player competitivi. Un soggetto, quello cui ci stiamo riferendo, che si presenta come una forma ibrida tra banca e Fintech che permette una collaborazione tra le due entità, funzionale da un lato alla digitalizzazione delle banche e, dall'altro, alla crescita in dimensione e reputazione delle Fintech. Si tratta di una rivoluzione ed evoluzione della figura della banca e di quella delle Fintech che viene chiamata dagli esperti "Fintech 3.0" o "Fintegration". Approfondiremo questo concetto nel paragrafo che segue.

3.2.2. Una forma particolare di collaborazione: il "FINTECH 3.0"

Trovarsi di fronte a scenari così fortemente "disruptive" e caratterizzati sempre più da fenomeni di disintermediazione, fa sentire alle banche la necessità di rivolgersi a terzi soggetti, quelli che più volte abbiamo definito soggetti della tecnofinanza per via della loro natura così tanto diversa da quella di una banca tradizionalmente intesa. Trovandosi una banca a doversi adattare a un contesto così tanto diverso da quello cui è sempre stata abituata ed essendo invece i nuovi player del Fintech naturalmente portati ad operare con logiche del tutto anticonvenzionali, sembra ragionevole l'idea di osservare e addirittura sfruttare le conoscenze e potenzialità di questi nuovi soggetti. Ragionevole risulta investire nel FinTech perché è anche l'unico modo che hanno le banche per innovare, per acquisire nuove competenze, nuovi modi di lavorare, nuove figure professionali, nuove tecniche, ecc.

Quindi, seppur il fenomeno della tecnofinanza si presenti in un primo momento come un fenomeno distruttivo, un fenomeno portatore di nuovi attori e nuove soluzioni alternative al tradizionale modo di "fare banca", spostando lo sguardo al futuro e ragionando in un'ottica di lungo periodo, ci si può rendere conto del fatto che la contrapposizione tra banche e Fintech perde totalmente di senso tanto da parlare di collaborazione tra queste due realtà così diverse ma che insieme possono completarsi a tal punto da dar vita a un nuovo soggetto che incorpora i punti di forza di entrambe le parti coinvolte. È come se banca e Fintech si fondessero e mescolassero fra loro soltanto i fattori di successo colmando in tal modo le lacune dell'uno e dell'altro. È come se i due player rappresentassero due pezzi di un puzzle che incontrandosi danno un senso all'intero quadro di riferimento.



Un tale incastro risulta essere funzionale, da un lato per le banche che devono intraprendere un degno percorso di digitalizzazione per poter mantenere sul mercato una certa posizione e per poter competere degnamente contro i principali leader del digitale (GAFA); dall'altro tale incastro risulta essere funzionale anche per le FinTech che invece necessitano di tutto quello che loro non hanno e che invece posseggono le banche: una certa dimensione e una certa reputazione riconosciuti nel mercato. E ancora da un lato vedremo, come già del resto sta avvenendo, le banche evolversi in un nuovo modello di banca digitale che integra nella propria offerta le soluzioni proprie delle realtà FinTech e dall'altro vedremo le “digital platforms”, chiamate FinTech, evolversi fino ad essere percepite come delle vere e proprie banche. Avverrà una tale fusione che renderà quasi impossibile riconoscere le due entità separatamente. Ciascun soggetto si immedesimerà talmente tanto nell'altro da non riconoscersi più nelle vesti originarie. Nulla potrà più essere definibile come tradizionale, classico, “vecchio” perché ciò che nascerà dalla “fusione” tra le parti coinvolte rappresenterà qualcosa di totalmente nuovo, qualcosa che mai si era visto prima, qualcosa di straordinariamente rivoluzionario. Un esempio concreto già esiste nella realtà ed è l'acquisizione da parte della seconda banca spagnola BBVA che nel 2014 ha acquisito Simple, una tra le 12 startup fondata nel 2009 e che si caratterizza per il fatto di operare soltanto da mobile col fine di accelerare il proprio processo di digitalizzazione. Simple infatti è forte del fatto di:

- offrire la possibilità di aprire un conto corrente bancario insieme agli strumenti necessari per poter operare direttamente ed esclusivamente via web e da app;
- offrire un'esperienza, e non un semplice servizio. Un'esperienza che viene apprezzata dall'utenza per il fatto di essere semplice ed esclusivamente fruibile online, senza costi e senza requisiti minimi di deposito;
- essere costruita interamente intorno ad una piattaforma mobile e quindi progettata per essere sfruttata tramite lo smartphone gratuitamente.



Ce ne sono altre di banche che hanno sviluppato accordi di partnership o che invece hanno optato per l'acquisizione di FinTech innovative (come ha fatto BBVA) con l'obiettivo di accelerare il processo di digitalizzazione. Tra queste rientra HSBC, banca cinese, che ha optato per lo sviluppo di un laboratorio di innovazione in collaborazione con ASTRI (Hong Kong Applied Science and Technology Research Institute) per realizzare progetti fortemente innovativi dal punto di vista tecnologico, progetti che partono dall'idea che la banca debba costruirsi prima di tutto sulle reali esigenze dei "nuovi" clienti digitali che necessitano di un'offerta altrettanto digitale.



A questi casi se ne aggiunge un altro, che abbiamo già brevemente descritto precedentemente e che riguarda l'acquisizione da parte di Gruppo Banco Sella della startup Appersonam, che ha visto la nascita di HYPE, una carta prepagata e un'app che rivoluziona il modo in cui le persone gestiscono il loro denaro e che, esattamente come Simple, permette di operare direttamente da smartphone in modo semplice, veloce ed efficace. Insomma, un progetto che ruota tutto attorno alla figura del cliente offrendo a quest'ultimo una serie di servizi interessanti come il sistema di notifiche personalizzabile che permette di facilitare la cronologia delle transazioni eseguite, aiutando in tal modo anche a tenere meglio sotto controllo le entrate e le uscite (es. ricezione di una notifica qualora le uscite superino il budget e quindi il conto vada in rosso); oppure ancora, un servizio che è

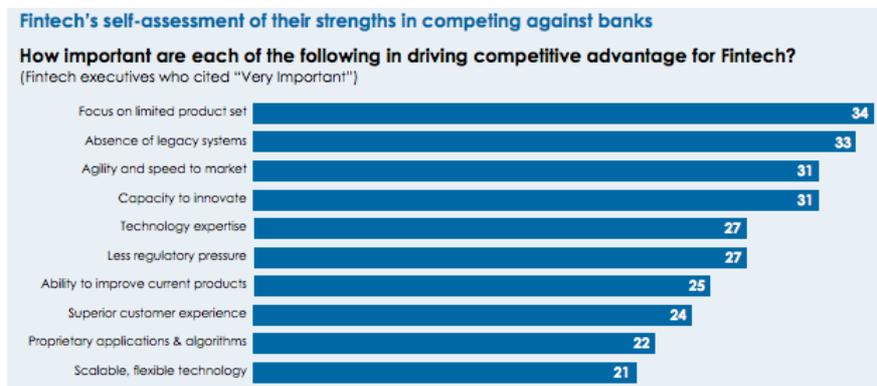
pensato per i più “spendaccioni” che consiste nel fissare una certa somma di denaro scelta dall’utente in modo arbitrario in base alle proprie necessità e disponibilità, che automaticamente verrà messa da parte dall’app giorno per giorno.



Ma si tratta di casi isolati o di un fenomeno, quello della Fintegration, che prenderà sempre più piede nel prossimo futuro?

Sembra che la risposta sia più la seconda e lo dimostra anche una ricerca dell’Economist Intelligent Unit del 2015 che si intitola “The disruption of banking”. Secondo tale report optare per la “Fintegration” è la mossa più intelligente se si realizza che banche e Fintech hanno molti più aspetti in comune di quanti siano quelli che li differenziano e quindi li dividono. Tutto parte da una serie di sondaggi su più di 100 banchieri e 100 dirigenti Fintech con l’obiettivo di comprendere i loro punti di vista circa l’impatto delle nuove tecnologie in ambito finanziario. Con questa ricerca sono stati messi in luce le forze e le debolezze di entrambe le parti in gioco, banche e nuovi player, nonché i possibili risultati per l’industria bancaria per gli anni a venire. È emerso che il 33% dei banchieri ha predetto un ambiente caratterizzato da un mix banche-fintech dove entrambi giocano un ruolo di dominatori del settore, mentre il 46% dei dirigenti delle startup fintech erano convinti del fatto che tale settore avrebbe continuato ad essere dominato dalle banche per via delle loro debolezze in termini di scarsa esperienza nella gestione dei rischi e scarsità di capitali da investire. Dall’altra parte però questi player godono di alcuni punti di forza non indifferenti che abbiamo spesso sottolineato e che ripetiamo: il limitato set di prodotti che permette anche di tenere a bada i costi, l’assenza di sistemi legacy, la cultura del muoversi rapidamente e quindi di reagire tempestivamente alle situazioni anche rischiose e di saper cogliere real-time le opportunità derivanti dall’innovazione.

