



indra

SERVIZI FINANZIARI

IL NUOVO MODELLO DI CREAZIONE DI VALORE DEL SETTORE BANCARIO BASATO SULLE TECNOLOGIE DIROMPENTI

Video-relazione sulle tendenze nel settore
bancario per il 2016

indracompany.com



SOMMARIO

01 DOPO LA TEMPESTA TORNA SEMPRE IL SERENO... TRANNE CHE PER LE BANCHE	2
02 LE SFIDE DEL SISTEMA BANCARIO POST-CRISI	4
03 TECNOFINANZA: LA TERRA PROMESSA?	9
04 I PAGAMENTI: LA PRIMA ED ESTREMAMENTE PREOCCUPANTE VIA NAVIGABILE	14
05 UN NUOVO MODO DI CREARE VALORE IN RISPOSTA AL NUOVO CONTESTO	19
06 I NUOVI PRODOTTI E SERVIZI ABILITATI DALLE TECNOLOGIE DIROMPENTI	28
07 PREVISIONI A BREVE, MEDIO E LUNGO TERMINE DELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA NEL SETTORE BANCARIO	39

01 DOPO LA TEMPESTA TORNA SEMPRE IL SERENO... TRANNE CHE PER LE BANCHE



Tempo di lettura

5'

Un sistema finanziario solido ed efficiente è un vero e proprio bisogno sociale. Il compito affidato a tale sistema dalla società è forse il più importante, e allo stesso tempo il più complesso, da portare a termine: **contribuire al progresso** delle persone e delle aziende al fine di aumentare il livello di benessere generale.

Come dimostrato dalla recente crisi, quando il sistema finanziario non svolge il suo compito in maniera adeguata o non gode di buona salute, il funzionamento dell'economia ne risente rapidamente e, se i problemi si protraggono nel tempo, la crescita a lungo termine e il benessere sociale ne risultano compromessi.

Nei sette anni in cui si è protratta la crisi finanziaria più importante della storia, il settore bancario ha compiuto uno sforzo di ricostruzione straordinario attraverso tre processi paralleli:

a) Concentrazione bancaria.

Particolarmente intensa negli Stati Uniti e nell'Europa occidentale, dove, in alcuni paesi, tra cui la Spagna, il numero di entità finanziarie si è ridotto a un terzo in seguito a un processo non ancora concluso. A livello europeo, si prevede a breve scadenza l'inizio di un processo di consolidamento transnazionale.



b) Nuova regolamentazione.

Al fine di evitare gli errori compiuti in passato, sono stati stabiliti standard più esigenti in termini di liquidità, commercializzazione di prodotti e capitalizzazione. Negli ultimi tre anni, le entità sistemiche hanno aumentato il proprio capitale di circa 540.000 milioni di euro¹.

A breve, potrebbe essere emanata una nuova normativa relativa all'omogeneità del metodo di calcolo degli attivi ponderati per rischio e alla proibizione o separazione di determinati comparti di attività.

c) Trasparenza del bilancio.

Il passaggio della crisi all'economia reale e la nuova normativa hanno provocato una massiccia cancellazione di attivi. In alcuni paesi, tra cui la Spagna, il risanamento dei bilanci ha raggiunto cifre che rappresentano quasi il 30% del PIL nazionale.



¹ Fonte: Comitato di Basilea.

Tale prezzo, pagato in uguale misura dalla società, ha avuto come risultato un sistema bancario più solido ma, allo stesso tempo, anche più vulnerabile, poiché si trova ad affrontare un problema strutturale di rendita da capitale proprio.

Sebbene nel 2015 il RoE² medio del settore bancario retail si attesterà attorno al 5%, gli azionisti non hanno ridotto la pressione esercitata e continuano a esigere che i propri investimenti siano retribuiti a un tasso di almeno il 10% (costo del capitale). Il protrarsi di questo gap negativo potrebbe provocare una distruzione di valore strutturale per le banche. Attualmente, numerose banche universali sono quotate al di sotto del proprio valore contabile³.

Nel medio termine, si cerca di stabilizzare il RoE al 10% circa, cifra simile al rispettivo costo del capitale, lasciando un margine limitato per la creazione di valore e dubbi circa la redditività economica del settore.

Sia le banche che la società hanno l'opportunità e la responsabilità di approfittare di questo momento di ristrutturazione del sistema bancario. In primo luogo, è necessario fugare l'idea che le due si stiano affrontando in una sorta di 3^a Guerra Mondiale. In secondo luogo, è imprescindibile costruire congiuntamente un nuovo modello commerciale più sostenibile, che non si limiti a creare valore per l'azionista, ma che comprenda e risponda alle esigenze degli altri *stakeholder*. Tale simbiosi è un requisito tanto indispensabile quanto raggiungibile grazie alla tecnologia.

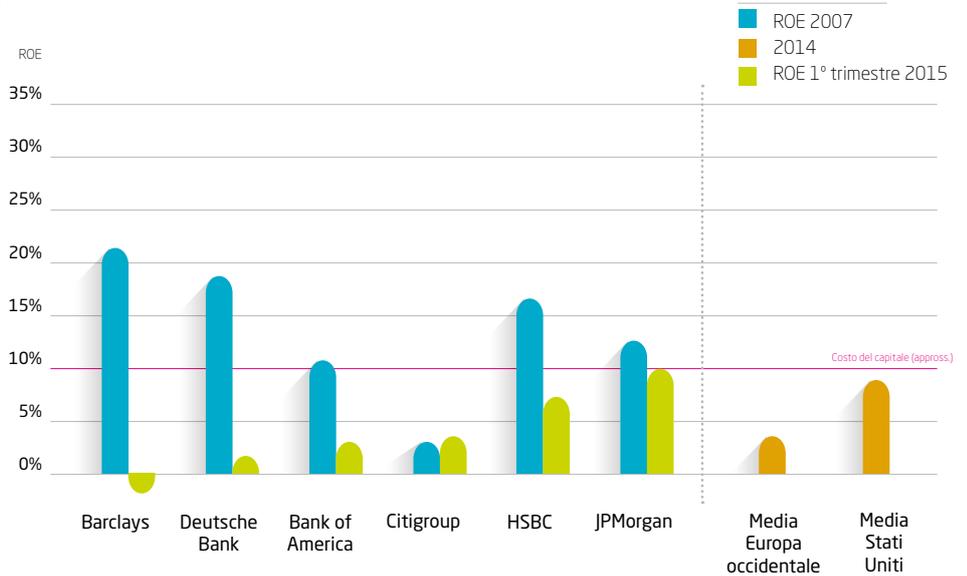
Sebbene la sfida sia complessa, il settore bancario dispone di leve estremamente valide per superarla:

 Un'enorme base clienti associata a una straordinaria quantità di dati che consentono di caratterizzare i clienti e di utilizzare tali informazioni a vantaggio sia del settore bancario che degli stessi clienti.

 Conoscenze tecnologiche e infrastrutture di livello eccezionale che, pur necessitando di alcuni ritocchi, offrono un'enorme e robusta capacità di elaborazione transazionale.

 Un prestigio superiore a quello di qualsiasi concorrente in alcune aree che diverranno critiche nel prossimo futuro (ad esempio, la sicurezza) e che iniziano a rappresentare una vera e propria richiesta da parte della società.

RoE pre e post crisi di alcune banche sistemiche



Innovazione basata sulle tecnologie dirompenti



 Un organico che, sebbene possa richiedere un adattamento al nuovo contesto, soprattutto nell'area dell'assistenza al cliente, vanta un enorme talento e un elevato livello di qualificazione che non devono essere sprecati.

 Un ecosistema di fornitori che conoscono dall'interno i punti deboli e i punti di forza dei propri clienti e che comprendono che il loro futuro è indissolubilmente legato a quello di questi ultimi.

...E la più potente di tutte le leve, quella che garantisce non solo la sopravvivenza del settore bancario, ma anche il suo successo, è la scommessa sulla creazione di valore per tutti i suoi *stakeholder*.

Questa complessa missione di comprendere e rispondere alle esigenze di gruppi di interesse talmente diversi è realizzabile solo attraverso l'innovazione basata sulle tecnologie dirompenti⁴ applicate a casi concreti di attività.

² Return on Equity. Spesso, come indicatore alternativo, viene utilizzato il RoTE. La differenza tra RoE e RoTE, la quale non è rilevante ai fini del presente documento e che pertanto non sarà considerata, si basa sull'utilizzo, come divisore, del valore *Tangible Equity* (= *Equity* - *Azioni privilegiate* - *Avviamento finanziario*) invece del valore *Equity*.

³ Citigroup, Bank of America, Santander, HSBC, ecc. Fonte: Bloomberg.

⁴ Vd. [Video relazione sulle tendenze nel settore bancario](#) realizzata da Indra, dicembre 2014



(scaricare la relazione)



"The biggest challenge for banking in this age of disruption will be to break free from the patterns and comfort level of the past and accept the realities of the new digital marketplace - it is the non-banks that are setting the expectations for the new generation of banking consumers" Jim Marous

Acquisire lo status di banca e consolidare una posizione tra i principali marchi mondiali non sembra essere una garanzia di eterno successo. Il settore bancario è costantemente esposto a sfide gestite con maggiore o minore successo dai rispettivi team dirigenziali e, in appena un decennio, i movimenti osservabili nel ranking mondiale riflettono l'instabilità delle leadership.

Ranking di alcune delle principali banche del mondo nel 2003 vs. 2015

Nome	Ranking 2015	Ranking 2003	Increm. Market Cap
Wells Fargo	1	4	167%
Industrial & Commercial Bank of China	2	>100	ns
JP Morgan Chase	3	7	204%
China Construction Bank	4	>100	ns
Bank of China	6	>100	ns
Citigroup	8	1	-40%
HSBC	9	2	-13%
Santander	5	12	36%
UBS	19	6	-11%
Barclays	23	9	9%
BBVA	31	19	20%
Royal Bank of Scotland	28	5	-37%
Deutsche Bank	46	16	-21%

ns: non significativo

Fonte: RelBanks e fonti interne. Market Cap 16 marzo 2015 vs. 31 dicembre 2003

Le banche sopravvissute alla crisi affrontano sei sfide principali, tutte di ampia portata e interconnesse:

1. La sfida ai modelli di business tradizionali:

- **Erosione dei margini.**

L'indebolimento della crescita macroeconomica delle economie mature ha instaurato un periodo di tassi d'interesse molto bassi, il quale sembra destinato a prolungarsi nel tempo. A sua volta, ciò ha provocato un'erosione del margine di intermediazione⁵ dell'intero settore bancario, la prima e la più importante voce nel conto del suo risultato economico. Infine, il trasferimento della crisi finanziaria all'economia produttiva ha determinato un forte aumento dei ritardi di pagamento e degli accantonamenti, i quali non sono ancora tornati ai livelli precedenti alla crisi.

- **Sviluppo dello Shadow Banking.**

La crisi finanziaria ha indebolito la fiducia dei clienti verso le rispettive banche. Allo stesso tempo, si è assistito al consolidamento di alcuni giganti tecnologici e al fiorire di società tecnologiche di minori dimensioni che, pur non avendo particolari conoscenze nel settore bancario, sono state in grado di interpretare meglio la psicologia dei clienti e di eliminare gran parte dell'attrito con cui le banche tradizionali offrono i propri servizi. In genere, queste nuove realtà cercano di conquistare quote in attività tradizionalmente svolte dal settore bancario che, pur essendo estremamente redditizie, non implicano la necessità di gestire la costosa e complessa normativa bancaria.

I tassi di interesse, storicamente bassi, hanno inoltre favorito il finanziamento delle imprese tecnofinanziarie (Fintech).

2. L'aumento della pressione normativa.

La recente crisi finanziaria ha messo in evidenza importanti debolezze nel funzionamento del sistema bancario. La risposta dei governi, esposti a una notevole pressione sociale, è stato uno *tsunami* normativo particolarmente complesso per il settore bancario sistemico e che non dà segni di allentamento. Le maggiori esigenze in termini di solvibilità (praticamente raddoppiate), liquidità e commercializzazione dei prodotti, lasciano presagire che, in futuro, l'attività bancaria sarà molto diversa da quella conosciuta fino ad ora.

La normativa influisce doppiamente sulla redditività:

- Richiede una riduzione della leva finanziaria che minaccia la rendita da capitale proprio e limita le possibilità di crescita.
- Richiede un aumento dei costi operativi, soprattutto a livello di tecnologia e risorse umane.

3. La perdita di fiducia da parte della società.

La fiducia si guadagna in una vita e si perde in un istante. Un'impressione diffusa è che, negli anni precedenti alla crisi, il settore bancario tradizionale sia stato negligente nell'esecuzione del proprio mandato sociale, provocando un aumento vertiginoso del debito economico e condannando la società a lunghi anni di debole crescita economica.

Dopo il riscatto, la maggior parte dei clienti rinnegato il settore bancario tradizionale, assumendo un atteggiamento "revanscista" e, con il cliente contro, la sfida ai modelli di business è enorme.

⁵ Il margine di intermediazione (*Net Interest Margin - NIM*) è la differenza tra gli interessi attivi che una banca ottiene dalle operazioni di attivo (prestito) e i costi di interesse per le operazioni di passivo (depositi). Un contesto caratterizzato da tassi di interesse bassi provoca un deterioramento del NIM.

⁶ Fonte: www.euribor-rates.eu

“Per recuperare questa fiducia occorre ripensare il modo in cui lavoriamo, in cui facciamo le cose, in cui ci comportiamo con i nostri dipendenti, clienti, azionisti e con la società”.

Ana P. Botín, Presidentessa di Banco Santander; Conferenza internazionale del settore bancario (22 ottobre 2014)

4. Le nuove sfide tecnologiche.

Mentre il settore bancario si affanna in una corsa per l'evoluzione della sua pesante infrastruttura tecnologica, con un ritmo senza precedenti, all'orizzonte continuano ad apparire sviluppi potenzialmente trasformativi, i quali creano nelle banche la sensazione di rimanere costantemente indietro:

- Verso la fine del 2014, la tecnologia **Blockchain**⁷ era poco più che un esperimento. Nel settembre del 2015, nove⁸ grandi banche si sono accordate al fine di sviluppare una normativa comune che ne favorisca la diffusione nell'ambito dei servizi finanziari. Blockchain consente di liquidare complesse transazioni internazionali in 10 minuti e a un costo di 0,05 euro.
- A luglio del 2014, Facebook ha acquisito la tecnologia di **realtà virtuale** di Oculus Rift, fino a quel momento di uso limitato e di carattere esclusivamente ricreativo. Oggi, i tre centri di sviluppo di Facebook sono impegnati al fine di rendere tale tecnologia accessibile al grande pubblico (a un costo di circa 300 euro) e il suo utilizzo sarà prevedibilmente esteso a numerosi ambiti della vita quotidiana, tra cui il settore bancario. Anche Samsung ha annunciato il lancio di alcuni dispositivi dotati della stessa tecnologia per un costo di circa 100 euro.
- Ulteriori sviluppi sono la **realtà aumentata** (che inizia a essere operativa in forma embrionale attraverso determinati servizi erogati tramite i dispositivi mobili), **l'informatica cognitiva** (con il super computer Watson come standard), **l'informatica quantistica**, **l'intelligenza artificiale** (in grado di elevare la consulenza finanziaria a una nuova dimensione) e la **biometria** (di importanza critica per la risoluzione delle attuali problematiche associate alla sicurezza e in grado di generare nuove esperienze utente o UX).

In un contesto di rendimenti rettificati, ancora per alcuni anni, il settore bancario dovrà continuare a sostenere il costo del mantenimento del sistema *legacy* e del contemporaneo sviluppo di sistemi basati sulle nuove tecnologie (pur non essendo ancora chiaro di quali tecnologie si tratterà né quando saranno diffuse).

Questi notevoli investimenti si riveleranno fruttuosi qualora contribuiscano a costruire un modello tecnologico che supporti i nuovi modelli di business destinati a emergere. Nel presente, ciò implica la rinuncia ad alcuni punti in termini di RoE e la necessità di agire rapidamente per non perdere terreno rispetto ai *new kids on the block*. Il settore bancario si trova pertanto di fronte a una situazione *“do or die”*.

5. La costruzione di un nuovo modello di rapporto con il cliente.

Il modello di rapporto con il cliente basato sulla succursale è ormai divenuto obsoleto poiché il cliente ha cambiato comportamento. Avendo a disposizione uno smartphone da cui cerca e confronta diversi fornitori ed essendo corteggiato dalla concorrenza, ha acquisito un'enorme forza.

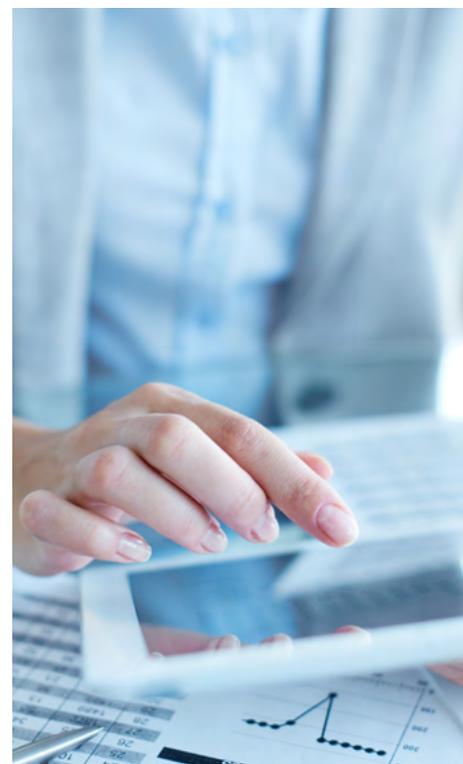
Nel 2011, a causa della pressione mediatica da parte dei consumatori, Bank of America è stata costretta a rinunciare al progetto di applicare una commissione mensile di 5 USD per l'utilizzo delle proprie carte di debito.

Nonostante le banche stiano realizzando grandi investimenti al fine di comprendere maggiormente il comportamento del cliente, il reale *driver* della trasformazione verso la banca 3.0, il nuovo modello di rapporto con il cliente non è stato ancora identificato.

A tale scopo, è senza dubbio necessario che la banca assuma un nuovo ruolo nella società, più ampio e in linea con il suo principio fondante: contribuire alla crescita del cliente.

Per quanto riguarda il trattamento, il cliente esige un dialogo alla pari e adattato ai nuovi stili di vita (ad esempio, i social network), il che, fortunatamente, è reso possibile ed economicamente accessibile dai progressi tecnologici.

Il nuovo modello di banca richiede una visione *customer centric*, per cui è imprescindibile approfondire la conoscenza della psicologia dei clienti.



⁷ Il termine Blockchain viene utilizzato in modo generale per fare riferimento alle tecnologie di crittografia P2P con registro decentralizzato (Ripple, Ethereum, lo stesso Blockchain, ecc.).

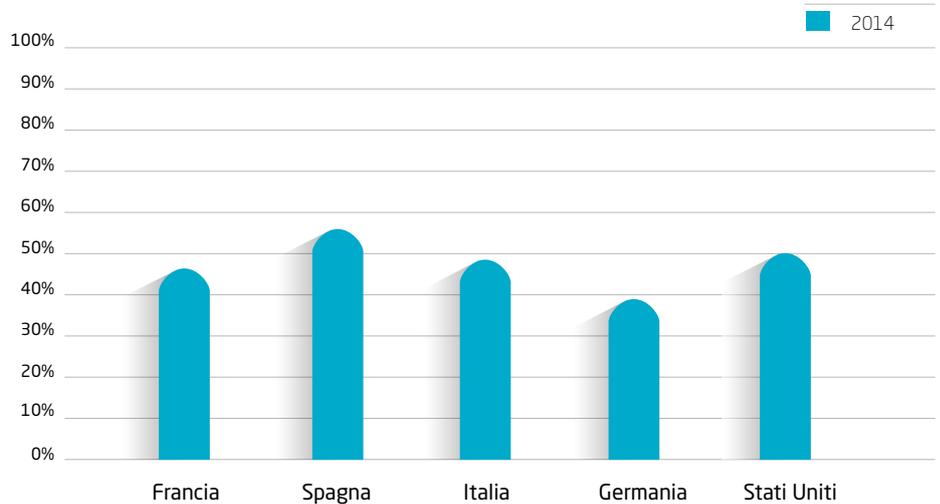
⁸ Goldman Sachs, JPMorgan, Credit Suisse, Barclays, Commonwealth Bank of Australia, State Street, RBS, BBVA e UBS.

6. Il cambiamento nella struttura del mercato.

“When I think about the banking industry, the same word always comes to mind: Oligopoly” Philippe Gelis, CEO di Kantox.

Quando si osserva la struttura del mercato bancario, la concentrazione è sicuramente un aspetto innegabile. Negli Stati Uniti, le cinque maggiori banche detengono il 50% degli attivi bancari⁹. Nel Regno Unito, le quattro maggiori banche coprono il 70% dei *Personal Current Account* e l'85% dei *Business Current Account*¹⁰. Nel resto d'Europa, la situazione è simile ed è ulteriormente peggiorata con la crisi, il che non crea di certo le condizioni ideali per un mercato competitivo.

Quota di mercato delle 5 banche principali (% totale degli attivi del settore)



Fonte: ECB Structural Financial Indicators

Negli ultimi 3 anni, il settore si è tuttavia arricchito di numerosi nuovi concorrenti:

- I giganti tecnologici hanno acquisito importanza in nicchie redditizie dell'attività bancaria, uno spazio già colonizzato da pionieri quali PayPal. Esempi recenti sono invece Apple Pay, Robinhood (broker gratuito di Google) o i trasferimenti di denaro recentemente abilitati da Facebook.
- Sono sorte migliaia di imprese tecnofinanziarie (Fintech), le quali, grazie alla tecnologia, hanno decostruito la catena di valore dell'attività bancaria, conquistando una presenza in tutte le attività del settore bancario tradizionale.

L'ingresso in massa di nuovi concorrenti all'interno e settore sta provocando il passaggio dall'**oligopolio** a un mercato che in microeconomia prende il nome di **concorrenza monopolistica**.



⁹ Wells Fargo, JP Morgan, Bank of America, Citigroup e US Bancorp. Fonte: Forbes.

¹⁰ HSBC, Barclays, Royal Bank of Scotland e Lloyds. Fonte: Competition & Markets Authority (CMA), maggio 2015.

