



indra

SERVIZI FINANZIARI

LA NUOVA BANCA, UNA PIATTAFORMA AL SERVIZIO DEL TUO BENESSERE FINANZIARIO

Video-relazione sulle strategie nel settore bancario per il 2017

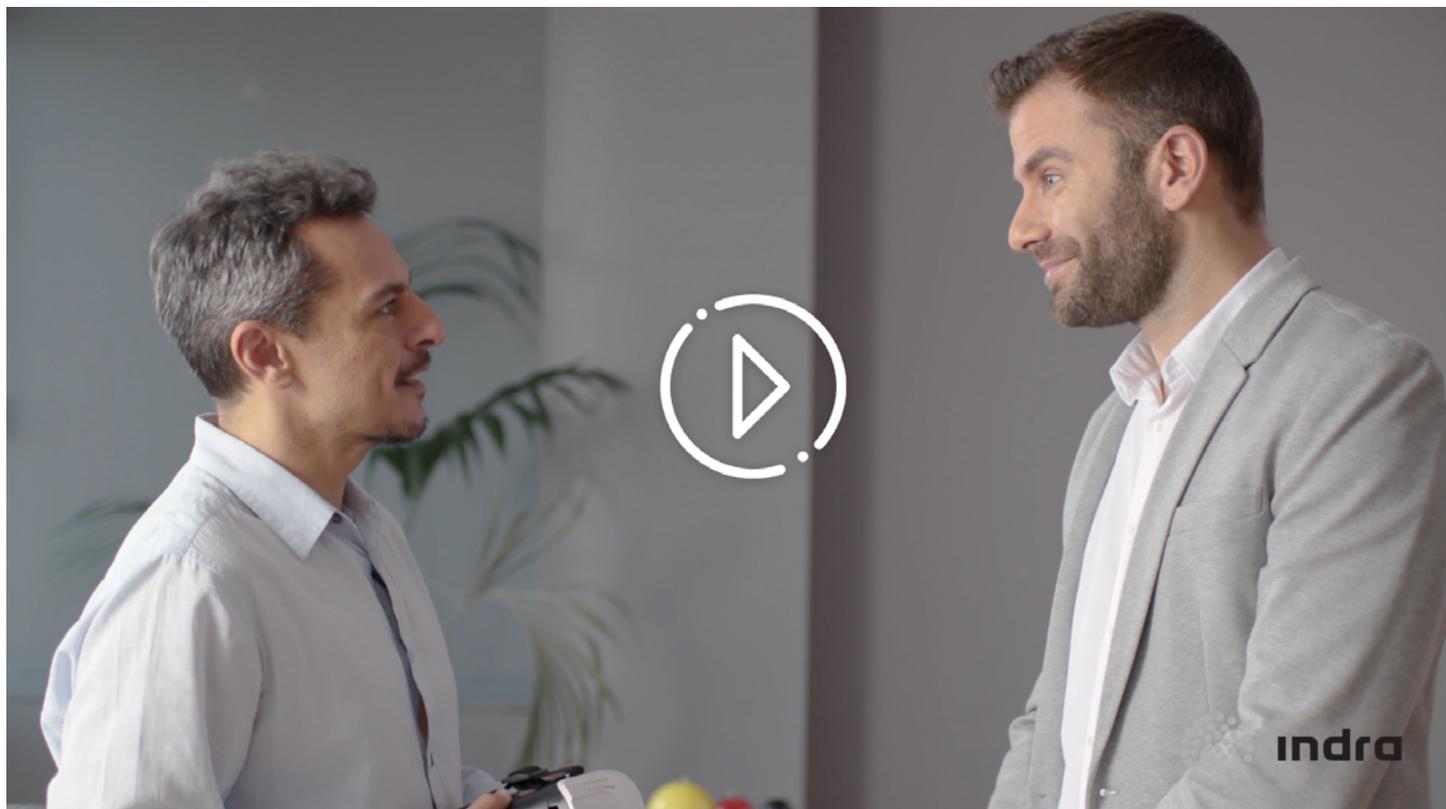
indracompany.com



SOMMARIO

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 01 | CADI SETTE VOLTE, RIALZATI OTTO | 2 |
| 02 | LA BANCA COME PIATTAFORMA: UNA VECCHIA STRATEGIA PER UN NUOVO BUSINESS | 7 |
| 03 | BLOCKCHAIN, UNA TECNOLOGIA CHIAVE PER REINVENTARE IL SETTORE BANCARIO | 23 |
| 04 | LA CINA, IL PRINCIPALE RIFERIMENTO DELLA RIVOLUZIONE FINTECH | 49 |
| 05 | NUOVI MODELLI DI DISTRIBUZIONE E FINANZIAMENTO | 57 |
| 06 | IL PROGRESSO DEL CLIENTE, L'INDISPENSABILE PROPOSTA DI VALORE DELLA BANCA DIGITALE | 73 |

VUOI CONOSCERE L'ESPERIENZA DI DANIEL CON LA NUOVA BANCA?



*"You need to get to the future, ahead of you customers,
and be ready to greet them when they arrive."*

Marc Benioff, CEO Salesforce

01

CADI SETTE VOLTE, RIALZATI OTTO (PROVERBIO CINESE)



Tempo di lettura
14'

Nel 2007, la rendita da capitale proprio (RoE) delle banche europee quotate è stata del $\approx 19,0\%$ rispetto a un rendimento richiesto dagli azionisti (*Cost of Equity, CoE*) del $\approx 7,5\%$.

Tale differenza dell' $11,5\%$ (pp)¹ riflette la creazione di valore per gli azionisti da parte del mercato bancario in quell'anno che, lungi dal rappresentare un'eccezione, era la norma

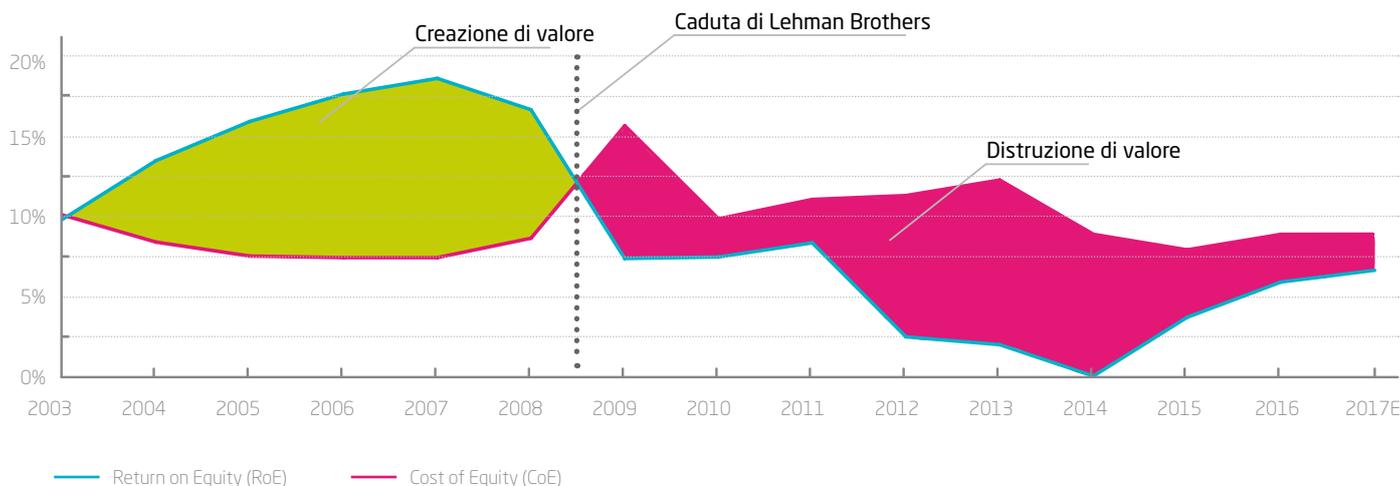
consolidatasi a seguito del recupero dallo scoppio della bolla ".com". Ciononostante, dopo la caduta di Lehman Brothers nel 2008, il RoE dell'area è sceso al di sotto del CoE, distruggendo il valore per gli azionisti e creando un problema che il settore non è ancora riuscito a risolvere.

Il 2016 ha segnato l'ottavo tentativo, anch'esso fallito, di invertire tale tendenza.

In totale, il mercato bancario europeo ha chiuso con un *gap* di distruzione di valore del $\approx 3\%$ (pp) (RoE $\approx 6\%$ vs. CoE $\approx 9\%$).

Quando il *gap* di distruzione del valore di un settore si converte da congiunturale a strutturale, le uniche due alternative possibili sono la soppressione o la riconversione industriale.

Return on Equity vs. Cost of Equity (banche europee quotate)*



Fonte: European Central Bank

(*) La situazione è simile negli Stati Uniti e in Giappone.



¹ Punti percentuali

Il problema, nuovo per il settore bancario, è tuttavia frequente in altri settori di carattere più industriale, come ad esempio quelli dell'acciaio, del carbone e della cantieristica navale. I produttori asiatici, supportati da strutture di costi meno onerose, hanno soppiantato l'industria dell'Occidente, costringendola ad avviare un profondo processo di ristrutturazione.

Il settore bancario tradizionale, principalmente consolidato in Occidente, ha dimostrato negli ultimi anni una scarsa capacità di crescita nonché una profonda incapacità di alleggerire la sua pesante struttura di costi fissi.

Nel nuovo contesto in cui il settore si trova già inserito, molte entità non riusciranno a colmare il *gap* di distruzione di valore, nemmeno in uno scenario di aumento dei

tassi di interesse che, nella migliore delle ipotesi, incrementerebbe il *RoE* di appena il 2-3% (pp)².

Questa situazione è tuttavia un incentivo che rafforza la posizione dei gruppi dirigenti con una visione chiara degli obiettivi di sviluppo della banca tradizionale, che hanno scommesso su una completa trasformazione digitale del settore e stanno già attuando misure volte a ricostruirlo.

Che impatto ha la trasformazione digitale sulla redditività del settore bancario?

Sebbene possa costituire una minaccia per l'ordine stabilito, il processo di trasformazione digitale, lungi dall'essere il problema, rappresenta una grande opportunità (negata ai settori dell'acciaio, del carbone e della cantieristica navale) per recuperare un equilibrio (*RoE* > *CoE*) sostenibile nel lungo periodo e uscire così rafforzati dal processo di "riconversione industriale".

Identificando e intervenendo su nuove fonti di crescita economica (aumento del *RoE*), la tecnologia attuale:

- Favorisce la creazione di prodotti e servizi nuovi e migliori, impensabili in un contesto "analogico".
- Consente di raggiungere un maggior numero di clienti attraverso mezzi digitali e in modo più efficiente, con un'offerta finora disponibile solo per alcuni segmenti.
- Rafforza il rapporto con il consumatore mediante l'utilizzo di soluzioni digitali avanzate di gestione finanziaria e lo sviluppo di un'attività commerciale più precisa ed efficiente, vantaggiosa tanto per il cliente quanto per la banca.

Riducendo il rischio dell'attività (riduzione del *CoE*), la tecnologia attuale:

- È in grado di ridurre significativamente i rischi connessi all'attività, incrementando, ad esempio, la capacità predittiva dell'analisi nell'ambito dell'ammissione al credito e dell'esecuzione di operazioni attive in tempo reale.

Trasformando, *ceteris paribus*, la struttura dei costi operativi con un impatto di oltre 20 punti percentuali sull'efficiency ratio (il che, da solo, determinerebbe un rapporto *RoE* > *CoE*), la tecnologia attuale:

- Consente di modificare in modo sostanziale l'odierna struttura di distribuzione mediante l'aumento del peso dei canali digitali (giacché le filiali rappresentano attualmente il 50% dei costi operativi), nonché di aglizzare i processi, tanto a livello di front office (negoiazione, servicing e assistenza al cliente) quanto di back office (mediante l'automatizzazione e robotizzazione delle attività).

| | Banca tradizionale | Banca digitale |
|------------------------------------|--------------------|----------------|
| Margine lordo | 100 | 110 |
| Costi operativi | (50) | (33) |
| <i>Efficiency ratio</i> | 50,0 % | 30,0 % |
| Altri costi (riserve, tasse, ecc.) | (35) | (43) |
| Utile netto | 15 | 34 |
| Return of Equity | 7-8 % | 16 % |
| Cost of Equity | 9 % | 8 % |

Circa il 30% (pp) dei costi operativi è associato alla rete di filiali.

L'obiettivo della trasformazione digitale deve essere una riduzione di circa il 10-20% della rete di filiali entro i prossimi 10 anni.

Pur considerando una determinata perdita di utili, l'impatto di questo processo in termini di efficiency ratio sarà di almeno il 20% (pp).

Si tratta di risultati non indifferenti che, in alcuni casi, comportano persino un minore consumo di capitale derivante dalla riduzione del rischio creditizio, (ad esempio, nel caso delle operazioni *real time*).

Fonte: Informe de Estabilidad de Banco de España (novembre 2016) ed elaborazione propria.

² Alcune agenzie di rating mostrano persino un certo scetticismo circa la possibilità che un aumento dei tassi di interesse produca gli effetti sperati. Tali agenzie sostengono che i tassi di interesse bassi hanno prodotto importanti plusvalenze nei portafogli di titoli di Stato e un contenimento di inadempimento e riserve.