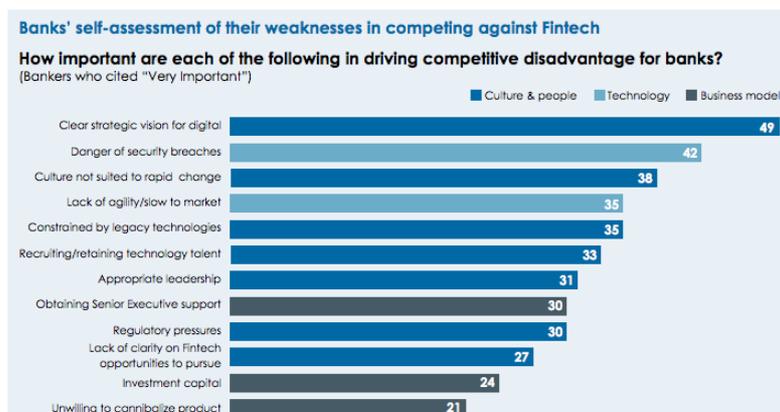
Fig. 3.12 – Autovalutazione delle startup Fintech sui propri punti di forza rispetto alle banche e importanza assunta da ciascuno di questi.



Fonte: The Economist intelligence Unit survey, 2015

Oltre ai nuovi player, anche le banche fanno un'autovalutazione riconoscendo che, oltre a possedere dei punti di forza come la reputazione in termini di stabilità, la fiducia riposta in loro dai clienti e la loro indiscussa base clienti, la loro scarsa visione strategica per il digital, i pericoli cui vanno incontro in caso di violazioni della sicurezza e una cultura poco adatta a rapidi cambiamenti, rappresentino le loro principali debolezze.

Fig. 3.13 – Autovalutazione banche sui propri punti di debolezza nel competere contro le FinTech e importanza assunta da ciascuno nel determinare lo svantaggio competitivo delle stesse.



Fonte: The Economist intelligence Unit survey, 2015

Possiamo dire che il pericolo maggiore per le banche è diventato, con l'entrata nel mondo dei servizi finanziari dei nuovi player, quello di vedersi corrodere gran parte del portafoglio prodotti a causa dell'avvento di nuovi business model altamente innovativi. Il suggerimento, anche in base al sondaggio di cui prima, sarebbe quello di spingere le banche ad abbracciare il “disruptive phenomenon” e di collaborare con le startup Fintech. Collaborazione rivolta alla creazione di nuovi prodotti/servizi innovativi e di conseguenza una customer experience memorabile per i clienti. Come è possibile immaginare, il suggerimento per i nuovi player è lo stesso, e cioè la necessaria collaborazione con le banche per affrontare importanti cambiamenti, seppur per motivazioni diverse. Motivazioni che in questo caso derivano dalla scarsità di fattori indispensabili per affrontare con successo l'entrata in un settore che è sempre stato dominato dalle banche dotate, a differenza delle Fintech, di ingenti quantità di capitali, di una buona base clienti e delle transazioni necessari per ottenere ritorni dai propri investimenti. Inoltre, trasformarsi da startup in una vera e propria azienda di servizi finanziari richiede:

- sottostare a delle regolamentazioni;
- diventare esperti in risk-management;
- assicurare la sicurezza dei dati;
- sviluppare una buona tecnologia per affrontare tutte le situazioni.

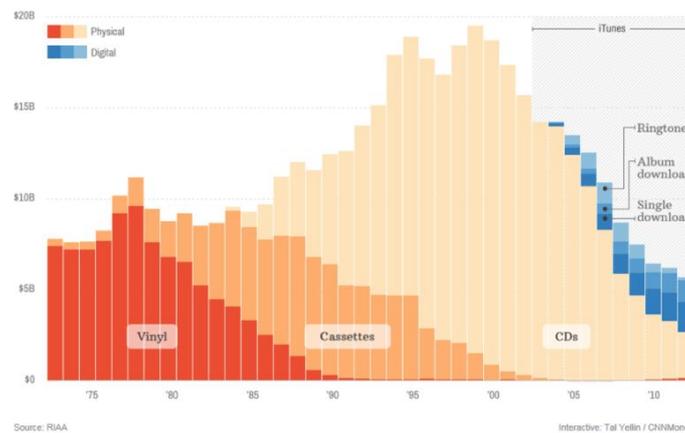
La “Fintegration” rappresenta un passaggio obbligato, un'integrazione che richiede di preservare i punti di forza di entrambe le parti: l'agilità e l'innovazione delle Fintech da un lato e capitali, base clienti e dotazione di dati/informazioni delle banche dall'altro.

In tutto questo discorso quello che è importante sottolineare è che a beneficiare di più di questa integrazione non sono le parti in gioco, e quindi banche e fintech, bensì i clienti. Questi ultimi infatti saranno confortati dal fatto di vedersi erogare prodotti/servizi a prezzi più bassi, più innovativi e migliorati, il tutto in un mondo dei servizi finanziari che appare rivoluzionato in ogni suo aspetto³⁵.

La conclusione di questa trattazione è che le realtà Fintech, nonostante si stiano sempre più specializzando nell'offerta di prodotti finanziari sempre più vicini a quelli bancari e sempre più semplificati, economici e in linea con le esigenze e aspettative della clientela, risulta comunque poco realistico pensare che il movimento FinTech si trasformerà in futuro in un attacco ostinato alle banche tradizionali per diventare essi stessi, i nuovi player si intende, degli incumbent come invece è accaduto in altri settori, es. settore della musica o quello dei libri. La motivazione è anche il fatto non trascurabile che le FinTech devono dapprima raggiungere una certa massa critica per apparire

³⁵ THE ECONOMIST, *The disruption of banking*, Intelligence Unit, 2015.

sufficientemente competitive e questo richiede ingenti investimenti. Insomma, abbiamo accennato alla disruption avvenuta nel settore musicale. Si è infatti assistito negli ultimi anni a una vera e propria rivoluzione musicale, una rivoluzione nel modo di diffondere e ascoltare la musica: dapprima con l’Ipod di Apple, poi il software iTunes con iTunes store che segna l’entrata di Apple nel business della vendita della musica online, più tardi con l’avvento di Shazam, un servizio di streaming fruibile via Internet.



Si è poi assistito alla nascita di piattaforme innovative come Spotify, che mette a disposizione un flusso di brani da ascoltare senza alcun tipo di limitazione. Insomma, il passaggio dal compact disc alle piattaforme streaming, evidenzia la forza “disruptive” che le nuove tecnologie incarnano e che tende a rivoluzionare ogni settore, nonché i comportamenti di consumo delle persone ivi presenti³⁶. Tornando a noi, lo scenario che si prospetta per il futuro è quello dell’unione banche-fintech, rappresentando queste ultime uno stimolo per l’evoluzione in positivo del settore finanziario, in particolare quello bancario, senza al contempo rappresentare una minaccia dal momento che la probabilità che questi attori diventino dominatori del mercato al posto delle banche è molto bassa. Così le banche, non percependo le Fintech come possibili disruptors, si aprono alle startup comportando la vittoria di entrambi!



³⁶ PERON E. by, *Dal compact disc allo streaming: l’evoluzione dell’industria musicale nell’era digitale*, This Marheters Life, 2016.

CAPITOLO IV

RISPOSTE CONCLUSIVE AD ALCUNE DOMANDE ALLA BASE DELLA TRATTAZIONE



Quello che a questo punto andrò a fare sarà inserire l'ultimo tassello del puzzle provando a fornire delle risposte il più possibile esaurienti ad alcune domande fondamentali alla base della trattazione. Lo scopo è quello di estrapolare da ogni capitolo gli aspetti più importanti e analizzarli da un punto di vista più soggettivo, facendo alcune riflessioni personali su quanto trattato finora. Partirò col tema che ha aperto la trattazione, ossia la teoria dell'economista J. Schumpeter della "distruzione creatrice" per capire se questa rappresenti una mera teoria applicabile soltanto ad un'economia di mercato tipica degli anni '40 o se invece è vero, come abbiamo ipotizzato nel primo capitolo, che tale teoria possa effettivamente riscontrarsi nel fenomeno che caratterizza ad oggi il settore finanziario e cioè l'entrata di nuovi attori nel mondo dei servizi finanziari che minaccia la posizione degli incumbent (banche tradizionali). Andremo poi ad estrapolare un altro concetto fondamentale su cui la tesi si articola, quello relativo all'avvento delle innovazioni tecnologiche che impattano sui tradizionali sistemi di "payments", di consulenza bancaria e sulle stesse filiali bancarie. Quello che ci chiediamo è: cosa accadrà in questo settore nel prossimo, ma non così lontano futuro, se le innovazioni di cui abbiamo parlato continueranno a crescere e ad evolversi senza freni? Infine, è bene trarre delle conclusioni esaustive anche sul fenomeno cd. Fintegration che abbiamo analizzato nel terzo. L'abbiamo descritto come quel fenomeno ideale a cui le banche dovrebbero, e che molte di queste già fanno, puntare per poter sopravvivere all'ondata di digital transformation che sta caratterizzando quasi ogni settore e per poter apportare dei seri miglioramenti allo stesso settore bancario, miglioramenti da ogni punto di vista. La domanda che ci si pone è se effettivamente questa integrazione con i nuovi attori della tecnofinanza prenderà piede anche per banche che ad oggi ancora non si sono poste il problema e se effettivamente, una volta intrapresa tale via, il fenomeno possa risultare vincente come abbiamo ipotizzato. Insomma, andiamo a rispondere a queste domande!

4.1. La teoria Schumpeteriana della “distruzione creatrice” si riscontra effettivamente nella realtà tra player tradizionali e nuovi player digitali?