Principali caratteristiche dell'oligopolio secondo la Commissione europea:

- a) Mercato rifornito da poche aziende con capacità di influenzare i prezzi. Politiche commerciali corrispondenti.
- ✓ La concentrazione bancaria è la norma, sia in Europa che negli Stati Uniti e, all'interno del settore, sono frequenti le campagne simultanee di captazione di passivo, di abbassamento dello *spread* ipotecario, di eliminazione delle commissioni, ecc.

b) Prodotti omogenei e pertanto intercambiabili (sostitutivi perfetti).

- ✓ Nel Regno Unito, la rotazione dei clienti privati del settore bancario è appena del 3%. I prodotti e i servizi sono molto simili e ciò non stimola il movimento della clientela.

c) Forti barriere di ingresso. La vendita di prodotti e servizi richiede ingenti investimenti di capitale che solo le grandi aziende sono in grado di realizzare.

- ✓ La necessità di una licenza bancaria di un capitale minimo o gli ingenti investimenti nella tecnologia sono barriere di fatto e di diritto che impediscono l'ingresso dei concorrenti.

d) Chiara mancanza di trasparenza nell'informazione. La forza dell'acquirente è bassa.

- ✓ La capacità di negoziazione del cliente del settore bancario è generalmente debole e i contratti dei prodotti bancari sono veri e propri contratti di adesione.



Principali caratteristiche della concorrenza monopolistica:

a) Mercato rifornito da numerose aziende. Le aziende dispongono di una certa capacità di fissare i prezzi in funzione della quota di mercato raggiunta in un determinato submercato.

- ✓ I fornitori di servizi finanziari si sono moltiplicati. Le banche tradizionali continuano tuttavia a detenere una notevole forza a livello di prodotti, geografie, settori o gruppi anagrafici in cui hanno ormai consolidato la propria presenza.

b) I prodotti presentano una certa differenziazione, non a livello di prezzo, ma di servizio durante la vendita e la post vendita, di ubicazione, di accesso al prodotto e di erogazione.

- ✓ I nuovi concorrenti promuovono la differenziazione basata sull'esperienza utente, sulla rapidità, sull'accesso online, e così via, al fine di attirare gli stessi clienti del settore bancario.

c) Ingresso facile per i nuovi concorrenti. La vendita di prodotti e servizi non richiede ingenti investimenti né aziende di grandi dimensioni.

- ✓ Di fatto, uno dei motivi di questa trasformazione è la rottura, da parte della tecnologia, delle barriere di ingresso basate sui grandi investimenti, soprattutto in termini di uffici e sistemi costosi (*mainframe*).

d) Maggiore trasparenza nell'informazione. Maggiore forza da parte dell'acquirente.

- ✓ Uno dei pilastri della proposta di valore della tecnofinanza è la trasparenza. Anche la tecnologia ha tuttavia apportato il proprio contributo (acquirenti di polizze assicurative, ecc.). Le informazioni sui prodotti online sono più comparabili e conferiscono maggiore forza all'acquirente.

In un oligopolio, gli offerenti hanno la capacità di fissare i prezzi dei propri prodotti e servizi e, pertanto, la pressione sui costi è bassa. Un mercato di concorrenza monopolistica è invece caratterizzato da una minore capacità di fissare i prezzi e, pertanto, da margini più sottili. Più che fissare i prezzi, l'offerente deve accettarli e ricalcolare al ribasso i costi che è in grado di sostenere al fine di ottenere il RoE desiderato.

Nei prossimi cinque anni, si deciderà se il sistema bancario post-crisi, post-regolamentazione e post-sviluppi tecnologici trasformativi continuerà a essere guidato dagli stessi marchi che lo hanno fatto finora o se, al contrario, si assisterà al fenomeno che si è già verificato per altri marchi iconici: Nokia, Blockbuster, Borders, BlackBerry, Dell, Kodak, Motorola, Yahoo, ecc.



Per quale motivo si è verificato uno sviluppo talmente accelerato nel settore della tecnofinanza?

Se il punto di partenza è stato comprendere che mediante la tecnologia era possibile eliminare l'attrito con cui il settore bancario eroga attualmente i propri prodotti e servizi e poter così superare la difficoltà di attrarre e fidelizzare il cliente, ulteriori circostanze hanno contribuito in maniera decisiva allo sviluppo del settore:

- Tassi di interesse estremamente bassi. Oltre a rendere vulnerabili le banche tradizionali, tali tassi hanno spinto gli investitori a finanziare in maniera quasi illimitata alcune attività, **apparentemente** più redditizie e **apparentemente** non più rischiose di quelle del settore bancario.
- La capacità, **forse temporanea**, ma certa al momento, delle aziende di *shadow banking* di realizzare un arbitraggio in patrimonio di vigilanza e nella supervisione, una questione ineludibile per il settore bancario regolamentato.
- I progressi tecnologici che hanno permesso di sezionare e digitalizzare il processo produttivo del settore bancario. Negli

anni '80, John Reed, CEO di Citigroup, aveva affermato con lungimiranza: *"banks are just bits and bytes"*. Oggi, chiunque sia dotato di una minima capacità di programmazione (il nuovo fattore di produzione) può cercare di risolvere almeno una piccola parte della problematica bancaria.

- Lo slancio del governo del Regno Unito nella concessione di licenze bancarie ha fatto in modo che alcune imprese tecnofinanziarie operino già come vere e proprie banche digitali (Atom Bank, Charter Savings Bank, ecc.). La città di Londra è oggi il principale *hub* mondiale delle imprese tecnofinanziarie.

"In the future, BBVA will be a software company"
Francisco González, Presidente di BBVA.



Un settore in rapida crescita e con potere intimidatorio

Il settore tecnofinanziario (Fintech) sta assumendo dimensioni significative, sia in termini di numero di aziende (circa 12.000) che di base di clienti reali e potenziali e di investimenti accumulati (circa 24 miliardi di USD) ¹¹.

...E si presenta come la Terra promessa del settore finanziario (luogo che, apparentemente, il settore bancario non sarebbe mai stato in grado di raggiungere), con la seguente proposta di valore:

EFFICIENZA +
SEMPLICITÀ +
GIUSTIZIA +
TRASPARENZA

Di fronte all'agilità delle aziende tecnofinanziarie e al valore che il mercato attribuisce loro, le banche, le quali fino a poco tempo fa le ignoravano, hanno iniziato

a temerle fino al punto che, attualmente, basano gran parte della propria strategia di trasformazione digitale sull'acquisizione di imprese tecnofinanziarie.

... senza dimenticare che Silicon Valley è nata in un garage e che oggi esistono numerosi garage sparpagliati in tutto il mondo.

In che modo la tecnofinanza sta influenzando il settore bancario tradizionale?

- Estromettendolo: grazie a un'UX di livello superiore, con miglioramenti a livello di convenienza più che di prezzo.
- Rimpicciolendolo: accedendo ad aree ben selezionate in termini di redditività e accaparrandosene i vantaggi.
- Sottraendogli il ruolo di intermediario: le nuove tecnologie (come Blockchain) su cui si concentra la tecnofinanza consentono di privare il settore bancario di una delle sue competenze di base: il "trasferimento di valore".

Ma sono realmente dirompenti?

In generale, l'attuale settore tecnofinanziario non sta introducendo sul mercato prodotti diversi o con maggiore valore aggiunto. Sostanzialmente, è più impegnato nella retroingegneria di processi bancari obsoleti mediante la tecnologia e mira a ottenere gli stessi clienti, persino in circostanze in cui i prezzi sono peggiori (*lending*), senza doversi far carico della zavorra rappresentata da sistemi legacy, organico e immobili. Essere dirompenti non è esattamente questo.

L'innovazione offre vantaggi rapidi quando si basa sulla retroingegneria dei processi piuttosto che sulla creazione di nuovi prodotti *from scratch*, pertanto, è comprensibile che le aziende che operano in questo modo siano oggetto di speculazione da parte degli investitori. Il contrasto è, ad esempio, evidente con il settore della biotecnologia, dove, a causa di cicli di sviluppi più lenti e risultati più incerti, l'investimento è più scarso.

"Silicon Valley is coming" Jamie Dimon (CEO di JP Morgan Chase)



¹¹ 1 mld_ 1.000 milioni di €

La tecnofinanza (Fintech) è un concetto che abbraccia realtà molto diverse

Per comprendere meglio la dinamica e il futuro della tecnofinanza, occorre distinguere tra:



Startup e imprese di piccole-medie dimensioni



Unicorn



GAFAs



Startup e imprese di piccole-medie dimensioni

Con tassi di interesse storicamente bassi, contano su un finanziamento praticamente illimitato che ne determina la sostenibilità. Nonostante questo, continuano a sprecare il capitale di esercizio e, nel medio periodo, non dispongono delle dimensioni sufficienti per raggiungere il punto di equilibrio (*break even*). Sono *monoliner* con una situazione finanziaria fragile e spesso non ispirano sufficiente fiducia per poter operare nel settore finanziario.

Per il settore bancario attuale rappresentano più un'opportunità che una minaccia, poiché, in pratica, si tratta di migliaia di professionisti qualificati che creano gratuitamente nuovi e più efficienti modi di eseguire l'attività e i

processi bancari. Attraggono inoltre migliaia di investitori, i quali, anch'essi gratuitamente, sottopongono questi modelli di business a controlli di *due diligence*, filtrando le idee più valide.

Tutto ciò genera decine di nuovi modelli operativi, facilmente replicabili da parte del settore bancario, il quale è forse l'unico a disporre di dimensioni che consentono di raggiungere la redditività.

Secondo Harvard Business, il 75% delle startup non riesce a sopravvivere e, nel caso delle imprese tecnofinanziarie, possiamo affermare senza timore di sbagliare che tale percentuale raggiunge il 90%.



Unicorn

Sono aziende il cui valore teorico supera i 1.000 milioni di USD, stima calcolata a partire dai cicli di finanziamento a cui partecipano gli investitori.

Il loro modello di business si basa su un'ampia base clienti, molti dei quali sono stati pionieri. La loro presenza inizia a infastidire i monopolisti, per cui potrebbero iniziare a breve a essere oggetto di regolamentazione onde evitare l'assalto all'"ordine costituito" (vedere il caso di Uber).

È tuttavia importante comprendere alcune questioni associate al valore teorico che ci portano a sfatare il mito della capacità di trasformazione e sopravvivenza di questo tipo di realtà:

- La valutazione delle imprese Unicorn si basa in altissima percentuale sulla speculazione associata alle loro aspettative di crescita e redditività future, le quali potrebbero essere disattese qualora siano oggetto di regolamentazione (come

nel caso di Uber). Trattandosi di aziende non quotate, le informazioni non sono trasparenti, ma solo poche (o addirittura nessuna) generano un cash flow positivo.

- Le prime 10 imprese tecnofinanziarie Unicorn raggiungono, a ottobre del 2015, un valore complessivo di 42 miliardi di USD. Il suddetto valore è stato calcolato a partire da un investimento complessivo di appena 5 miliardi di USD, vale a dire, il 12% del rispettivo capitale. La valutazione al 100% delle aziende a partire da tale dato risulta pertanto poco rigorosa.

Alla stessa data, anche PayPal ha un valore azionario di 42 miliardi di USD. La differenza è che PayPal ha una posizione finanziaria netta (cassa - debito) di 4 miliardi di USD, entrate da 9 miliardi di USD e un utile netto di 1 miliardo di USD.

Le valutazioni delle imprese Unicorn non possono essere confrontate con quelle delle banche e di altre aziende poiché,

sebbene entrambe siano espresse in euro/dollari, le ipotesi di valutazione sottostanti sono molto diverse.

Da questo gruppo di imprese potrebbe emergere il prossimo gigante digitale della finanza (sulla falsariga di Google, Amazon, Facebook o Apple). Tuttavia, nel medio periodo, è più probabile che appaiano nei titoli dei giornali come protagonisti di clamorosi fallimenti, fino al punto che ne rimarranno solo 3-5 (attualmente, esistono circa 140 Unicorn in tutti i settori dell'economia, con una valutazione complessiva di 500 miliardi di USD).

Nel maggio del 2012, dopo essere stata la prima azienda ad acquisire lo stato di Unicorn, Evernote ha immediatamente annunciato l'intenzione di quotarsi in borsa. Nell'ottobre del 2015, a causa dell'incapacità di stabilire un modello di business con entrate, l'azienda ha invece annunciato il licenziamento di 47 dipendenti. Esistono numerosi altri casi molto simili, tra cui Dropbox.



GAFA

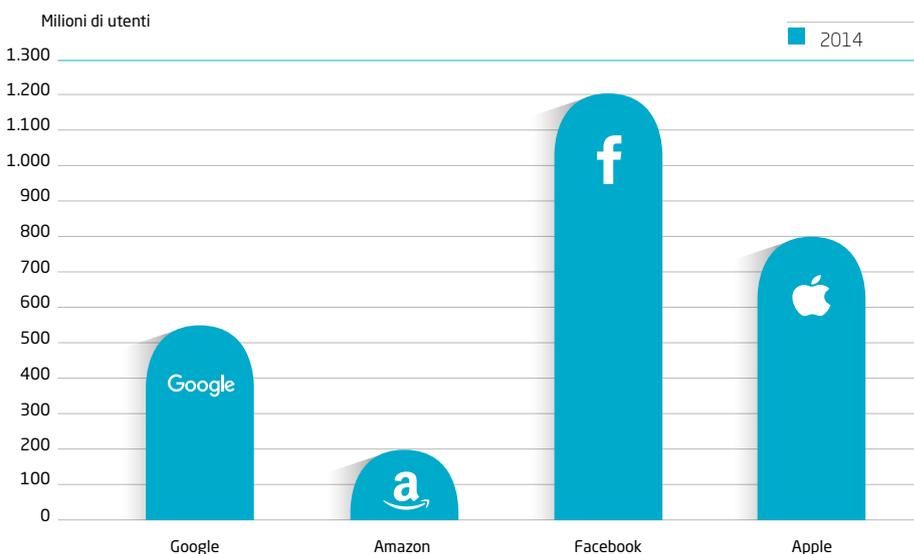
È l'acronimo di Google, Amazon, Facebook e Apple (sebbene alcuni aggiungano anche Alibaba). Trionfatrici della fase "dot-com", queste aziende si sono trasformate in monopoli naturali digitali e il termine *GAFAnomics* viene addirittura utilizzato per indicare una nuova forma di concepire le relazioni economiche.

Il loro interesse nel settore finanziario si fonda su attività in cui le banche ottengono un reddito elevato ma con processi obsoleti e un notevole attrito a livello di UX.

Dispongono di capacità tecnologica e di investimento elevate e di notevole prestigio tra i rispettivi clienti. Apparentemente, alcune stanno vincendo la battaglia dei pagamenti (Apple) e altre quella dei dati (Google, Facebook), ovvero i due fronti in cui si concentrano tutte le informazioni di valore aggiunto dell'intelligenza dei clienti. Rispetto alle banche, le aziende GAFA godono inoltre di minori limitazioni nell'utilizzo dei dati, motivo per cui si stanno trasformando nella reale minaccia all'attuale modello di business bancario.

Una volta stabilizzatasi la situazione, le banche saranno un po' più GAFA e queste ultime un po' più banche. Anche a livello normativo, dal momento che le aziende GAFA potrebbero essere soggette alla regolamentazione delle rispettive attività finanziarie qualora si trasformino in entità finanziarie sistemiche.

Utenti Google, Amazon, Facebook e Apple nel mondo



Fonte: ECB Structural Financial Indicators

Attualmente, le GAFA controllano oltre il 50% del *digital journey* dell'utente medio.

Principi *GAFAnomics*



a) Catturare l'attenzione di una quantità massiccia di clienti, indipendentemente dal fatto che paghino o meno. Tale obiettivo viene raggiunto offrendo loro un'esperienza che li aiuti a semplificare le proprie vite.

L'ampio numero di clienti è il principio base di funzionamento:

- Offrendo un buon servizio, si conserveranno i clienti, i quali svolgeranno inoltre un lavoro di marketing per l'azienda (passaparola).
- Sfruttando le economie di scala nei costi, è possibile offrire più servizi e prezzi migliori.

• E, in definitiva, ci si assicura la migliore protezione contro l'entrata dei concorrenti.

b) Creare una relazione stabile con i clienti. L'*engagement* si ottiene nel momento in cui i clienti forniscono i propri dati (e-mail, telefono, contatti, ecc.). Da qui, sarà possibile generare entrate con "poco" sforzo.

c) Innovare permanentemente per anticipare le necessità dei clienti.

Molte banche considerano già persa la battaglia dei pagamenti contro le GAFA, almeno nella fase tecnologica attuale, la quale si basa sulle reti di pagamento. Per poter recuperare terreno, le banche devono attendere un'innovazione dirompente, in grado di cambiare le regole del gioco dei pagamenti (*Blockchain?*).

Le aziende più innovative (Fintech) sono impegnate in una corsa contro il tempo per generare il proprio cash flow. Quelle che invece non hanno innovato a sufficienza (le banche) corrono per non perdere il treno dell'innovazione. L'esito prevedibile è una simbiosi, ma tutte pagheranno un prezzo elevato: le imprese Fintech, sotto forma di fallimento e le banche comprando a prezzo d'oro l'innovazione esternalizzata.

Come si evolverà la situazione e chi ne uscirà vittorioso?

L'adozione della tecnologia da parte del settore bancario può essere suddivisa nelle seguenti fasi evolutive:

Banca semi-manuale (< anno 2000).

La tecnologia viene utilizzata principalmente per supportare la transazionalità (mainframe).

I processi di business sono manuali e l'efficienza del settore è notevolmente migliorabile. Necessità di capitale significativamente inferiori alle attuali offrono una ragionevole redditività dell'attività. RoE ≈10%.

Banca tecnologica.

• Anni 2000 - 2010:

La tecnologia si trasforma in una leva di efficienza diffondendosi come supporto ai processi aziendali (gestione dei documenti, CRM, comunicazioni, grandi CED, ecc.).

La redditività del settore bancario cresce in maniera vertiginosa grazie allo sfruttamento delle economie di scala della tecnologia. RoE fino al 20%.

• Anni 2010 - 2020:

- Fintech 1.0: Fase attuale, di transizione. La tecnofinanza inizia la battaglia contro le banche, le quali, in un certo senso, sono anch'esse Fintech 1.0, ma con dimensioni, minacce, punti di forza, punti deboli e opportunità diverse. Tra innovatori e follower si crea un ampio divario in termini di opportunità future.

Le nuove esigenze normative e l'impossibilità di rendere redditizi i nuovi progressi tecnologici si ripercuotono sulla redditività del settore bancario. RoE 10-15%.

- Esplosione della bolla Fintech. Non vi è spazio per 12.000 partecipanti. Riduzione massiccia del numero delle imprese tecnofinanziarie, per fallimento o assorbimento da parte delle banche e/o delle aziende GAFA.

Quali sono le imprese Fintech 1.0 e le banche destinate a sopravvivere?

Banche: sopravvivranno quelle che hanno scommesso sul rapporto con il cliente creando un legame emotivo e offrendo un'UX superiore basandosi sul "tesoro" rappresentato dai dati. Non sopravvivranno, o perlomeno saranno relegate al ruolo di utility, le banche che sceglieranno di utilizzare il proprio bilancio a favore di altre aziende in grado di maneggiare i dati con maggiore abilità.

Fintech: allo stesso modo, sopravvivranno le imprese tecnofinanziarie con una scommessa simile a quella delle banche. Il resto è destinato a scomparire o a rinunciare alla linea di attività dei servizi finanziari.

- Fintech 2.0: emergono nuovi modelli di business combinati (bancario-tecnologico) e nuovi attori finanziari nati come realtà digitali (non solo GAFA, ma anche banche digitali create dal nulla). Il confine tra le banche tradizionali e le attuali imprese Fintech 2.0 è estremamente labile. RoE ≈15%.

• Anni > 2020:

Si assiste alla rottura definitiva. Non un'azienda, bensì una tecnologia trasformativa, come Blockchain (o una tecnologia analoga), ancora in fase sperimentale, inizia a cambiare il modo

in cui vengono registrate le transazioni, riconfigura prodotti e servizi e consente un cambiamento di scala nei costi del settore bancario. Blockchain si trasforma nel livello di transazionalità economica dell'Internet of Things.

A trionfare saranno le entità in grado di costruire servizi a valore aggiunto a partire dalla suddetta tecnologia. Non si tratta di un fenomeno nuovo: nel caso della bolla "dot-com", l'agente di rottura è stato Internet, ma i trionfatori sono state le aziende in grado di servirsi per creare servizi a valore aggiunto (GAFA). A seconda del tipo di servizio, le modalità di erogazione possono essere applicazioni ad hoc o, più verosimilmente, l'integrazione in altri processi di business, al punto che l'utente può arrivare a servirsi senza esserne pienamente consapevole. RoE 15-20%.

RoE per tipo di attività bancaria e in funzione della prossimità al cliente



La reale minaccia per il settore bancario attuale è rappresentata dalle aziende GAFA, sebbene le loro attività correnti generino un reddito significativamente maggiore rispetto a quelle finanziarie e siano caratterizzate da una minore volatilità.

La spiegazione non risiede nell'attività bancaria tradizionale, la cui elevata complessità e bassa redditività la rendono poco interessante per le aziende GAFA, bensì nei pagamenti e nei dati a essi associati, i quali permettono di avvicinarsi notevolmente al cliente finale.

L'enorme massa di utenti delle GAFA, sommata alla gestione dei pagamenti e dei dati di questi ultimi, ha un valore che le banche non sono in grado di sfruttare e che rischiano di perdere con gravi conseguenze per la propria di capitalizzazione in borsa.

	Crescita delle entrate 2012-2014	Utile netto/entrate 2012-2014	Beta**
4 principali banche degli Stati Uniti*	0%	15%	1,10
Google + Apple + Facebook	19%	23%	0,96

* Wells Fargo, JP Morgan, Bank of America e Citigroup

** Misura la sensibilità del prezzo di un'azione rispetto all'indice di borsa di riferimento



Ci troviamo all'interno di una bolla tecnologica simile a quella delle dot-com e sul punto di scoppiare? Quale sarebbe il suo impatto?