“ Le banche possono scegliere di nascondersi dietro alle barriere normative nella speranza di sopravvivere oppure decidere di porsi alla guida della trasformazione. ”

Ana P. Botín, Presidentessa di Banco Santander (2016)

Senza dubbio, attraverso la tecnologia, la nuova banca si trasformerà notevolmente rispetto a quella attuale, divenendo nel lungo periodo sempre più orientata al consumatore e competitiva. Tuttavia, in assenza di una chiara visione strategica e di un piano di azione, riprendere il cammino verso la creazione di valore per gli azionisti, i clienti e la società non sarà facile.

Il presente documento ha lo scopo di favorire una comprensione più approfondita del contesto in cui il settore bancario si troverà a operare negli anni a venire e, a partire da tale contesto, promuovere una visione strategica che richiederà:

- Scelte assertive: cosa si vuole rappresentare per gli *stakeholder* in futuro, a cosa bisogna rinunciare rispetto al presente e come sarà finanziato il processo di transizione.
- Identificare le risorse/gli attivi chiave dell'azienda (sia in termini di materiali che di personale) a supporto di tale trasformazione e in grado di garantirne la sostenibilità futura.

Nei capitoli successivi, spiegheremo come il contesto bancario si stia riconfigurando attraverso 3 principali forze motrici: i) la collaborazione tra settore bancario e tecnofinanza (*fintech*); ii) l'introduzione di tecnologie trasformatrici per il settore bancario e iii) l'impulso *fintech* proveniente dalla Cina.

- Il **Capitolo 2** è dedicato alla progressiva conversione del business in piattaforma, una vecchia strategia volta a favorire la crescita della nuova banca e a fare in modo che la trasformazione avvenga nell'ottica della promozione del benessere finanziario del cliente, ovvero adottando una metodologia di lavoro *customer centric*.
- Nel **Capitolo 3** parleremo dei cosiddetti *distributed ledger (blockchain)* e di come tale tecnologia sia destinata a divenire uno dei principali protagonisti della trasformazione in questo e altri settori.

Sebbene in un'ottica a breve termine, le nuove tecnologie (*big data*, intelligenza artificiale, algoritmi predittivi, ecc.) possano apparire come un ulteriore costo che va ad aggiungersi a quello delle tecnologie *legacy* (in virtù della necessità di comprenderle e sperimentarle), nel

medio e lungo periodo tali tecnologie potrebbero ridurre significativamente i costi operativi e favorire la creazione di nuovi modelli di relazione digitale con i clienti e, di conseguenza, nuove opportunità economiche con un maggiore potenziale di crescita e redditività.

- Nel **Capitolo 4** forniremo un breve riepilogo di come il settore finanziario stia cambiando nell'altro lato del pianeta. La Cina è uno dei due principali *hub* della rivoluzione *fintech* nel mondo, nonostante siano ancora poche le entità che dedicano al paese l'attenzione che senza dubbio merita. Nel 2015, Jamie Dimon, CEO di JP Morgan, ha incluso nella sua lettera annuale agli azionisti una frase destinata a passare alla storia, "*Silicon Valley is coming*" e, considerata la situazione attuale, non è improbabile che la prossima frase profetica sia "*China is also coming*".

Questo capitolo deve essere inquadrato nell'analisi del fenomeno *fintech*, il quale potrebbe rappresentare sia una minaccia (dal momento che assorbe la scarsa crescita del settore ed esercita una notevole pressione sui margini) sia un'opportunità, qualora *fintech* e banca riescano ad articolare un modello simbiotico di collaborazione, in cui la tecnofinanza deve apportare velocità e creatività e la banca scala e capacità di investimento.

In virtù del contesto descritto nei capitoli successivi, spiegheremo **la visione strategica che, a nostro avviso, il settore bancario dovrebbe adottare per il futuro**. Tale visione contempla un processo di trasformazione integrale dell'organizzazione al fine di convertirsi in una **piattaforma al servizio del benessere finanziario del cliente**.

Consapevoli che gli unguenti miracolosi esistono solo nella mitologia medievale, il nostro obiettivo è aiutare il lettore del settore bancario a sfruttare in modo intelligente alcune delle leve di cui già dispone e che potrebbero rivelarsi estremamente utili al fine di accelerare il processo di trasformazione.

- Il **Capitolo 5** presenta alcuni nuovi modelli di distribuzione di prodotti finanziari e interazione con il cliente che, a loro volta, consentono di costruire un nuovo modello di rapporto digitale con il cliente in grado di sfidare tanto i canali di

distribuzione tradizionali (le filiali) quanto i sistemi *legacy*.

Pur rappresentando un'enorme sfida per il settore bancario, la creazione di questo nuovo modello di relazione digitale, che non ruota più attorno alla rete di filiali, rappresenta anche una grande opportunità per modificare la pesante struttura dei costi fissi e inaugurare una nuova era di creazione di valore per il cliente, che sarà ricompensata con una maggiore fidelizzazione e rapporti più duraturi.

- Il **Capitolo 6** rappresenta la conclusione di quanto trattato nei capitoli precedenti, giacché descrive nel dettaglio la proposta di valore che, secondo noi, deve essere la "bandiera" dell'offerta al cliente da parte della nuova banca.

In sintesi, si tratta di un ritorno allo stesso scopo fondante della banca, ovvero promuovere il progresso dei clienti, un'aspirazione che il settore bancario tradizionale poteva realizzare solo in parte e che le nuove tecnologie permettono di elevare a un livello superiore.

Infine, desideriamo sottolineare alcuni aspetti che, sebbene non siano stati affrontati approfonditamente nel presente documento, devono comunque essere tenuti in considerazione:

- La **nuova regolamentazione**. Pur introducendo requisiti sempre più stringenti per il settore bancario e promuovendo una maggiore concorrenza e servizi a valore aggiunto per il cliente (ad esempio, la PSD2 e la relativa estensione alla "*open banking architecture*" o la limitazione delle commissioni interbancarie), il panorama normativo può convertirsi in un'opportunità. Nel turbinio di questo processo di trasformazione del business, gli attori tradizionali devono capitalizzare lo storico rapporto con il regolatore.
- La nuova **cultura imprenditoriale**. Anziché 15 anni fa, la celebre frase di Peter Drucker "*culture eats strategy for breakfast*" potrebbe essere stata pronunciata nel 2017.

Il cambiamento culturale che deve necessariamente accompagnare la trasformazione digitale sfida molti dei

processi interni e mette in discussione l' idoneità del profilo professionale di gran parte dei dipendenti del settore bancario, ma rappresenta, al contempo, un' opportunità per riprogettare le entità dall' interno e promuovere la meritocrazia in un organigramma che, pur presentando un notevole potenziale, non è ancora pronto (ad esempio, per mancanza di tolleranza del margine di errore o di incentivazione retributiva associata al miglioramento del processo) alla trasformazione del modello di business.

- La possibilità di creare nuovi veicoli di servizi condivisi a livello settoriale.

Il settore bancario deve essere unito, come lo è stato nella seconda metà del XX secolo, quando ha dimostrato la sua capacità di affrontare le grandi sfide tecnologiche che avrebbero trasformato la sua attività. Da tale collaborazione sono nate innovazioni come le reti di elabora-

“ *La maggiore concorrenza in termini di servizi bancari online sarà rappresentata da Google, Amazon e Facebook e non dalle entità tradizionali.* ”

Francisco González, Executive Chairman di BBVA (2014)

“ *The tech giants (Google, Amazon, Facebook, Apple, etc.) are staying for the moment on the fringes of the financial industry, but in time will make profound inroads on it.* ”

Francisco González, Executive Chairman di BBVA, (Singapore Summit 2016)

Fortunatamente, l'avvento dell'open source, delle architetture basate su interfacce standard (API) e dei servizi cloud, nonché i notevoli costi associati allo sviluppo di software, ci hanno permesso di comprendere che solo il 10% della tecnologia deve essere proprietario, mentre il restante 90% può essere condiviso.

Oggi le banche hanno la possibilità di condividere risorse che consentirebbero loro di creare prodotti o servizi eccellenti a livello settoriale e di differenziarsi rispetto all'offerta dei giganti digitali. Ad esempio:

- Una piattaforma di valutazione degli immobili. Condividere i prezzi di compravendita degli immobili consentirebbe di creare una piattaforma di valutazione in tempo reale, con i seguenti vantaggi:
 - ✓ Dal punto di vista del rischio (riserve contabili), ridurrebbe i costi di ritassazione periodica derivanti dalla nuova regolamentazione.
 - ✓ Dal punto di vista commerciale (ammissione), apporterebbe un

vantaggio competitivo in virtù della velocità di risposta al cliente.

La congiuntura positiva degli inizi del XXI secolo e l'agguerrita concorrenza hanno tuttavia arrestato questo spirito di collaborazione, contribuendo a creare diffidenza tra le banche. Nell'ambito dei servizi di pagamento, nonostante fosse proprietario e avesse il controllo dei canali di circolazione, il settore bancario ha fatto ben poco per vincere la battaglia *online e offline*.

Di conseguenza, servizi come Paypal, Alipay o Apple Pay sono oggi predominanti e dispongono di capacità sufficienti per erodere i margini del settore (negli Stati Uniti, tutte le banche hanno abbassato le rispettive commissioni pur di non essere escluse

vantaggio competitivo in virtù della velocità di risposta al cliente.

- Una piattaforma di identità. Il concetto tradizionale di identità, ovvero basato sui confini geografici, ha iniziato a corrodersi già dagli albori di Internet, quando è scomparsa la certezza di chi si trovasse dall'altro lato (*"On the Internet, nobody knows you are a dog"*, The New Yorker, 1993). Oggi, appare chiaro che il concetto di identità nel mondo virtuale è completamente diverso rispetto al mondo fisico.

Il settore bancario deve pertanto svolgere un ruolo da protagonista nella riprogettazione del concetto di identità. Nessun altro settore dell'economia dispone difatti di un *"digital trust"* paragonabile a quello della banca e ciò offre l'opportunità di addentrarsi in nuovi modelli di business che non avrebbero senso se basati su un concetto di identità tradizionale.

Per continuare a progredire, la società ha bisogno di una nuova infrastruttura,

dalla rete Apple Pay) e impedire l'accesso ai preziosi dati di pagamento dei clienti (ad esempio, nel caso di wallet o PayPal).

Prima del *crack* del 2008, con un RoE pari al ~19% e un *Cost of Equity* di circa il 7,5% nessuna banca si sarebbe mai sognata di collaborare con la concorrenza per tagliare i costi. Nel 2016, tuttavia, la situazione è completamente diversa:

- Con un RoE insufficiente a coprire il *Cost of Equity*, le banche hanno ripiegato sulla riduzione dei costi e, sebbene ricorrano tutte allo stesso tipo di misure (chiusura di filiali e riduzione del personale), ognuna sembra combattere una "guerra in solitario".
- Nel 2008, la minaccia dei giganti digitali passava ancora inosservata, mentre oggi è una realtà concreta.

in grado di contemplare diversi tipi di identità, alcune più solide (fisse) e altre più liquide (mutevoli), fornendo, allo stesso tempo, sicurezza e riservatezza (senza dover rinunciare a nessuno dei due aspetti) e dimostrandosi efficiente in termini di costi. La tecnologia fornisce già le soluzioni necessarie a rispondere a tali esigenze.

Questa infrastruttura è un "servizio pubblico" con standard definiti dal governo, ma non necessariamente erogato a livello statale. Il settore bancario occupa una posizione ottimale per offrire tale servizio, giacché gestisce la verifica delle identità ormai da anni e nell'ambito di una rigorosa conformità alle normative in materia. Inoltre, agli occhi del cliente, le banche rappresentano le entità più affidabili per offrire questo tipo di servizio, da cui, a sua volta, il settore può trarre vantaggio mediante la raccolta di dati.

In assenza di un quadro governativo per l'identità digitale, i giganti tecnologici come Google, Facebook o LinkedIn offrono già un servizio analogo per l'accesso a milioni di siti Web.

“ *Widespread 2FA³ access to online services really should have become a business for banks already (...) but it just hasn't happened.* ”

Identity is the New Money,
David Birch, Director of Consult Hyperion

Per quanto riguarda la collaborazione all'interno del settore bancario, occorre fare le seguenti riflessioni:

a. La banca digitale ruoterà sempre più attorno a due cardini fondamentali: identità e dati dei clienti e, nel mondo digitale, distinguere i confini dell'una e degli altri è difficile. La banca digitale deve pertanto impegnarsi in uguale misura per *padroneggiare* entrambi gli aspetti.

b. La scomparsa dei contanti e i progressi tecnologici facilitano sempre più la creazione di alternative digitali per custodire il denaro. Nel prossimo futuro, il compito più difficile sarà gestire e custodire le identità dei titolari, ovvero gli strumenti che consentono di accedere al denaro.

Come sostiene David Birch, è possibile che nel futuro le banche si trovino a dover custodire identità anziché denaro, dal momento che quest'ultimo potrà essere conservato sotto diverse forme digitali.