La teoria della “distruzione creatrice” è, ripetiamolo, quel processo messo in moto dall’innovazione e quel processo non solo creativo, ma anche distruttivo del “vecchio” a favore del “nuovo”. Quindi i vecchi metodi di produzione, i vecchi processi, i vecchi prodotti/servizi, vengono spazzati via da nuovi metodi, nuovi servizi, nuove infrastrutture, tutto ciò che è “nuovo” rispetto al passato. Insomma, la teoria si riferisce a un’ondata di cambiamento che stravolge molteplici ambiti generando sia profitti che perdite, ma soprattutto generando ricchezza per la società nel suo complesso nonostante questo vada a scapito di coloro che rientrano nella categoria dei “perdenti”. Se a primo impatto questa definizione sembra che poco abbia a che fare con una realtà complessa come quella bancaria per varie ragioni quali: il fatto che la teoria si riferisca a una generica azienda che poche similitudini ha con una banca; il fatto che quest’ultima non possa essere effettivamente fatta rientrare nella categoria degli incumbent che in seguito all’entrata nel mercato dei nuovi attori ne escono come “perdenti”; il fatto che sì, i nuovi player portano un’ondata di novità rispetto al passato, ma non distruggono l’operato che per secoli le banche hanno costruito. Nonostante questo però, se analizziamo nel dettaglio la teoria in questione, riscontriamo che lo spirito schumpeteriano rivive nell’evoluzione recente del Fintech e della digital transformation in generale. Prima di tutto, esattamente come nella teoria dell’economista austriaco, il mercato apre le porte a nuovi soggetti che, inaspettatamente, si buttano a capofitto nel “regno” delle tradizionali banche iniziando ad erogare essi stessi prodotti/servizi finanziari ritenuti “nuovi” rispetto ai “vecchi”, competendo di fatto con i principali offerenti in quello stesso mercato, e cioè le banche; in secondo luogo le stesse banche possono essere considerate degli incumbent dal momento che, con l’avvento dei player digitali si trovano a dover reagire migliorando la propria offerta per non rischiare di uscire dal mercato; in terzo luogo il fatto che la società risulta profondamente cambiata in seguito alla comparsa della nuova offerta proveniente dalle start-up FinTech e dai GAFA, un’offerta che infatti tende a modificare il modo che i consumatori hanno di usufruire dei servizi, il loro modo di richiederli, le loro aspettative circa la qualità di tali servizi.

Parlare di “distruzione creatrice” con riferimento a delle realtà complesse, particolari e articolate come quelle che nella trattazione abbiamo analizzato, quindi banche versus FinTech/GAFA, con riferimento ad un’era e ad un contesto completamente diversi rispetto a quelli che l’economista Schumpeter ai tempi si trovava ad osservare, potrebbe apparire semplicistico. Ma è anche vero che così può apparire agli occhi di chi non ha uno sguardo attento e non analizza minuziosamente la

situazione attuale, agli occhi di chi non approfondisce gli effetti che il fenomeno della tecnofinanza sta avendo e continuerà ad avere sulle banche e sull'offerta dei servizi finanziari in generale. Infatti, per essere giunti a parlare di "creative disruption" in riferimento a un mondo così particolare, significa che vi siano dei motivi validi alla base che ci permettono di farlo senza sembrare superficiali e inopportuni. Dopo decenni di stasi infatti il mondo bancario vede una proliferazione di iniziative caratterizzate da:

- L'entrata dei player FinTech e digitali che crea, imprevedibilmente, del caos, dello scompiglio, dello sconvolgimento nel settore bancario. "Imprevedibilmente" proprio perché le banche mai si sarebbero aspettate che il loro settore, un settore che è sempre stato considerato robusto, intoccabile, perfettamente funzionante, pietra miliare della società, potesse essere messo "alle strette" a tal punto da sentirsi quasi o del tutto obbligato a "cambiare". Questa è una situazione che ci si può attendere da altri settori, quello dei dvd e dei libri ad esempio, settori che hanno assistito alla vera e propria distruzione del "vecchio", libri cartacei e dvd/cassette, a favore del "nuovo", Kindle e Netflix;
- L'ondata di innovazione non indifferente che tali soggetti hanno portato nel mondo finanziario. Si è iniziato a parlare di innovazione tecnologica nel comparto dei pagamenti con nuove modalità e tecniche per procedere agli stessi, tutte modalità che prevedono un forte gap rispetto al passato. Oggi infatti tendiamo a prediligere quasi sempre i pagamenti digitali, quelli eseguibili online, da remoto, tramite lo sfruttamento dei device mobili, lo smartphone come prima scelta in assoluto. Tale ondata innovativa ha impattato non solo su modalità e processi di lavoro, ma sulla stessa idea di banca, passando dal prediligere la filiale quale luogo fisico in cui recarsi per procedere alle operazioni bancarie con l'ausilio della figura del banchiere, a quella tascabile "a portata di click";
- La profonda conoscenza del comportamento del cliente da parte dei nuovi attori (profiling) tramite l'abbinamento dei social media, che suggeriscono il profilo e le abitudini del cliente, al mondo delle transazioni (compro, pago, movimento, trasferisco, investo, ecc) rese rapide, efficienti ed economiche. Infatti, se prima dell'entrata di questi nuovi soggetti la banca era l'unico forziere dedito a custodire informazioni e dati relativi alla base clienti, con la rivoluzione digitale, con le nuove tecnologie, con i nuovi attori, anche questi ultimi entrano in possesso di tali "preziose/i" informazioni/dati in tal modo mostrandosi agli occhi dei clienti sullo stesso gradino, se non addirittura su uno più alto, rispetto alle banche tradizionali;
- Oltre alla conoscenza del cliente, un'altra caratteristica dei nuovi player rispetto alle banche e che ci porta a parlare di "disruption" rispetto al passato, è l'efficienza nell'interazione con

il cliente o del cliente con la banca. Si parla ormai di “banca in tasca”: le file agli sportelli per effettuare un bonifico, un prelievo, per chiedere delle informazioni, lasciano il tempo di un “click” con vantaggio del cliente, che si presenta oggi molto più informato di un tempo, e della stessa banca che risparmia personale e tempi per interagire faccia a faccia col cliente.

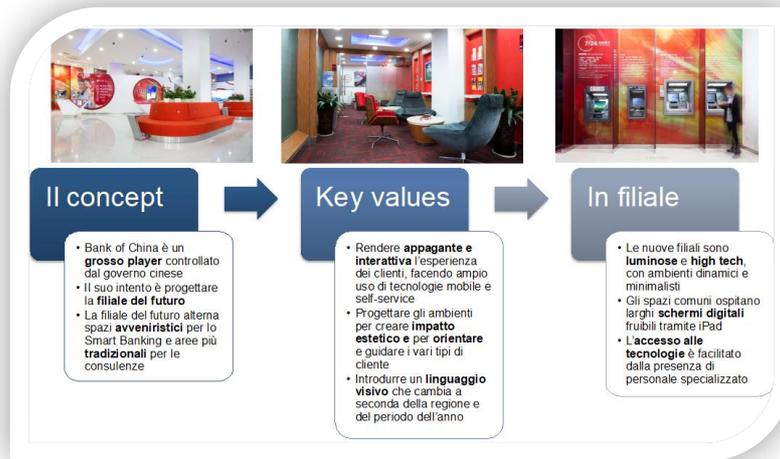
Quando l’offerta di servizi finanziari proveniva soltanto dalla banca, quest’ultima veniva percepita dall’utente come unico punto di riferimento, come unico appiglio in caso di necessità, come unica opzione per procedere a qualsivoglia tipologia di operazione finanziaria. Con lo sviluppo di un’offerta alternativa a quella bancaria, quest’ultima è diventata la seconda scelta per i clienti che ormai prediligono quella “nuova”, un’offerta che meglio si adatta alla nuova figura di consumatore “digitale”, un consumatore che sempre più si lascia sopraffare dalla pigrizia e dall’inerzia, che ha sempre meno incentivo a spostarsi per ricorrere alla filiale più vicina, che è sempre più informato e che sempre più ha “a portata di device” una miriade di dati e informazioni che non gli fanno sentire l’esigenza di ricorrere a un consulente bancario fisico;

- E ancora parliamo di customer satisfaction: oggi una piccola banca virtuale o una soluzione di m-payment (es. Apple-Pay/Google-Pay) introdotta appunto dai giganti del mondo Internet, riscontrano popolarità e gradimento come mai il sistema bancario ha vissuto in secoli. Perché anche in un luogo remoto, senza soldi a disposizione, ci si trova nella condizione di poter acquistare un caffè, oppure nella condizione di essere connessi. Tutto questo soltanto grazie all’utilizzo di un qualsiasi device mobile. Pensiamo anche a come l’e-commerce (es. Amazon) ti permette di servire H24 le esigenze più remote.
- Infine si pensi alla “distruzione” del concetto tradizionale di filiale bancaria. La corsa e la fila allo sportello, il limite d’orario, lo stress di prendere l’auto per spostarsi nel traffico e raggiungere il luogo fisico più vicino, tutti fattori questi appena elencati che vengono quasi spazzati via a favore di un nuovo concetto di filiale. La filiale, se così si può dire, ormai è una filiale tascabile, una filiale incorporata nell’app relativa alla nostra banca di fiducia, aperta ad ogni ora e consultabile da ogni luogo. Cosa volere di più? Anche in questo caso quindi stiamo dimostrando come la teoria della “distruzione creatrice” abbia senso: viene “distretto” un concetto di filiale che è ritenuto dalle nuove generazioni come obsoleto a favore di un concetto di filiale all’avanguardia. E lo dimostrano le 12 start-up sparse per il mondo che hanno saputo cogliere le opportunità derivanti da un mondo dei servizi finanziari rivoluzionato e che infatti propongono un modello di filiale senza filiale, una filiale via smartphone! Tra queste rientra Simple di cui abbiamo già parlato e altre ancora come Mondo, un’app che eroga servizi bancari ma a costi più bassi rispetto ai tradizionali servizi

erogati da una banca “classica” con l’obiettivo di permettere a tutti gli utenti, a prescindere dalle loro disponibilità, di ottenere una carta di debito e di usarla per eseguire le transazioni necessarie. Interessante è anche il caso di Monese, una startup fintech che offre un servizio di digital bank consistente nel facilitare i cittadini del Regno Unito, soprattutto quelli stranieri, ad aprire un conto corrente in tutta velocità e semplicità.