Tutti gli indicatori sembrano confermare che è così. I dubbi riguardano più che altro "quando" scoppierà e "quale" sarà l'impatto reale.

Rispetto alla bolla delle dot-com, esistono similarità e differenze che vale la pena di considerare, così come conviene ricordare alcuni insegnamenti tratti dalla bolla precedente.

Similarità

1. Punto di svolta tecnologico, caratterizzato da numerosi progressi di portata dirompente (allora, il più importante è stato Internet, attualmente, sono gli smartphone).
2. Enorme liquidità e investimenti massicci non sufficientemente ponderati ma basati sull'ansia di "non perdere il treno" o di "colpire per primi".

Differenze

1. Esistenza di una potente base tecnologica imprenditoriale e di consumatori (vedere il numero di utenti delle aziende GAFA).
2. Il finanziamento delle aziende è avvenuto mediante capitale privato (privati e fondi di investimento) e ha avuto pochi sbocchi azionari, motivo per cui un'eventuale esplosione della bolla sarebbe più controllata.
3. Si tratta di una bolla di livello molto più globale, dal momento che, negli ultimi 15 anni, la Cina e altre economie, in particolare asiatiche, si sono unite con slancio al gioco economico mondiale.

Lezioni apprese dalla bolla delle dot-com.

1. Enorme spreco di denaro in investimenti non adeguatamente selezionati. Esempio: acquisto di Patagon da parte di Santander (540 milioni di €) o di Lycos da parte di Telefónica (10.000 milioni di €).
2. Sebbene alcune aziende abbiano effettivamente cambiato il mondo, ciò è avvenuto in tempi più lunghi del previsto. Il periodo necessario al consolidamento di un'attività globale non è di 3-5 anni, ma di 10-15 (vedere il caso GAFA) e gli investitori disposti ad attendere periodi così lunghi prima di conseguire rendimenti sono davvero pochi.
3. L'80-90% delle startup è fallito dopo pochi anni dalla creazione. I modelli di business che all'inizio sembravano efficaci sono crollati offrendo poco valore al cliente: i) motori di ricerca che aggregavano informazioni (Lycos, Altavista, Terra, ecc.) e ii) provider di Internet (chiamati, allora, ISP - *Internet Service Providers*).

4. È nato il concetto di monopolio digitale naturale. In qualsiasi tipo di attività (motori di ricerca, social network, commercio online, ecc.), c'è spazio solo per 1 o 2 aziende redditizie e di livello globale.

Il valore del settore Fintech globale si aggira attorno ai 160 miliardi di USD, il che equivale, ad esempio, alla capitalizzazione in borsa di Citigroup o di Santander e BBVA nel complesso. L'esplosione della bolla potrebbe determinare la scomparsa del 75% di tale valore, con alcune possibili sfumature:

- L'effetto potrebbe essere intensificato dall'esplosione simultanea della bolla tecnologica associata ad altri settori (il valore teorico di tutte le Unicorn, comprese quelle di carattere finanziario, è di 500 miliardi di USD).
- L'effetto potrebbe essere ammortizzato dalla predominanza di investimenti privati menzionata in precedenza.

04 I PAGAMENTI, LA PRIMA ED ESTREMAMENTE PREOCCUPANTE VIA NAVIGABILE



Tempo di lettura
17'

Una delle principali missioni del settore bancario è facilitare il movimento di denaro tra gli agenti economici. Tale servizio si realizza attraverso i cosiddetti "mezzi di pagamento",¹² al cui utilizzo le banche applicano commissioni che, in genere, si aggirano attorno al 20% del totale delle rispettive entrate¹³. L'aspetto più importante di questa percentuale è che risulta molto superiore se misurata in termini di utile netto, poiché si tratta di un'attività che richiede meno infrastrutture e personale rispetto all'intermediazione.

Fino a pochi anni fa, i mezzi di pagamento erano appannaggio quasi esclusivo del settore bancario¹⁴ e rappresentavano una garanzia di stabilità degli utili nonché un meccanismo competitivo per attirare e fidelizzare i clienti. Nel 2015, le entrate derivanti da questa attività sono stimate in circa 1.200 miliardi di dollari a livello mondiale, cifra che sembra destinata a raggiungere 2.200 miliardi di USD entro il 2025 (crescita annuale del 7-8%).

Qualora quanto detto finora non sia sufficiente a sottolineare l'importanza di questa attività per il settore bancario, negli ultimi anni, determinati processi hanno contribuito ad aumentarne ulteriormente la rilevanza:

1. La globalizzazione e lo straordinario sviluppo economico dell'Asia hanno aumentato in maniera vertiginosa il numero di transazioni commerciali, soprattutto di quelle internazionali, le quali sono particolarmente complesse da elaborare con lo schema attuale.

2. La digitalizzazione dell'economia ha stimolato la trasformazione dei mezzi di pagamento. L'*Internet of Things* (o Internet delle cose) incrementerà ulteriormente il numero delle transazioni economiche e l'utilizzo dei mezzi di pagamento cosiddetti *retail*.

3. Lo sviluppo delle tecnologie per il trattamento di grandi quantità di dati (*big data*) consente di utilizzare i dati transazionali come strumento di enorme valore per il processo di trasformazione digitale del settore bancario. In considerazione del nuovo e più esigente panorama concorrenziale, comprendere il comportamento dei clienti mediante tali dati o essere in grado di generare nuove fonti di reddito per lo stesso settore bancario o per terzi è di importanza cruciale.

Lungi dall'essere terminati, si prevede che tali processi si accelerino ulteriormente nei prossimi anni.

Nel 2016, le banche continueranno a essere le protagoniste del mondo dei mezzi di pagamento e non potrebbe essere diversamente, dal momento che controllano la maggior parte delle reti in cui circolano tali metodi. Nonostante questo, di recente si è iniziata a diffondere la sensazione che il copione stia cambiando. Le GAFAs e molte altre aziende di piccole dimensioni (Dwolla, Venmo, ecc.) hanno iniziato a costruire un livello di servizi più convenienti per l'utente e minacciano di relegare le banche al ruolo di semplici fornitori di infrastruttura,

precludendo loro l'approfondimento del rapporto con il cliente. Tale situazione non è nuova e si è già verificata nel mondo delle telecomunicazioni. Aziende come WhatsApp o Skype hanno creato un livello di servizi superiore all'infrastruttura ricavandone un eccezionale valore.

AZIENDA	FONDAZIONE	VALORE
TELEFÓNICA	1924	57 miliardi di €
WHATSAPP	2009	Acquisita a febbraio del 2014 da Facebook per 15 miliardi di €
SKYPE	2003	Acquisita a maggio del 2011 da Microsoft per 8 miliardi di €

Alcuni dirigenti del settore bancario hanno iniziato a riconoscere che la battaglia dei mezzi di pagamento attuali, ovvero quelli che funzionano attraverso le obsolete reti tradizionali, potrebbe essere già persa. Se ciò fosse vero e se il settore bancario non fosse in grado di ribaltare la situazione, il suo RoE rischia uno stallo strutturale, con poco spazio rispetto al costo di capitale e una conseguente limitazione della capacità di creare valore. Inoltre, con tutta probabilità, molte entità diverrebbero economicamente insostenibili.



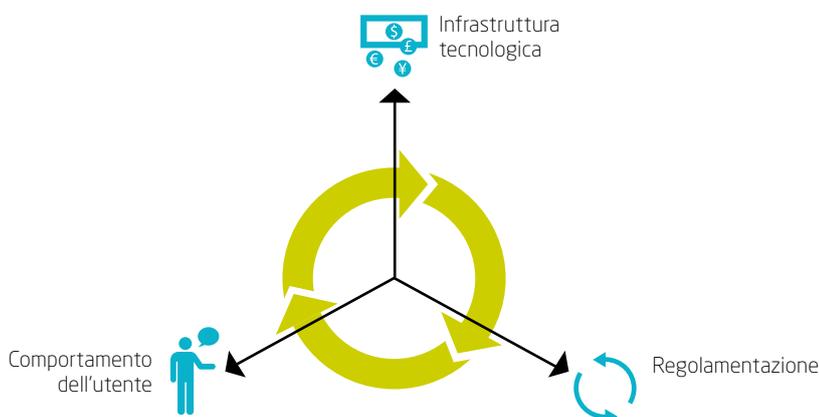
¹² Principalmente trasferimenti, domiciliazioni, carte, assegni e altri mezzi ancora residuali come i pagamenti mobili.

¹³ Principalmente composto da commissioni applicate ai titolari di conti bancari, carte (commissioni interbancarie, attività acquirente, conversione di valuta straniera, quote annuali di manutenzione e interessi per finanziamenti).

¹⁴ Persino Visa è stata fondata nel 1958 da Bank of America e MasterCard nel 1962 da un gruppo di 4 banche californiane.

Ma il settore bancario ha realmente perso la battaglia dei pagamenti, senza nessuna possibilità di recuperare?

I fattori che determinano l'evoluzione dei mezzi di pagamento sono essenzialmente tre:



Di seguito, approfondiremo ciascuno di tali fattori per analizzarne lo stato attuale e l'evoluzione prevedibile, in modo che al termine del capitolo si sia acquisita una maggiore comprensione dei seguenti argomenti:

1. I cambiamenti normativi e le nuove infrastrutture destinati a modificare il panorama dei pagamenti.
2. Il nuovo modello di costi ed entrate derivanti dalle nuove normative e infrastrutture.
3. I requisiti del nuovo modello di rapporto (digitale) che il settore bancario deve stabilire con il cliente.



Comportamento dell'utente

Come di regola, le variabili fondamentali nelle sue decisioni sono due: convenienza e prezzo. Il consumatore ha le idee chiare già da tempo: vuole gestire i servizi bancari dal telefono cellulare e i pagamenti fanno parte del gioco. Se, inoltre, i prodotti indossabili (*wearables*) completano la convenienza e la sicurezza (mediante identificazione biometrica multipla¹⁵), li integrerà, poiché, sebbene suppongano un costo aggiuntivo, il consumatore è molto attento alla sicurezza quando si tratta dei propri soldi.

Come viene effettuata oggi la maggior parte dei pagamenti? Dal punto di vista

del volume (euro), i trasferimenti coprono il 90%, dato statistico condizionato dai pagamenti all'ingrosso. Tuttavia, dal punto di vista del numero delle transazioni (dato più rappresentativo ai fini dei pagamenti al dettaglio e della preziosa identificazione del comportamento del cliente) i contanti continuano a essere l'opzione privilegiata in circa il 60% delle transazioni, sia in Europa che negli Stati Uniti.¹⁶

I pagamenti mediante dispositivi mobili non sono ancora decollati¹⁷ poiché la convenienza offerta non è ancora distintiva rispetto ai mezzi di pagamento più consolidati. Negli

Stati Uniti, solo il 18% dei consumatori utilizza tale metodo una o più volte a settimana, con il 65% di tali transazioni coperte da Apple Pay. Sebbene non sia ancora maturo, il metodo di pagamento mediante dispositivi mobili finirà senza dubbio per assorbire il 60% delle transazioni attualmente eseguite in contanti.

Inoltre, i cambiamenti normativi e infrastrutturali/tecnologici che si affacciano all'orizzonte consentono di affermare che il settore dei pagamenti è ancora quasi tutto da costruire e che, allo stato attuale, nessuno può ancora considerarsi né vincitore né vinto.

¹⁵ Vari identificatori biometrici simultanei tra i diversi possibili: impronte digitali, voce, iride, vene, ecc.

¹⁶ Fonte: European Central Bank e Federal Reserve.

¹⁷ L'unico caso di successo su vasta scala di pagamenti tramite dispositivi mobili è M-Pesa in Kenya, il quale funziona tramite SMS (ancora una volta, la tecnologia risulta irrilevante per il cliente, al quale importa soprattutto che funzioni bene e che sia economica e conveniente).



Il cambiamento normativo in corso e quello che si affaccia all'orizzonte

Al giorno d'oggi, i pagamenti (che in fondo non sono altro che "bits & bytes") sono più lenti e dispendiosi rispetto a quello che l'attuale stato di sviluppo tecnologico sembrerebbe essere in grado di consentire. Tale aspetto (particolarmente eclatante nel caso dei pagamenti internazionali) è dovuto alla mancanza di "un'autostrada globale, aperta ed economica" lungo la quale trasferire il denaro, poiché si tratta perlopiù di sistemi limitati a un ambito geografico ristretto e uniti mediante accordi. Il cambiamento di questo status quo richiede accordi sovranazionali e/o il supporto di tecnologie come Blockchain.

Seppur con diversi gradi di maturità e adozione, in Europa, Stati Uniti e Asia esistono iniziative volte a promuovere lo sviluppo dei mezzi di pagamento attraverso le seguenti leve:

- **Sicurezza:** adozione di EMV (USA), standard di sicurezza per i pagamenti tramite Internet/dispositivi mobili, ecc.
- **Standardizzazione:** SEPA, standard di pagamento ISO 20022, sistemi di pagamento internazionali in Cina, ecc.
- **Concorrenza e trasparenza:** regolamentazione della commissione interbancaria (*interchange fee*) delle carte, Direttiva PSD2 (Europa), ecc.
- **Innovazione:** Direttiva PSD2 (Europa), *switching* ("portabilità") di conti correnti in Europa, ecc.

In generale, la direttiva che sta per essere adottata non ha seguito alcun orientamento volto ad aiutare il settore bancario, ma è stata redatta con l'obiettivo di promuovere la standardizzazione, la concorrenza, la trasparenza, la sicurezza e l'innovazione, sebbene ciò possa pregiudicare le banche, come nel caso della limitazione delle commissioni interbancarie in Europa, la quale determinerà nel settore una perdita del 15% degli utili da esse derivanti (circa 8 mld €/anno).

In Europa, si è oramai diffusa la consapevolezza che essere all'avanguardia nell'area dei pagamenti elettronici è un aspetto cruciale affinché l'economia dell'Unione possa approfittare pienamente dei vantaggi del mercato unico e riprendere il cammino verso la crescita (Stati Uniti e Asia condividono lo stesso approccio per le

rispettive economie). Le principali iniziative normative sono state due direttive sui servizi di pagamento (PSD1 e PSD2).

A. Direttiva europea sui servizi di pagamento 1 (2009). Ha creato e regolamentato la figura del "Payment Institution" (Istituto di pagamento), entità fornitrici di servizi di pagamento (quali PayPal o altre di *remittance*) che, sebbene fossero di fatto già operanti, non erano mai state oggetto di regolamentazione.

Ha inoltre sancito la creazione di una zona comune europea di pagamenti chiamata **Single Euro Payments Area (SEPA)**, la quale disciplina trasferimenti, domiciliazioni e carte sulla base del principio fondamentale secondo cui non deve esistere alcuna differenza tra un pagamento nazionale o uno transazionale all'interno dell'UE. Lo scopo è la creazione di un mercato di pagamenti in euro più competitivo nei prezzi, più innovativo in termini di servizi, con transazioni più sicure e con maggiore trasparenza a livello di costi per gli utenti. L'adozione del nuovo regolamento da parte di tutti i paesi membri sarà portata a termine entro il 4° trimestre del 2016.

B. Direttiva europea sui servizi di pagamento 2 (PSD2, ottobre 2015). Ha lo scopo di regolamentare le nuove entità e funzionalità che vanno comparando nell'area dei pagamenti elettronici e dovrebbe entrare pienamente in vigore entro il 4° trimestre del 2017. L'aspetto più importante è l'apertura dei servizi di pagamento a nuovi giocatori (principalmente diversi dalle banche) al fine di ridurre il costo di pagamenti e di promuovere nuovi modelli di business in un'area critica ma atrofizzata a causa della mancanza di slancio da parte degli attuali protagonisti (le banche).

La direttiva stabilisce l'obbligo di registrazione per i TPP (*Third Party Providers*) e l'assoggettamento di questi ultimi alla regolamentazione. Crea inoltre il concetto trasformativo di *Access to Account (XS2A)*, in virtù del quale impone alle banche attuali di facilitare l'accesso dei TPP ai conti bancari dei propri clienti, previa autorizzazione da parte di questi ultimi. Tali interfacce saranno basate su API.

Chi sono i TPP?

1. Prestatori di servizi di disposizione di pagamento (*Payment Initiation Service Providers - PISP*): entità che, a

partire da una piattaforma di commercio online e incaricate dall'acquirente, avviano un processo di pagamento a favore del venditore accedendo direttamente al conto bancario dell'acquirente. Tutto ciò avviene tramite software, con la creazione di un "ponte" (*bridge*) tra l'esercizio commerciale e la banca, senza che quest'ultima possa impedirlo o ostacolarlo.

Si produce così una chiara disintermediazione di agenti che fino a questo momento erano imprescindibili per il processo di pagamento, come ad esempio le piattaforme per le carte. Si rafforza il rapporto tra cliente ed esercizio commerciale.

2. Prestatori di informazioni sul conto (*Account Information Service Providers - AISP*): entità che, incaricate e autorizzate esplicitamente dal cliente, accedono alle informazioni transazionali del conto bancario di quest'ultimo, senza che la banca possa impedirlo o ostacolarlo. A partire dall'analisi di tali dati, il prestatore offrirà servizi a valore aggiunto (ad esempio, una visione aggregata della posizione in varie entità, l'analisi della composizione della spesa e la presentazione di alternative più convenienti, ecc.).

Ciò significa che le banche perdono l'esclusività nella conservazione dei dati dei propri clienti, i quali saranno corteggiati con servizi a valore aggiunto che la banca non gli aveva offerto fino a quel momento. Ciò comporta un ulteriore ostacolo alla trasformazione verso un modello *customer centric*.

Entrambe le figure rappresentano uno spazio aperto che facilita la concorrenza a parità di condizioni tra banche e imprese tecnofinanziarie.

La regolamentazione si applica esclusivamente ai conti di privati e non ai conti aziendali online. Per quanto riguarda le microimprese, dipenderà invece dalla trasposizione della direttiva da parte di ciascun paese.

Altre questioni rilevanti in merito alle due direttive menzionate sono le seguenti:

- Richiedono maggiore trasparenza nelle commissioni, il che pregiudicherà l'attività degli acquirenti, poiché, essendo le

commissioni più visibili, gli esercizi commerciali acquisiranno un maggiore potere di negoziazione. Di recente, è entrata in vigore la limitazione della commissione interbancaria (*interchange fee*), con effetti negativi sulle entrate dell'emittente.

- Stabiliscono standard di autenticazione dell'identità più rigorosi rispetto a quelli attualmente vigenti.

- Non sono ancora stati definiti gli standard tecnologici necessari. Le banche saranno in ogni caso costrette a creare nuove interfacce e, possibilmente, a cambiare l'approccio al processo di autenticazione online.

Sebbene il regolamento offra ad altre entità la parità di condizioni nell'area dei pagamenti, le banche continuano comunque a occupare la migliore posizione nel nuovo panorama concorrenziale. Non solo perché, oggi come oggi, sono le

banche a gestire il rapporto con il cliente (in molti casi, sia con il consumatore che con l'esercizio commerciale), ma anche perché i consumatori hanno un approccio molto conservatore verso l'adozione dei nuovi metodi di pagamento. Non bisogna difatti dimenticare che, quando si tratta di gestione del proprio denaro, la società continua a considerare le banche come le entità più affidabili. Come quasi tutto al giorno d'oggi, tale fiducia è tuttavia facilmente intaccabile ed erodibile.



La nova infrastruttura dei pagamenti istantanei¹⁸.

La Banca centrale europea (BCE) sta progettando un sistema di pagamento in tempo reale che dovrebbe entrare in servizio a partire dal 2018. Tale sistema disporrà di una funzionalità simile a quella che è già operativa in una dozzina di paesi (alcuni di essi europei) e che, in economie come quella del Regno Unito, sta riscuotendo un notevole successo, non solo in termini di adozione, ma anche di vantaggi per banche e clienti.

Sebbene il suo avvio richiederà un certo investimento da parte delle banche europee e comporterà alcune difficoltà tecnologiche associate al sistema *legacy* esistente, rappresenterà un cambiamento trasformatore, poiché offre i seguenti vantaggi:

- Dal punto di vista funzionale, una sostituzione netta dei contanti grazie alla possibilità di completare le transazioni in tempo reale e tramite il telefono cellulare/i dispositivi indossabili. I cosiddetti *wallet* (fisici, come Apple Pay, o elettronici, come PayPal) riceveranno un forte impulso grazie alla possibilità di svincolarsi dalla rete delle carte e, di conseguenza, di tagliare i costi delle transazioni.

- L'agevolazione delle operazioni che normalmente rimangono in sospeso in attesa della conferma di pagamento (ad esempio, l'invio di prodotti nell'ambito del commercio elettronico, a seconda del mezzo utilizzato).
- L'integrazione di funzionalità aggiuntive (messaggi, ecc.) migliori di quelle attualmente offerte da imprese tecnofinanziarie come Dwolla o PayPal, le quali operano mediante reti private.

- L'offerta di servizi a valore aggiunto quali sconti, prestiti immediati, avvisi di spesa, ecc.

- L'ottimizzazione dei costi di elaborazione di *back-office*, dal momento che si tratta di un'infrastruttura gestita in maniera collettiva.

- L'ottimizzazione della gestione del capitale circolante (*working capital*), il quale rappresenta probabilmente la variabile di gestione più importante per le aziende.

- Per quanto riguarda le banche, il sistema consente infine di ridurre il rischio di credito infragiornaliero, con una conseguente liberazione di capitale.

La nuova infrastruttura non deve essere intesa come fine a se stessa o, in altre parole, come un nuovo prodotto che la banca è in grado di offrire ai propri clienti, ma piuttosto:

1. **Come una piattaforma** sulla quale creare servizi a valore aggiunto (come nel caso di WhatsApp e dell'infrastruttura di comunicazione) che permettano al settore bancario di monetizzare l'investimento, evitando l'*indifferenziazione* del prodotto "pagato in tempo reale".

2. **Si tratta di un "reset" del gioco** dei mezzi di pagamento conosciuti finora e consente al settore bancario e alle imprese tecnofinanziarie di competere a parità di condizioni, concedendo alle banche la possibilità di recuperare il terreno perso. A vincere la partita sarà il concorrente in grado di sfruttare la situazione per creare i servizi migliori.