Si tratta pertanto di un'opportunità che il settore bancario può sfruttare, nella misura consentita dalle leggi che tutelano la libera concorrenza, facendo leva sulle sue conoscenze e sullo storico rapporto con il regolatore.



³ Two Factor Authentication.



Una piattaforma è un modello di business, patrocinato da un'entità (finanziaria), che attrae e consente l'accesso in modalità *plug & play* a numerosi creatori di prodotti e servizi e consumatori degli stessi, affinché le interazioni tra le due parti producano uno scambio in grado di creare valore per entrambe.

Al fine di comprendere appieno le implicazioni di tale definizione è bene analizzarne nel dettaglio i singoli elementi:

- “un modello di business”: non si tratta semplicemente di rendere disponibile una tecnologia o un'infrastruttura e aspettare che il resto avvenga automaticamente. Occorre costruire la proposta di valore apportata dalla piattaforma (la cui funzione non può limitarsi a quella di mero “punto di incontro”) e progettare un modello coerente di utili, costi, investimenti e promozione. Nel settore bancario, la proposta di valore centrale deve essere la seguente:
 - a. Per il cliente, convertirsi in un consulente in grado di garantire un benessere finanziario sostenibile e, a tale proposito, la banca occupa un ruolo privilegiato, in virtù della visione a 360° della situazione finanziaria dei propri clienti.
 - b. Per i fornitori, offrire una struttura di supporto (tecnologico, normativo, ecc.) che consenta di costruire nuovi prodotti e promuovere quelli esistenti.
- “patrocinato da un'entità (finanziaria)”: l'entità svolge un ruolo chiave nella catena di valore, a partire dalla selezione dei prodotti e servizi offerti (filtrati in base a diversi criteri: conformità normativa, ecc.) fino all'identificazione dei probabili consumatori (attraverso i dati).

- “che attrae”: secondo *Harvard Business Review*, il potere di attrazione è uno degli elementi chiave per una strategia di successo della piattaforma, la quale deve offrire incentivi e una valida proposta di valore.

L'obiettivo è attirare un elevato numero di utenti qualificati che ottimizzino l'interazione tra i prodotti e i servizi più desiderabili e i consumatori più adatti.

- “e consente l'accesso in modalità *plug & play* (...)”: a condizione che si tratti di una piattaforma accessibile esclusivamente mediante previa autorizzazione (*permissioned*), una volta superati i filtri dell'*enrollment*, la connessione o disconnessione non deve presentare alcuna barriera tecnologica.

È per questo motivo che le API svolgono un ruolo critico per le aziende che desiderano implementare strategie di piattaforma.

- “affinché le interazioni tra le due parti producano uno scambio in grado di creare valore per entrambe”: i produttori connessi devono creare valore *on top of the platform*. Ad esempio:

✓ A partire dai dati transazionali storici forniti da una piattaforma bancaria, un produttore crea un modello di *credit scoring* basato sul comportamento finanziario che garantisce maggiore precisione e, di conseguenza, un minore tasso di negazione di finanziamento ai clienti cosiddetti “buoni”, ovvero che non si riveleranno inadempienti.

✓ A partire dai dati sui processi di *trade finance*, un produttore crea un modello di tokenizzazione delle esportazioni di grano spagnolo, in modo che il fornitore di servizi logistici possa conoscere e tracciare le diverse partite in cui un importatore asiatico può dividere il carico prima del suo arrivo in porto.

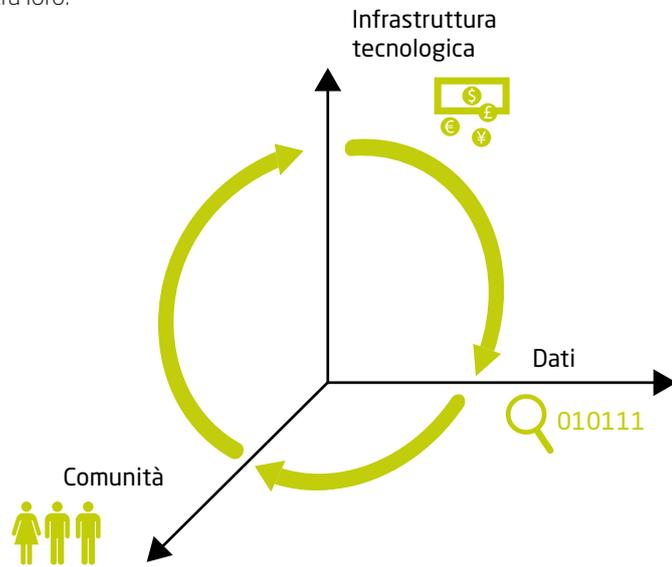
Promuovere l'interazione tra produttori e consumatori compatibili implica la necessità di disporre di un meccanismo che consenta di stabilire una corrispondenza e una connessione tra i due gruppi. Nella versione più basilare, potrebbe trattarsi di un motore di ricerca o, nella versione più complessa, di uno strumento supportato da una gestione avanzata dei dati e in grado di fornire una precisione chirurgica.

Le banche tradizionali possono essere considerate piattaforme, seppur leggermente obsolete?

No. Sebbene alcune siano in fase di conversione, la maggior parte non soddisfa i requisiti minimi:

- a. Nonostante siano efficienti nell'attrarre i consumatori, a eccezione di accordi di partnership una tantum, non si impegnano a sufficienza per attrarre i produttori.
- b. Una volta attirato il consumatore, si limitano a offrirgli i propri prodotti e servizi, anche qualora non siano i più adatti alle sue esigenze.
- c. Qualora desiderino entrare in contatto con i produttori, non dispongono di un'architettura aperta che elimini le barriere tecnologiche mediante un apposito *toolkit* e converta il processo in *business as usual*.

Dal punto di vista grafico, una piattaforma può essere rappresentata come tre assi, o livelli, che mantengono un determinato equilibrio tra loro:

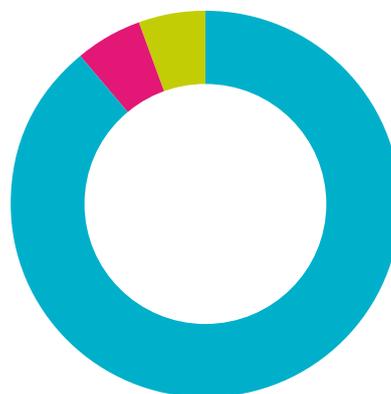


... che consentono di visualizzare le differenze tra un modello di banca tradizionale e un modello di banca digitale...

Banca digitale



Banca tradizionale (*)



■ Infrastruttura ■ Comunità ■ Dati

(*) Non può essere considerata una piattaforma

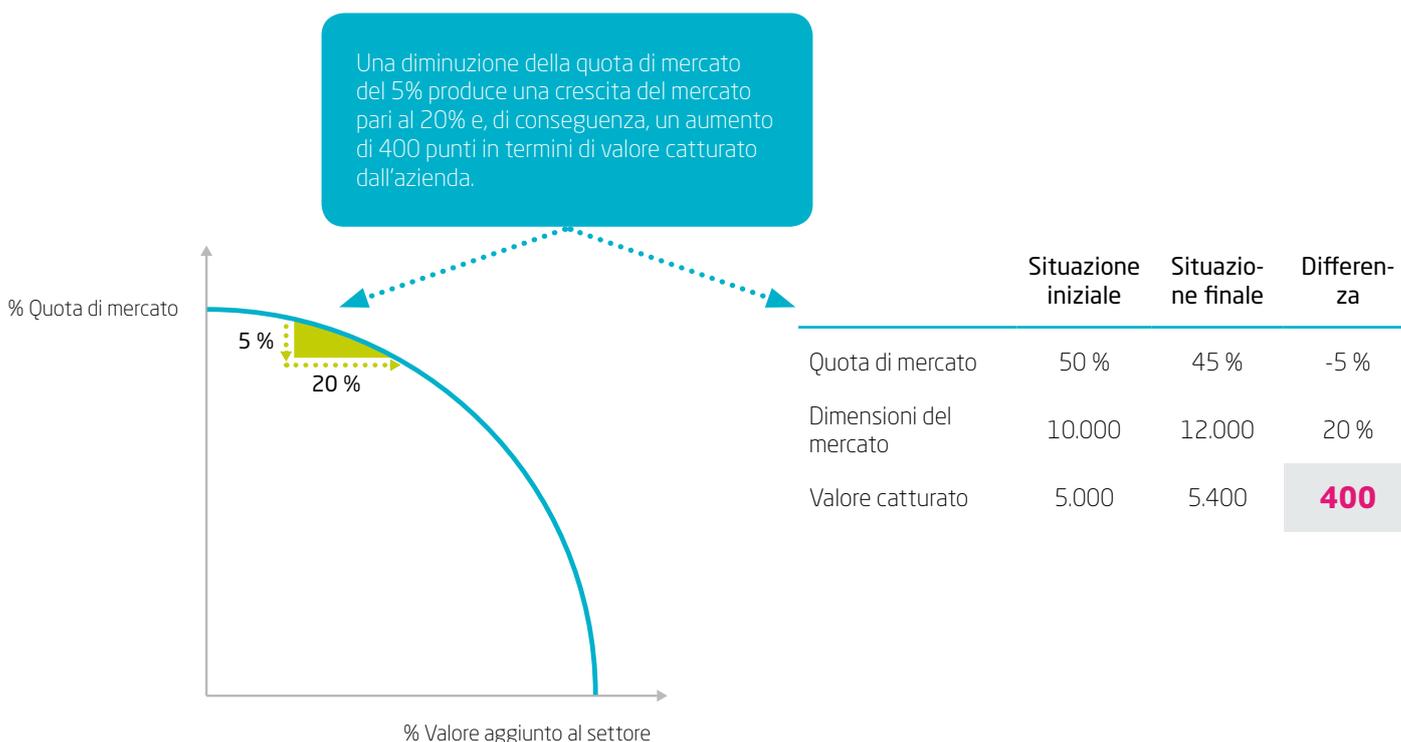
L'azienda come piattaforma non è una strategia nuova nel panorama imprenditoriale. Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba, tutte aziende prestigiose e i cui servizi sono utilizzati quotidianamente da milioni di persone, non sono altro che piattaforme.

Questi giganti sono stati i grandi trionfatori della tappa "punto com" essendo riusciti a digitalizzare e a trasformare in business ciò che nessuno immaginava potesse essere convertito in linguaggio binario. Google ha digitalizzato biblioteche, video e mappe, Apple la musica, Amazon il commercio al dettaglio e Facebook persino i rapporti personali.

I loro presupposti erano tuttavia più ambiziosi. Avendo intuito che le "regole della fisica" nel mondo virtuale erano completamente diverse rispetto a quelle del mondo tangibile e che per garantire una maggiore diffusione ai rispettivi prodotti era necessario cedere una parte del loro controllo, hanno creato un nuovo mercato sfruttando nuove dinamiche, tra cui il cosiddetto *network effect*⁴.

Per massimizzare il proprio valore, hanno abbracciato l'innovazione aperta, circondandosi di una comunità di sviluppatori a cui offrire la possibilità di creare prodotti a partire dai loro sistemi e inaugurando in questo modo le piattaforme della nuova era digitale.

Apertura vs. Controllo



Fonte: *Information Rules, a Strategic Guide to the Network Economy*. Shapiro & Varian, Harvard Business School, 1999.

Massimo controllo ≠ Massimo guadagno

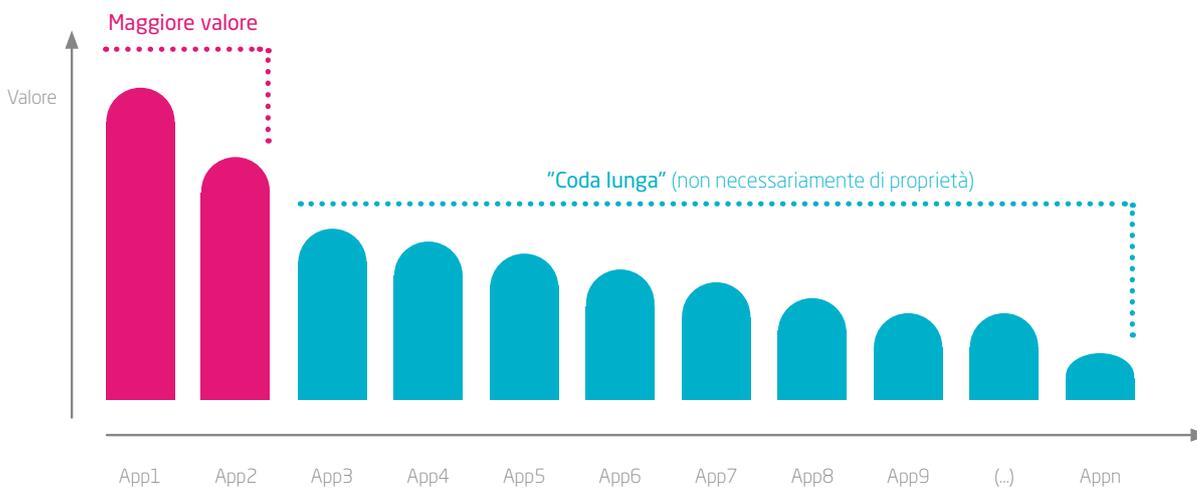
⁴ Il *network effect* è un concetto formulato da Robert Metcalfe, cofondatore di 3Com e ideatore di Ethernet. Tale effetto si concretizza nella cosiddetta "Legge di Metcalfe", secondo cui sebbene il costo di distribuzione di una rete aumenti in misura proporzionale al numero di utenti (costo unitario x numero di utenti), il suo valore subisce una crescita esponenziale quadratica (numero di utenti ²).