Ma il cambiamento “disruptive” si vede non solo nel passaggio da filiale fisica a filiale mobile, ma anche da filiale tradizionale a filiale che è sempre fisica, ma che si presenta come un luogo che offre delle esperienze sensoriali ai propri clienti. La “disruption” in questo caso sta nel rivoluzionato gioco di ruoli o, per meglio dire, sta nel passaggio da un concetto di banca “bank-centric” a una “client-centric”. Anche in questo caso possono essere menzionati degli esempi pratici: Bank of China ha dato vita a un luogo fisico completamente adattato alle esigenze della nuova generazione di utenti, utenti “del futuro” che hanno delle aspettative diverse rispetto a quelli “del passato”. E’ a partire dalla consapevolezza del tipo di utenza che ormai le banche si trovano a servire che, Bank of China, ha ideato la cd. “filiale del futuro”, un luogo fisico che combina l’uso delle nuove tecnologie con un ambiente volto a stimolare tutti e 5 i sensi offrendo un ambiente con un forte impatto estetico, un ambiente accogliente, di design, con spazi di attesa piacevoli e interattivi, con personale cordiale e pronto a rispondere efficacemente a ogni desiderio del cliente, con tecnologie all’avanguardia messe a disposizione degli utenti con la possibilità di essere facilitati nel loro utilizzo da personale specializzato. Il tutto col principale obiettivo di rendere l’esperienza in filiale unica, indimenticabile e soprattutto appagante.



È evidente quindi che, in base a quanto fin qui detto, il sistema bancario che negli anni ha stratificato procedure e processi “labour intensive” con necessità di impiegare personale in maniera diffusa sia a livello centrale che di agenzie, rischi un rapido processo di obsolescenza e perdita di competitività rispetto a questi nuovi grandi motori dell’innovazione.

Nella realtà si sta assistendo alla rivoluzione di tutto quello in cui si ha sempre creduto e che ha sempre rappresentato un punto fermo, si sta assistendo a fenomeni di distruzione che allo stesso tempo però creano qualcosa di migliore rispetto a prima, qualcosa che meglio si adatta al nuovo contesto, qualcosa che si presenta più idoneo per il futuro cui andiamo incontro. Insomma, per concludere una volta per tutte: quello bancario è un settore particolare, un settore che poche similitudini ha con gli altri settori, che si è sempre presentato come il più “protetto” e “intoccabile”, immune dagli attacchi di eventuali concorrenti. Tuttavia anche per questo settore è arrivata l’ora di evolvere, di crescere, di aprirsi a nuove sperimentazioni, a nuove sfide, l’ora di mettersi in discussione e in “competizione” con nuove realtà col fine principale di mostrarsi in linea con i nuovi trend e all’altezza dei nuovi player attraverso:

- ✓ Semplificazione dei processi;
- ✓ Interazione che punta all’omnicanalità;
- ✓ Visione cliente-centrica;
- ✓ Maggiore diversificazione e personalizzazione dei servizi/prodotti erogati;
- ✓ Ampio ricorso alle nuove tecnologie digitali;
- ✓ Adozione di nuove tecniche di lavoro e nuove figure professionali all’altezza del nuovo ambiente.

4.2 Come impattano effettivamente le innovazioni tecnologiche di cui abbiamo parlato sulle banche tradizionali? E quali impatti invece sul tradizionale concetto di filiale bancaria?



Tra le innovazioni tecnologiche che hanno impattato sul funzionamento della banca tradizionale, quelle che sono avvenute nell'area dei payments sono quelle che hanno causato maggiore "sconvolgimento", sconvolgimento inteso come profondo cambiamento rispetto al passato. E' infatti quella dei pagamenti l'area che rappresenta il punto cruciale intorno al quale ruota l'intero sistema bancario. Senza le transazioni le banche non esisterebbero. Quindi sì, la conclusione di questo elaborato non può non concentrarsi sugli effetti che il fenomeno FinTech e il fenomeno GAFA hanno avuto su tale importante comparto del settore finanziario. Per quanto io possa essere considerata una persona appartenente alle nuove generazioni di clienti, mi trovo in un'età intermedia che mi permette di ricordare le "vecchie" modalità di pagamento e di confrontarle con le "nuove". Dico questo perché fino a qualche anno fa, quando vi era esigenza di procedere a un pagamento come ad esempio un bonifico bancario, ci si recava nella filiale più vicina, si faceva la fila allo sportello aspettando il proprio turno e poi si procedeva ad effettuare l'operazione tramite l'assistenza dell'impiegato di banca. Insomma, per qualsiasi operazione, semplice o complicata che fosse, ci si recava in banca senza pensarci due volte. Questo per dire che invece oggi, senza pensarci due volte, si prende un pc, un'iPad o direttamente lo smartphone e, semplicemente accedendo all'app bancaria e inserendo le coordinate bancarie personali, si procede ad eseguire ogni tipo di operazione che prima invece veniva effettuata presso il luogo fisico.





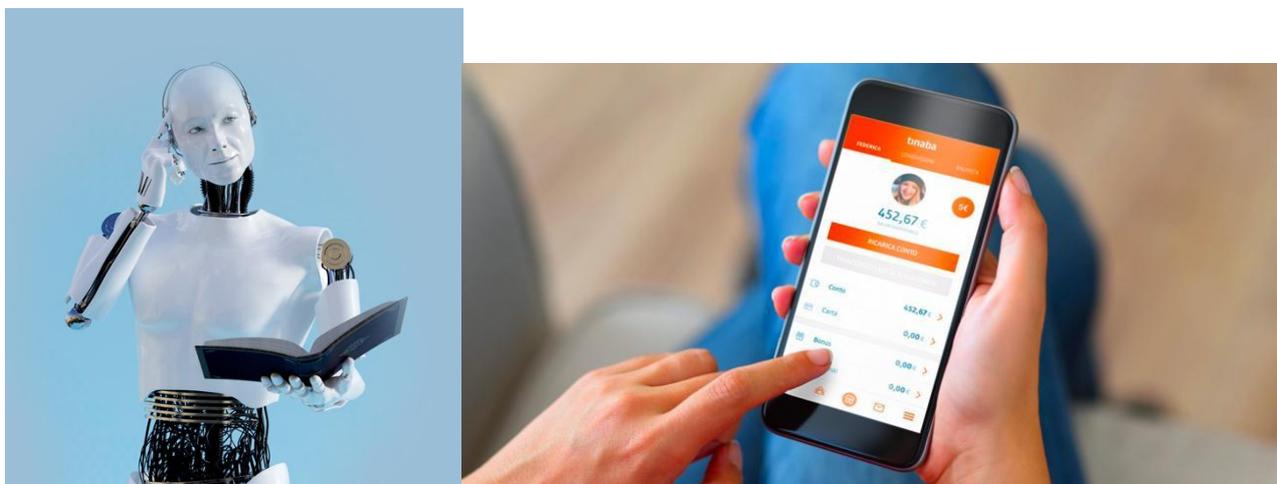
Se pensiamo anche alla differenza tra le commissioni e i costi di tenuta di un conto corrente del sistema bancario tradizionale, questi risultano di uno o due ordini di grandezza superiori a quelli del mondo digitale. Un esempio è Monese, la start-up fintech cui abbiamo fatto cenno poche righe sopra. Lo stesso vale per Simple, anche questa una start-up fintech che abbiamo già descritto nel corso della trattazione e che offre un servizio semplice, rapido ed economico per gestire un conto corrente.

Insomma, i vantaggi derivanti dalla nuova offerta di servizi finanziari in linea con la trasformazione digitale sono effettivamente molti, specialmente perché il mondo di oggi è un mondo frenetico, dove ciascuno, chi più chi meno, ha sempre la giornata super impegnata, super frenetica e stressante con conseguente inerzia del consumatore che, nel dover scegliere tra eseguire le operazioni bancarie da remoto direttamente dal divano di casa e spostarsi con l'auto per raggiungere la filiale più vicina, opterà certamente per la prima! Insomma, è la stessa società che richiede cambiamento, evoluzione e adattamento propositivo al "nuovo". Se oggi non si possiede uno smartphone di ultima generazione ci si sente quasi esclusi, se non si procede ad acquisti su Amazon, se non si ha un account PayPal, se nel nostro smartphone non compare l'app relativa alla nostra banca, se non possediamo una carta di credito contactless, se non abbiamo un account Facebook, se non siamo connessi sui social h24, potremmo quasi sentirci esclusi e "fuori moda". Come si può, di fronte a una simile rivoluzione che abbraccia ogni settore, pensare che quello finanziario, e in particolare quello bancario, possa rimanerne immune?