3. **Nel lungo periodo (8-10 anni)**, tutti i mezzi di pagamento finiranno per convergere nei pagamenti in tempo reale. Pertanto, è necessario comprendere alla perfezione come creare nuove opportunità commerciali a partire da questo tipo di infrastruttura.

I dispositivi mobili consentiranno a questa infrastruttura di diffondersi rapidamente e su vasta scala. Sarà inoltre più facile da adottare da parte dei cosiddetti *unbanked* (individui al di fuori del sistema bancario). Difatti, se per tali individui un semplice conto bancario non apporta alcun valore, un sistema di pagamento in tempo reale rappresenta invece un utile strumento. Negli Stati Uniti, la popolazione *unbanked* spende ogni anno 90 mld di USD in interessi e *fee* (commissioni) associati ad altri strumenti di pagamento non bancari.

Per le economie che inizieranno a operare su questa infrastruttura, si tratta di un nuovo paradigma. In Europa, il Regno Unito e le rispettive banche hanno anni di vantaggio nella sua comprensione e ciò non è affatto banale.

Anche i regolatori statunitensi si stanno impegnando nell'implementazione di un sistema simile, la cui interconnessione con l'Europa nell'ambito di un trattato di libero commercio (in via di negoziazione) sarebbe in grado di creare un valore straordinario.

¹⁸ Sono sistemi di pagamento 24x7x365 che consentono l'invio istantaneo di fondi con le seguenti caratteristiche: indipendenza del mezzo utilizzato (trasferimento, domiciliazione, ecc.), irrevocabilità del pagamento, elaborazione digitale e conferma interna.



Che ruolo può svolgere la tecnologia Blockchain nell'ambito dei pagamenti? Per quale motivo esiste così tanto interesse da parte del settore bancario?

Dal punto di vista concettuale, Blockchain è un registro di transazioni realizzate tra due parti (P2P). Tale registro non è custodito da nessuna istituzione centrale, ma è decentralizzato e liberamente accessibile. L'algoritmo crittografico garantisce che nessuna transazione già realizzata possa essere alterata. Il sistema consente di tracciare qualsiasi transazione e, in ultima istanza, la "proprietà" viene identificata in modo inequivocabile. Rispetto ai sistemi attuali, il modo in cui è progettato, consente di completare le transazioni più velocemente, con meno rischi, costi ridotti e maggiore trasparenza. Le singole transazioni sono confermate in 10 minuti e a un costo di 5 centesimi di euro.

Sulla base dei suddetti principi si stanno sviluppando applicazioni volte a risolvere i casi di utilizzo in cui la tecnologia apporta un valore realmente differenziale rispetto al sistema attuale. Alcune di esse, già in fase di produzione, coprono aree tra cui *remittance* e *Foreign Exchange*, dove le transazioni vengono completate senza un *settlement* centralizzato. Sebbene si tratti ancora dei primi passi, è facile intuire come questa tecnologia rappresenti una minaccia per l'attuale status quo (rete SWIFT, ecc.).

Le pubblicazioni di alcune autorità contribuiscono ulteriormente a creare una certa aspettativa, seppur con un alone di prudenza che impedisce di concludere che Blockchain sia la pietra filosofale tanto cercata. A febbraio del 2015, Bank of England definisce le crittomonete come "un nuovo modo di eseguire il *settlement* tra i partecipanti, senza necessità di un intermediario finanziario". Anche l'Autorità bancaria europea (EBA) ha presentato diversi casi di utilizzo e sottolinea l'attenzione che questa tecnologia merita in

un contesto europeo di migrazione verso i sistemi di pagamento in tempo reale. Sebbene la fase di sperimentazione non sia ancora conclusa, appare chiaro che la tecnologia è in grado di risolvere almeno una parte della problematica associata ai pagamenti e, in particolare, quelli internazionali e quelli in cui le parti non si conoscono e non esiste una "terza parte di fiducia" che esegua un *settlement* centralizzato. In questo senso, il passo successivo nello sviluppo della tecnologia sono i cosiddetti *smart contracts*, protocolli automatici che consentono di verificare il rispetto di determinate clausole contrattuali e di agire di conseguenza.

Banche come la tedesca *Fidor*, ovviamente in grado di muoversi con velocità e condizioni ambientali diverse da quelle delle grandi banche universali, stanno già dimostrando la propria capacità di eseguire il *settlement* in tempo reale dei trasferimenti internazionali. La maggior parte delle banche sta adottando una posizione di

"*wait & see*" o, da un punto di vista più commerciale, di "*fast follower*". Non a caso, il maggior interesse per questa tecnologia è stato espresso dalle banche più universali, le quali, oltre a disporre di maggiori risorse per la ricerca, trarrebbero i maggiori vantaggi dai potenziali utilizzi, senza dover affrontare il gravoso problema dei sistemi *legacy*.

Dal punto di vista tecnologico, è il momento di comprendere e sperimentare. Occorre selezionare i casi di utilizzo, ciascuno con il proprio *business case*, poiché, sicuramente, Blockchain non è ancora la tecnologia più conveniente per tutti, dal momento che i sistemi di *settlement* centralizzati sono in genere solidi e in grado di elaborare grandi volumi di transazioni. Il mondo Fintech si sta già muovendo a gran velocità e il settore bancario non deve essere da meno, con una tecnologia che, indipendentemente dall'esito della storia, sembra essere molto promettente.

Elenco di entità finanziarie che stanno sperimentando Blockchain



Il mondo dei pagamenti è entrato in una nuova fase, a causa sia dei cambiamenti normativi che di quelli tecnologici. Nei prossimi anni, la torta da dividere sarà molto più grande di quella attuale, ma non si sa ancora come sarà distribuita. L'unico aspetto chiaro è che i favoriti saranno coloro che, ancora una volta alla luce dell'innovazione, saranno capaci di creare i servizi a maggiore valore aggiunto per il cliente, ovvero un insieme di convenienza, costi ridotti e massima sicurezza.

05 UN NUOVO MODO DI CREARE VALORE IN RISPOSTA AL NUOVO CONTESTO



Tempo di lettura

12'

Banche tradizionali o *newcomer*... Chi vincerà? La corsa a cui stiamo assistendo non si misura in minuti o centimetri, il vincitore sarà chi sarà in grado di creare il maggior valore a partire dall'attività bancaria.

Creare valore... Sì, ma per chi?

Una delle lezioni apprese dalla crisi finanziaria è che il concetto tradizionale di "creazione di valore", in cui tutta la politica di entrate, spese e rischio girava attorno all'azionista, porta a un modello di business insostenibile per il settore bancario:

1. L'azionista rappresenta solo uno dei gruppi di interesse (stakeholder) coinvolti e il comportamento del settore bancario si riflette sulla società in genere. Pertanto, la mancata comprensione e risposta alle esigenze degli altri stakeholder comporta conseguenze estremamente negative per il settore.

2. Con l'intero settore bancario quotato in borsa, l'obbligo di rendere conto del proprio operato con cadenza trimestrale, determinava una visione a breve termine della gestione, basata sulla ricerca del profitto immediato, senza valutare le conseguenze delle azioni. Tale approccio disincentiva inoltre i grandi investimenti necessari alla trasformazione verso un modello digitale.

3. Permangono tuttora idee tipiche del mercantilismo, dottrina economica precedente alla Rivoluzione industriale, secondo cui la creazione di valore sarebbe un gioco a somma zero. Il funzionamento tradizionale di un sistema bancario dissonante tenta pertanto di trasferire la ricchezza dal cliente all'azionista.

Dopo la crisi, il settore bancario sta cercando di reinventare il proprio modello di business, il quale risulterà sostenibile solo se basato sulla creazione di valore per i suoi 4 principali stakeholder: azionista, cliente, società e dipendente.

Al fine di raggiungere tale obiettivo, è necessario che il settore bancario assuma un ruolo più ampio all'interno della società e abbracci l'innovazione sulla base delle tecnologie dirompenti. Non si tratta di una scommessa nuova, ma di un processo avviato dalle GAFAs già da diversi anni:



Google è nata nel 1998 come motore di ricerca e, in soli due anni, si è trasformata nel leader mondiale del settore. Oggi, fattura oltre 70.000 milioni di dollari in pubblicità e dispone di servizi leader quali YouTube, Google Earth, Chrome e persino di un sistema operativo, Android, utilizzato su migliaia di milioni di dispositivi mobili.



Utili 2015
15.400 milioni di USD.

Capitalizzazione in borsa
510.000 milioni di USD (gennaio 2016).



Amazon è nata nel 1994 come libreria online. Negli ultimi 20 anni, ha ampliato i suoi servizi sino a trasformarsi nel retailer più grande del mondo. L'azienda offre inoltre musica, film, spazio di archiviazione e prestiti e dispone persino di una moneta virtuale.



Utili 2015
330 milioni di USD.

Capitalizzazione in borsa
300.000 milioni di USD (gennaio 2016).



Facebook è nata nel 2004 come rete di contatti interna dell'Università di Harvard. Oggi, l'azienda possiede un database di 1.500 milioni di persone, del sistema di messaggiera istantanea più utilizzato nel mondo (WhatsApp) e offre diversi servizi, tra cui quello di trasferimenti monetari.



Utili 2015
3.000 milioni di USD.

Capitalizzazione in borsa
290.000 milioni di USD (gennaio 2016).



Apple ha lanciato il suo primo computer nel 1976, ma la scarsa qualità tecnica le ha fatto progressivamente perdere la battaglia contro il PC di IBM. Quando nel 1996, Steve Jobs è tornato in Apple, le perdite per migliaia di milioni di dollari registrate dall'azienda e una quota di mercato di appena il 3% sembravano indicare un fallimento inevitabile. Oggi l'azienda offre prodotti di telefonia, servizi musicali e di archiviazione e molto altro.



Utili
53.000 milioni di USD.

Capitalizzazione in borsa
560.000 milioni di USD (gennaio 2016).

Il settore bancario deve cercare nuove frontiere per tentare di uscire dall'attuale circolo di redditività?

Come creare valore e misurare la creazione di valore per ciascuno stakeholder



Azionista

Ha un interesse strettamente economico. Per l'azionista, il valore si crea se, al termine di un determinato periodo, il suo investimento è cresciuto oltre la redditività minima richiesta, vale a dire, se la banca è stata in grado di superare le sue aspettative iniziali:

$$\text{CREAZIONE DI VALORE PER L'AZIONISTA} = \text{INVESTIMENTO} \times (\text{REDDITIVITÀ OTTENUTA} - \text{REDDITIVITÀ MINIMA RICHIESTA})^{19}$$

Redditività ottenuta

Un azionista sufficientemente esperto pretende un modello di business a crescita e redditività sostenibili, oltre a un rischio moderato, qualità che tendono a corrodersi a causa della stessa dinamica dei liberi mercati (e le barriere di ingresso del settore bancario stanno diminuendo progressivamente). L'innovazione rappresenta la migliore difesa per conservare i tre parametri (crescita, redditività e rischio) in buone condizioni ed evitare così la riduzione dei multipli di quotazione, anticamera della distruzione di valore per l'azionista.

La redditività minima richiesta o costo del capitale

Si tratta di un input calcolabile a priori per ciascuna banca²⁰ e, minore è il risultato, più facile è la creazione di valore per l'azionista (*ceteris paribus*). In pratica, è molto simile tra le banche comparabili che operano nello stesso mercato di riferimento, dal momento che la *redditività dell'obbligazione a 10 anni* è la stessa, i modelli di business sono analoghi (con prodotti poco differenziati) e la normativa bancaria stabilisce strutture di capitale (indebitamento) molto simili. Le decisioni del *management* influiscono poco (nel breve periodo) sul risultato. Attualmente, si aggira attorno al 10%, con tendenza al ribasso fino al 9,5% - 9,0%, ma è comunque superiore alla media dell'8,5% del periodo compreso tra il 1992 e il 2007²¹.

La differenza (*Redditività ottenuta - Redditività minima richiesta*) è pertanto la migliore variabile al fine di monitorare la *Creazione di valore per l'azionista*. Dal momento che la *Redditività minima richiesta* è simile tra banche comparabili e poco influenzata nel breve periodo dalle decisioni di carattere gestionale, la *Redditività ottenuta* (il *RoE sostenibile*), diviene protagonista come variabile di gestione.

Alcune distinzioni riguardo al *RoE*:

1. La sostenibilità del *RoE* è un concetto chiave: un *RoE* elevato solo per un anno non serve a creare valore, poiché occorre sostenibilità. La Creazione del valore per l'azionista di due banche con lo stesso *RoE* per il 2015 può essere molto diversa a seconda della sostenibilità.

2. Pur essendo una buona variabile di gestione, il *RoE* non è un parametro magico, autosufficiente o inconfutabile. Non tiene, ad esempio, conto della liquidità degli attivi, a cui le ultime direttive di Basilea hanno invece attribuito una notevole importanza.

3. Oltre alla gestione dell'efficiency ratio, il miglioramento del *RoE* richiede la selezione degli attivi con un miglior rapporto redditività/consumo di capitale. Alcune banche applicano una *Golden Capital Rule*:

In questo senso, i privati e le PMI sono stati notevolmente beneficiati dal nuovo

$$\text{PROFIT GROWTH} > \text{RWA}^{22} \text{ GROWTH}$$

regolamento. Il miglioramento della redditività di tali prodotti risulta pertanto doppiamente interessante ai fini del *RoE*.

4. Basilea ha cambiato gli *economics* del settore modificando il livello di capitale richiesto alle banche per sostenere le proprie operazioni di attivo. Ciò influisce, non solo sulla redditività (*RoE*), ma anche sulle opportunità di crescita. Fino a quando nel settore bancario non si produrrà una vera e propria rivoluzione digitale che modifichi il livello di redditività delle operazioni, il *RoE* sarà strutturalmente inferiore.

Se nel 2007 il *RoE* delle 37 principali banche europee è stato del 17,6% nel 2015 si prevede che raggiunga il 4,4%.

La possibilità di tornare ai livelli di redditività precedenti dipende da:

1. La completa trasformazione digitale della struttura operativa bancaria, sia a livello di *front-end* che di *back-end*.

- Barclays, la quale vanta un efficiency ratio del 62%, ha recentemente lanciato nel Regno Unito un prestito personale per i clienti esistenti attraverso la propria App mobile. Il prestito viene formalizzato in appena 6 *click* e i fondi sono trasferiti il giorno stesso. L'efficiency ratio calcolato per questa operazione è del 20%.

- Negli Stati Uniti, il tempo medio che una PMI impiega per formalizzare un prestito sono 33 ore. Tale tempo si sta tuttavia riducendo a 30 minuti per alcuni creditori digitali (Kabbage, ecc.).

2. La difesa del settore dei pagamenti.

In Europa, il settore bancario *retail* si è limitato a digitalizzare circa il 30% dei processi potenziali, principalmente mediante sistemi *stand-alone* (App, ecc.) e *front-end*. La completa trasformazione digitale del settore bancario implicherebbe:

- L'aumento degli utili oltre il 25% grazie a: miglioramento dei processi di captazione e registrazione del cliente, migliori analisi del rischio che consentono di ampliare la base clienti, servizi ausiliari basati sui dati, commercializzazione integrata con terzi (Facebook), ecc.

- Una riduzione dei costi del 20 - 25%. Principalmente nelle aree di automatizzazione dei processi (con risparmi dal 50 al 75%) e nella trasformazione del *front-end*.

Il settore bancario deve sviluppare prodotti coerenti con le variabili critiche che consentono di creare valore per l'azionista e associati alle aree che offrono maggiore impulso in termini di aumento degli utili, riduzione dei costi e miglioramento della gestione del rischio.

¹⁹ La *Redditività ottenuta* dipende sostanzialmente dal Return on Equity (*RoE*) sostenibile e dalla capacità di crescita. La *Redditività minima richiesta* (o costo del capitale) dipende sostanzialmente dal rischio associato al modello di business della banca.

²⁰ Costo del capitale = *Redditività dell'obbligazione a 10 anni* + Premio di rischio della banca. Il premio di rischio della banca dipende dal rischio percepito nella singola banca, il quale a sua volta dipende dal modello di business e dal grado di indebitamento.

²¹ Fonte: Morgan Stanley.

²² Risk Weighted Assets



Gli investitori riconoscono un vantaggio nella valutazione delle banche più innovatrici?

Intuitivamente, le banche più innovatrici dovrebbero quotare multipli superiori rispetto ai *follower*. Tale intuizione è inoltre supportata pienamente dalla teoria finanziaria.

Il multiplo più utilizzato dagli investitori in aziende quotate è il PER, il quale corrisponde al quoziente tra capitalizzazione in borsa e utile netto. Un PER 15 indica che il valore di mercato di un'azienda è pari a 15 volte il valore del suo utile. Se l'utile netto aumenta di un euro, il valore aumenta di 15 euro.

La teoria finanziaria dimostra che il PER di un'azienda è dato dal PER che quest'ultima avrebbe qualora smettesse di crescere più il PER apportato dalla crescita futura attesa dagli investitori, sempre a patto che tale crescita sia redditizia:



PER senza crescita

È tanto maggiore quanto minore è il rischio percepito dagli investitori. L'innovazione può giocare un ruolo importante nel controllo effettivo del rischio dell'attività (scoring avanzato, ecc.).

PER apportato dalla crescita

È tanto più elevato quanto maggiore è la crescita della banca, sempre a patto che tale crescita sia redditizia (RoE > Costo del capitale). L'innovazione gioca un ruolo chiave affinché si verifichino le condizioni

di crescita e redditività:

- Come abbiamo già osservato, una banca digitale 3.0 sarà molto più redditizia rispetto a una tradizionale.
- Una banca 3.0 crescerà maggiormente poiché sottrarrà progressivamente quota di mercato alle banche tradizionali.

A livello pratico, non sembra che gli investitori stiano pagando multipli superiori per le banche innovatrici. Ciò è dovuto al fatto che l'impegno in

termini di innovazione viene ancora percepito come un aspetto puramente "cosmetico". Sebbene esistano iniziative volte ad adattarsi al nuovo contesto (creazione di incubatori, concessione di fondi per investire nella tecnofinanza, organizzazione di *hackathones* o integrazione di responsabili dell'innovazione), non hanno un carattere realmente trasformativo.

La visione degli investitori è limitata e, a breve, saranno introdotte alcune innovazioni di forte impatto.



Perché alcune banche sono quotate al di sotto del proprio valore contabile?

Il valore teorico di una banca può essere espresso come:

$$\text{VALORE DI MERCATO} = \text{VALORE CONTABILE ATTUALE} + \text{CREAZIONE DI VALORE PER L'AZIONISTA}$$

Se il Valore di mercato < Valore contabile attuale, esistono due possibili spiegazioni:

1. Sebbene esista una certa *Creazione di valore per l'azionista* la comunità di investitori non si fida del Valore contabile attuale. Crede che esistano perdite di bilancio latenti tali da superare l'eventuale *Creazione di valore per l'azionista*.
2. La comunità di investitori si fida del Valore contabile attuale, tuttavia, la *Creazione di valore per l'azionista* è negativa (si distrugge valore). La redditività che la banca offre all'azionista è inferiore a quella che quest'ultimo pretende dal proprio investimento.



Cliente

Il futuro del settore finanziario, che non è quello delle banche, è garantito, poiché si tratta di un'invenzione eccezionalmente utile per il progresso dei rispettivi clienti. Funziona come una macchina del tempo che permette di disporre oggi di "cose" che altrimenti non si potrebbero possedere se non in 5 o 30 anni (un'automobile, una casa, ecc.) ed è lo strumento che consente di modulare temporalmente e a propria discrezione le entrate che si otterranno durante l'intera esistenza.

L'attuale modello di business delle banche contiene senza dubbio delle lacune, dal momento che, nonostante siano state capaci di creare valore per i propri azionisti in passato, oggi si trovano apertamente in conflitto con i propri clienti, secondo quanto rilevato dagli studi di NPS nel settore.

Le due principali ragioni alla base di tale divorzio sono:

1. I servizi del settore bancario sono stati erogati ai clienti con una serie di disagi (attrito) che, se fino a poco tempo fa erano considerati inevitabili e tollerabili, sono oggi superabili grazie alla tecnologia. La banca, immobile

nella sua zona di comfort, protetta dalla regolamentazione e dall'oligopolio, non ha di fatto investito nell'offerta di servizi più convenienti, come invece è avvenuto in altri settori guidati dalle GAFA.

2. Il cliente ritiene che i servizi per i quali paga offrano un valore aggiunto piuttosto basso rispetto a quello che può ottenere attraverso il suo smartphone.

L'evoluzione dei prodotti bancari alla versione 3.0 implica la consapevolezza che, da quando tiene in tasca un super computer connesso a Internet, il cliente ha guadagnato una notevole forza. Pertanto, è logico che un rapporto commerciale sia basato su un approccio *customer centric* in termini di linguaggio e configurazione dei prodotti (aspetto che finora non era tenuto in considerazione nel settore bancario).

Il modello di business del settore bancario è sostenibile? Non nel lungo periodo. L'insoddisfazione crea fenditure in cui, in un momento di caduta delle barriere di ingresso del settore, si inseriscono i concorrenti tecnologici. La buona notizia è che la maggiore efficienza offerta dalla trasformazione digitale concede numerosi

punti di margine da investire al fine di attrarre e fidelizzare il cliente.