Le nuove piattaforme hanno mantenuto un controllo ferreo sui 2 o 3 prodotti di maggiore valore (ad esempio, iOS, Windows, Android) e li hanno sviluppati fino a raggiungere l'eccellenza.

Il resto dei prodotti, nella cosiddetta "long tail", è stato affidato a sviluppatori esterni, aggiungendo un enorme valore alla piattaforma.

Oggi, l'App Store comprende 2 milioni di app e genera un reddito annuale di 20 mldUSD⁵ il cui 30% è destinato ad Apple. Android è stato acquistato da Google nel 2005 per 50 MUSD e oggi è il sistema operativo utilizzato dall'88%⁶ dei dispositivi mobili di tutto il mondo.

Questa strategia ha consentito ai giganti della tecnologia di stracciare letteralmente la concorrenza. Facebook, ad esempio, ha concentrato i propri sforzi sulla creazione di una piattaforma che consentisse a sviluppatori esterni di creare nuove applicazioni *on top*, a differenza di MySpace, che ha invece optato per una strategia di maggiore controllo. Il risultato è che oggi Facebook conta 1.600 milioni di utenti contro i 50 milioni di MySpace.



“ We tried to create every feature in the world and said, 'ok, we can do it, why should we let a third party do it?' but we should have picked 5 to 10 key features that we totally focused on and let other people innovate on everything else. ”

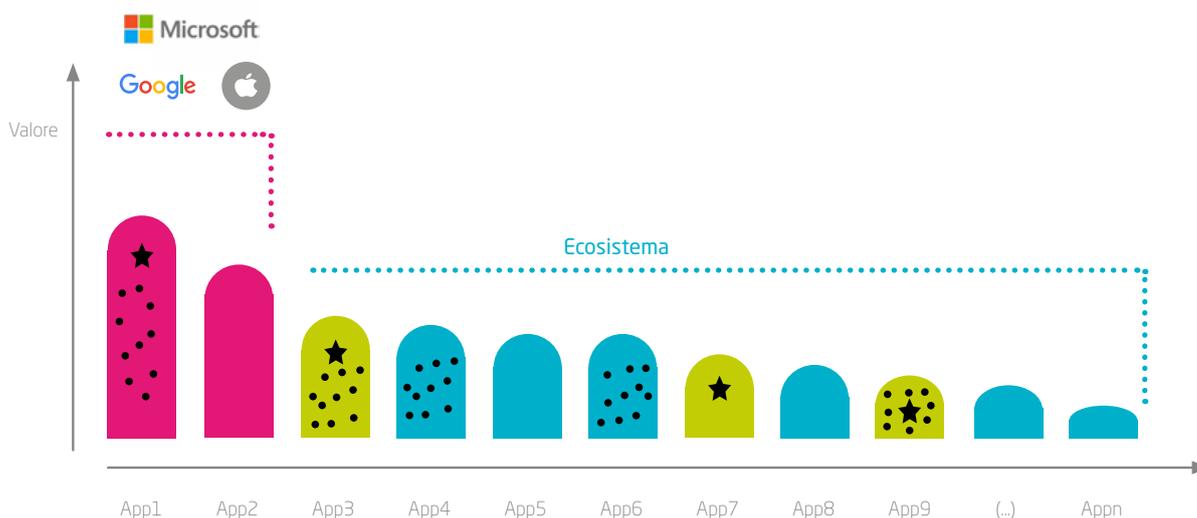
Chris DeWolfe, MySpace (cofondatore)



⁵ Nel corso della video relazione utilizzeremo la seguente nomenclatura: "M" corrisponde a milioni, ad esempio, 80 MUSD equivale a ottanta milioni di dollari statunitensi, mentre "mld" corrisponde a miliardi (1.000 milioni), ad esempio, 2 mld€ equivale a due miliardi di euro.

⁶ Fonte: IDC. Smartphone OS, Market Share, agosto 2016.

Quali sono le strategie adottate dalle piattaforme al fine di conseguire la propria consolidazione? Essenzialmente due:



- **Regola 1:** Assorbe le applicazioni di maggiore valore nell'ecosistema. Ciò consente di aggiungere valore e ridurre il rischio di disintermediazione. iPad ha assorbito e-books, Windows ha assorbito Internet Explorer e Google ha creato Gdrive come copia di Dropbox.
- ★ **Regola 2:** Assorbe le funzionalità ricorrenti nelle applicazioni dell'ecosistema (correzione ortografica, copia e incolla, pdf, ecc.). Ciò consente di aumentare efficienza e compatibilità e di potenziare le altre applicazioni dell'ecosistema.

Amazon è il migliore esempio di trasformazione digitale e conversione in piattaforma del settore *retail* mediante un processo articolato nelle seguenti tappe:

- Nei primi 10 anni di vita (1996-2006) cerca di acquisire massa critica e trasformarsi in un "polo di attrazione" mediante un modello B2C (prodotti di consumo di massa, libri, musica, ecc.).
- Nel 2006 lancia Amazon Web Services, un modello B2B per la fornitura di un'infrastruttura alle aziende che utilizzano il suo canale B2C, stabilendo così la base tecnologica della sua piattaforma e creando un *toolkit* che permette l'accesso senza barriere tecnologiche (rafforzando, di conseguenza, anche il suo potere di attrazione).

- Negli ultimi anni, Amazon amplia il suo ruolo nella società offrendo nuovi servizi (spesa a domicilio, riparazioni a domicilio, musica in *streaming*, ecc.) trasformandosi in un punto di riferimento centrale nella vita di milioni di clienti.

Le piattaforme digitali sono state create *from scratch* a partire dal 2000 e oggi il valore di mercato delle 15 principali⁷ è di ≈2.600 mldUSD⁸, rispetto ai ≈2.000 mldUSD⁹ delle 15 principali banche a livello mondiale.

Sebbene la capitalizzazione di borsa di Amazon sia di ≈390 mldUSD¹⁰, quando è stata l'ultima volta che avete visto un annuncio dell'azienda? Di quanti negozi fisici dispone? Come si chiama la persona che vi assiste abitualmente? Qual è il segreto dell'elevato tasso di fidelizzazione dei suoi

clienti? Queste sono tutte domande su cui la banca e altri settori dovrebbero riflettere.

Questo modello di business, così efficace nel creare valore per azionisti, clienti e società, ma ignorato dal settore bancario tradizionale, viene invece adottato dalle banche nate come entità digitali (Atom Bank, Tandem, Monzo Bank, Starling, Fidor, Moven, Number 26, ecc.) le quali non sono frenate dai fattori di inerzia tipici del settore tradizionale. La loro strategia può essere sintetizzata con le parole del CEO di una di queste banche:

⁷ Principalmente: Alibaba, Alphabet (Google), Amazon, Apple, eBay, Baidu, Facebook, LinkedIn, Salesforce, Tencent, Yahoo.

⁸ Fonte: Bloomberg.

⁹ Fonte: Bloomberg.

¹⁰ Fonte: Bloomberg, 31 ottobre 2016.

“

I came to the conclusion that banking is broken, it needs fixing, and the only way to fix it is to start from scratch.

What is different about Starling is that we only do current accounts, nothing else, but we are going to give the best current account in the world, and when they want the best mortgage in the world we are going to offer it, but through somebody else, not us.

We will become the app store of financial services, providing the infrastructure, providing lots of tools around your current account.

“

Anne Boden, CEO di Starling

Ciò significa che le cosiddette “*challenger bank*” stanno muovendo i primi passi verso la conversione in piattaforma dell’attività bancaria attraverso un processo analogo a quello implementato da Google, Apple, Facebook, Amazon, ecc. negli ultimi decenni.

- Raggiungere l’eccellenza in 2/3 prodotti, semplici ma “di riferimento”: i) Conto corrente/di risparmio; ii) Carta di debito/credito; iii) Prestiti; iv) eWallet.
- Creare le condizioni affinché sviluppatori terzi possano costruire sulla piattaforma. Gli elementi di base di una piattaforma bancaria sono: i) *Core* bancario progettato da zero; ii) API manager per entrare in contatto con terzi; iii) Processi, tecnologia e infrastruttura di *compliance*, AML e KYC¹¹; iv) Licenza bancaria che esenti dal controllo da parte degli operatori dominanti; v) CRM per gestire la base clienti.

Nel panorama attuale, il *core* di un’attività bancaria deve concentrarsi sempre più sull’abbondanza e la qualità dei dati e, considerato il modo in cui i sistemi delle banche si sono strutturati nel tempo, si tratta ovviamente di un’impresa titanica. Tuttavia, in assenza di una corretta gestione di queste sfide, le *neobank*, che stanno costruendo un’architettura al servizio dei dati, potrebbero presto acquisire un maggiore valore rispetto alle banche storiche.

Google ha costruito il suo immenso impero pubblicitario sulla base di semplici dati di navigazione. Le nuove tecnologie consentono alle banche di sfruttare i dati transazionali del cliente, i quali sono molto più preziosi rispetto a quelli sulla semplice navigazione.



¹¹ *Anti Money Laundering/Know Your Customer.*

Quali sono i motivi alla base dell’attuale dibattito sulle piattaforme nel settore bancario? Le due ragioni principali sono:

1. A tre anni dalla fine della crisi finanziaria, il settore bancario è ancora incapace di risolvere il problema della redditività e del nuovo modello di gestione:
 - a. **Redditività.** È indispensabile recuperare l’equilibrio **RoE > Costo del capitale**. Con le nuove normative, che raddoppiano i requisiti patrimoniali, tale equilibrio potrà essere raggiunto solo attraverso la ricostruzione dell’attività, affinché, tra le altre cose, l’efficiency ratio diminuisca di 15-25 punti (%). Lungi dall’essere il problema del settore bancario, la trasformazione digitale è la sua soluzione.
 - b. **Cliente 3.0.** Lo smartphone ha cambiato la sua vita e il settore bancario soddisfa già le sue esigenze. È necessario offrirgli un nuovo modello di relazione digitale che non sia basato sulle filiali e che fornisca maggiore valore in termini di gestione delle finanze private al fine di riacquistare una posizione centrale nella sua vita. In caso contrario, le banche lo perderanno, progressivamente, ma senza possibilità di recuperarlo.

2. Ci troviamo in una congiuntura astrale che fa sì che il momento sia favorevole:

- a. **Tecnologia.** Le nuove tecnologie consentono di trasformare l’attività bancaria in una serie di piattaforme:
 - ✓ **Back office:** il cloud consente di offrire prodotti e servizi in qualsiasi luogo e in qualsiasi situazione, mentre i big data forniscono la precisione chirurgica necessaria a garantire che tale offerta sia rilevante. Questa è la strategia adottata da Amazon.
 - ✓ **Middle office:** le API collegano front e back office in tempo reale (eccellenza operativa) e sia per prodotti propri che di terzi. Questa è la strategia adottata da Amazon.
 - ✓ **Front office:** il *Mobile-Social* elimina l’attrito nel consumo del prodotto finanziario e offre un’eccellente modalità di *delivery*. Questa è la strategia adottata da Amazon, che non dispone di prodotti propri.
- b. **Regolamentazione.** Il processo di concessione di licenze bancarie alle cosiddette *challenger bank* ha subito un’accelerazione, in particolar modo nel Regno Unito. La direttiva PSD2 rappresenta un chiaro tentativo di promuovere l’economia basata sull’innovazione aperta mediante API.

- c. Opportunità fintech. È il momento giusto per unire le forze con la tecnofinanza e le piattaforme sono il modello più adatto per supportare tale collaborazione.

Nel 2015, alcuni sostenevano che la tecnofinanza avrebbe fagocitato il settore bancario, mentre oggi sembra che sia il settore fintech ad avere bisogno della scala e della capacità di investimento delle banche che, a loro volta, non hanno saputo sviluppare a sufficienza il proprio business, limitandosi a iniziative di front office per ottimizzare gli utili (*cross selling, upselling*) o a ridurre i costi (licenziamenti, chiusura delle filiali), applicando in maniera inefficace nuovi

concetti (banca digitale, mobile, API, ecc.) a modelli di business tradizionali.

Il 99% del settore fintech è un complemento di quello bancario e non un'attività indipendente:

- ✓ Prosper e Lending Club (leader nei prestiti P2P negli Stati Uniti) collaborano con le banche affinché i loro clienti depositino i propri fondi; le banche investono nel capitale delle aziende, acquistando prestiti e reindirizzando verso di loro i clienti con rischi che le banche non possono assumere e utilizzandole persino come canale per le cartolarizzazioni.

- ✓ In virtù della propria scala e della conoscenza approfondita del panorama normativo, le banche rappresentano un trampolino di lancio per l'internalizzazione della tecnofinanza. Inoltre, grazie al rapporto storico con il regolatore, sono in grado di favorire un cambiamento normativo controllato.