Questo è lo scenario che ha incentivato le start-up Fintech e i colossi digitali ad entrare nel mondo dei servizi finanziari con un'offerta alternativa a quella tipica bancaria, con lo scopo di andare a soddisfare i bisogni di una domanda sempre più bisognosa di un'offerta che si adatti "su misura" ai loro bisogni. Un esempio è Amazon che con un click ci consente di riempire il carrello con tutto ciò di cui necessitiamo: basta entrare nel sito, "mettere nel carrello" gli oggetti da acquistare, scegliere la modalità di pagamento preferita ed ecco che, dopo qualche giorno, se non addirittura il giorno

dopo, l'ordine è stato spedito e recapitato fuori la porta di casa/ufficio. La comodità di avere a disposizione delle piattaforme semplici, intuitive, immediate, a volte anche interattive, è passato da essere considerato un sogno per molti clienti a realtà, il tutto grazie all'entrata dei nuovi player che nascono proprio per fare questo, per renderci felici. Quindi sì, l'impatto dell'entrata di questi attori nel mercato è forte, determinante, dalla portata "disruptive" e ha portato molte banche a mettersi in gioco. Non sono poche le banche che oggi dimostrano di aver reagito bene alla sfida posta loro dai nuovi player: ogni banca ormai propone una propria app per smartphone, ogni banca ha nel proprio pacchetto d'offerta dei prodotti/servizi adattati al nuovo scenario digitale, ogni banca ha un approccio maggiormente improntato alla "customer satisfaction".

Similmente all'area dei payments, anche quella relativa alla consulenza finanziaria, ha subito un'ondata di innovazione tecnologica alimentata dalla digital transformation: l'applicazione di "robot advisory" evolve e trasforma la gestione del risparmio proliferando soluzioni di home-banking. Quindi non più soltanto i grandi patrimoni possono essere gestiti, investiti e ottimizzati, ma in maniera crescente anche il risparmio diffuso, il risparmio di coloro che hanno poco capitale a disposizione da poter investire. Nessuno si sente discriminato!

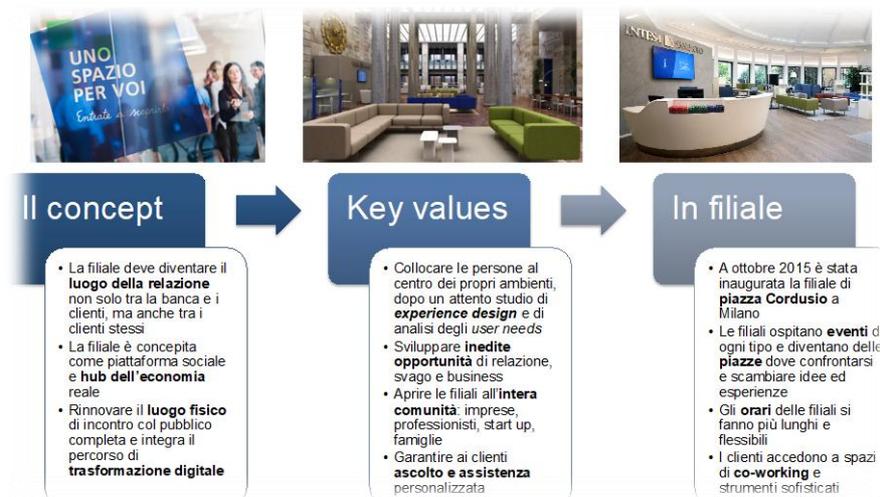


Ne è un esempio il nuovo servizio di robo advisory di Tinaba, grazie al quale la gestione del risparmio non è più solo riservata a coloro che posseggono ingenti patrimoni, ma è accessibile anche ai più giovani e ai piccoli risparmiatori. Insomma, ogni tipo di cliente può investire i risparmi divenendo allo stesso tempo utente di Banca Profilo, partner del servizio, con l'apertura di un conto³⁷. Questo dimostra che il cliente oggi viene messo in primo piano, e ogni tipo di cliente, non solo quelli che una volta erano considerati "privilegiati" secondo il tradizionale sistema bancario.

³⁷ INCORVATI L., *Bastano 2mila euro per investire con il robo advisor targato Tinaba-Banca Profilo*, *Ilsole24ore*, 2018.

È chiaro quindi che le grandi banche, come Intesa Sanpaolo, consapevoli delle opportunità ma anche dei rischi che questo nuovo paradigma digitale comporta, si stanno adoperando per accompagnare la trasformazione profonda della banca stessa.

Infatti, consapevole del fatto che con la trasformazione digitale lo stesso concetto di filiale sta subendo profondi cambiamenti, Intesa si è impegnata nel far sentire i propri clienti “a casa”, inaugurando una nuova filiale a Milano nel 2015, una filiale tutta fondata su nuovi metodi di incontro e nuove occasioni di business. Lo schema che segue sintetizza i fattori essenziali dell’iniziativa.



Oggi non esiste banca la cui strategia, investimenti e sforzi di riqualificazione del personale non siano interamente dedicati e focalizzati sul digital.

Un altro esempio è Metro Bank, la banca inglese che punta ad aumentare il numero di filiali, filiali che siano totalmente intrise di un’atmosfera di apertura e di accoglienza e che siano caratterizzate ambienti e spazi comuni eleganti, di design, luminosi, comodi, insomma orientati alla soddisfazione del cliente. Inoltre, la piccola dimensioni di tali spazi fisici permette di avere maggiore flessibilità per meglio focalizzarsi sulle reali esigenze dei clienti target, come ad esempio quello di aprire un conto corrente nel minor tempo possibile e con la maggior efficacia possibile!



4.3. La Fintegration sembra essere la scelta ideale: ma lo è anche nella pratica?

Abbiamo visto che la “Digital Transformation” insieme all’entrata nel mercato finanziario di nuovi player come startup Fintech e colossi digitali (cd.GAFA), ha messo le banche con le spalle al muro costrette a rivoluzionare il concetto stesso di banca. Inoltre, il mondo di Internet e lo strapotere degli OTTs (Google, Facebook, Apple, ...) vedono il mondo bancario come un profit pool estremamente attrattivo da avvicinare.

E ancora, le enormi risorse finanziarie di cui dispongono, la possibilità di implementare una piattaforma transazionale, una soluzione di m-payment su scala globale indirizzando potenzialmente centinaia di milioni di clienti e trillion dollar di risorse finanziarie gestite possono rappresentare una minaccia enorme per il sistema bancario.

Ne deriva quindi la necessità per le banche di intercettare quel movimento, conviverci e magari cavalcarlo in logica difensiva per non restarne esclusi.

La banca quindi si modernizza, coopera, va incontro al mondo Internet perché è là che stanno i clienti e i loro comportamenti. Ed è proprio la rivoluzione della figura del consumatore il driver fondamentale che spinge le banche a mettersi in discussione e a guardare per la prima volta l’offerta proveniente dai nuovi attori digitali quasi con “paura”.

Perché con “paura”, se così si può dire?

Perché l’offerta dei nuovi player è un’offerta perfettamente adattata al nuovo cliente, un’offerta fatta “su misura”, un’offerta studiata in ogni minimo dettaglio, un’offerta sviluppata sulla base delle caratteristiche di ciascun cliente e quindi fortemente personalizzata, un’offerta intuitiva, facilmente e prontamente usufruibile grazie allo sfruttamento di Internet, dei social media, dei device mobili, lo smartphone in particolare che, specialmente per noi giovani rappresenta lo strumento intorno al quale ruota la nostra vita quotidiana, i nostri interessi, la nostra connessione col resto del mondo e tramite il quale rispondiamo, con un semplice click sullo schermo, a ogni nostro bisogno.



Insomma, tre quarti del nostro tempo vengono trascorsi su apparecchi mobili, smartphone e tablet in prim'ordine, e questa "dipendenza" aumenterà sempre di più nel prossimo futuro. Sempre più si assisterà al ricorso di piattaforme che offrono soluzioni online e ad aziende che sempre più dovranno migliorarsi nell'offrire strumenti idonei a soddisfare real-time tali esigenze, ottenendo in tal modo un alto livello di gradimento e riconoscimento dal cliente. È solo così che si potrà sperare di rimanere sul mercato e soprattutto di farlo essendo presentandosi come competitivi e all'altezza delle sempre più sofisticate richieste dei consumatori. Se oggi i clienti necessitano e pretendono di vedersi offrire prodotti e servizi altamente tecnologici, in linea con la trasformazione digitale che sta permeando ogni settore, che incorporino fattori di qualità indiscussa, che non solo soddisfino i meri bisogni per i quali sono stati creati ma che, allo stesso tempo, sia in grado di far vivere al consumatore una vera e propria customer experience, cosa richiederanno da qui a qualche anno?

Banche e soluzioni sempre più virtuali, quindi banche che sempre più saranno mancanti di spazi fisici (gli sportelli bancari ad esempio) con effetto immediato sull'abbattimento dei costi a favore di un'offerta sempre più economica per gli utenti in termini di spesa per la tenuta del conto corrente, spesa relativa alle transazioni, vantaggi in termini di file agli sportelli che vengono meno grazie al ricorso massiccio all'online banking.