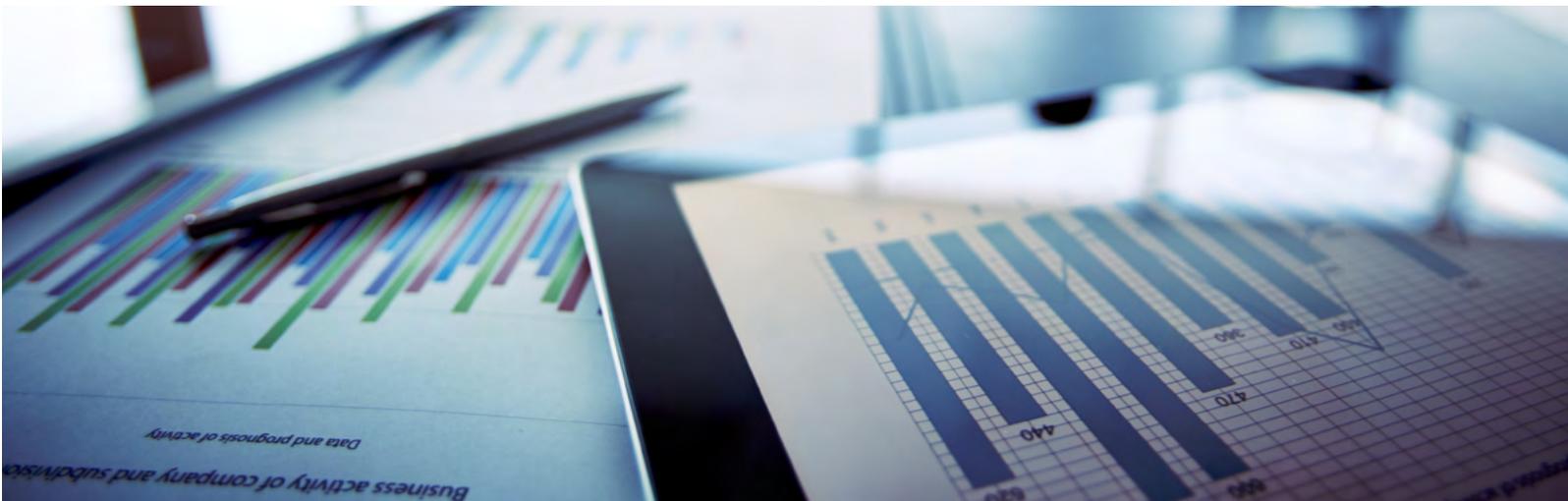
Cosa deve fare il settore bancario al fine di creare valore per il cliente?

Sebbene facilitare il finanziamento crea valore per il cliente, oggigiorno si tratta di una *commodity*. Diversa è la situazione qualora la banca aiuti il cliente a progredire e a raggiungere i propri obiettivi e le proprie aree di interesse. Tale aiuto deve essere inoltre offerto con un livello di qualità che prende il nome di *customer delight*. Offrire simultaneamente al cliente finanziamento, supporto affinché raggiunga i propri obiettivi personali e un livello di servizio eccezionale è possibile, ma solo mediante l'innovazione tecnologica.

I suddetti obiettivi personali hanno un nome preciso e facilmente comprensibile per entrambe le parti ("famiglia", "svago", "patrimonio", "casa", ecc.). Attualmente, tuttavia, ciascuna parte è in grado di vedere solo la propria realtà, una parla di ipoteca e l'altra pensa alla propria casa, rendendo impossibile la comprensione reciproca...

Il cliente NON acquista un prestito auto, ma un'automobile. Il cliente NON acquista un mutuo, ma una casa. Il cliente ha interessi e acquista "cose" per soddisfarli. I prodotti bancari sono mezzi e non fini, sono "prodotti semilavorati".

Se la nuova banca è *customer centric*, perché per definire i prodotti dobbiamo continuare a utilizzare la terminologia bancaria e non quella del cliente? Perché tali prodotti sono stati concettualizzati in funzione dei sistemi interni, dei processi o dello schema societario della banca e non attorno agli interessi del cliente.



L'approccio *customer centric* richiede la ridefinizione dei prodotti al fine di adattarli a ciò che realmente interessa al cliente poiché, in caso contrario, non potranno mai divenire uno strumento di avvicinamento

tra cliente e banca. Non è difficile, gli aspetti che interessano al cliente sono pochi e ben definiti: famiglia, attività professionale, casa, automobile, ecc.

Il settore bancario può appoggiarsi alle tecnologie dirompenti al fine di ampliare il proprio ruolo all'interno della società e coprire in maniera più efficace le aree di interesse dei clienti.

Gli aspetti che interessano al cliente sono quelli che, secondo la sua percezione, gli permettono di progredire e i prodotti devono pertanto essere ridefiniti attorno a tali aspetti. Se creare valore per l'azionista significa superarne le aspettative, non possiamo permetterci di deludere le aspettative del cliente, come dimostra l'NPS basso o negativo del settore. Il cliente è il fulcro dell'attività commerciale.



La viralità del *customer delight* unita all'effetto sorpresa

Nell'epoca in cui radio e televisione dominavano la comunicazione univoca, creare un marchio era una mera questione di spesa pubblicitaria. I marchi di bevande e cibi rapidi, leader mondiali tra i prodotti di consumo, sono tra le prime 10 aziende che investono maggiormente in pubblicità.

Ma la spesa in pubblicità è realmente necessaria?

L'essere umano è biologicamente predisposto a rispondere in maniera più intensa a eventi che lo sorprendono, siano essi positivi o negativi. Nell'era dei social network, sorprendere con un prodotto eccezionale o con un servizio eccellente significa che, in meno di 3 ore, il cliente condividerà la sua esperienza con 500 amici di Facebook, i quali la ritweeteranno a loro volta ad altri 500 amici...

Nell'era dei social network, in cui si è imposta la comunicazione bidirezionale, è difficile giustificare grandi investimenti in pubblicità per i seguenti motivi:

- Nel Web 2.0, il cliente ha la possibilità di fare sentire la propria voce e la sua opinione contribuisce a creare o a distruggere i marchi. Investire grandi cifre in pubblicità è inutile se i pari del cliente (*peers*), di cui quest'ultimo si fida, esprimono giudizi negativi sul marchio.

- Un cliente soddisfatto è disposto a svolgere tale attività pubblicitaria gratuitamente, mediante il passaparola a clienti *target* selezionati in maniera molto più efficace che con il marketing di massa.

Le banche sono macchine quasi perfette per quanto riguarda l'esecuzione delle transazioni, ma presentano lacune a livello di servizio. La capacità di elaborazione transazionale finirà per trasformarsi in una commodity sia per la maggiore leggerezza dei sistemi sia per la comparsa di tecnologie come Blockchain. I nuovi concorrenti ne sono consapevoli e si stanno concentrando sul servizio riscuotendo un notevole successo.

Il *customer delight* è un ulteriore passo per consolidare la fidelizzazione del cliente e garantire la sostenibilità del nuovo modello di business che le banche sono impegnate a costruire.

È una questione di "*do or die*" e il costo è sostenibile, se si considera il risparmio generato dalla completa trasformazione digitale della struttura operativa.

Un cliente fidelizzato è più redditizio rispetto a uno che non lo è

Privato X4

PMI X4

Aziendale X5



Che cos'è il Net Promoter Score (NPS) e perché il suo utilizzo è sempre più diffuso?

Nel 2006, Fred Reichheld ha pubblicato il best seller **The Ultimate Question**, il quale ha introdotto l'NPS, uno standard di fatto nel modo in cui le aziende analizzano il livello di fidelizzazione che si aspettano dai rispettivi clienti.

In sintesi, la misurazione dell'NPS avviene tramite la seguente domanda:

In una scala da 0 a 10, dove 0 significa "non lo farei mai" e 10 "con tutta certezza", con che probabilità raccomanderebbe questa azienda a un suo amico?



Promotori

Punteggio da 9 a 10. Sono clienti fedeli che continuano a comprare e a consigliare l'azienda ai propri conoscenti, promuovendone la crescita. Svolgono un ruolo di evangelizzazione.



Passivi

Punteggio da 7 a 8. Sono clienti soddisfatti ma non entusiasti. Sono vulnerabili alle offerte allettanti da parte della concorrenza. Contribuiscono poco alla crescita futura dell'azienda.



Detrattori

Punteggio da 0 a 6. Sono clienti insoddisfatti che possono danneggiare l'immagine del marchio attraverso il passaparola e compromettere seriamente la crescita dell'azienda.

NPS = % Promotori - % Detrattori
(NPS > 50% sono considerati molto positivi)

La diffusione del suo utilizzo è dovuta ai seguenti motivi:

1. È uno strumento poco invasivo con dati facili da ottenere. Il numero generalmente elevato di risposte ottenute produce risultati statisticamente rappresentativi. Per approfondire l'analisi, agli intervistati viene spesso richiesto di indicare il motivo del punteggio assegnato.
2. È semplice da interpretare e attuabile. Il KPI²³ ottenuto è spesso utilizzato come misura delle prestazioni di un'attività commerciale rispetto ad altre unità o ad altri paesi e settori. Stimola azioni che spingono l'azienda verso un approccio customer centric.

3. È utile per misurare il livello di fidelizzazione del cliente, ovvero un dato chiave nel contesto attuale:
 - i. Nelle economie mature, attrarre nuovi clienti è molto difficile e, nel pieno dell'attuale trasformazione verso un mercato di concorrenza monopolistica, i fornitori iniziano a essere numerosi. Per questo motivo, ottenere la fidelizzazione del cliente equivale a vincere metà della battaglia. I modelli econometrici indicano una chiara correlazione tra fidelizzazione e NPS.
 - ii. Le banche Top 10 a livello mondiale dispongono di >100 milioni di clienti ciascuna. Non tutti sono tuttavia attivi, esclusivi o fidelizzati. Fidelizzazione significa che un cliente iOS non

comprerebbe mai un dispositivo Android o che un utente di Gmail non utilizzerebbe mai Yahoo, ecc.

iii. La fidelizzazione è la chiave per poter vendere più prodotti al cliente e con maggiore frequenza.

I modelli econometrici indicano un chiaro collegamento tra un NPS più alto e l'uso della tecnologia, poiché quest'ultima facilita la creazione di prodotti più convenienti e meno cari per il cliente.

Contrariamente a quello che si dice, per analizzare l'NPS non è più sufficiente un paragone con le altre banche, ma è necessario confrontare tale valore con quello di Google, Amazon, Facebook o Apple, poiché, a breve, queste aziende potrebbero trasformarsi in concorrenti.

²³ KPI: Key Performance Indicator.



Società e dipendenti

Negli ultimi anni, la responsabilità sociale delle imprese ha assunto un ruolo sempre più importante all'interno delle agende del *management* del settore bancario. Col passare del tempo, i reparti addetti a tale settore hanno progressivamente ampliato il proprio ruolo e le proprie risorse. Tale linea procedurale contribuisce alla creazione di un modello di business più vicino al cliente e, pertanto, sostenibile nel tempo.

Senza voler elencare gli obiettivi che il settore bancario deve perseguire, poiché questo non è lo scopo della presente relazione, possiamo comunque suggerire due aree che il settore bancario può coprire meglio di qualsiasi altro settore e che contribuiscono in maniera significativa al progresso della società e degli altri *stakeholder*.

L'educazione finanziaria sociale

“Le nostre società non possono essere completamente libere e responsabili senza un salto qualitativo in termini di alfabetizzazione finanziaria. Tutti i sondaggi disponibili segnalano tuttavia un dato preoccupante: la stragrande maggioranza delle persone non capisce l'interesse composto, l'inflazione, le conseguenze di un eccessivo indebitamento, né la necessità di diversificare i collocamenti finanziari o di pianificare il risparmio per la pensione o per gli imprevisti”. José Manuel González-Páramo, Membro del Comitato Esecutivo della Banca Centrale Europea (2004 - 2012).

La tecnologia sta trasformando lo stile di vita di tutti i gruppi sociali e in particolare dei suoi consumatori più avidi: bambini e giovani. L'86% dei minori di 14 anni²⁴ possiede un telefono cellulare da cui effettua pagamenti e inizia a prendere decisioni sempre prima (contratti per il cellulare, carte di credito, ecc.). Il sistema ha la responsabilità di rispondere alle seguenti circostanze:

1. Gli appartenenti alla Generazione X e i Millennial hanno iniziato a interagire con le banche a 22-24 anni, normalmente in occasione del termine degli studi superiori, del primo lavoro o del raggiungimento dell'indipendenza. I bambini e i giovani di oggi stanno



anticipando questa fase di circa 10 anni, poiché possiedono un telefono cellulare, ovvero lo strumento da cui presto si eseguiranno le operazioni bancarie quotidiane.

2. Lo sviluppo economico crea una società sempre più consumista, con acquisti che non richiedono più di spostarsi fisicamente, poiché per realizzarli basta un *click* e un pagamento online.
3. La piramide demografica, sempre più rovesciata, richiede una visione di risparmio a lungo termine. Non tutta la popolazione potrà approfittare di un sistema di protezione delle pensioni

come quello attuale e sarà necessario iniziare a risparmiare prima.

4. Il consumo dispone di opzioni di debito sempre più numerose, il che maschera la gravità del problema (pagamenti con carta, *renting*, ecc.).

Il settore bancario deve ampliare il ruolo svolto nella società e divenire protagonista nella risoluzione di tale carenza educativa (attualmente orfana all'interno del sistema) e, a differenza di Google, Amazon e Facebook, dispone delle capacità per assumere il ruolo di docente. La società deve ricominciare a valutare il ruolo delle banche in maniera più positiva e vicina alla realtà.

L'educazione finanziaria è una conoscenza che aiuta a raggiungere maggiore uguaglianza sociale tra le nuove generazioni e che le accompagnerà per il resto della vita.

²⁴ Fonte: Instituto Nacional de Estadística de España.

L'inclusione finanziaria della popolazione *unbanked*

I sistemi tradizionali di *scoring* bancario analizzano i (potenziali) clienti mediante la cronologia di pagamento/non pagamento dei prodotti finanziari acquisitati da questi ultimi in passato. Indipendentemente dal dibattito che si potrebbe aprire sulla complessità o gli errori sistematici che tali informazioni comportano (contabile vs. cash flow, passate vs. proiettate, non verificate, ecc.), il loro grande limite è che escludono dal sistema finanziario una notevole parte della popolazione che non dispone di una storia creditizia e che prende il nome di "*unbanked*".

Secondo la Banca mondiale, il 52% della popolazione adulta mondiale è *unbanked*, una percentuale che varia molto a seconda del continente. Il problema non è tuttavia assente nel mondo occidentale. Negli Stati Uniti ad esempio, ben 33 milioni di persone²⁵, vale a dire il 10% della popolazione, è *unbanked*. In paesi come la Spagna, esistono tra i 2 e i 3 milioni di dipendenti dell'economia²⁶ sommersa, ovvero persone che non ricevono

una busta paga e per cui l'accesso al sistema finanziario è estremamente complicato.

Come vedremo più avanti, le nuove possibilità delle banche per accedere e analizzare fonti alternative di dati consentono di superare nuove frontiere nell'analisi del rischio creditizio per questo tipo di clienti. Alcuni di tali dati alternativi sono:

1. I dati provenienti dalle bollette di consumo telefonico, dal momento che fanno riferimento a schemi non aleatori.
2. I dati provenienti dalle bollette relative alle utenze, i quali dimostrano una capacità economica non necessariamente registrata nel circuito "ufficiale".
3. I dati provenienti dai test psicologici di carattere comportamentale appositamente elaborati per questa finalità.
4. Altro

Il progresso nello sviluppo di questi sistemi facilita l'inclusione finanziaria di un'ampia fetta di popolazione. Da un lato, consente di ampliare la copertura dell'attività delle banche senza che queste debbano "lottare" per i clienti (lotta che nelle economie mature si vince solo mediante l'erosione dei margini). Dall'altro, permette di valutare il grado di esclusione sociale derivante dalla povertà e che trasforma il fenomeno in un problema sociale cronico.

È pertanto evidente che le nuove tecnologie consentono al settore bancario di ampliare il proprio ruolo nella società e di porsi alla guida di importanti progressi sociali. Anche i dipendenti possono trarne numerosi vantaggi. Grazie a iniziative come Flexiworking di Santander, possono difatti sfruttare le nuove tecnologie per lavorare con orari più flessibili e senza necessità di presenziare fisicamente in ufficio, il che si traduce in un migliore equilibrio tra vita professionale e personale e in un aumento della produttività.



Economia sommersa (*Shadow Economy*) come % PIL 2014



Fonte: Eurostat

²⁵ Fonte: 2015 National Survey of Unbanked and Underbanked Households (Federal Deposit Insurance Corporation).

²⁶ Fonti: Flexibilidad en el Trabajo 2014 (Randstad) y Consejo Empresarial para la Competitividad.

Differenze rispetto al vecchio modello di creazione di valore

Sono principalmente due:

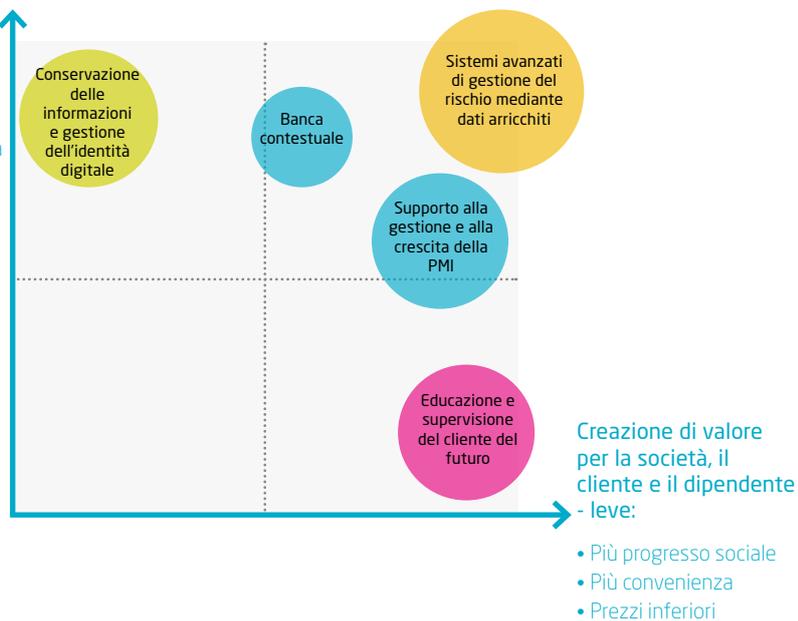
A. Attenzione rivolta a tutti gli stakeholder

Prima della crisi, la creazione di valore era interpretata in maniera unidimensionale, ovvero la dimensione dell'azionista (rappresentato nel grafico come asse verticale). Qualsiasi azione creasse una maggiore crescita, maggiore redditività e minore rischio creava valore per l'azionista e, a eccezione di alcune entità, l'impatto sugli altri stakeholder (rappresentati nel grafico come asse orizzontale) non era considerato importante.

Dopo la crisi, la creazione di valore si muove su un piano a due dimensioni, al quale si è aggiunto l'asse degli altri stakeholder, i quali hanno interessi leggermente divergenti ma che è comunque essenziale comprendere e soddisfare. Solo un'innovazione basata su tecnologie dirompenti applicate a casi di utilizzo commerciali consente una creazione di valore equilibrata.

Creazione di valore per l'azionista - leve:

- Maggiore redditività
- Maggiore crescita
- Meno rischio



B. Strategia duplice: gestione del costo e differenziazione del prodotto

Si radica l'idea secondo cui esistono solo due strategie aziendali possibili e che occorre scegliere una delle due:

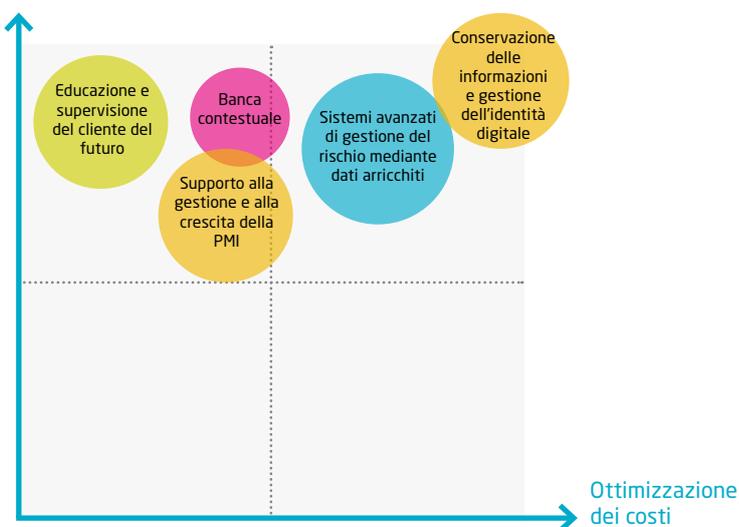
- 1. Strategia di ottimizzazione dei costi.** È il modello di business seguito fino a pochissimo tempo fa da tutte le banche. L'efficiency rate è il KPI principale e ha determinato un calo dei costi di presenza fisica (succursali) e un ridimensionamento dell'organico.

Nell'era digitale tuttavia, una banca non può più essere il *migliore della classe* solo per il suo efficiency rate. Esempio: con tutte le carte di tutte le banche collegate ad Apple Pay, perché un cliente dovrebbe utilizzare la carta di una banca rispetto a quella di un'altra? Cosa importa al cliente se il nostro efficiency rate è del 40%? Il cliente utilizzerà la nostra carta se questa è in grado di fornirgli servizi a valore aggiunto e differenziali.

- 2. Strategia di differenziazione del prodotto.** È il modello di business seguito, ad esempio, da Apple con l'iPhone. Nonostante tutti i telefoni offrano funzionalità molto simili tra loro, il primo giorno di vendita di un nuovo modello Apple, migliaia di clienti (o meglio, fan) dormono per strada per assicurarsi di accaparrarsi il prodotto.

Al giorno d'oggi la tecnologia consente di combinare entrambe le strategie. Lo hanno già fatto aziende di altri settori, le quali sono state in grado di raggiungere un ruolo leader in termini di costi grazie a prodotti differenziati (Zara, Ikea, Mercadona, Amazon, ecc.). Si tratta di una sfida complessa e non tutte le domande e le risposte si trovano all'interno del perimetro della banca.

Differenziazione del prodotto



Per conseguire questi obiettivi, il settore bancario deve raggiungere l'eccellenza in 4 aree:

1. Essere il più preciso e il più rapido nella valutazione dei rischi
2. Essere il referente nella sicurezza delle informazioni dell'identità digitale di clienti e non clienti.
3. Essere il migliore nell'estrarre intelligenza da masse di dati di enorme valori per terzi
4. Essere il migliore nell'erogazione di servizi di valore che rappresentino un'estensione naturale dei servizi bancari attuali.

06 I NUOVI PRODOTTI E SERVIZI ABILITATI DALLE TECNOLOGIE DIROMPENTI



Tempo di lettura

25'

Visualizzazione

7'

La capacità di ripensare digitalmente l'attività di una banca non richiede una conoscenza approfondita delle tecnologie più avanzate, bensì una strategia digitale chiara e leader che guidino il cambiamento culturale verso l'innovazione. La maturità digitale si raggiungerà quando strategia e cultura saranno trasposte a casi di utilizzo concreti dell'attività commerciale, una cosa meno ovvia di quanto si possa pensare, come si può desumere da ciò che accade in numerose banche e aziende tecnologiche.