Il settore bancario ha l'opportunità di trasformarsi attraverso una serie di piattaforme che consentano di connettere gli utenti, monitorando e ampliando i servizi creati *on top*.

Il 52% delle aziende incluse nella classifica Fortune 500 dell'anno 2000 oggi non esistono più e il motivo è piuttosto semplice: hanno fallito nel processo di trasformazione digitale.



Perché la strategia di piattaforma è in linea con la reinvenzione della banca

Le banche sono state create prima dell'era digitale come entità totalmente verticali che controllavano l'intera catena di valore dell'attività: progettazione, commercializzazione, distribuzione, negoziazione ed elaborazione dei prodotti. Sebbene creati a partire dalla stessa prospettiva, altri settori, tra cui quello automobilistico, sono stati invece in grado di evolversi in modo diverso.

L'automobile si è trasformata in un prodotto di massa a partire dal 1908, con il lancio del modello "T" di Ford Motors. L'azienda si occupava dell'intero processo, dalla progettazione alla distribuzione del veicolo e tutti i veicoli erano identici, proprio come i prodotti bancari attuali.

“
A customer can have a car painted any color he wants, as long as it's black.”

Henry Ford (1922)



Il settore automobilistico si è evoluto significativamente negli ultimi 100 anni. I produttori di attrezzature originali (OEM) hanno abbandonato la struttura verticale per convertirsi in piattaforme che, mediante catene di fornitura efficienti, integrano componenti di costruttori di tutto il mondo. Il risultato è stato un eccezionale miglioramento del prodotto, un abbattimento dei prezzi e un aumento della soddisfazione dei clienti che, guarda caso, continuano a desiderare di acquistare una Mercedes, una Ford o una Toyota, a prescindere dal nome dei costruttori.

Le banche verticali si sono rivelate efficaci nella commercializzazione di prodotti *commodity*, promossi mediante i loro canali e lo scambio di "documenti" tra *front e back office*. Il loro fattore di differenziazione

si basava sulla prossimità delle filiali. Un modello che, assieme a quello della crescita inorganica, ha creato un enorme valore per gli azionisti fino al ~2008. Nel 2007, il RoE delle banche europee quotate è stato del ~19% vs. un costo del capitale del ~7,5%.

Negli ultimi anni, tuttavia, non hanno investito sufficientemente nel miglioramento dei propri prodotti (a differenza di quanto è avvenuto in quasi tutti gli altri settori e, in particolare, in quelli digitali) né nella trasposizione dei progressi tecnologici all'esperienza dei rispettivi utenti. Una mancanza che è costata loro la perdita della posizione centrale che occupavano nella vita dei clienti e che oggi impone la necessità di attuare una strategia che consenta il recupero di tale centralità.

A tale scopo, occorre soprattutto:

- Disporre di una proposta di valore chiara che, senza dubbio, deve consistere nell'accompagnamento a lungo termine del cliente al fine di garantirgli un benessere finanziario sostenibile.
- Adottare la strategia più coerente. Essere sempre i migliori nel progettare e fornire tutti i prodotti è impossibile. Pertanto, è indispensabile aprire l'architettura produttiva della banca a comunità esterne che creino un valore da condividere, vale a dire, creare una strategia di piattaforma.

Una strategia di piattaforma è adatta a una banca tradizionale giacché contribuisce a gestire molti dei limiti del suo modello di business.

| Banca tradizionale | | Strategia di piattaforma |
|---|---|--|
| <p>Tecnologia obsoleta. È impossibile vincere la guerra successiva con armi e tattiche che hanno consentito di vincere quella precedente. Solo il 10% delle banche sostiene di aver avviato un processo di modifica radicale dei propri sistemi (il 75% del budget IT è destinato al mantenimento dei sistemi <i>legacy</i>). I sistemi "Frankenstein" (provenienti da acquisizioni) impediscono una visione a 360° del cliente.</p> | G | <p>Comunità specializzata nell'applicazione delle nuove tecnologie ai casi di utilizzo. Lavora con sistemi leggeri e flessibili (cloud), riutilizzando componenti di terzi. L'assenza del problema <i>legacy</i> favorisce un approccio più audace che, sebbene in molti casi tenda a semplificare eccessivamente i problemi, apporta strategie di valore.</p> |
| <p>Individualismo. Pur essendo abituate a lavorare con diversi fornitori, le banche si sono dimostrate raramente in grado di collaborare con <i>partner</i> al fine di offrire proposte di maggiore valore ai propri clienti.</p> | G | <p>La piattaforma non è una <i>partnership</i>. Vendere prodotti su Amazon non significa essere <i>partner</i>, né crea un rapporto contrattuale o suppone una condivisione di rischi e guadagni. L'unica <i>partnership</i> esistente è quella con il cliente.</p> |
| <p>Assenza di una cultura dell'innovazione. Dopo anni di stallo tecnologico, non si è coltivato a sufficienza il talento digitale. L'organizzazione scricchiola quando si tratta di trasferire alle operazioni l'innovazione generata internamente.</p> | G | <p>L'ecosistema è composto da specialisti dell'innovazione. La loro conoscenza delle tecnologie e le loro dimensioni consentono di muoversi con un'agilità di cui non dispone una banca. L'innovazione è (inizialmente) separata dal <i>business as usual</i>.</p> |
| <p>Visione mercantilista¹². L'obiettivo è creare valore per l'azionista, senza dare priorità al valore per il cliente (non <i>customer centric</i>) dal momento che ciò comporterebbe un notevole consumo di risorse.</p> | G | <p>Sono modelli <i>customer centric</i>, influenzati dai GAFAs. Non perseguono la redditività a breve termine, ma la considerano una conseguenza automatica di un reale valore aggiunto.</p> |

Costruire un settore bancario digitale non significa solo contare sulla migliore app, sulle banche più rapide o sulle attività con i rischi e i costi minori. Occorre apportare cambiamenti profondi a livello di sistemi e architetture delle banche e chi si lascerà sfuggire l'opportunità di reinventarsi come piattaforma si ritroverà dalla parte sbagliata della barricata.

Le banche più avanzate hanno iniziato una corsa all'offerta di una gamma di servizi eccellenti, convenienti e a basso costo

sotto un unico marchio, monitorati (ma non necessariamente creati) da loro.

Il vincitore sarà chi saprà sfruttarli al meglio per fornire la propria proposta di valore, vale a dire, il benessere finanziario sostenibile del cliente.

L'adozione di una strategia di piattaforma implica l'abbandono della struttura verticale delle banche, che non hanno più bisogno di basare l'intera attività su mezzi propri.

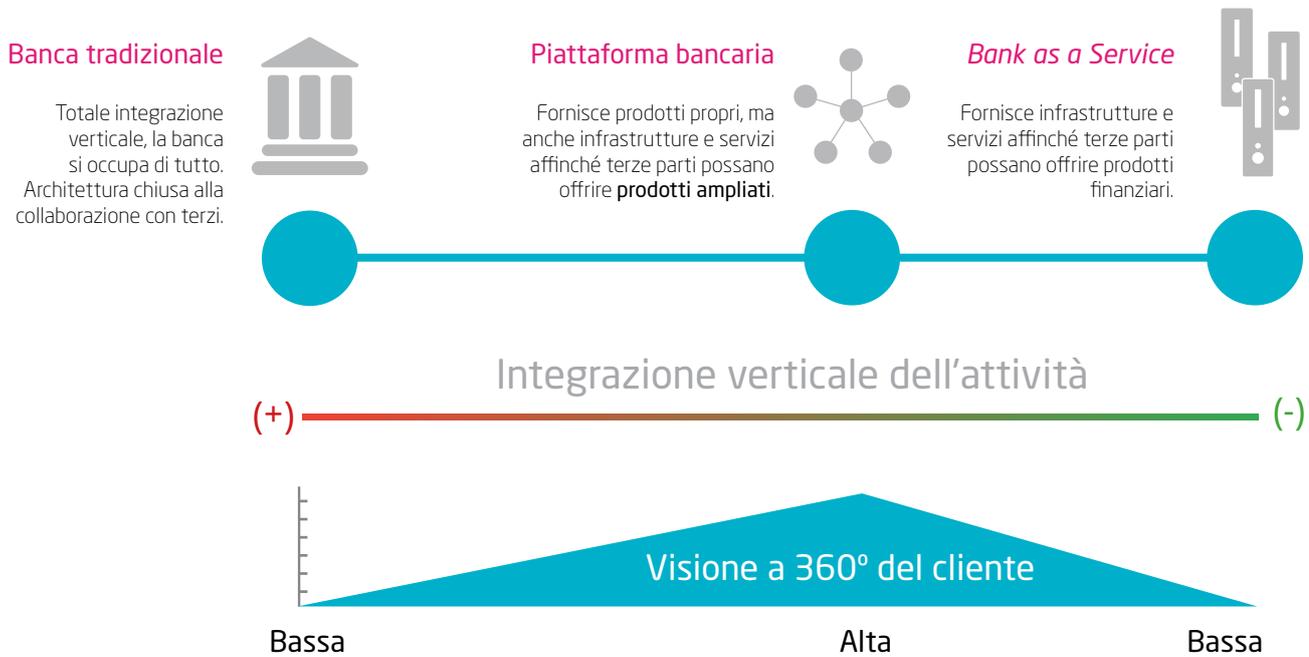
Lo scardinamento della struttura verticale deve essere profondo, senza tuttavia causare la perdita di una visione a 360° del cliente, poiché questa è la variabile chiave per fornire una consulenza di valore ed evitare di convertirsi in un semplice fornitore di tecnologia che vende i propri servizi esclusivamente sulla base del prezzo.

“ Da strumento aggiuntivo, la tecnologia si è trasformata in un fattore di differenziazione, essenziale ai fini della capacità delle aziende di competere sul mercato. ”

Fernando Abril-Martorell, Presidente de Indra (2017)

¹² Il mercantilismo è una dottrina economica precedente alla Rivoluzione industriale secondo cui la creazione di valore è un "gioco a somma zero", vale a dire, che ciò che guadagna il cliente corrisponde a una perdita dell'azionista e pertanto sostiene la creazione di valore per l'azionista a scapito di altri *stakeholder*.

In un modello di piattaforma bancaria, la gestione intelligente dei dati consente un modello di business SEM (*Search Engine Marketing*) grazie al quale Google genera ~70mldUSD (l'85% delle sue entrate totali).



Non si tratta solo di Google o Facebook, ma di uno schema adottato dai modelli di business di maggiore successo. Uber utilizza un super-specialista nei pagamenti come Braintree; Expedia, la più grande agenzia di viaggi *online* del mondo, utilizza un super-specialista in prenotazioni come Amadeus, ecc. Consapevoli che i propri sistemi di pagamento o prenotazione non sono i migliori, queste aziende ritengono che valga la pena di perdere una percentuale di business affinché la piattaforma acquisisca maggiore valore garantendo la loro sopravvivenza.

Anche il modello di reddito è destinato a cambiare ed è necessario che il settore bancario sia preparato:

- La tecnologia consente la commercializzazione "pseudo-gratuita" di prodotti sempre più economici e di maggiore valore, vale a dire, senza un pagamento esplicito da parte del cliente. La monetizzazione si ottiene costruendo un rapporto simbiotico tra fornitore e cliente:

- a. Il *login* mediante Facebook è un'API che consente agli utenti di identificarsi su altri siti Web. Facebook monetizza il servizio attraverso i proventi pubblicitari, dal momento che incrementa il traffico della sua rete sociale.
- b. Google offre un motore di ricerca che raccoglie i dati di navigazione degli utenti e li monetizza mettendo all'asta l'accesso a tali utenti tra gli inserzionisti (modello di business SEM).

Google ha saputo creare un impero pubblicitario da ~70 mldUSD a partire dall'elaborazione intelligente di semplici dati di navigazione che non implicano nemmeno una transazione. Una banca con una gestione efficiente dei dati potrebbe costruire un modello di business analogo e, come Google, potrebbe mettere all'asta l'accesso ai suoi clienti tra i fornitori connessi alla sua piattaforma.

- Aumentano i modelli di *revenue share*, rispetto agli schemi di investimenti con pagamento anticipato o fisso. Google, ad esempio, trasferisce l'85% degli utili generati da Google Play ai suoi sviluppatori, Apple il 30%, BBVA Compass e JP Morgan reindirizzano i prestiti fino a 250.000 USD a OnDeck in cambio di una commissione, ecc.

Tuttavia, non tutte le banche hanno la possibilità di convertire in piattaforma la propria attività. Alcune, ad esempio quelle specializzate in settori o regioni specifici, che non mirano a convertirsi in entità universali, bensì specialistiche, possono far parte dell'ecosistema di una piattaforma sponsorizzata da una banca dominante sul mercato.

“ Which ecosystem do I want to be part of?
And what are the implications for my organization? ”

Brett King, Breaking Banks Radio Show

Campi d'intervento prioritari nel processo di conversione in piattaforma

La conversione in piattaforma richiede la costruzione di tre livelli fondamentali:

Livello tecnologico.

Finora, la maggior parte delle banche ha implementato un processo di digitalizzazione "cosmetica", basato sulla modernizzazione del *front end* della catena di valore, con prodotti come i pagamenti mobili o i servizi self-service, ma ciò non è sufficiente.