Insomma, per quanto la regolamentazione del sistema bancario certamente offra un filtro utile e una difesa dell'ordine costituito, il progresso tecnologico non può essere ostacolato perché farlo sarebbe miope. Ne sono un esempio gli stessi colossi digitali che, nonostante abbiano iniziato ad operare in

un mondo fortemente regolamentato come quello finanziario, lo fanno svincolati dalle strette e severe regole tipiche del sistema bancario tradizionale.

Dinanzi a uno scenario così articolato e dinanzi ai Big del Tech che, non solo rappresentano una “minaccia” per le banche tradizionali ma anche per le stesse start-up della tecnofinanza, la soluzione ideale in teoria ma anche in pratica, è quella di mettere insieme le forze, di collaborare e di integrare i key factors di banche e start-up fintech dando vita a una realtà con capacità, competenze, tecnologie, risorse tali da renderla un competitor degno dei colossi digitali. Da una parte quindi vediamo le banche mettere a disposizione delle startup:

- Ingenti capitali da investire;
- Competenze e conoscenze del sistema bancario;
- L’indiscussa base clienti di cui godono;
- Posizione forte e consolidata nella società in termini di reputazione e fiducia in esse riposta.

Dall’altra vediamo le start-up fintech mettere a disposizione delle banche:

- Conoscenze e capacità tecnologiche;
- Flessibilità data dalla piccola dimensione;
- Limitata offerta di prodotti/servizi che permette di tenere a bada i costi;
- Offerta di prodotti/servizi digital fortemente adattati alla nuova figura di cliente;
- La capacità di essere smart, di rispondere real time alle richieste dei clienti, di offrire piattaforme innovative, facili, intuitive e quindi idonee a ogni tipologia di utente;
- L’assenza di sistemi legacy.

La combinazione di questi fattori rende la Fintegration la soluzione perfetta per affrontare non solo il presente, ma soprattutto lo scenario futuro. Uno scenario che si prospetta più competitivo, più complesso, specialmente in termini di sforzo e inventiva richiesti alle aziende per ideare, sviluppare e implementare un’offerta che dovrà rispondere a bisogni ed esigenze di una domanda che sarà ancora più informata, connessa, attiva, esigente, insaziabile, ecc. Quindi si, concludo con ferma convinzione che la Fintegration dovrebbe essere presa in considerazione anche dalle banche che ancora non l’hanno fatto, e anche in tempi rapidi perché il mondo corre, il mondo si evolve, si modifica, si rivoluziona ad una velocità inaudita, una velocità tale da richiedere alle banche e ai nuovi attori di essere altrettanto celeri nel cogliere le nuove opportunità di crescita ed evoluzione. Chi ad oggi ha colto le opportunità che da tale collaborazione derivano e deriveranno, può dirsi idoneo ad operare in un’era come quella in cui viviamo, un’era tutta digitale, tutta improntata sulla condivisione e sulla collaborazione. A beneficiare di questa integrazione non sono solo le parti coinvolte, ma ancora di più lo sono gli stessi consumatori che si vedono erogare un’offerta innovativa, completa a 360° e fortemente adattata ai loro bisogni. Se qualche anno fa ci avessero

chiesto di fare delle previsioni circa il futuro del sistema bancario, avremmo mai immaginato uno scenario in cui banche e Fintech collaborano e integrano tra loro i principali punti di forza? E soprattutto, avremmo mai pensato che dalla crisi economico-finanziaria degli anni 2007/08, che decretò la perdita di fiducia nelle banche da parte degli utenti, queste avrebbero provato a recuperarla attraverso l’ausilio e la collaborazione di player che ai tempi della crisi erano totalmente estranei al mondo dei servizi finanziari?

La risposta per molti di noi è sicuramente NO, eppure eccoci qui, ad assistere a un fenomeno che possiamo a tutti gli effetti definire “nuovo”, all’avanguardia, innovativo, senza precedenti, un nuovo paradigma che è pronto ad abbracciare il futuro, un futuro il cui motto sarà “l’unione fa la forza”!



Bibliografia

BAGADIN M., *Perché la PSD2 è un'opportunità per le banche e spiana la strada alla trasformazione digitale*, 2018.

BANCA D'ITALIA, *Risoluzione e gestione delle crisi*, 2015.

BANCA D'ITALIA, *Sorveglianza sui mercati e sui sistemi di pagamento*, Roma.

BRAGA A., *Digital Transformation*, Egea, Milano, 2017.

CACCAMO G., *I New Digital Payment superano i 30 miliardi di euro*, Milano, 2017.

CARDILE D., MAYER G., MODER P., *Trasformazione digitale: strategie e strumenti per le PMI del futuro*, Egea, 2017.

CAPGEMINI (a cura di), *Aumenta per le banche nell'era digitale la concorrenza con le FiTech: lo afferma il World Retail Banking Report*, World Retail Banking Report, 2016.

CHEBANCA!., *Progetto "Italian Fintech Awards"*.

CHRIS SKINNER, *la rivoluzione digitale nel sistema bancario: strategie e casi di successo nel mondo*, Laterza, 2015.

COMMISSIONE EUROPEA, *Tasso di crescita e livello del PIL reale italiano, DIPE*, 2018.

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Sistemi di garanzia dei depositi*, 2018.

CONSOB, *Fintech: è un fenomeno incontrovertibile che aumenta la concorrenza*, 2018.

EY, *Building a better working world*, 2018.

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

GIUGOVAZ C., *Banche e Bigtech: scontro tra titani*, Supernovae labs, 2018.

INCORVATI L., *Bastano 2mila euro per investire con il robo advisor targato Tinaba-Banca Profilo*, Ilsole24ore, 2018.

INCORVATI L., *Servizi di pagamento e polizze smart spingono il Fintech italiano*, ilSole24ore, 2018.

LIBERATORE L., *Big Tech nel settore bancario: timori per stabilità finanziaria*, Wall Street Italia, Milano, 2018.

MCMILLAN J., *La fine delle banche: il denaro, il credito e la rivoluzione digitale*, Mondadori, 2018.

MONEYFARM, *Robo-advisor? Ecco come il digitale sta cambiando il modo di investire*, 2018.

NET CONSULTING CUBE, *il fintech in Italia*, 2017.

01NET., *Banche, la trasformazione digitale va fatta con le fintech*, 2018.

PACIONE DI BELLO G., *La nuova sfida per le banche sono le Big Tech*, 2018.

PAGAMENTIDIGITALI.IT, *Dal 1200 a.C. a oggi, la lunga storia dell'e-payment*, 2017.

PANEBIANCO M., *Il possibile impatto in economia e finanza dei GAFA*, 2018.

PERON E. by, *Dal compact disc allo streaming: l'evoluzione dell'industria musicale nell'era digitale*, This Marketers Life, 2016.

RIZZI M., *FinTech revolution*, Egea, Milano, 2016.

SCHUMPETER J.A., *Il capitalismo può sopravvivere? La distruzione creatrice e il futuro dell'economia globale*, Etas, 2010.

SCHUMPETER J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, 2013.

TESSA M., *Mobile payment: cos'è e come funziona*, Wall Street Italia.com, Milano, 2018.

THE ECONOMIST, *The disruption of banking*, Intelligence Unit, 2015.

TRECCANI ENCICLOPEDIA, *Enciclopedia Italiana di scienze, lettere ed arti*.

VILLANI F., *Robo-advisor, nuova era e nuovi modi di investire*, Milano, 2017.

RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento speciale va alla Prof.ssa Lotti per il fatto di essere una bella persona oltre che una bravissima professoressa, una professoressa che riesce a trasmettere l'amore e l'interesse per la materia che insegna. Il ringraziamento principale va a Lei perché in questi mesi mi ha supportata ma soprattutto mi ha sopportata, mi ha dato fiducia quando pensavo di non essere all'altezza, mi ha saputo rimettere sulla retta via con ottimi consigli che alla fine si sono rivelati vincenti! È quindi a lei che va tutta la mia profonda stima.

Devo dire grazie alla mia famiglia perché se sono qui oggi è solo grazie a voi, all'amore che mi avete dimostrato lasciandomi proseguire questo percorso senza mai farmi pesare nulla e anzi, appoggiandomi e incoraggiandomi sempre. Siete la mia forza.

Un ringraziamento va alle mie amiche perché tutte, in modo diverso, mi hanno sempre fatta sentire compresa, supportata e consigliata.

Grazie a Sandra per la sua capacità di essermi sempre vicina nonostante la distanza che ci separa.

Grazie a Mariagrazia che in questi 2 anni è stata la mia spalla destra. Ci siamo fatte forza a vicenda perché l'unione fa la forza!

Grazie a Giulia che è sempre stata in grado di strapparmi un sorriso nonostante i forti momenti di stress.

Grazie a Valentina che si è sempre interessata a me e al mio percorso di studi.

Un grazie va a mia zia Sara che è da sempre la mia confidente numero 1.

Grazie a tutti.