Da quando lo smartphone ha inclinato l'ago della bilancia verso il cliente, un'attività può sopravvivere solo se *customer centric*. Per evitare di "mettere il carro davanti ai buoi", prima di parlare di tecnologie occorre trattare altri argomenti:

1. **In primo luogo, occorre addentrarsi nel territorio della psicologia.** Il cliente ha bisogno di progredire in alcuni temi di interesse. Allo stesso tempo, preferisce farlo in modo autonomo, al fine di raggiungere il primo livello nella gerarchia delle necessità umane della piramide di Maslow, l'autostima:
2. **Successivamente, è necessario:**
 - Cambiare la modalità di interazione e, a tale scopo, oggi occorre dominare le tecniche di UX per ridurre il consueto attrito con cui le banche erogano i propri prodotti.
 - Cambiare la modalità di rivolgersi al cliente e, a tale scopo, occorre dialogare, compito che oggi è reso molto più facile ed economico grazie a strumenti quali i

sistemi di messaggistica istantanea o i social network.

3. **Una volta compreso il cliente e dominate le tecniche di interazione, il resto delle tecnologie è abilitante:** social network, decisioni in tempo reale, consulenza predittiva, ecc.

L'acquisto di un paio di occhiali Knockaround è solo l'acquisto di un oggetto di cui il cliente ha bisogno o, al contrario, il cliente sta comprando lo stile di vita di Jessica Alba? Questa è psicologia!

Se non conosciamo ciò che cerca il cliente 3.0 e che il cliente 2.0 NON cercava, come possiamo sapere quale prodotto bancario dobbiamo offrirgli e attraverso quale canale?

È la strategia, e non la tecnologia, il vero *driver* del successo della trasformazione digitale. La tecnologia è un aspetto irrilevante per il cliente. Allo stesso modo in cui un cliente della Generazione X non direbbe mai "le onde hertziane arrivano con interferenze" ma piuttosto "la radio non si sente bene", un bambino di oggi dice "l'iPad non funziona" e non penserà mai che si tratta della rete Wi-Fi domestica.





La tutela delle informazioni e la gestione dell'identità digitale

L'imperiosa necessità del settore finanziario di creare un nuovo modello di rapporto digitale con il suo cliente, richiede, tra le altre cose, quanto segue:

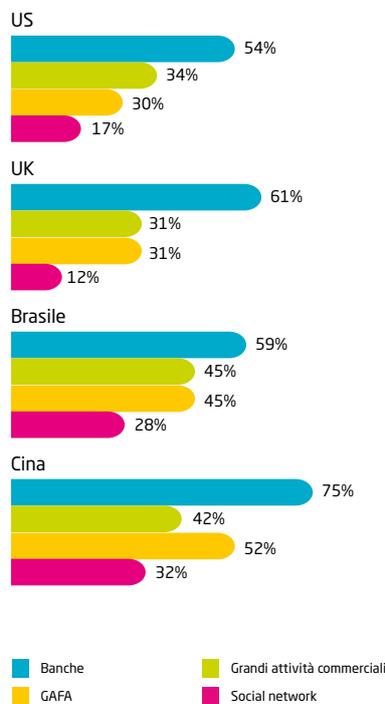
1. Un nuovo modello di **delivery** che sostituisca quello tradizionale, basato sulla succursale. Sebbene lo smartphone come nuova interfaccia di comunicazione banca - cliente sembri essere la soluzione, occorre tuttavia considerare il fatto che il dispositivo si trova al di fuori del sistema di controllo di sicurezza della banca.
2. Alcuni **servizi a valore aggiunto**, i quali necessitano la personalizzazione e contestualizzazione delle proposte commerciali al cliente (banca contestuale), sfruttando i dati che la banca possiede su quest'ultimo. Il fatto che tali dati divengano rapidamente obsoleti rende imprescindibile la necessità di continuare a trasmettere una sensazione di massima sicurezza e conformità alle normative vigenti in materia di protezione dei dati personali affinché il flusso di dati, il quale diviene sempre più prezioso, continui a fluire.
3. Un' **esperienza utente (UX)** all'altezza dei livelli stabiliti da GAFA e Fintech. Una UX efficace di una banca 3.0 non può, ad esempio, offrire un servizio di registrazione del cliente (*onboarding*) che richieda a quest'ultimo di recarsi presso una succursale per firmare una serie di documenti o delegare l'identificazione dell'utente a terze parti di fiducia.

La capacità di accompagnare l'utente in modo sicuro durante l'intero *customer journey* rappresenta un fattore differenziale per ottenere la fiducia del cliente e segna la distinzione tra successo e fallimento.

Come viene percepita la problematica inerente alla sicurezza da ciascuna delle parti coinvolte nel nuovo modello bancario?

- **Cliente:** considera la sicurezza un fattore igienico ²⁷. Dà per scontato che i suoi dati siano debitamente tutelati e, a tale condizione, non ha problemi nel condividerli. Quello bancario continua a essere considerato da privati e aziende come il settore più affidabile per lo svolgimento di questo compito.

Consumatori che affidano la tutela dei propri dati a questi settori



Fonte: FICO e fonti interne.

ETICHETTA DI CREAZIONE DI VALORE



- **Regolatore:** i nuovi regolamenti emanati (BCE, SecuRe Pay, PSD, EMV, ecc.) hanno lo scopo di garantire al sistema finanziario una maggiore protezione e una maggiore capacità di identificare e reagire alle frodi. D'altro canto, la direttiva PSD2 stabilisce nell'ambito dei pagamenti un nuovo paradigma di liberalizzazione, il quale apre nuove sfide che regolatore, settore finanziario e Fintech dovranno affrontare insieme.
- **Entità finanziarie:** GAFA e Fintech minacciano il loro stato di monopolisti, favoriti, tra le altre cose, da un maggiore lassismo in termini di regolamentazione e da una nuova normativa (come la PSD2) che uniforma il terreno di gioco nel settore dei pagamenti. Il settore bancario, e in particolar modo quello europeo, dispone di una finestra di opportunità (18 - 24 mesi) per approfittare della maggiore esigenza normativa come base su cui costruire un vantaggio competitivo sostenibile al fine di offrire un livello differenziale di fiducia e sicurezza.
- **GAFA:** sono consapevoli che l'aspetto interessante del mercato finanziario può essere capitalizzato solo garantendo la massima sicurezza nella gestione delle informazioni. Soluzioni come Android Pay o Samsung Pay sono in aperto conflitto con il loro stesso DNA di ecosistemi tecnologici e commerciali aperti poiché non sono disponibili su dispositivi precedentemente sottoposti a *rooting*.
- **Startup Fintech:** sono forti in termini di tecnologie moderne, agilità di movimento e UX, ma carenti in termini di dimensioni e sistemi. I loro modelli di business non possono ancora essere considerati maturi e, pertanto, non possono offrire le garanzie di sicurezza o di controllo antifrode richieste da utenti e regolatori.

²⁷ I fattori a cui non si dà importanza (poiché dati per scontati) se presenti, ma che generano una notevole insoddisfazione nel cliente qualora siano assenti.

Come disciplina, la cibersicurezza offre due risposte alternative a tale problematica commerciale:

1. La gestione dell'identità digitale

Raggruppa le tecnologie che consentono di accreditare l'utente durante l'intero *customer journey*. Tale identificazione è di importanza cruciale per l'offerta di servizi finanziari a valore aggiunto e di banca contestuale, poiché assicurano un'UX moderna (conveniente, affidabile e online), la piena conformità normativa e la gestione del rischio associato all'attività in questione.

I tre "momenti della verità" che il sistema deve gestire presentano diverse implicazioni tecnologiche, normative e commerciali:

- Registrazione online del cliente senza necessità di assistenza (*digital onboarding*): si tratta del processo più critico, da cui si può (e si deve) iniziare a costruire una vera e propria esperienza digitale *end-to-end*. Ancora una volta, lo smartphone è un elemento essenziale assieme ad altri sistemi di verifica documentaria fisica ed elettronica, cifratura con certificato, biometria e gestione dinamica di *scoring* del rischio adattivi
- Autenticazione multifattoriale delle operazioni (transazionale): Principalmente associate ai pagamenti, rappresentano il maggior volume di operazioni. La combinazione di diversi meccanismi biometrici, certificati, ID del dispositivo e il relativo profilo adattivo in termini di sicurezza e commercio divengono gli elementi chiave di un'UX sicura e senza attrito, nonché conforme a SecuRe Pay.

- Contrattazione contestualizzata (*up e cross selling* digitale): Supporta l'esplosione di servizi finanziari del settore bancario digitale che iniziano a dare forma al nuovo ecosistema. La capacità di identificare, gestire il proprio accreditamento nel mondo digitale e di delineare il proprio comportamento in termini di sicurezza e attività commerciale rappresenta il fulcro dell'erogazione contestuale di servizi finanziari e non finanziari

In questo modo, l'erogazione di servizi di identità digitale, sia da parte delle stesse entità che di terzi di fiducia, diviene un elemento chiave per la creazione e la captazione di valore sostenibile nel nuovo ecosistema di banca contestuale.

2. Il controllo antifrode come servizio

Questo ecosistema, in cui i nuovi servizi (finanziari e non) vengono creati con la stessa agilità con cui vengono pubblicate le App, si traduce tuttavia in una situazione di "rischio congiunto" che non si sa ancora se tutte le parti coinvolte saranno in grado di affrontare.

Da una parte, le entità finanziarie, le quali sono soggette a una regolamentazione all'altezza del proprio ruolo di stabilizzatore sistemico, hanno visto crescere i propri sistemi di controllo antifrode e le proprie politiche di sicurezza e rischio tecnologico e operativo. Nonostante questo, il telefono cellulare dell'utente si trova al di fuori di tali sistemi, le App sviluppate introducono infinite opportunità commerciali, ma anche nuovi paradigmi di rischio cibernetico (tra cui l'evoluzione e la sofisticazione del *phishing*) e gli agenti che dovrebbero affrontare tale rischio in maniera congiunta non contribuiscono in modo ordinato alla sicurezza del "nuovo sistema".

Si rendono pertanto sempre più necessarie e rilevanti le capacità di raccogliere e aggregare le informazioni per il controllo antifrode e la costruzione di intelligenza analitica da mettere a disposizione come servizio per le parti coinvolte in tale ecosistema. Oltre agli archivi dei rapporti finanziari o agli elenchi di frodi bancarie gestiti dalle entità ormai da diversi anni, è necessario poter controllare le frodi sfruttando il potenziale informativo disponibile in diversi ambiti:

- Il dispositivo a partire dal quale è stata identificata la frode.

- La natura dell'operazione commerciale interessata.

- Il tipo di frode (di identità, documentaria, relativa ai mezzi di pagamento, ecc.).

- Il canale (succursale, Web, cellulare, *call centre*, ecc.)

- Persino il settore, poiché i confini tra *retail*, Fintech e banca, ad esempio, sono sempre più labili.

In questo scenario, le entità finanziarie possono, ancora una volta, appoggiarsi alle tecnologie di cibersicurezza per guadagnare una posizione competitiva e sostenibile mediante l'intermediazione con il nuovo ecosistema tecnofinanziario in termini di frode.





La creazione di un nuovo rapporto (digitale) con il cliente che lo supporti nel raggiungimento dei propri obiettivi



“Il nostro obiettivo è facilitare la relazione del cliente con la banca: dove, come e quando questo lo desidera” Ana P. Botín, Presidente di Banco Santander, Assemblea generale degli azionisti di Banco Santander 2015.

“Our purpose is to make the financial lives of our clients better and help them be successful” Bank of America.



Il settore bancario tradizionale presenta un serio problema nella fase di *delivery* dei propri prodotti *retail*. Tale erogazione avviene in genere con un attrito che il cliente è sempre meno disposto a tollerare e che vanifica gran parte del lavoro svolto efficacemente dalla banca nelle precedenti fasi della catena di valore.

Questo punto debole viene sfruttato da anni dalle aziende Fintech e GAFa, le quali si inseriscono nei prodotti tanto più facilmente quanto maggiore è l'attrito e la possibilità di eliminarlo mediante la tecnologia.

Non è pertanto esagerato affermare che l'esperienza utente (UX) è il Santo graal del settore bancario *retail*. Le leve per raggiungere l'eccellenza sono due:

1. Convenienza: aiutare il cliente ad accedere, in modo più conveniente (senza attriti nella contrattazione: in modo agile, al momento giusto, nel luogo giusto e ovunque si trovi), a prodotti che ritiene possano aiutarlo a raggiungere i propri obiettivi personali.

2. Prezzo: aiutare il cliente a ottenere tali prodotti al miglior prezzo.

Prezzo e convenienza sono i due driver del comportamento dirompente del cliente.

La **banca contestuale** è il modo migliore per creare un nuovo modello di rapporto digitale con il cliente basato sui concetti di prezzo e convenienza. Inoltre, consente di stabilire un legame emotivo con il cliente qualora questo percepisca che “la sua banca” è presente nei momenti chiave per aiutarlo a raggiungere i suoi obiettivi personali.

Quali sono i prodotti di banca contestuale?

Sono i prodotti che consentono di avviare il rapporto con il cliente nelle prime fasi del *customer journey*, offrendogli consulenza per ottenere il prezzo migliore e un finanziamento immediato.

Il cliente che vede la propria banca come un alleato che lo consiglia e gli facilita l'accesso ai servizi bancari nel luogo e nel momento giusto la ricompensa con la propria lealtà (*engagement*).

Banca contestuale non significa maggiore funzionalità, bensì: i) luogo giusto; ii) momento giusto e iii) prodotto semplice, esecuzione semplice, limitata e attuabile in 3-5 *click*. Se i *click* sono di più, significa che non è ben progettata e che non funzionerà.

Questi prodotti sono vantaggiosi anche per le banche. Nel lungo elenco di sfide che il settore bancario si trova ad affrontare, ne emergono tre particolarmente importanti:

1. Attrazione del cliente: questi prodotti aiutano a sedurre il cliente come lo fanno le GAFa, ovvero dandogli la sensazione che la sua banca lo stia aiutando nel momento in cui deve realizzare un acquisto importante.

2. Impulso alla fidelizzazione del cliente: questi prodotti aiutano il cliente a raggiungere gli obiettivi personali al miglior prezzo, rafforzandone la lealtà, in alcune situazioni in cui la norma è lavorare con più banche.

3. Tutela contro l'erosione dei margini: accompagnando il cliente durante l'intero processo di acquisto si riduce la probabilità di competere con altri finanziatori e di ottenere i clienti a costo di ridurre i margini.

“La semplicità è l'ultima sofisticazione” Leonardo da Vinci

Esempio di banca contestuale nell'acquisto di un veicolo

Dopo aver utilizzato la sua automobile per 10 anni²⁸, un cliente di MyBank decide di acquistare un nuovo veicolo. I suoi principali dubbi al riguardo sono:

1. Come posso trovare un'automobile adatta alle mie esigenze e al mio budget?
2. Come posso essere sicuro di ottenere il prezzo migliore, al di là delle tariffe ufficiali?
3. Potrò contare su un finanziamento per l'acquisto? Uffa, un'ennesima lotta con la banca...

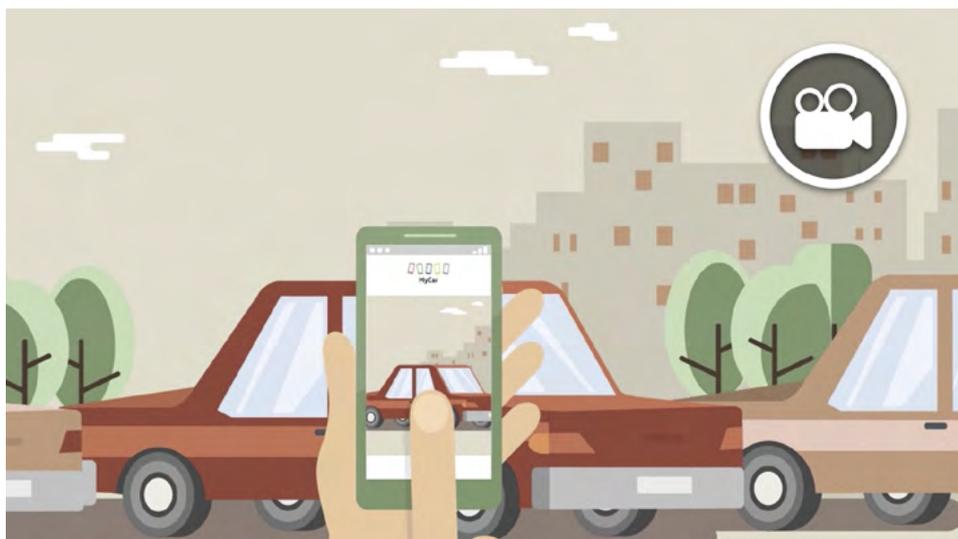
In linea con il ruolo più ampio che la banca 3.0 deve giocare nella società, MyBank ha inserito all'interno dei suoi servizi mobili uno strumento per aiutare il cliente ad acquistare l'automobile, accompagnandolo e offrendogli consulenza durante l'intero processo end-to-end. Lo strumento consente al cliente di:

- Individuare le automobili che più gli interessano o che gli sono state raccomandate dai suoi pari (peers), offrendogli informazioni al riguardo, tra cui i premi dell'assicurazione auto (possibilità di *cross-selling* per la banca).
- Sapere istantaneamente se otterrà un finanziamento per l'acquisto e configurarne l'importo e la scadenza. Sollecitare l'addebito sul conto.

- Ricevere condizioni vantaggiose in caso di prezzi negoziati dalla banca per i rispettivi clienti.

- Recarsi in concessionaria con l'intera transazione realizzata online.

Infine, anche nel caso in cui, per qualsiasi motivo, il cliente non completi il processo, la banca disporrà di informazioni preziose che deve capitalizzare.



Se il settore bancario non è capace di generare prodotti di banca contestuale, lo faranno le GAFAs, le quali utilizzeranno tali prodotti come se si trattasse di *utility*, privandoli di gran parte del loro valore.

Il settore bancario: il *Minority Report* del consumo di prodotti finanziari

Il settore bancario è un'industria retail di prodotti finanziari. Allo stesso modo in cui Zara vende borse o gonne, le banche vendono prestiti e pagamenti. La differenza importante è che i prodotti di Zara sono l'obiettivo finale del cliente, poiché lo soddisfano in sé, mentre i prodotti finanziari sono un mezzo per conseguire altri prodotti. Se potesse, il cliente li eviterebbe volentieri, poiché ritiene che il consumo di prodotti finanziari generi attrito e costi eccessivi.

Minority Report è un film di fantascienza del 2002 diretto da Steven Spielberg. Nel 2054, il capitano John Anderton (Tom Cruise) è a capo di un reparto speciale della polizia di Washington che si occupa di Precrime. Tale reparto si avvale di visioni del futuro che consentono di prevedere gli omicidi, compresa ora e colpevole. Grazie a questo sistema, la città di Washington ha cancellato i reati da ormai 6 anni.

Da anni, **Amazon** è il *Minority Report* del settore *retail online*. La conoscenza del cliente permette all'azienda di anticipare e suggerire acquisti utili che nemmeno l'acquirente aveva previsto. Questo

significa essere veramente digitali. Al contrario, una banca tradizionale offre il finanziamento per un'automobile o una casa quando il cliente ha già completato l'intero processo di ricerca. In questa fase, il cliente mette in concorrenza diverse entità finanziarie, corrodendo, involontariamente, la redditività delle banche.

Il settore bancario deve pertanto diventare il *Minority Report* dei prodotti finanziari e, a tale scopo, dispone di buone risorse:

- Alcuni dati estremamente preziosi e altri che può raccogliere grazie alla prossimità con i processi di acquisto dei

propri clienti. Tale intromissione sarà accettata dal cliente solo qualora questi abbia la sensazione che la banca lo stia aiutando a individuare i prezzi migliori e lo stia informando circa le opportunità di finanziamento e le sue possibilità di ricevere tale finanziamento attraverso l'utilizzo di strumenti di PFM).

- Sistemi tecnologici potenti e capacità di investimento in IT per sviluppare tali sistemi verso capacità critiche quali il *real time*. Il fatto che la spesa derivante possa far perdere alcuni punti di RoE non deve rappresentare uno *stopper*, poiché si tratta di questioni *make or die*.

²⁸ L'età media della flotta di automobili è di 8,5 anni in Europa e di 11 anni negli Stati Uniti



L'importanza di supportare la gestione e la crescita della PMI

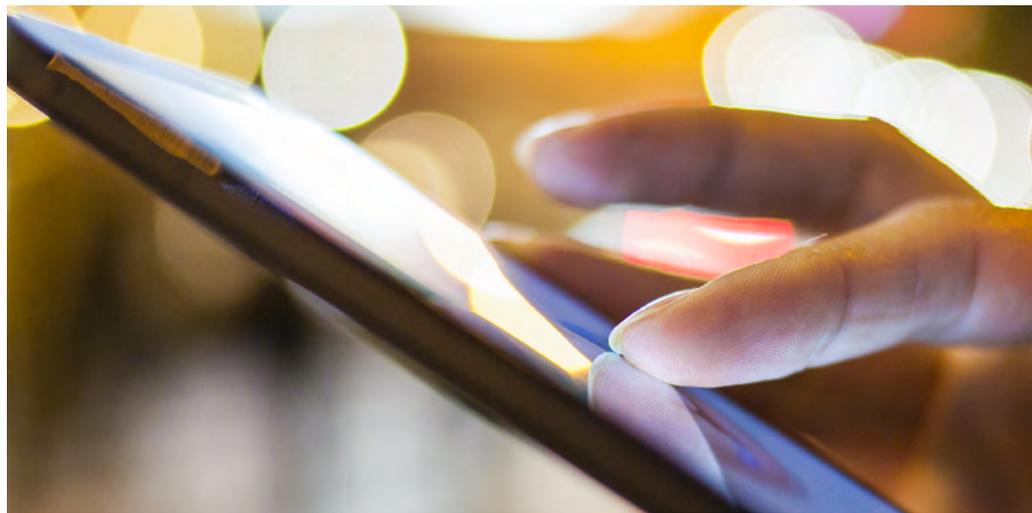


Qualsiasi dirigente di una PMI, così come un cliente privato, ha in tasca un super computer ed è portato a gestire la propria impresa mediante strumenti di mobilità.