È necessario preparare l'architettura dei sistemi per connettersi "a tutto, ovunque ci si trovi", dal momento che questo sarà l'unico modo di supportare le entrate e controllare i costi (esigenza associata al RoE) e disporre della flessibilità richiesta dall'innovazione (esigenza associata al costo del capitale).

Gli obiettivi di questo livello sono principalmente due:

1. Eliminare le barriere tecnologiche per promuovere:
 - a. L'ingresso di fornitori di prodotti, offrendo loro le materie prime per costruire valore (dati dell'utente, infrastruttura come servizio, ecc.).
 - b. Lo sviluppo di nuove funzionalità di valore per il cliente da parte dei team interni delle banche. A tale scopo, le banche devono iniziare a sviluppare le proprie piattaforme API, creando *sandboxes*. Quanto più sofisticato sarà il sistema, tanto maggiore sarà il vantaggio competitivo rispetto alle altre banche.

2. Offrire al cliente una *delivery* eccellente attraverso:

- a. L'offerta di servizi con un'esperienza utente all'altezza dei giganti digitali.
- b. L'applicazione di una precisione chirurgica alle offerte (il servizio giusto al momento giusto) grazie all'intelligenza ricavata dai dati.

Molte banche continuano a pensare che il ruolo del direttore tecnico o CTO sia gestire la tecnologia, tuttavia, ciò non è più del tutto vero. Si tratta di una visione antiquata, che non tiene conto di come sarà il lavoro nel futuro. Il futuro del CTO è convertirsi in un agente del cambiamento il cui primo compito è modificare i sistemi trasformandoli in strutture aperte basate su cloud, *analytics*, API, Blockchain e intelligenza artificiale.



Livello di governance.

L'epoca in cui un'azienda, di qualsiasi settore, poteva affermare "questo cliente è mio" è oramai solo un ricordo. I clienti di oggi valorizzano sempre meno la fedeltà al marchio, mettono al primo posto ciò che è conveniente per loro e vagliano i costi.

La causa di tale cambiamento nel comportamento del cliente è stato l'avvento dello smartphone e la banca verticalizzata inizia a essere incompatibile con questa tendenza. Le nuove normative (tra cui la PSD2, che obbliga le banche a fornire l'accesso alla cronologia delle transazioni dei clienti) favoriscono questi ultimi, i quali, nel medio periodo, trarranno i maggiori vantaggi da un'auspicabile reazione delle banche, sotto forma di maggiore valore aggiunto e migliori prezzi.

Come vengono affrontate queste sfide dall'economia di piattaforma? Cercando di riunire un insieme selezionato di fornitori di nuovi prodotti, sia propri sia creati a partire dall'interazione della community a cui si aggiunge un livello di consulenza. In questo modo, la piattaforma si trasforma in un *one-stop-shop* che riduce gli incentivi dei clienti a rivolgersi alla concorrenza.

Portato all'estremo, questo approccio può tuttavia generare alcuni problemi:

- Per i clienti, il modello richiede un maggiore sforzo in termini di identificazione del prodotto più adatto.

La maggior parte, per mancanza di sufficiente formazione o del tempo necessario, preferirà che questo aspetto sia curato da una persona/entità di fiducia.

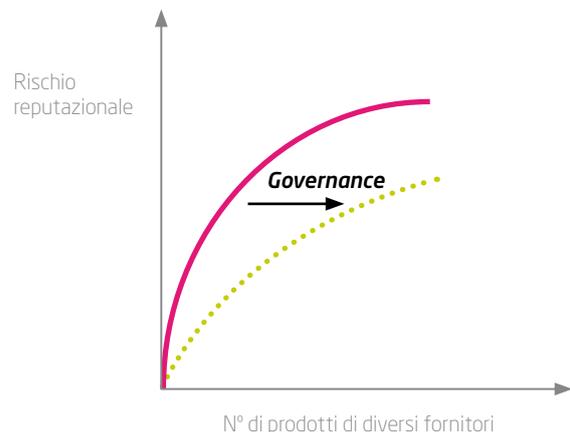
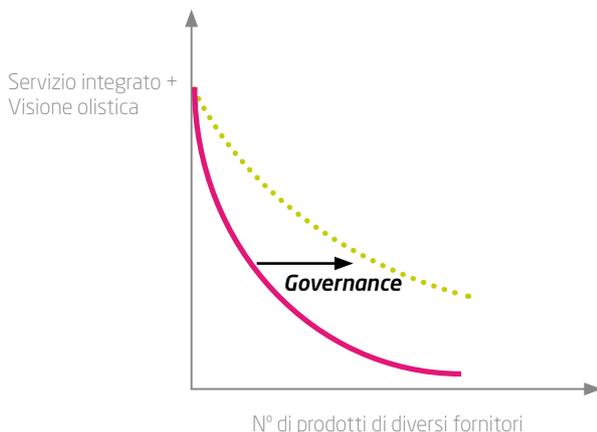
Ciò consente alla banca di sfruttare una delle sue risorse più importanti, vale a dire, il *trust*.

- Per le banche,
 - a. Quanto maggiore è il numero dei produttori, tanto maggiore sarà la difficoltà nell'offrire al cliente un'esperienza integrata (ad esempio, una volta superato il processo di conoscenza del cliente (KYC) nella piattaforma, non deve essere necessario ripeterlo, lo schema di riscossione per i diversi servizi deve mantenere un modello coerente).

Amazon non vende prodotti propri ma di migliaia di fornitori terzi, tuttavia, malgrado la vastità del suo catalogo, offre un'esperienza integrata. Per il settore bancario, offrire tale esperienza dovrebbe essere più facile, dal momento che le dimensioni del catalogo sono minori.

- b. Maggiore è il numero dei produttori, maggiore è il rischio di perdere la visione olistica (a 360°) del cliente, il che indebolirebbe la consulenza di valore, ovvero il principale contributo della banca.
- c. Maggiore è il numero dei produttori, maggiore è il rischio reputazionale derivante dal mancato rispetto degli standard di qualità o dei requisiti normativi.
- d. Altro

Il settore bancario assume un nuovo ruolo di *governance/supervisione* che richiede la definizione degli standard tecnici e commerciali necessari alla connessione e all'integrazione nell'ecosistema del marchio.



Si tratta di un approccio diverso rispetto a quello della banca verticalizzata poiché parte dal presupposto che il cliente non è più "nostro", ma deve essere attirato e, al fine di garantire la redditività sostenibile della banca, limitarsi a gestire l'efficiency ratio non è più sufficiente.

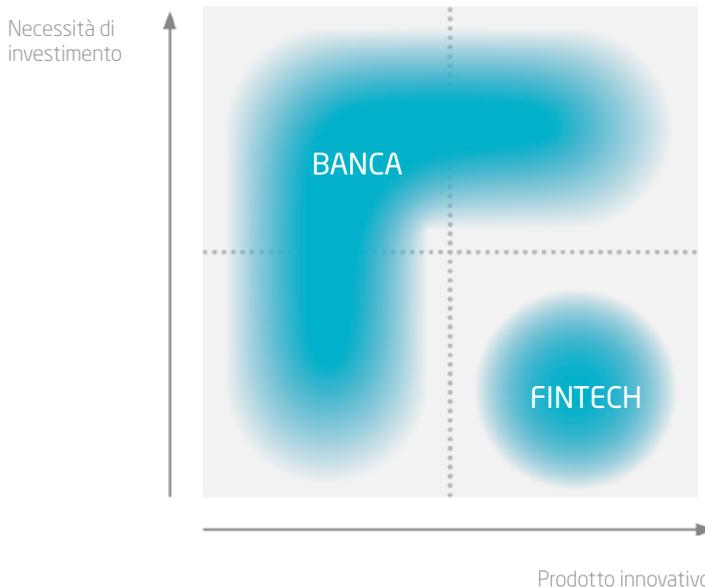
Il cliente avrà la possibilità di scegliere ciò che è più adatto alle sue esigenze tra una vasta gamma di prodotti e servizi non necessariamente creati dalla banca. Tale scelta non sarebbe tuttavia possibile con le attuali architetture chiuse, dal momento che l'introduzione di nuovi prodotti bancari può richiedere mesi a causa della necessità di modificare i sistemi *legacy* per ciascun prodotto.

Che tipo di prodotti devono promuovere *fintech* e banca?

La risposta a questa domanda deve necessariamente tenere conto dei limiti e dei vantaggi di ciascuna, giacché la tecnofinanza offre maggiore creatività e audacia ma una minore capacità di investimento, mentre la banca è caratterizzata da un approccio più conservatore ma da una maggiore capacità di investimento.

In ogni caso, i confini non sono netti e ammettono modelli ibridi, in cui, ad esempio, l'esperienza dell'utente è guidata principalmente dalla tecnofinanza mentre l'analisi dei rischi deve essere affidata alla banca.

Klarna è ad esempio un'azienda svedese che ha trasformato l'acquisto *offline* (presso un esercizio commerciale fisico) mediante pagamento *online* (carta di credito/debito) in acquisto *online* (è un metodo di pagamento per il commercio elettronico) con pagamento *offline* (il pagamento avviene una volta ricevuto e verificato il prodotto). In questo modo, elimina il rischio per acquirente e venditore, offre un *checkout* senza ostacoli (richiede esclusivamente il numero di identificazione fiscale) ed evita l'inserimento di dati personali sensibili. Klarna effettua un'analisi del rischio *online* che, a seconda del paese, può essere più o meno complessa; ed è qui che la banca può entrare in gioco apportando dati e conoscenze.



“ Una reputazione danneggiata è incompatibile con la sostenibilità dell'attività. ”

Gonzalo Gortázar, CEO di CaixaBank (2016)

Livello di consulenza.

Secondo alcuni, il processo di conversione in piattaforma sarebbe "la morte dell'attività bancaria poiché determina la perdita del rapporto con il cliente".

A nostro avviso, tale perdita è già in corso a causa di sistemi ancorati al modello di filiale fisica o di prodotti come Apple Pay o PayPal,

che impediscono alla banca emittente di accedere ai dati della transazione dopo aver speso milioni di euro per la promozione della carta di credito/debito. Inoltre, la situazione potrebbe aggravarsi ulteriormente qualora Apple decidesse di avvalersi di una connessione diretta con la banca eliminando l'intermediazione delle reti Visa e MasterCard.

Tra le altre cose, la strategia di piattaforma consentirà alla banca di concentrarsi sull'attività che offre il maggiore fattore di differenziazione e valore aggiunto, vale a dire, la consulenza; giacché nessuno gode di una posizione migliore in tal senso e che, se eseguita efficacemente, tale attività le permetterà di stabilire un rapporto indissolubile con il cliente.

Come hanno raggiunto questo obiettivo alcune delle piattaforme di riferimento?

Crescita media annuale degli utili di Amazon



Amazon ha sviluppato una migliore capacità di profilazione del cliente e comprensione del suo comportamento. Utilizzando dati analitici avanzati è in grado di anticiparlo, suggerendogli acquisti utili a cui, in molti casi, lo stesso cliente non aveva ancora pensato.

L'impatto è tale da aumentare la predisposizione del cliente a pagare di più per il prodotto, nonché la sua fidelizzazione, dal momento che interpreta l'utilizzo dei suoi dati più come un valore aggiunto che come una forma di intrusione. 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.

Amazon è un'azienda di servizi, i prodotti sono forniti da terzi e spesso non differenziali (sono disponibili altrove) e rappresentano esclusivamente un pretesto per un'attività, quasi interamente digitale, basata su convenienza e prezzi ottimizzati per il cliente.

Sebbene anche la banca si basi su un modello di business *retail*, i suoi prodotti sono di natura finanziaria e pertanto, a differenza di quanto avviene per Amazon, basati su un sistema di pagamento differito. Ciò significa che, oltre ad attirare il cliente, per la banca è importante garantirne la solvibilità successiva alla vendita al fine di

prevenire eventuali problemi in termini di pagamento.

Assumere il ruolo di consulente del cliente consente inoltre di raccogliere dati aggiuntivi, creando un circolo virtuoso che, nel medio periodo, consentirà alla banca di divenire parte integrante della vita dei clienti e di aiutarli, in modo permanente a ottenere tutto ciò di cui hanno bisogno.

Questa è la formula migliore per ampliare i margini (associati al RoE) e aumentare la fidelizzazione (associata al costo del capitale).

Difficoltà della transizione verso il modello di piattaforma

Amazon ha impiegato 20 anni per costruire una piattaforma che, oltre ad essere già un punto di riferimento per il settore *retail*, continua ad ampliare il suo ruolo nella società giorno dopo giorno.

Il punto di partenza del settore bancario è diverso, poiché si tratta di un'attività già avviata che tuttavia deve fare i conti con le zavorre di un business inutilizzabile in futuro. La domanda è se i vantaggi di un'attività già avviata supereranno le sue stesse zavorre. A prescindere dalla risposta, il tempo necessario affinché il settore bancario riesca a raggiungere un livello di maturità analogo a quello di Amazon sarà circa un decennio.