La digital transformation nel settore bancario: evoluzione e prospettive – Riassunto

Il tema di fondo della tesi è la trasformazione digitale nel settore bancario. Una trasformazione così dirompente che ha fatto parlare di vera e propria rivoluzione industriale, l'ultima di una lunga serie che ha avuto inizio nel XVIII con la nascita dei primi motori a vapore, seguita dalla nascita del telegrafo prima e del telefono poi e ancora, nel settore dei trasporti, la nascita dell'automobile e dell'aereo, per arrivare alla terza rivoluzione che vede la nascita del computer, rivoluzione quest'ultima che precede quella che a noi oggi interessa, ossia la "quarta rivoluzione industriale" (Industry 4.0), anche detta "trasformazione digitale industriale". Di questo tema è stata fornita una visione schumpeteriana per via delle similitudini riscontrate tra la teoria della "distruzione creatrice" formulata dall'economista austriaco negli anni '40 e l'entrata nel mondo dei servizi finanziari delle start-up FinTech e dei colossi digitali (Google, Apple, Facebook e Amazon). In base a tale teoria è facilmente intuibile che le banche vengono assimilate alle incumbent le quali, con l'avvento dei nuovi entranti nel mercato finanziario, vengono messe di fronte alla scelta tra innovare e migliorarsi oppure "uscire" dal mercato stesso. Basta osservare i dati che seguono per farsi un'idea della portata di alcuni tra i nuovi player con cui la banca si trova a confrontarsi:

Tabella 1: Le prime 50 società più grandi del mondo nel 2017

	Azienda	Market cap. in Miliardi di USD
1	Apple	631
2	Alphabet	563
3	Microsoft	486
4	Berkshire Hathaway	396
5	Amazon.com	384
6	Facebook	370

Fonte: Vera Finanza,

Quella mostrata sopra è una tabella delle 50 società più grandi del mondo in quanto a capitalizzazione di Borsa e quello che a noi interessa evidenziare è che tra le prime 10 rientrano i cd. GAFA. Se confrontiamo questi dati con quelli delle più grandi banche italiane:

Tabella 2: *Borsa italiana-Classifica capitalizzazioni*

Titolo	Capitalizzazione (ml. di euro)
Intesa Sanpaolo	34346,4
Unicredit	21610,4
Banco Bpm	2491,9
Ubi Banca	2462,5

Fonte: Milano Finanza,

E' facile intuire che le banche tradizionali siano state messe in difficoltà dai nuovi entranti per via, non solo della loro posizione di Borsa, ma anche e soprattutto per la loro capacità di essere smart, intuitivi, innovatori, grandi conoscitori delle preferenze e bisogni della nuova generazione di consumatori, dei nuovi trend tecnologici di cui si fanno portatori, nonché dei servizi/prodotti più adatti a soddisfare tali esigenze. Lo stesso vale per le start-up FinTech, seppur in una posizione inferiore in termini di capitali disponibili rispetto ai GAFA per via della loro stessa natura. Superata la prima sfida lanciata dalla “digital transformation”, un elemento pervasivo che contamina l'intera azienda e che ha portato il sistema bancario a domandarsi se procedere o meno a un percorso di digitalizzazione, una sfida più ardua si è presentata alle stesse banche praticamente obbligandole a intraprendere tale percorso pena l'uscita dal mercato finanziario. La sfida cui ci stiamo riferendo è appunto quella relativa all'avvento dei nuovi player nel “regno” delle istituzioni bancarie con conseguente diffusione di una serie di innovazioni tecnologiche che interessano vari comparti/aree del settore in questione: quello dei pagamenti e della consulenza finanziaria ad esempio. Si è passati infatti dalle transazioni in loco mediante l'ausilio e il sostegno dell'impiegato di banca ai pagamenti online tramite app bancaria; si è passati dal consulente in carne ed ossa che impronta la “seduta” sull'interazione faccia a faccia, al robo-advisor che fornisce il servizio di consulenza da remoto, real-time, con una semplicità e una rapidità che il consulente tradizionale non può per sua natura garantire. Non solo, l'avvento dei nuovi soggetti nel mondo dei servizi finanziari ha avuto un enorme impatto su un caposaldo del sistema bancario che ha sempre rappresentato un punto di riferimento per gli utenti: la filiale. La filiale tradizionalmente intesa, ossia il luogo fisico dove recarsi per trovare soluzione ai problemi, ottenere consigli su come gestire al meglio il denaro, dove trovare conforto da parte di un personale altamente specializzato, è stata sostituita dalla filiale tascabile, una filiale consultabile “everywhere and everytime”, senza vincoli spazio-temporali. Questo si presenta come uno dei cambiamenti più evidenti rispetto al tradizionale concetto di “fare

banca” perché segna un vero e proprio gap rispetto al passato. Si passa infatti da un concetto di banca “in prossimità” a uno di banca “in tasca”. Anche se le filiali tradizionalmente intese non muoiono del tutto, quelle che sopravvivono si presentano come spazi fisici rivoluzionati rispetto a quelli cui siamo sempre stati abituati, ossia spazi essenziali, basici, non spazi conviviali dove far vivere al cliente un “customer journey”, insomma una filiale tradizionale e classica come noi l’abbiamo sempre conosciuta. Al contrario, quelli che rispondono alla logica della rivoluzione digitale sono ambienti in cui far vivere al consumatore una vera e propria esperienza sensoriale, spazi intrisi di modernità, innovazione, di tecnologie all’avanguardia delle quali il cliente può servirsi autonomamente in modalità self-service se lo desidera. È quello che ha capito Intesa Sanpaolo che nel 2015 ha inaugurato a Milano la filiale “a regola di design” e di “customer experience”, una filiale che si caratterizza per ambienti eleganti, accoglienti, luminosi e fortemente interattivi che stimolano non solo l’interazione tra cliente e banca, ma anche fra gli stessi clienti. Quello della trasformazione in chiave digitale della filiale è un passaggio obbligato per poter effettivamente parlare di “digital transformation”, perché è quel tassello che necessariamente deve essere oggetto di digitalizzazione esattamente come i processi, i servizi/prodotti, il personale, le modalità per eseguire le transazioni, per poter far sì che il quadro risulti completato.

Lo stesso percorso è stato intrapreso fuori dall’Europa da Bank of China che, consapevole dell’importanza che nell’era digitale assume la capacità di rispondere alle richieste degli utenti con soluzioni fatte “su misura”, ha tradotto tale consapevolezza in spazi fisici appaganti e interattivi grazie all’ampio ricorso a tecnologie self-service e mobile, spazi high tech dinamici e minimalisti, spazi arredati da schermi digitali fruibili tramite iPad, spazi a forte impatto estetico e che cambiano in base al periodo dell’anno. Insomma, si può dire che si tratti di una vera e propria filiale “del futuro” che sa anche alternare spazi moderni a spazi più tradizionali per le consulenze o per la semplice interazione con personale specializzato.

Deduciamo quindi che le banche che non si adattano appieno al nuovo paradigma digitale sono destinate all’annientamento; quelle che invece prontamente ne colgono le opportunità sopravvivono. Il segreto sta nel cliente, ossia nel passare da una visione incentrata sulla banca (bank-centric) a una incentrata sulla soddisfazione dell’utente (client-centric). Per recuperare la fiducia persa durante la crisi economico-finanziaria del 2008 e per ottenere riconoscimento dai clienti, non basta per le banche puntare alla sopravvivenza. Questo perché è proprio dalla perdita di fiducia nei confronti del settore bancario durante quegli anni turbolenti che, i nuovi movimenti, hanno preso piede attirando l’attenzione di un utente bancario ormai sfiduciato e senza speranze. Il grande successo dei nuovi player ha quindi come causa primaria, oltre alle loro effettive competenze tecnologiche e alla loro innata attitudine a servire e soddisfare il cliente, il fatto che le

banche abbiano sottovalutato i primi segnali dei trend che oggi hanno una portata enorme e il fatto che abbiano sottovalutato l'importanza di investire in “customer experience” tanto quanto in nuovi processi, prodotti e servizi.

Una “customer experience” degna della nuova era digitale non può limitarsi ad esempio alla cordialità dell'impiegato di banca, al distributore del caffè in filiale o alla disposizione di qualche seduta usufruibile durante i tempi di attesa. Una buona e memorabile esperienza oggi significa piuttosto: personalizzazione del prodotto/servizio offerto, maggiore interazione azienda-cliente attraverso i canali preferiti dallo stesso (es. i social media), il tutto con il principale scopo di fidelizzare i clienti e costruire un vantaggio competitivo che sia duraturo nel tempo. A tal fine bisogna avere chiaro in mente che il mondo in cui oggi viviamo è sempre più popolato da persone “digital addicted”, che sempre più sentono la necessità di rimanere connesse h24 col mondo che le circonda, sempre più informate, sempre più bisognose di sentirsi coinvolte e importanti.