Le PMI sono il principale motore di crescita economica in Europa e negli Stati Uniti, dove generano 2 su 3 posti di lavoro e rappresentano il 60% - 50% del PIL, rispettivamente²⁹. La nuova direttiva di Basilea incentiva la concessione di prestiti alle PMI come stimolo per l'economia e riduce la quantità di capitale richiesto.

Finora, quello delle PMI è stato un segmento molto redditizio per il settore bancario. In Europa, rappresenta il 12% del totale delle entrate del settore bancario e il 10% dei suoi clienti. Tuttavia, durante la crisi, il modello del rapporto tra settore bancario e PMI ha mostrato una certa insostenibilità per diversi motivi:

- Nel 2015, il 40% delle operazioni con il settore bancario si realizza ancora attraverso le succursali. La banca deve promuovere la trasformazione digitale delle operazioni e delle PMI affinché tale percentuale possa ridursi al 15% entro il 2020, obiettivo a cui aspirano le parti interessate secondo diversi sondaggi.
- Durante la crisi, le concessioni di credito sono aumentate notevolmente, il che suggerisce l'utilizzo di sistemi di scoring non ancora sufficientemente sviluppati secondo le nuove tecnologie dirompenti (*big data*).
- In base a diversi sondaggi, i livelli di soddisfazione sono generalmente bassi a causa della cattiva qualità del servizio derivante da intermediari di scarso valore (personale poco formato e consulenza distorta dagli interessi commerciali).
- La crisi ha favorito l'ampliamento dei confini geografici delle PMI, ma il processo di elaborazione delle transazioni di pagamento internazionale è lento e costoso. Le nuove tecnologie, tra cui Blockchain, la quale consente di liquidare complesse transazioni internazionali in 10 minuti e a un costo di 0,05 euro, possono rappresentare l'impulso definitivo.
- I dirigenti delle PMI, i quali si trovano ad affrontare problematiche sempre più complesse, hanno aumentato le proprie aspettative, sia in seguito al processo di trasformazione digitale dell'economia in genere che alla propria esperienza come



consumatori privati.

Per assicurare la propria sopravvivenza, il settore bancario deve ampliare il ruolo svolto all'interno della società. Uno dei percorsi possibili è contribuire con intensità ancora maggiore al progresso delle PMI, supportandole nella risoluzione delle rispettive problematiche quotidiane mediante la trasformazione digitale. Tra i diversi problemi, ne emergono in particolare due:

1. Attrazione e fidelizzazione dei clienti. Il settore bancario dispone di dati molto preziosi sui potenziali clienti delle PMI, i quali possono essere capitalizzati trasformandoli in vantaggi per lo stesso settore, per la PMI e per il cliente finale. L'evoluzione del modello di business della banca passa per l'aggregazione dei dati e l'estrazione del valore da questi ultimi. I confini tra settori stanno scomparendo, il che permette la creazione di nuovi prodotti quali cedole personalizzate, offerte basate sulla geolocalizzazione, e così via, in cambio di commissioni dei *retailer*.

In particolare, oggi la tecnologia consente di applicare intelligenza alle transazioni delle carte di una banca per estrarne i dettagli dello schema di consumo dei clienti privati, informazioni estremamente utili per il cliente PMI (soprattutto esercizi commerciali) senza che ciò generi un conflitto con il privato. Le

aziende possono lanciare campagne di sconti per clienti identificati scientificamente (vs. il vecchio modello di marketing *broadcast*) che vivono o lavorano nella loro area di influenza e il cui profilo di spesa corrisponda al prodotto/ servizio.

Le aziende possono programmare le proprie campagne (date, fasce orarie, percentuale di sconto) online, mentre il privato riceve sul proprio telefono cellulare (previa autorizzazione e con l'intermediazione della banca) offerte che gli risultino convenienti ed economiche, senza che ciò comprometta la qualità del servizio (i destinatari finali sono anonimi per le aziende).

Si tratta di uno schema da cui tutti traggono vantaggio: la banca incentiva il pagamento attraverso le proprie carte e riceve una commissione dall'azienda per la gestione della campagna commerciale, l'azienda incentiva le proprie vendite e il cliente ottiene un risparmio alla fine del mese sotto forma di *cashback* per gli sconti accumulati.

Ancora una volta, la tecnologia (in particolare quella relativa al trattamento dei dati) è l'ingrediente magico che consente alla banca di differenziarsi rispetto alla concorrenza.

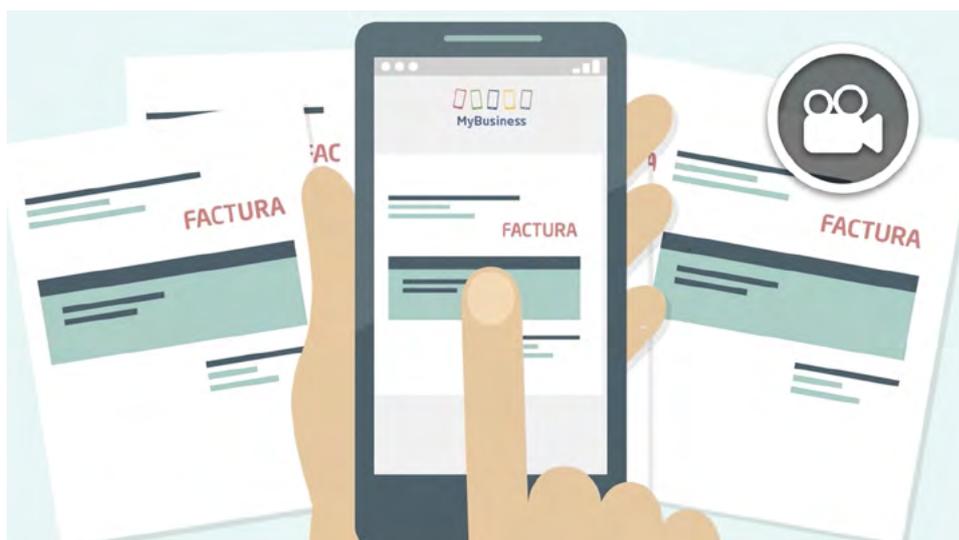
²⁹ Fonte: Commissione europea e Agenzia federale degli Stati Uniti per lo sviluppo della piccola impresa.

2. La professionalizzazione della gestione. L'impossibilità di acquisire economicamente e tecnologicamente degli strumenti che migliorino la gestione, sia dal punto di vista delle operazioni amministrative (emissione di fatture, liquidazione delle spese, ecc.) che delle operazioni finanziarie (*cash management*).

Sebbene in passato questi sistemi avanzati fossero accessibili solo alla grande impresa, la PMI può ora disporre grazie al supporto della propria banca, la quale possiede la massa critica sufficiente. Ancora una volta, è la tecnologia a consentire che PMI/autonomi ottimizzino la gestione della propria attività attraverso il telefono cellulare o il tablet:

- Con una fotografia delle fatture e degli scontrini, può dire addio ai documenti cartacei e alle operazioni amministrative associate alla loro gestione. La tecnologia OCR cattura automaticamente i dati (codice fiscale, importo, data, imposte, ecc.) e, allo stesso tempo, archivia l'immagine in maniera conforme ai requisiti dell'Agenzia delle entrate (consentendo di distruggere il documento cartaceo).
- In qualsiasi momento, può comodamente visualizzare sul telefono cellulare l'andamento delle entrate e delle uscite della propria attività, soprattutto i crediti e i pagamenti in sospeso.
- Emette fatture elettroniche in movimento e tutte le informazioni rimangono registrate e accessibili attraverso il cloud. In Spagna, a partire dal 2017, ciò permetterà inoltre di utilizzare il sistema di Suministro Inmediato de Información (SII), il quale consente di evitare di presentare le liquidazioni dell'IVA e le operazioni con terzi, dal momento che l'Agenzia delle entrate riceverà tali dati automaticamente.
- Recupera l'IVA dagli scontrini fiscali trasformandoli in fatture elettroniche (circa 200 €/anno per PMI/autonomo). La banca incentiva l'utilizzo delle proprie carte per tali pagamenti.

Contribuire alla trasformazione digitale della PMI consente di aumentare la fedeltà del cliente, promuovere il passaggio dalle operazioni ai canali digitali e, di conseguenza, accelerare la ridefinizione e



il ridimensionamento della rete degli uffici, un risparmio che, se investito in tecnologia, offrirà sempre un maggiore *Return on Investment (ROI)*.

Alcune considerazioni aggiuntive:

- La differenziazione del prodotto bancario mediante servizi di valore per la PMI è di importanza fondamentale, poiché si tratta di un segmento che lavora sempre con diverse banche. Il margine di intermediazione deve pertanto passare in secondo piano rispetto ad altre fonti di entrate.
- La PMI non è restia a pagare commissioni per i servizi di cui percepisce il valore.
- È consigliabile eliminare i prodotti complessi che devono "essere venduti" dal gestore. Se il suo valore non è chiaro, il prodotto non funzionerà.

• E necessario ridurre l'attrito nell'interazione con il cliente. In questo senso, a livello di *customer lifetime value*, è più efficace risolvere determinati problemi di UX piuttosto che offrire al cliente funzionalità avanzate.

• In alcuni mercati tradizionalmente maturi, si sta verificando un risascimento industriale che giustifica l'investimento in questo segmento e lo sviluppo di capacità nuove e differenziali quali il finanziamento delle operazioni di commercio estero.



Il compromesso con l'educazione e la supervisione finanziaria del futuro cliente

ETICHETTA DI CREAZIONE DI VALORE



"The financial preparedness of our nation's youth is essential to their well-being and of vital importance to our economic future. In light of the problems that have arisen in the subprime mortgage market, we are reminded of how critically important it is for individuals to become financially literate at an early age so that they are better prepared to make decisions and navigate an increasingly complex financial marketplace".

Ben Bernanke, Presidente della Federal Reserve degli Stati Uniti (2006 - 2014).

La crisi finanziaria ha fatto emergere anche i punti deboli del cliente. L'aspetto più preoccupante è la carenza di conoscenze finanziarie di base, le quali sono imprescindibili per la creazione di risparmiatori coerenti, debitori responsabili, migliori gestori del rischio personale e consumatori razionali, capaci di difendersi dalla pressione sociale del consumo eccessivo.

I sistemi educativi più tradizionali si basano sull'immagazzinamento, da parte degli studenti, di una grande quantità di conoscenze che, sebbene siano utili per risolvere i problemi contemporanei, non lo saranno per risolvere quelli che esisteranno tra 20 anni, dal momento che le professioni che la maggior parte delle persone svolgerà allora non sono ancora state inventate.

Al contrario, l'educazione finanziaria non ha una data di scadenza ed è senza dubbio uno strumento che facilita il progresso dell'individuo e della società. Sorprendentemente, non è integrata nel sistema educativo di base, fatta eccezione per alcuni paesi, tra cui il Regno Unito, il quale rappresenta un esempio da seguire per:

- I paesi più sviluppati, poiché dispongono della capacità di investire nel proprio sistema educativo.
- I paesi emergenti, poiché contano su una popolazione composta in larga parte da bambini e giovani, i quali rappresentano la base per il futuro sviluppo economico.

Coltivare il cliente del futuro educandolo al concetto di risparmio vs. investimento, contabilizzazione, buone prassi di consumo, il ruolo del settore bancario, ecc. è inoltre un

modo di innovare nell'ambito dell'attrazione e fidelizzazione dei clienti del futuro (bambini) e del presente (genitori).

Tuttavia, se l'educazione di bambini e giovani è importante, lo sono altrettanto la supervisione e il controllo degli stessi, dal momento che il progresso tecnologico fa in modo che tale gruppo anagrafico inizi a prendere decisioni di consumo 10-12 anni prima rispetto alla generazione precedente.

La tecnologia dei mezzi di pagamento offre un contributo fondamentale per affrontare questa sfida sociale. Attualmente, esistono prodotti creati appositamente per facilitare il rapporto finanziario tra padri e figli e la supervisione *real time*, senza ostacolare un'ampia funzionalità per il consumo presenziale e online.



Esempio dell'utilizzo dei mezzi di pagamento per la supervisione finanziaria

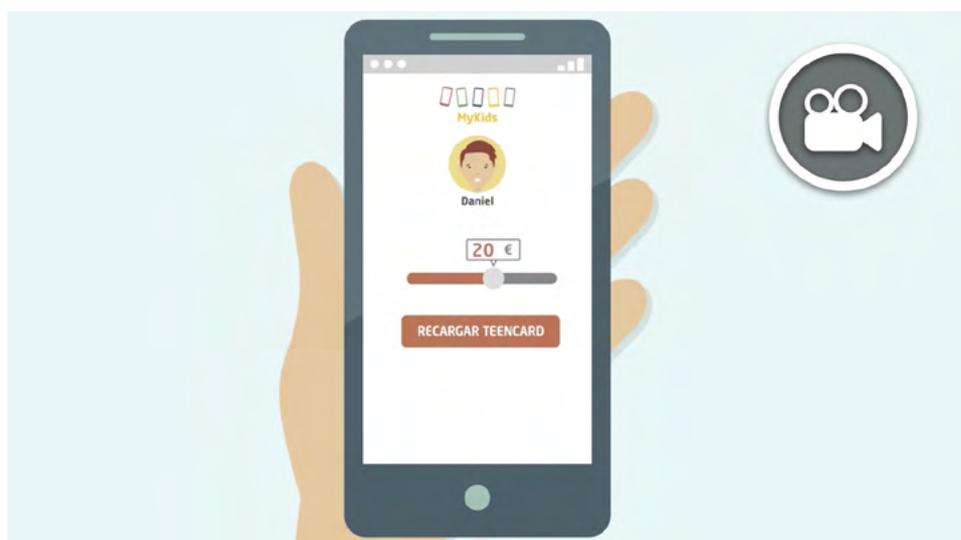
Una ragazzina di 13 anni inizia ad avere una certa vita sociale disponendo di una paghetta settimanale. Invece di riceverla in contanti, MyBank offre ai suoi clienti una carta prepagata ("TeenCard") con cui l'adolescente può effettuare pagamenti presso un'ampia rete di esercizi commerciali che hanno aderito al sistema Visa.

TeenCard aiuta la ragazzina a muovere i primi passi nella gestione delle proprie finanze:

- Consente di visualizzare il dettaglio delle spese effettuate.
- Consente ai genitori di stabilire obiettivi di risparmio grazie al monitoraggio da parte del sistema.
- Dopo alcuni mesi, la carta potrà analizzare lo schema comportamentale e prevedere il saldo disponibile al termine dei sei mesi successivi.
- Lo strumento consente inoltre di partecipare a lezioni multimediali per apprendere alcune prassi finanziarie e migliorare la propria comprensione del tema.
- Consente ai genitori di stabilire compiti motivazionali per la figlia.

- TeenCard consente inoltre di effettuare pagamenti tra gli stessi utenti della carta.

In qualsiasi momento, i genitori ricevono messaggi *push* che li informano delle spese effettuate dalla ragazzina, possono chattare con lei attraverso l'applicazione e gestire situazioni complesse quali lo smarrimento della carta (bloccandola) o l'aumento del credito.



Le tecnologie disponibili oggi (social network, gamification), e altre che si diffonderanno in futuro, sono sempre più accessibili economicamente al grande pubblico e offrono possibilità illimitate di innovare creando valore per il cliente, la società e i dipendenti.



La differenziazione mediante sistemi avanzati di gestione del rischio con dati arricchiti

La valutazione e il controllo del rischio è forse il processo più caratteristico e differenziale all'interno della catena di valore del settore bancario, poiché consente di allocare in maniera efficiente le risorse finanziarie. Appare inoltre evidente che una buona gestione del rischio supporta la sostenibilità del sistema offrendo l'equilibrio necessario tra crescita del credito e solvibilità finanziaria.

Le banche hanno la responsabilità e la necessità di ottenere l'eccellenza in tale campo. Una responsabilità poiché occorre evitare i recenti errori che hanno condotto il sistema verso una crisi finanziaria di livello mondiali senza precedenti e una necessità giacché, come abbiamo visto, la profonda trasformazione che il settore bancario si trova oggi ad affrontare impone maggiore efficienza e differenziazione al fine di ottenere un vantaggio rispetto ai nuovi concorrenti, molto meno esperti nella gestione integrale del rischio (ammissione, monitoraggio ed eventuale recupero).

Per raggiungere tale eccellenza è necessario ripensare il processo tradizionale, il quale si è dimostrato limitato in termini di agilità o capacità di utilizzo di variabili realmente predittive del comportamento di un mutuatario. Come stiamo per osservare, si tratta di temi di una certa importanza per la Banca 3.0.

La tecnologia: l'ingrediente magico

L'abbassamento dei prezzi della tecnologia, l'aumento della potenza di elaborazione e la crescente capacità di raccolta dei dati consentono di valutare i rischi nella fase di Ammissione in modo avanzato:

- Molto più **rapido**, poiché elimina gran parte dell'intervento umano. La velocità segna la differenza almeno nei seguenti casi:

- i. Consente di accedere a opportunità di finanziamento a mutuatari solventi (i quali, in alcuni casi, vengono accaparrati dalla concorrenza grazie a una maggiore agilità). È importante che ciò sia combinato con il monitoraggio delle attività dei clienti (social network, ecc.), con la riduzione

della documentazione cartacea (*paperless processing*), con la capacità di firma digitale e con la valutazione dei collateral basata su sistemi di stima automatica degli immobili.

- ii. Consente di creare un nuovo rapporto con i Millennial, i quali sono sensibili alla velocità e all'eliminazione dell'attrito nella fase di Ammissione. Il loro stile di vita permette inoltre di raccogliere un maggior numero di dati per definire in modo più dettagliato il livello di rischio associato a tali clienti.

- iii. Consente di creare un modello di rapporto digitale con il cliente basato sui prodotti di banca contestuale, tra cui quelli citati nella presente relazione.

- Molto più **preciso**, grazie all'arricchimento delle variabili normalmente utilizzate per stabilire i rischi, le quali sono spesso contabili, non aggiornate e non verificate. Vengono utilizzati dati di settore, sociodemografici, cash flow, proiezioni e valutazioni automatiche e in tempo reale delle garanzie fornite.

La precisione segna la differenza almeno nei seguenti casi:

- i. Consente di disporre, per qualsiasi tipo di cliente, di tecniche avanzate di *pricing*, il che si traduce in prezzi più competitivi.

- ii. Consente a nuovi gruppi di integrarsi al sistema bancario, un aspetto chiave per le banche attuali, le quali si trovano a operare in mercati molto maturi:

- Attrazione tempestiva di gruppi che, pur essendo in possesso di tutti i requisiti per integrarsi nel sistema bancario (busta paga, solvibilità, ecc.), non dispongono di una lunga storia transazionale.

- Gruppi che non dispongono dei requisiti standard per integrarsi nel sistema bancario (in paesi come la Spagna, esistono circa 2-3 milioni di lavoratori dell'economia sommersa), ma che possono rivelarsi clienti molto redditizi.

ETICHETTA DI CREAZIONE DI VALORE



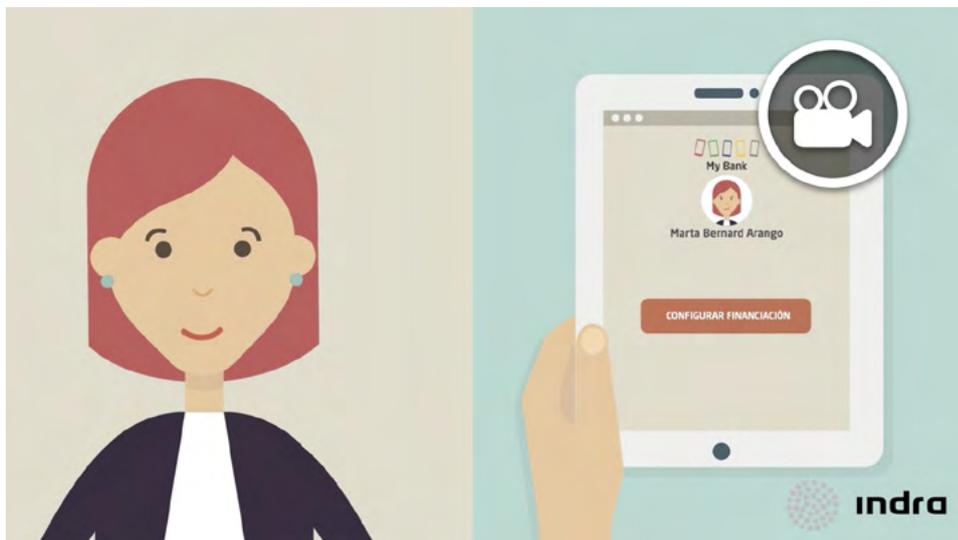
Maneggiare con abilità la velocità e la precisione nella gestione del rischio offre un vantaggio competitivo rispetto ai nuovi concorrenti e alle altre banche.

Allo stesso modo, nella fase di monitoraggio e controllo del rischio, le tecniche di elaborazione matematica consentono di anticipare (con un numero sufficiente di osservazioni) possibili situazioni di insolvenza (early warning) o, al contrario, offrono indizi anticipati del miglioramento della solvibilità di un cliente. Allo stesso modo, è possibile effettuare un monitoraggio continuo e anticipato della solvibilità dell'attivo di un'entità mediante i Sistemi automatici di valutazione (*Automated Valuation Models - AVM*).

Tali sistemi AVM, già molto diffusi negli Stati Uniti e nel Regno Unito, stanno iniziando ad affermarsi anche in altre aree, compresa quella europea, sostituendo altri modelli statistici, tra cui quelli basati sugli indici, i quali non valutano individualmente gli attivi, si basano su valutazioni storiche irreali e utilizzano indici di aggiornamento dei prezzi generici e poco precisi.

I sistemi AVM permettono di tracciare perfettamente ciascuna delle testimonianze utilizzate nella valutazione e di valutare automaticamente, in modo individualizzato (attivo per attivo) e in tempo reale i collaterali immobiliari e gli attivi assegnati dei grandi portafogli delle banche.