Alcune delle sfide che il settore bancario si troverà ad affrontare sono:

1. **Leadership.** Un business diverso richiede un gruppo dirigente diverso, privo di resistenze al cambiamento e con la stessa visione a lungo termine di Jeff Bezos (Amazon), Larry Page e Sergey Brin (Google), Mark Zuckerberg (Facebook), Steve Jobs (Apple) o Jack Ma (Alibaba), i quali hanno dimostrato un'eccellente capacità di leadership in termini di strategia e hanno saputo comprendere che il loro patrimonio dipendeva dal valore a lungo termine delle rispettive aziende.

Pensare che il modello attuale possa resistere ancora 10 anni sarebbe un grave errore; le tutele tradizionali (licenza bancaria, regolamentazione) hanno oramai perso efficacia e i margini continueranno ad assottigliarsi a causa della riduzione dei tassi di interesse e della crescente pressione esercitata dalla tecnofinanza sui settori più redditizi dell'attività (pagamenti, ecc.).

Tra le altre cose, occorrerà:

a. Nei confronti dell'azionista, prevedere e difendere un deterioramento a breve termine di efficiency ratio e RoE (derivante dai costi di rinnovamento tecnologico) a favore della sostenibilità della capitalizzazione di borsa.

∇ RoE_n ≠ ∇ Total Shareholder Return¹³

b. Nei confronti della dirigenza, prevedere e difendere l'inevitabile fine del business tradizionale e l'ingresso in una nuova fase in cui il business digitale fagociterà i suoi guadagni. Tale aspetto crea sempre un notevole attrito all'interno dell'organizzazione e l'alta dirigenza potrebbe, ad esempio, affrontarlo modificando i KPI di gestione.

2. **Tecnologia e talento.** Al giorno d'oggi, la banca non è certo considerato il settore lavorativo più desiderabile dai talenti che stanno trasformando altri settori e che si troverebbero a dover risolvere problemi critici per la banca del futuro, come ad esempio la sicurezza, un aspetto che sta assumendo una nuova dimensione in virtù delle architetture aperte.

3. **Legacy.** Il settore bancario dovrà necessariamente disinvestire dal modello di business tradizionale. Ciò comporterà progressivamente la chiusura di filiali, il ridimensionamento dell'organico, la risoluzione di accordi commerciali non in linea con la nuova strategia e altre misure che determineranno un impatto reputazionale di difficile gestione.

4. **Regolamentazione.** Il regolatore dovrà comprendere e adattarsi alle complessità della nuova strategia (titolarità dei dati, responsabilità in termini di tutela del consumatore, conformità alla normativa AML, ecc.). Per il settore bancario, ciò rappresenta un'opportunità per capitalizzare lo storico rapporto con il regolatore, il che rappresenta un chiaro vantaggio rispetto alle *challenger bank*.

Si continueranno a creare nuovi modelli di licenze bancarie a seconda del modello di business e dei rischi ad esso associati, dal momento che, in alcuni casi, non sarà necessaria una licenza completa. Alcune imprese fintech, che offrono servizi solo ad alcuni dei livelli elencati, non avranno ad esempio bisogno della stessa licenza di una banca verticalizzata.

Nell'ambito di questo nuovo modello di business, è indispensabile che il settore bancario assuma una leadership forte (come hanno fatto i GAFAs), al fine di scongiurare il rischio di una disintermediazione che relegherebbe la banca al mero ruolo di *utility*.

“ You must have strong technology expertise within the leadership team of the bank. If you do not, you are going to fail. “

Chris Skinner, *ValueWeb*

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

¹³ Un investimento o costo può pregiudicare il ROE delle banche in uno o più periodi, tuttavia, qualora si tratti di una decisione efficace, può promuovere la capitalizzazione di borsa e generare, di conseguenza, una maggiore redditività per l'azionista.

Secondo la società di consulenza Ovum, la perdita di utili delle aziende Telco rispetto ai provider di servizi VoIP e reti di messaggistica istantanea (come WhatsApp) per l'anno 2016 ammonta a oltre 100 mldUSD a livello globale.

Perdita di utili per il settore Telco rispetto agli operatori OTT (Over The Top), 2016E



Fonte: Ovum TMT Intelligence, 2015



Che rapporto c'è tra la nuova direttiva europea in materia di pagamenti (PSD2) e il processo di trasformazione del settore bancario in piattaforma?

La direttiva PSD2 obbligherà le banche ad aprire i propri sistemi a fornitori esterni, prevedibilmente mediante API, affinché questi possano offrire due tipi di servizi:

1. Servizi di informazione sui conti (XS2A). I fornitori, incaricati e autorizzati esplicitamente dal cliente, accedono alle informazioni transazionali del conto bancario di quest'ultimo.

A partire dall'analisi di tali dati, il fornitore può offrire 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.).

2. Servizi di avvio di pagamento. I fornitori, incaricati e autorizzati esplicitamente dal cliente, offrono, a partire da un esercizio commerciale *online*, un social network o un'applicazione di messaggia, la possibilità di eseguire il pagamento accedendo al conto bancario dell'acquirente e trasferendo il denaro. Tutto ciò avviene tramite software, con la creazione di un "ponte" tra l'esercizio commerciale e la banca.

La direttiva PSD2 converte, *de facto*, le banche in piattaforme e avvia il loro percorso verso le architetture di connessione, con due possibili opzioni:

- Opzione sconsigliabile. Nuotare contro corrente, ossia, conformarsi a quanto disposto dal regolatore e fare il minimo indispensabile per non incorrere in sanzioni. Continuare a trascinare il settore bancario tradizionale e mantenere le API come semplice obbligo normativo. Ciò implica la perdita di un'opportunità, dal momento che i sistemi *legacy* non saranno in grado di supportare i servizi XS2A con una flessibilità tale da generare nuove occasioni di business.
- Opzione consigliabile. Sfruttare l'impulso normativo per sviluppare una strategia di API ben definita, un "*building block*" che permetta di cogliere nuove opportunità di business all'esterno, dinamizzare il potenziale di innovazione del proprio organico e preparare l'organizzazione ad assorbire facilmente qualsiasi movimento potenzialmente disgregante.

Una strategia di API è di natura trasformativa e richiede pertanto la collaborazione tra due diversi reparti dell'organizzazione: commerciale e tecnologico.



Blockchain è un ampio database che raccoglie le transazioni eseguite dagli agenti connessi.

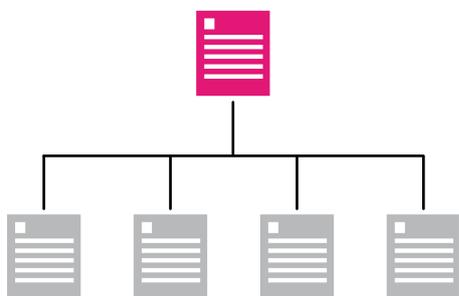
Non si tratta tuttavia di tutte le transazioni, dal momento che, una volta portata a termine, affinché una transazione venga registrata è necessario che le parti coinvolte eseguano un processo di verifica e decidano, di mutuo accordo, se convalidare o meno tale transazione.

In caso affermativo, la transazione entrerà a far parte del database in modo permanente e con la garanzia che non potrà mai essere alterata.

Il database di transazioni che si va così creando è accessibile ai soggetti coinvolti. L'acquisizione dello status di soggetto coinvolto dipenderà dalla configurazione di Blockchain come sistema a libero accesso (*permissionless ledger*) o ad accesso "su invito" (*permissioned ledger*).

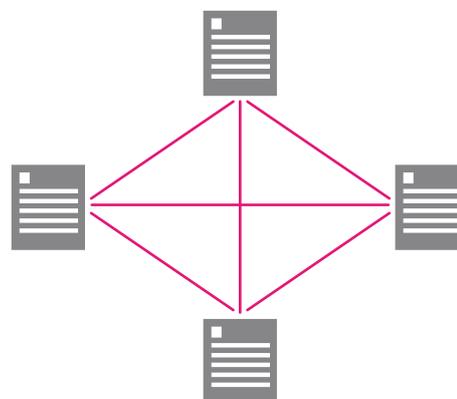
A differenza di quanto avviene nel modello classico, l'intero processo non richiede la presenza di un'entità centrale che gestisca le operazioni o il database.

Registri centralizzati esistenti



- I sistemi tradizionali fanno affidamento su un'autorità centrale che genera fiducia e trasferisce il valore.
- Il denaro si muove tra i partecipanti alla transazione e l'autorità centrale registra il trasferimento al fine di evitare eventuali frodi.
- In seguito, i partecipanti eseguono costose conciliazioni con i propri sistemi.

Registri distribuiti



- La fiducia è generata dallo stesso sistema e non dall'autorità che i partecipanti hanno attribuito a un'entità centrale.
- I partecipanti convalidano in modo collettivo gli scambi, i quali vengono aggiornati nell'intera rete quasi in tempo reale.
- Il sistema dispone di un enorme potenziale per accelerare le transazioni, aumentare il livello di trasparenza e ridurre i costi.

Fonte: "Distributed Ledger Technology: Beyond Block Chain" UK Government Chief Scientific Adviser 2016.

Per quale motivo questa tecnologia genera così tante aspettative?

In realtà, dietro la semplice descrizione di Blockchain si nasconde il primo tentativo reale da parte della tecnologia di risolvere uno dei problemi atavici dell'economia: fornire ai soggetti di una transazione la sicurezza necessaria per realizzare uno scambio di valore senza l'intervento di intermediari.

Blockchain è il primo registro pubblico, irrevocabile, inalterabile, tracciabile *end-to-end* e in grado di gestire il denaro in base all'adempimento di condizioni predefinite.

Blockchain o tecnologia di registro distribuito?

Tecnologia di registro distribuito o *Distributed Ledger Technology* (DLT) è un termine più appropriato rispetto a Blockchain, dal momento che quest'ultimo è solo uno dei quattro elementi chiave su cui si basa la tecnologia:

1. **Blockchain.** Come spiegato in precedenza, Blockchain è un database che registra le transazioni eseguite dagli agenti connessi. Le transazioni vengono raggruppate in blocchi e organizzate ("incatenate") in ordine cronologico. Il registro delle transazioni viene duplicato e sincronizzato con i sistemi di tutti i soggetti interessati.
2. **Firme digitali.** Un sistema di chiavi pubbliche-private utilizzate per identificare i soggetti coinvolti in una transazione, autorizzare e verificare le transazioni e garantirne l'integrità e l'inviolabilità.
3. **Meccanismo di consenso.** Un insieme di regole tecniche studiate per assicurare che i partecipanti che registrano ed elaborano le transazioni raggiungano un accordo per identificare le transazioni ritenute valide e che saranno pertanto registrate sulla Blockchain.

4. **Criptovaluta.** Token crittografico che: i) rappresenta un determinato valore (ad esempio, Bitcoin); oppure, ii) viene utilizzato in maniera strumentale per convertire in formato digitale un attivo (azione, buono, ecc.) e scambiarne la proprietà (renderlo oggetto di una transazione).

L'avvento della tecnologia DLT è il risultato di un processo di evoluzione logico e naturale, il che ne favorirà il consolidamento nel medio periodo.

Come molte altre tecnologie trasformazionali precedenti, non rappresenta una minaccia o un'opportunità "in sé". Il suo impatto futuro è ancora da definire. Tuttavia, come sempre, il primo passo consiste nell'utilizzare l'analisi strategica al fine di intraprendere azioni incisive e coerenti con tale analisi.

“

*(...) strategy is **pain** and if your strategy is not profoundly painful to you and uncomfortable, you're not very strategic. Really, strategy is a list of all the things you're not doing.*

“

Reed Hastings (2016), CEO di Netflix



DLT, l'anello mancante nell'evoluzione della tecnologia digitale

Fin dalla notte dei tempi, l'universo si è basato su quattro dimensioni: le tre spaziali e quella temporale.

1995

A partire dal 1995, l'uomo ha iniziato a disporre di una tecnologia che, in appena 15 anni, gli avrebbe consentito di digitalizzare e condividere a un costo minimo quasi tutto ciò che lo circonda. Quando "qualcosa" viene digitalizzato, le sue regole di funzionamento cambiano per sempre.

Durante questi primi 10 anni, la tecnologia protagonista¹⁴ è stata Internet 1.0, uno strumento che consentiva di trasmettere informazioni digitalizzate con una facilità e a costi impensabili prima d'allora. Il flusso di tali informazioni era in genere unidirezionale (siti Web di notizie, portali, ecc.). La crescita del fenomeno digitale seguiva tre regole di base:

1. Era direttamente proporzionale alla Legge di Moore, la quale si è rivelata alquanto corretta.

“
A parità di costi, la potenza di chip raddoppia ogni 24 mesi.

Gordon Moore, cofondatore di Intel (1975)

2. Era direttamente proporzionale alla creazione di contenuti nuovi, diversi e di qualità (seppur utilissimo, il "copia e incolla", non genera valore). Tale fase si è tuttavia prodotta con un certo ritardo poiché richiedeva l'adozione di Internet da parte di un numero minimo di utenti.
3. Era inversamente proporzionale alla mancanza di fiducia tra i partecipanti, problema che rimane tuttora parzialmente irrisolto.

“
On the Internet, nobody knows you are a dog.”
The New Yorker (1993)

¹⁴Nonostante la telefonia mobile si sia sviluppata nello stesso periodo, nei primi anni ha perlopiù rappresentato una tecnologia "di convenienza" (costante reperibilità). Il vero salto di qualità è stato introdotto dallo smartphone (2007), che ha permesso di sviluppare nuovi modelli di business.