Quello che devono fare le banche è puntare all'evoluzione e rivoluzione a partire dall'interno, affinché l'impegno in termini di adattamento al nuovo contesto digitalizzato risulti evidente anche all'esterno, e cioè ai clienti. Clienti che, diciamolo, si vedono offrire prodotti e servizi perfettamente in linea con le loro richieste dai nuovi player digitali: si pensi ad Apple e Google-Pay che offrono soluzioni ad hoc in cui sia Apple che Google hanno investito molto avendo colto le enormi potenzialità ed opportunità derivanti dalle modalità di pagamento online, soluzioni ideate quindi sulla base delle caratteristiche specifiche dell'attuale consumatore digitale che sempre più richiede strumenti che rendano più efficiente, semplice, economico e immediato procedere alle tradizionali transazioni bancarie che al contrario sono caratterizzate, per loro stessa natura, da eccessiva burocrazia, dispendiosità in termini di tempo e denaro e scarsa flessibilità. Lo stesso vale per PayPal che con un solo tocco sullo schermo di un qualsivoglia strumento digitale permette di procedere ad ogni tipologia di pagamento in tempo reale. Si pensi anche ad Amazon Lending, una soluzione pensata per concedere prestiti alle PMI che si presentano sulla piattaforma come rivenditori. O ancora a Facebook che, con messenger, ha ampliato i propri confini tramite un servizio che dà la possibilità agli “Amici” di inviare/ricevere denaro su una carta di debito associata a una app. Insomma, le attività che i colossi digitali ormai svolgono fanno pensare a una tipica attività bancaria e ancora meglio, un'attività bancaria tutta improntata sull'uso di Internet, sull'assenza di spazi fisici e quindi maggiore efficienza ed economicità e sull'esecuzione delle transazioni da remoto. Soluzioni “ad hoc” per clienti che ormai tendono a far prevalere l'inerzia a favore di tutto ciò che può essere usufruito tramite apparecchi mobili direttamente da casa/ufficio, evitando lo stress derivante dal traffico in cui presumibilmente il cliente si imbatte nel tragitto verso la filiale più vicina, i tempi di attesa allo sportello bancario, e via dicendo. Queste “perdite di tempo” oggi

possono facilmente essere evitate grazie all'offerta di prodotti/servizi finanziari "a portata di click", le applicazioni bancarie ad esempio. Si pensi a Simple, Monese e Metro, tre tra le 12 start-up FinTech nel mondo ad offrire servizi di digital bank improntati su semplicità, immediatezza, economicità e interattività. Simple ad esempio offre la possibilità di aprire un conto corrente bancario a basso costo operando direttamente da una app, progettata proprio per essere usata tramite l'uso dello smartphone. Oppure Hype, una carta prepagata e un'app che rivoluziona il modo in cui le persone gestiscono il proprio denaro e che, esattamente come Simple, permette di operare direttamente da smartphone in modo semplice, veloce, efficace ed efficiente.

Il fattore che quindi accomuna i nuovi attori consiste nell'erogazione di servizi interamente usufruibili tramite device mobili, lo smartphone in particolar modo, quale strumento preferito dai consumatori. È sull'implementazione di questi fattori che le banche devono impegnarsi ed è su questi che devono dedicare i maggiori sforzi divenendo esse stesse digitali, allo stesso tempo mettendo a disposizione delle start-up FinTech i "fattori di successo" che per secoli le hanno rese i capisaldi della società e di cui invece le nuove realtà sono mancanti. L'apice di tale impegno e dedizione si raggiunge con la collaborazione tra banche e nuovi player in una forma particolare che prende il nome di Fintegration: la combinazione dei key factors di banche e start-up FinTech che dà forma a una realtà degna di competere con i colossi digitali che ormai dominano la scena con l'offerta di piattaforme di facile e veloce utilizzo. È questo il futuro che si prospetta, un futuro che vede vantaggi per entrambe le parti in gioco: le banche da un lato si modernizzano per stare al passo col nuovo paradigma tecnologico, imparando dai nuovi attori ad essere più flessibili, più smart, più innovative, più interattive e più orientate al cliente; dall'altro le start-up FinTech beneficiano dei punti di forza delle banche stesse come la base clienti, la fiducia che bene o male è sempre stata in esse riposta per quanto concerne la custodia di dati e informazioni rilevanti, la loro reputazione, i capitali di cui dispongono e di cui le start-up invece necessitano per entrare ed operare con successo nel mondo dei servizi finanziari. È bene però precisare che, seppure le banche siano sempre state considerate il forziere indiscusso di informazioni e dati preziosi, con la seconda direttiva sui servizi di pagamento (PSD2), le banche si vedono costrette ad aprire il forziere autorizzando terze parti ad entrare in possesso dei dati in esso contenuti. Così facendo, le caratteristiche che hanno sempre permesso al settore bancario di distinguersi rispetto agli altri in quanto a sicurezza, privacy, esclusività, vengono meno. Mentre dal canto loro i nuovi player si avvicinano sempre di più ad essere considerati delle realtà "quasi" assimilabili alle banche per via del servizio offerto, facendo aumentare l'esigenza per le banche tradizionali di optare per la collaborazione anziché per la competizione con le nuove realtà digitali. In sostanza la direttiva comporta la possibilità per società Fintech, Google, Apple, Facebook e Amazon di aver accesso ai dati dei clienti bancari per

sviluppare proposte finanziarie ad hoc senza per questo diventare a tutti gli effetti delle banche ma ponendosi come alternativa alle stesse.

Insomma, porsi in attrito con il nuovo paradigma risulta un atteggiamento alquanto miope e poco furbo perché il gap tra passato e futuro sarà sempre più marcato. In altri termini, più si andrà avanti e più coloro che ad oggi non si sono ancora adeguati all'idea del "nuovo" e all'idea del futuro abbandonando quella del "vecchio" e della tradizione, si troveranno talmente lontani da quello che si può definire "innovativo" e "all'avanguardia" da non riuscire più a recuperare terreno. Si troveranno lontani soprattutto dai GAFAs che, a differenza delle start-up FinTech, sono dotati di tutto il necessario per poter intraprendere in autonomia la strada verso un futuro prospero e di farlo con ottime prospettive, senza necessità di affiancarsi alla banca tradizionale. Anche se finora abbiamo generalizzato parlando di nuovi entranti che con la loro offerta "minacciano" la posizione della banca costringendola a reagire, è bene precisare che vi è una differenza sostanziale tra nuovi player quali start-up FinTech rispetto ai nuovi player quali Google, Apple, Facebook e Amazon.

I GAFAs infatti, tra i nuovi attori, sono quelli che più degli altri riescono a presentarsi come competitor "pericolosi" sia per banche che per aziende del FinTech, che dinanzi a tali colossi rischiano di essere letteralmente "divorate". È da questa constatazione che nasce l'idea da parte di banche e FinTech di intraprendere un percorso di digitalizzazione tenendosi per mano, puntando all'integrazione degli elementi di forza di entrambi in un'unione che fa la forza. Insomma, uniti verso un obiettivo comune in una logica WIN-WIN, una logica che vede entrambe le parti vittoriose. Si tratta di una forma ibrida funzionale da un lato per la digitalizzazione delle banche, dall'altro per la crescita in termini di reputazione e dimensione delle aziende FinTech. Se in una prima analisi il fenomeno della tecnofinanza può apparire come una forza "disruptive" del passato e quindi totalmente lontano da qualsiasi idea di collaborazione, integrazione e condivisione con una realtà fortemente tradizionalista e regolamentata come quella bancaria ecco che, dopo un'attenta analisi e ragionando in un'ottica di lungo periodo, lo stesso fenomeno appare diverso ai nostri occhi: viene a perdere di senso l'idea della contrapposizione tra banche e FinTech a favore di un'idea di completamento degli stessi. Ed è proprio la fusione di realtà così diverse il punto di forza di ciò che ne deriva: un incastro perfetto che colmerà i punti di debolezza di entrambe le parti in gioco, dando forma a una realtà che niente avrà a che vedere con le realtà prese singolarmente. Ciò che ne deriva è qualcosa che può a tutti gli effetti essere definito "nuovo", innovativo, rivoluzionario. Un esempio è l'acquisizione da parte della banca spagnola BBVA della start-up FinTech Simple con l'obiettivo di dare un'accelerata al processo di digitalizzazione. Un altro esempio è HSBC, la banca cinese che ha optato per lo sviluppo di un laboratorio di innovazione in collaborazione con l'Hong Kong Applied Science and Technology Research Institute (ASTRI) per

la realizzazione di progetti innovativi che partono dall'idea che le banche debbano costruirsi sulle reali esigenze dei clienti digitali, i quali necessitano di un'offerta altrettanto digitale. La cosa interessante da dire è che questi, seppur potrebbero essere considerati meri casi isolati senza seguito, così non è. Lo dimostra la ricerca intitolata "The disruption of banking" a cura dell'Economist Intelligent Unit, secondo la quale optare per la Fintegration è la soluzione ottimale dal momento che, sia i banchieri che i dirigenti delle start-up FinTech, si riconoscono mancanti dei punti di forza della controparte e riconoscono quindi che, collaborando, verrebbero compensate le debolezze e allo stesso tempo mantenute le potenzialità di entrambi. A beneficiare di questa unione sarebbero soprattutto i clienti che si vedrebbero erogati prodotti/servizi economici, innovativi e in linea con le loro nuove esigenze. Insomma, lo scenario che si prospetta per il futuro è quello dell'unione banche-FinTech, rappresentando queste ultime uno stimolo per l'evoluzione in positivo del settore finanziario, in particolare quello bancario, senza al contempo rappresentare una minaccia dal momento che, la probabilità che questi attori diventino dominatori del mercato al posto delle banche, è molto bassa vista la massa critica che dovrebbero prima raggiungere per risultare appropriatamente competitive, il che richiederebbe investimenti fuori dalla portata di realtà piccole come possono esserlo, per loro stessa natura, le start-up. Così le banche, non percependo le Fintech come possibili disruptors, si aprono alle start-up comportando la vittoria di entrambi!