Per quanto riguarda la PMI, i sistemi di *scoring* Fintech sembrano meno esigenti rispetto a quelli del sistema bancario (approvazioni del 60% vs 30%). I dubbi al riguardo sono:



1. Se siano capaci di discriminare in modo più preciso o se siano semplicemente più blandi e non testati in un ciclo economico completo.

2. Inoltre, dal momento che la maggior parte delle imprese Fintech sono meri intermediari (non assumono rischi, ma si limitano a collocarli), potrebbe essere in corso una nuova diffusione di attivi di scarsa qualità senza alcun controllo normativo.

Passi per raggiungere l'eccellenza in termini di gestione del rischio

1. Standardizzazione e sistematizzazione nella generazione di modelli e variabili

2. Aggregazione di dati affinché sia possibile sfruttarli in maniera integrata

3. Apporto di maggiore intelligenza e agilità mediante l'arricchimento dei sistemi tradizionali di *scoring* e trattamento automatico avanzato dei collaterali

4. Progresso nel controllo antifrode mediante tecniche avanzate di riconoscimento e verifica incrociata delle informazioni

5. Adattamento di modelli e *reporting* alle crescenti esigenze di regolamentazione

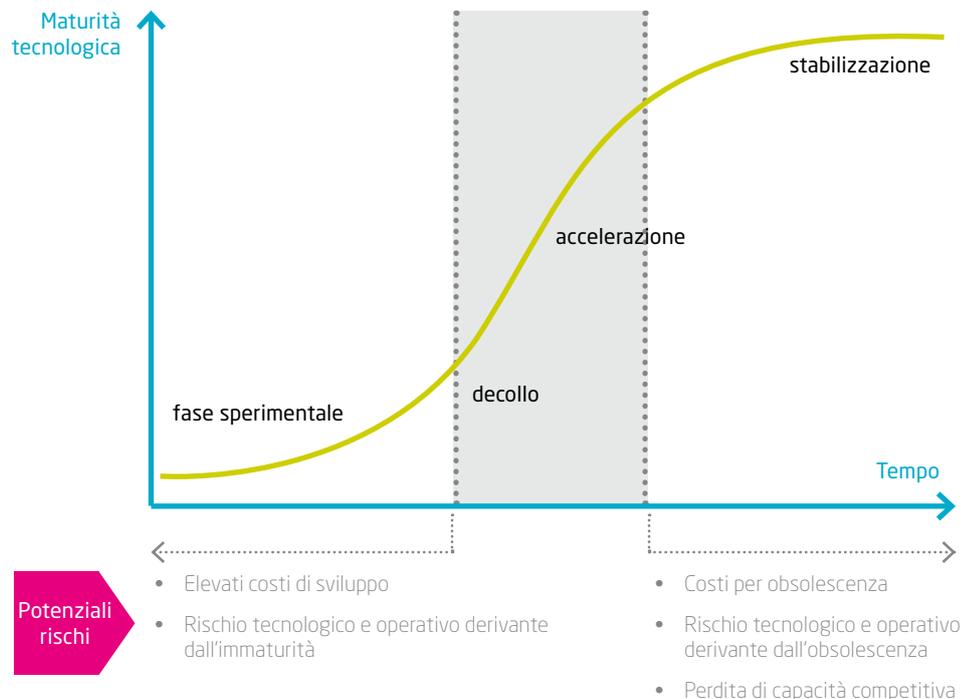
6. Implementazione di piani e sistemi per il miglioramento dei recuperi

Un migliore controllo del rischio è un'altra modo di creare valore, poiché consente di crescere senza aumentare il rischio aggregato e di ridurre il costo del capitale.



Il primo problema che il settore tecnologico di una banca deve risolvere è fornire il supporto adeguato ai processi commerciali con la struttura più efficiente. Il secondo è individuare il momento giusto per adottare i progressi tecnologici. Entrambi i compiti non risultano facili alla luce della vasta gamma di tecnologie emergenti attualmente disponibili, ciascuna con un diverso grado di maturità.

Adottare una tecnologia troppo presto o troppo tardi comporta conseguenze significative in termini di costi. Per questo motivo, una buona consulenza non può limitarsi a identificare le tendenze tecnologiche che si diffonderanno asintoticamente, ma deve aiutare il team di gestione della banca a individuare il momento in cui diventeranno *maistream*, momento che dipende in larga parte dal cliente.



L'evoluzione prevista a breve, medio e lungo termine è la seguente:

Canali	0-3 ANNI	4-7 ANNI	8-10 ANNI
Cellulare/ Tablet/ Dispositivi indossabili	Aumenta la funzionalità bancaria accessibile dal telefono cellulare. I prodotti che richiedono di recarsi presso la succursale sono ormai pochi. Possibilità di registrarsi come nuovo cliente attraverso il telefono cellulare (<i>digital onboarding</i>). Convergenza telefono cellulare - <i>social banking</i> .	Impulso definitivo della banca contestuale supportata dai mezzi di pagamento in tempo reale. I pagamenti passano definitivamente al telefono cellulare/dispositivo indossabile.	Scompare la differenza tra banca mobile/PC online poiché il PC è stato progressivamente sostituito da dispositivi mobili ibridi. La banca contestuale e i pagamenti in tempo reale diventano la norma e numerosi servizi a valore aggiunto vengono creati a partire dai dati degli utenti e dalle infrastrutture di pagamento <i>real time</i> .
PC online	Il numero di accessi alla banca dal PC online e dal telefono cellulare è equivalente. I siti Web vengono riprogettati per una proposta più semplice e trasparente.	Il settore bancario PC online acquisisce il ruolo che prima era della succursale, per una serie di prodotti più complessi (pianificazione a lungo termine, ecc.). Integrazione con i canali di assistenza per telepresenza.	
Succursale	Il peso diminuisce. L'eccesso di succursali/ATM viene visto come un costo e un rischio inutile da gestire. Nascono diversi modelli di succursale per sfruttare la presenza fisica.	La progressiva scomparsa dei contanti influisce sul numero di ATM. Le succursali si trasformano in un prodotto di lusso e si applicano commissioni alle operazioni ivi effettuate.	La succursale assume un ruolo marginale, adattato a gruppi di clienti/prodotti specifici. Alcune banche rinunciano alle succursali che svolgono operazioni bancarie.
Remoto	Il passaggio ai dispositivi mobili si realizza in diversi modi (chiamate, e-mail e grande crescita dei sistemi di messaggiera istantanea). La realtà virtuale inizia a essere utilizzata come canale per alcuni prodotti a maggiore valore aggiunto.	La voce lascia definitivamente spazio all'immagine. Sviluppo della consulenza personalizzata mediante diversi dispositivi (dispositivi mobili, realtà virtuale, TV, Smart TV, ecc.).	Assume una nuova importanza per la vendita di prodotti a valore aggiunto e per la creazione di relazioni più umane con il cliente.

		0-3 ANNI	4-7 ANNI	8-10 ANNI
Prodotti e servizi	Pagamenti	<p>Entra in vigore la direttiva PSD2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura del mercato dei pagamenti a numerosi partecipanti internazionali. • Il settore delle carte ne risente, compaiono alternative più economiche. • Gli aggregatori di informazioni compromettono il rapporto banca - cliente. 	<p>Entra in funzione un sistema di pagamenti <i>real-time</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notevole impulso ai <i>wallet</i>, i quali si svincolano dalle carte. • Comparsa di numerosi servizi a valore aggiunto che sfruttano la funzionalità online. I contanti cadono definitivamente in disuso (<20%). 	<p>I diversi mezzi di pagamento stanno progressivamente convergendo verso il sistema <i>real-time</i>, a partire dal quale vengono creati numerosi servizi. Le esperienze di pagamento divengono meno invasive, scompare l'atto fisico di "pagare alla cassa".</p>
	Consumer Finance	<p>Ingresso nel mercato di diversi concorrenti che offrono un'esperienza utente differente. I margini si assottigliano notevolmente (calo degli utili del 30%).</p>	<p>Acquisizione di imprese Fintech e convergenza verso i processi di finanziamento contestuale. Creazione di alleanze volte ad arricchire le informazioni per acquisire clienti.</p>	<p>Convergenza di modelli. Impossibile distinguere un finanziatore Fintech e uno proveniente dal vecchio settore bancario del credito al consumo.</p>
	PMI	<p>Le operazioni realizzate in succursale diminuiscono fino al 30%. Le banche lanciano servizi correlati a valore aggiunto: supporto alla gestione di cassa, marketing, ecc.</p>	<p>La PMI esternalizza gran parte delle sue funzioni in sistemi forniti dalla banca (marketing, fatturazione, ecc.). L'analisi del rischio inizia a basarsi su <i>cash flow, analytics</i> e l'agilità diviene un elemento differenziale.</p>	<p>Le operazioni realizzate in succursale si stabilizzano al 15%. Alcune banche offrono servizi di outsourcing di tesoreria e cibernsicurezza per le PMI.</p>
	Banca privata	<p>Si riduce il capitale minimo necessario per accedere questo segmento, il quale richiede un'industrializzazione non ancora matura. La maggiore preparazione del cliente rende necessario un intervento di professionalizzazione del <i>front-office</i>.</p>	<p>I gestori iniziano a svolgere il proprio lavoro supportati da strumenti di informatica cognitiva e algoritmi complessi.</p>	<p>L'intelligenza artificiale progetta i portafogli e prende automaticamente le decisioni riguardanti gli investimenti. La professione si sviluppa verso la creazione di relazioni.</p>
	Ipoteca	<p>Entrata di imprese Fintech che velocizzano il processo. Alcuni paesi iniziano a eliminare le valutazioni presenziali, sostituendole con <i>Automated Valuation Models (AVM)</i>.</p>	<p>L'intero processo pre-firma viene digitalizzato, ottenendo un <i>time to market</i> di giorni, piuttosto che settimane. L'utilizzo dei sistemi AVM diviene sempre più popolare nella fase di generazione.</p>	<p>Si inizia a digitalizzare il processo post-firma mediante l'integrazione di strumenti digitali di verifica dell'identità e di registro delle transazioni tramite consenso (Blockchain?)</p>
	Rischi	<p>Inizia la sperimentazione con i dati arricchiti come complemento dei sistemi più tradizionali. Migliora la precisione, ma non l'agilità dell'analisi del rischio. I sistemi AVM acquistano importanza in termini di conformità e REO.</p>	<p>Sorgono problemi con alcune grandi piattaforme di <i>crowdlending</i> che mostrano un certo lassismo nella fase di Ammissione. La metodologia di ciascuna banca è uno strumento competitivo rispetto a entità bancarie e non.</p>	<p>Aziende specializzate in rischi mediante <i>analytics</i> si consolidano come <i>outsourcing</i> per le banche che non hanno sviluppato una metodologia propria o per le banche universali che operano in nuove aree di espansione.</p>
Captazione	<p>Continua la fase di grande liquidità, seppure con tassi di interesse in rialzo rispetto agli anni precedenti.</p>	<p>Si diffondono gli strumenti (App) per apportare valore aggiunto al risparmio (<i>impulse saving</i>, ecc.).</p>		
Sicurezza	 <p>Si impone l'autenticazione forte (a doppio fattore), con diversi sistemi coesistenti. La biometria si impone progressivamente. Le banche più innovative iniziano a trasformarsi in gestori dell'identità digitale dei rispettivi clienti.</p>	<p>La biometria multipla diviene il sistema standard di autenticazione. La cibernsicurezza si trasforma da centro di costo a business unit che genera profitto.</p>	<p>La sicurezza diviene il core business del settore bancario e un'attività estremamente redditizia che attira altre aziende. La sicurezza diviene la norma. Fattore igienico.</p>	

Come il settore bancario tradizionale deve affrontare l'innovazione per accelerare la sua trasformazione

"None of my inventions came by accident. I see a worthwhile need to be met and I make trial after trial until it comes. What it boils down to is 1% inspiration and 99% perspiration".

Thomas A. Edison

L'innovazione richiede un team di gestione con una visione a lungo termine, il che si scontra con le esigenze di redditività a breve termine dell'azionista, la presentazione di risultati trimestrali, i KPI (come il RoE), ecc. D'altro canto, secondo alcuni, nel settore bancario "è già stato inventato tutto" e "ultimamente, si stanno recuperando i risultati", non è così?

1. Dal punto di vista delle entrate:

non tutti i prodotti (e in particolare, non tutti i servizi bancari) sono stati inventati, soprattutto in un momento in cui la banca deve ampliare il suo ruolo nella società. È pertanto imprescindibile cercare la differenziazione in un mercato che abbandona l'oligopolio:

- Prodotti: l'innovazione deve concentrare i propri sforzi su nuovi modelli di erogazione (principalmente, i canali) e sul miglioramento dell'esperienza dell'utente (soprattutto la banca contestuale).
- Servizi: l'innovazione deve concentrare i propri sforzi sull'offerta di servizi a valore aggiunto che permettano il progresso del cliente (supporto alla gestione della PMI, gestione dell'identità, ecc.).

2. Dal punto di vista dei costi: il

contenimento dei costi nel settore bancario post-crisi è legato al calo delle riserve, alla riduzione dell'organico e del numero di succursali. Questo percorso non ha più molto futuro in una banca analogica, soprattutto in paesi dove l'efficiency rate della banca sistemica è di circa il 45%.

Risorse dell'innovazione: la necessità di un team dedicato

Nel suo libro The Innovator's Dilemma, il professore dell'Harvard Business School Clayton Christensen afferma: *"when big companies fail, it's often not because they do something wrong but because they do*



everything right".

Christensen spiega che le grandi aziende che contano su un buon andamento degli affari optano per fare le stesse cose migliorandole a poco a poco, poiché i processi interni favoriscono la predicibilità degli eventi al punto da far loro perdere la capacità di realizzare innovazioni dirompenti. Per porre rimedio a tale stato di inerzia, Christensen propone: *"the only possible solution for a big corporation is to detach an entire team or even a company that will be responsible for working on "disruptive" innovations".*

Suggerisce inoltre che tale team si concentri sulle tecnologie più all'avanguardia per sviluppare nuovi modelli di business e/o su nuove modalità di sfruttamento delle tecnologie precedenti.

Molte grandi aziende sono consapevoli di tale difficoltà e, al fine di gestirla, si appoggiano a centri specializzati nell'innovazione e

nello sviluppo del prodotto. Riconoscono nella velocità il nuovo fattore competitivo e pertanto adottano metodologie agili, con tolleranza all'errore e intolleranza all'inerzia.

Si tratta di un passo necessario, salvo nel caso straordinario in cui all'interno dell'azienda si dia la priorità assoluta all'innovazione come fattore innato, scritto nello stesso DNA dell'intera organizzazione. Nella pratica, ciò avviene raramente, poiché prevale la visione a breve termine tipica del nostro sistema.

Le dimensioni di una banca ne condizionano la metodologia. Le banche universali dispongono in genere di potenti reparti dedicati (Wells Fargo, Santander, BBVA, ecc.). Quelle di medie o piccole dimensioni dispongono invece di meno risorse e hanno difficoltà nel dotarsi di team dedicati, in genere, optano pertanto per l'esternalizzazione del monitoraggio delle tendenze e dello sviluppo degli studi pilota.

Secondo diverse fonti, nel 2014, la spesa in IT delle banche europee ammontava a circa 54.000 milioni di euro, di cui solo il 18% è stato investito in idee innovative. Il resto è stato destinato alla manutenzione dei sistemi attuali.

Il ROI dell'innovazione è che l'attività commerciale continuerà a esistere nei prossimi 5 anni.



È possibile trasformare una banca tradizionale in una banca 3.0?

È possibile, ma si tratta di un progetto molto difficile e costoso che durerà almeno dieci anni. Di fatto, tuttavia, nessuna banca tradizionale ci è ancora riuscita. Se esiste una banca che può essere considerata completamente digitale è perché è nata come tale.

I due principali ostacoli alla trasformazione sono:

1. Zavorre fisiche: sono enormi e impossibili da affrontare nel breve periodo. Riguardano aspetti tecnologici (sistemi *legacy*), risorse umane (organico selezionato per una banca tradizionale), regolamentazione, pressione sindacale, ecc. E l'innovazione è una corsa contro il tempo, quanto più è lenta, tanto meno efficace risulta.

2. Mentalità di gestione: Michael Corbat (CEO di Citigroup) sostiene che "siamo quello che misuriamo". I KPI del settore bancario attuale continuano a essere il coefficiente di capitale, il RoE, il numero di succursali o di ATM, ecc. È difficile trovare chi parli di *customer centricity* (ultimamente si sta affermando l'NPS). Questo condiziona tutta la gestione della banca e crea un'inerzia insuperabile verso il "non cambiamento".

Ma è davvero necessario trasformare una banca tradizionale in una banca 3.0? Sicuramente sarebbe il progetto più complesso e costoso mai avviato da una banca e con numerosi rischi lungo il cammino. Inoltre, l'attività tradizionale è ancora redditizia e continuerà a esserlo per i prossimi 5 anni, anche solo perché l'Europa ha 150 milioni di abitanti con più di 60 anni che continuano a interagire con le banche in modo tradizionale.

Forse la vera scommessa per un marchio è disporre, oltre che di una versione "analogica"/tradizionale, di una "digitale/3.0" e di un modello di pacifica convivenza. Dovrebbe costruirla da zero, senza zavorre, con una capacità di gestione più indipendente possibile e con nuovi KPI.

Un *millennial* sceglie la sua banca in base a prezzo e convenienza e non per un coefficiente di capitale CET1 10%, per 4.000 succursali o 5.000 ATM. Tra 7-10

anni la banca tradizionale scomparirà gradualmente da sola ed entrambi i modelli convergeranno naturalmente in una banca digitale 3.0, la quale continuerà a progredire in termini di prezzo e convenienza per il cliente.

Esistono diversi precedenti di modelli di business, ciascuno con una sua tecnologia (alcune molto più avanzate di altre), che hanno convissuto per anni e che hanno finito per convergere in una transizione pacifica e naturale. Il doppino di rame ha convissuto con l'ADSL, il quale convive a sua volta con la fibra in modelli di business diversi, poiché la fibra consente attività (TV, ecc.) che il doppino di rame non consentiva.

Una storia molto simile può ripetersi nel settore finanziario.

La diagnosi di ciò che sta accadendo nel mondo della banca è già stata portata a termine due anni fa. Ora è il momento di iniziare a implementare le soluzioni per creare il nuovo modello di rapporto digitale con il cliente attraverso l'innovazione.

Il settore non può aspettare immobile che l'auspicato aumento dei tassi di interesse migliori il suo RoE, poiché, nel migliore dei casi, tale aumento non supererà il 2-3% (pp). Occorre rispondere in maniera decisa alle sfide che attualmente asfissiano la redditività e minacciano la sopravvivenza del settore.

La risposta più adeguata, come è logico in un'economia capitalista, è la creazione di valore, intesa nella sua accezione post-crisi, per cui occorre comprendere e rispondere alle esigenze di tutti gli *stakeholder* dell'attività bancaria.

Solo una scommessa decisa sull'innovazione basata sulle tecnologie dirompenti può creare un nuovo rapporto digitale con il cliente, ottimizzare i costi, differenziare i prodotti e rispondere a tutti gli *stakeholder*. Si tratta dell'unico modo per raggiungere questi obiettivi simultaneamente.

La gestione dell'attività deve cercare il valore al di là della mera ottimizzazione dell'efficiency rate, il quale risulta insufficiente in mercato molto più aperto. La differenziazione dei prodotti è fondamentale per difendere il settore dei pagamenti, il cui impulso sovranazionale poggia su solide basi.

Oltre che sulla difesa del settore dei pagamenti, gli sforzi devono concentrarsi sul raggiungimento dell'eccellenza nella gestione del rischio e dell'identità digitale, sull'intelligenza dei dati e nei servizi ausiliari che rappresentano un'estensione naturale dell'attività bancaria.

"Innovation Distinguishes Between A Leader And A Follower".

Steve Jobs

"Often, invention requires a long-term willingness to be misunderstood!".

Jeff Bezos, fondatore e CEO di Amazon

Salve, mi chiamo Marta. Se vuoi rivedere l'esperienza del primo giorno con la mia nuova banca digitale, fai clic [qui](#) o scarica il video attraverso questo codice QR.



Uffici Centrali

Contatto

Spagna

Avda. de Bruselas 35
28108 Alcobendas
Madrid (Spain)
T +34 91 480 50 00
indracompany.com

Servizi finanziari

Borja Ochoa Gil
bochoag@indra.es

Álvaro de Salas Lasagabaster
adesalas@indra.es

Mario Robredo Núñez
mrobredo@indra.es

Uffici principali

Germania

ESS GmbH Ludwigstr, 47
D-85399 Hallbergmoos
München

Argentina

Paraná 1073 C1018ADA
Buenos Aires
Ciudad de Buenos Aires

Australia

Unit 21, 38-46
South Street NSW 2116
Rydalmere - Sydney

Brasile

Rochaverá
Av. Nações Unidas
14.171 4º andar Crystal Tower
Morumbi 04794-000
São Paulo - SP

Cile

Avenida del Valle, 765 -
Pisos 1, 2 y 3 - Ciudad
Empresarial Huechuraba
C85800000
Santiago de Chile

Cina

803A, Office Building A,
Fortune Plaza, No. 7
100020 China

Colombia

Calle 96 No. 13-11
Bogotá

Stati Uniti

800 Brickell Ave, Suite
1270 33131
Miami Florida

Filippine

11-12th Floor Tower
1 Rockwell Business
Center

India

5th Floor, WingB IFCI
Tower
110001 India

Italia

Via Umberto Saba, 11
00144 Roma

Malesia

Level 3A, IKHLAS Point Tower 11,
Av. 5, Bangsar South,
No 8 Jalan Kerinchi, 59200
Kuala Lumpur

Messico

Avenida Ejército Nacional
N° 843-B.
11520 Ciudad de México

Perù

Av. Jorge Basadre n° 233
San Isidro, Lima

Portogallo

Estrada do Seminário, 4
2610, Amadora

Regno Unito

Regent Place, 338 Euston
Road (Terzer piso) NW1
3BT - London

Sudafrica

410 Jan Smuts.
Burningside Island, Building 7
2196 Craighall Johannesburg

Turchia

Büyükdere Cad. 127, Astoria
Kempinsky Residence A
Istanbul

Venezuela

Av. Arturo Uslar Pietri,
Torre Metalica, piso 6 Ofic. A y B
Chacao, Caracas



indra