2000

Nel 2000 la "bolla di Internet" esplose a causa di un insieme di fattori, tra cui spiccano:

- a. Immaturità tecnologica. Non esisteva una sufficiente larghezza di banda e l'infrastruttura era estremamente costosa.
- b. Immaturità "intellettuale". I contenuti erano di bassa qualità e difficile accesso (non esisteva, ad esempio, lo smartphone).

Nonostante il fallimento della maggior parte dei modelli di business, Internet si è consolidato come protocollo di connessione universale, creando una nuova dimensione, quella digitale, a cui alcuni autori si riferiscono come¹⁵ "la quinta dimensione" e che presenta caratteristiche molto diverse rispetto alle altre quattro: i) elimina le barriere geografiche; ii) è difficilmente assoggettabile alle imposizioni normative; iii) non fa distinzione tra nazionalità; iv) mette in discussione concetti che in passato erano apparentemente scontati come quello di "identità" o "sicurezza".

2005

Nel 2005, Internet ha già riconfigurato gran parte dell'economia e dei rapporti personali mediante comunicazioni basate sullo scambio di testi, audio e video in formato digitale e il fiorire di una moltitudine di modelli di business in grado di creare un immenso valore. Internet 2.0 cambia per sempre il nostro modo di interagire, dando voce a chiunque disponga di una connessione e consentendo la comunicazione onnidirezionale con i social network. Il 2008 vede invece l'introduzione dello smartphone, uno strumento in grado di esprimere la capacità di Internet mobile di offrire un impulso definitivo a comunicazioni e modelli di business.

Di conseguenza, la dimensione digitale adatta le sue regole di funzionamento alle ultime innovazioni:

1. Viene formulata una legge chiave, quella di Metcalfe, che diffonde la teoria del *network effect*.

“ Il valore di una rete è uguale al numero di utenti elevato al quadrato. ”

Robert Metcalfe,
cofondatore di 3Com (1976)

Tale legge constata l'importanza della velocità come variabile competitiva chiave, che consente di occupare le categorie emergenti in virtù di un effetto noto come *winner-take-all*, nonché l'esigenza delle attività commerciali digitali di acquisire una massa critica al fine di poter assumere un senso dal punto di vista economico.

2. I modelli emergenti di fornitura dell'infrastruttura cloud riducono la validità della Legge di Moore, dato che tale infrastruttura diviene definitivamente più economica, scalabile e flessibile.

¹⁵ La Quinta Dimensión Digital (José María Fuster), Instituto Español de Estudios Estratégicos, novembre 2016.

2010

Verso il 2010, il modo di relazionarsi all'interno della società e nell'ambito della produzione di beni e servizi subisce un cambiamento radicale. Tuttavia, nonostante le nuove tecnologie consentano agli agenti economici di entrare in contatto e scambiare informazioni, le transazioni economiche continuano a seguire un modello che non è cambiato molto nel corso dei secoli e acquisiscono tutta la velocità che le leggi di Moore e Metcalfe sembravano preconizzare. Tali transazioni sembrano incontrare sempre gli stessi ostacoli:

a. I pagamenti, soprattutto quelli internazionali, sono troppo lenti e costosi. Un problema alquanto normale, dal momento che i sistemi di pagamento sono stati creati prima dell'avvento di Internet come reti chiuse e in modo diverso a seconda del paese.

b. Realizzare transazioni, soprattutto a distanza, risulta difficile in virtù della mancanza di fiducia o di informazioni sufficienti sulla controparte. In genere, questo inconveniente, va ad **aggiungersi** a quello precedente.

Il superamento di questi ostacoli richiede la presenza di una terza parte, normalmente il settore bancario, che assicuri la fiducia, canalizzando e garantendo il pagamento una volta soddisfatti i termini dell'accordo. Tale fiducia si basa su aspetti effimeri come le valute fiat¹⁶, i marchi o i nomi delle aziende.

Elementi di una transazione economica

Nuove modalità di mettere in contatto le parti, più agili e meno costose.

Risolto prima del 2010

Nuove modalità di scambiare informazioni sul business oggetto di interesse, più agili e meno costose.

Risolto prima del 2010

Garantire la fiducia tra due o più parti che non si conoscono tra loro.

Non risolto prima del 2010

Garantire forme di pagamento agili ed economiche tra due o più parti che non si conoscono tra loro.

Non risolto prima del 2010

¹⁶ Dal 1971, anno in cui il presidente Nixon sospese la convertibilità del dollaro in oro, il denaro è fiduciario o "fiat" e il suo valore si basa sulla fiducia che la comunità nutre nei confronti dell'entità emittente (Federal Reserve, Banca Centrale Europea, ecc.).

Nel corso della storia, a un progresso in campo tecnologico o commerciale è sempre seguita una rivoluzione in ambito finanziario. I cinesi crearono la cartamoneta per poter commerciare in luoghi più lontani senza dover portare con sé l'oro. Analogamente, gli assegni o le carte di credito furono creati per rispondere a nuove forme di scambio commerciale. La società attuale

e la globalizzazione richiedono una nuova infrastruttura che, essendo universalmente accessibile, neutrale, gratuita e funzionando in tempo reale, consenta di portare a termine transazioni digitali. In assenza di tale infrastruttura, la trasformazione digitale non potrebbe avvenire in forma piena.

DLT sembra essere il pezzo mancante del puzzle della 5ª dimensione e, qualora fosse in grado di risolvere l'atavico problema della mancanza di fiducia tra due parti che desiderano realizzare una transazione, si rivelerebbe una tecnologia realmente trasformativa.



La tecnologia DLT, assieme alla rete di Internet mobile (smartphone), sta preparando il cammino verso Internet 3.0, noto anche come **Internet del valore**, e potrebbe dare inizio a una tappa il cui potenziale trasformativo è superiore a quello delle due precedenti (Internet 1.0 e 2.0).

Perché la tecnologia DLT rappresenta una minaccia per il settore bancario tradizionale

Appena 50 anni fa, telefonare da Londra a San Paolo era estremamente caro e richiedeva l'intervento di un intermediario (operatore). Oggi, la stessa telefonata può essere realizzata gratuitamente (VoIP) e in maniera del tutto automatizzata. La digitalizzazione della voce ha prodotto straordinari progressi in termini di servizi e costi offerti agli utenti.

Al contrario, inviare un pagamento da Londra a San Paolo attraverso la rete SWIFT¹⁷ è tuttora caro e richiede diversi giorni. È il prezzo che paghiamo per la sicurezza che il denaro arrivi a destinazione e che l'operazione sia debitamente registrata.

Il ruolo del settore bancario come unico e indiscutibile depositario della fiducia e delle infrastrutture necessarie alla movimentazione di denaro si è consolidato nel tempo e in virtù dell'apparente impossibilità tecnologica ed economica di concepire un'infrastruttura alternativa ed esterna rispetto al sistema "ufficiale". Di conseguenza, il settore non ha mai avvertito l'esigenza di trasformare tali infrastrutture. Oggi, tuttavia, la realtà è ben diversa e

questo tipo di infrastrutture, consolidate ma inefficienti, è ormai parte del sistema *legacy* della banca

L'avvento di Internet, che a partire dal 1995 ha trasformato e provocato la disintermediazione di diversi settori, non ha avuto un grosso effetto sui pagamenti. L'unica "innovazione" è stata PayPal, sebbene in realtà si tratti di un ulteriore livello che si è andato ad aggiungere all'infrastruttura tradizionale delle carte di pagamento. Tuttavia, tra il 2008 e il 2009 sono state introdotte due nuove tecnologie con un diverso livello di maturità che, combinate, potrebbero dar luogo a una trasformazione senza precedenti:

- Smartphone (connettività mobile dei dati). La sua straordinaria capillarità consente alla quasi totalità della popolazione mondiale di scambiare dati tra pari (P2P). Ogni dispositivo si converte inoltre in modo immediato e gratuito in un terminale di pagamento e riscossione per le operazioni commerciali.

- DLT. Questa tecnologia offre la possibilità di registrare e contabilizzare rigorosamente le transazioni economiche digitali, fornendo "l'ingrediente magico" necessario alla realizzazione di un accordo: la fiducia nello scambio di valore. Si tratta inoltre di una tecnologia *value store* (custodia del valore).

La combinazione di entrambe le tecnologie consente la creazione di un'infrastruttura universale, gratuita e totalmente capillare per realizzare transazioni. Il fatto che sia gratuita ne garantisce l'adozione a livello globale, il che, in base alla Legge di Metcalfe (*network effect*), è il suo reale valore a lungo termine.

Se Internet 1.0 e 2.0 (**Internet dell'informazione**) hanno offerto agli utenti la possibilità di scambiare informazioni e interagire, condizioni necessarie (ma non sufficienti) per portare a termine uno scambio commerciale, Internet 3.0 (**Internet del valore**) ha reso possibile lo scambio del valore economico e, finalmente, la realizzazione di transazioni in tempo reale:



Un messaggio SWIFT costa 0,04 USD, tuttavia il prezzo di un trasferimento internazionale di denaro per un cliente è di 5-50 USD. Ciò riflette senza dubbio un'inefficienza all'interno del processo. Blockchain è in grado di realizzare il trasferimento di 80 MUSD per lo stesso prezzo (0,04 USD), in tempo reale e 24x7x365.

In futuro, la chiave del settore dei pagamenti sarà consentire lo scambio di valore P2P attraverso la rete mobile. Per una banca tradizionale, caratterizzata da sistemi e strutture rigidi e antiquati, è difficile competere in tale ambito con specialisti come Venmo o Klarna, in grado di semplificare notevolmente il processo.

¹⁷ Sebbene la tecnologia sia stata aggiornata nel corso del tempo, la rete, di proprietà delle banche, è stata fondata nel 1973, ossia molto prima dell'avvento di Internet. La sua sicurezza è attualmente oggetto di discussione a causa di recenti attacchi che hanno causato furti milionari.

Fin qui si potrebbe pensare che DLT non rappresenti tanto una tecnologia trasformativa, quanto piuttosto un giro di boa in termini di efficienza dei sistemi di pagamento, i quali diventano più economici e pratici per gli utenti (dati mobili + *real time*). Tale conclusione non è tuttavia corretta:

1. **In primo luogo**, nei paesi sottosviluppati, la possibilità di disporre di un'infrastruttura affidabile per effettuare pagamenti e custodire il valore è, per circa 2.000 milioni di *unbanked*, un aspetto molto più trasformativo di quanto lo siano stati Internet 1.0 e 2.0. Si tratta difatti di un gigantesco passo avanti in termini di accesso allo scambio commerciale di beni e servizi, al risparmio e, in sostanza, al progresso.

La condizione di *unbanked* è in genere determinata dalla mancanza di un'infrastruttura bancaria tradizionale o dall'impossibilità, da parte di migliaia di milioni di persone, di soddisfare alcuni requisiti minimi (ad esempio disporre di una storia creditizia) o altri requisiti solitamente imposti dal mondo sviluppato (come il processo KYC). La tecnologia DLT dispone chiaramente delle potenzialità per risolvere entrambi i problemi.

Prima o poi, i paesi sottosviluppati smetteranno di esserlo e inizieranno a disporre di servizi finanziari. Tuttavia non sperimenteranno mai il sistema bancario sviluppatosi in Occidente fino all'inizio del XXI secolo e passeranno direttamente alla fase successiva: la banca digitale.

Ciò che occorre stabilire è se tale "vuoto" sarà occupato dalle banche dominanti, dai GAFA, dai BATs (come già inizia ad accadere in India con PayTM, gruppo fornitore di servizi di pagamento) o da un nuovo attore in grado di sfruttare una nuova tecnologia.

2. **In secondo luogo**, aspetto forse più rilevante per il mondo sviluppato, DLT è una tecnologia che offre una funzionalità potenziale molto più ampia rispetto al mediatico Bitcoin o al trasferimento di valore semplice. I cosiddetti *smart contracts*¹⁸ consentono di eseguire nella catena di blocchi un'azione (ad esempio, un pagamento) associata al verificarsi di un evento concreto, come la consegna di una merce, la compravendita di un titolo di borsa o il godimento degli interessi di un buono.

Attualmente, molti di questi processi (come il *clearing & settlement* di titoli azionari) rientrano nell'orbita del settore bancario e sono parte integrante del valore aggiunto della sua attività.

Tali processi, analogamente a quanto avviene per i pagamenti, risentono di una tecnologia obsoleta e di operazioni manuali palesemente migliorabili. DLT si propone come alternativa con una duplice proposta di valore: i) è un database condiviso dai partecipanti "su invito" (vs. database organizzati in silos); ii) consente di automatizzare i processi manuali.

3. **In terzo luogo**, la nuova tecnologia consente lo sviluppo di numerosi servizi di valore il cui erogatore naturale è il settore bancario. Ad esempio:

- a. **Servizi di gestione dell'identità**. Per supportare l'accesso del pubblico in generale a tutti i tipi di servizi, bancari e non.

Sebbene il problema dell'identità sia complesso e non possa essere risolto interamente da DLT, la tecnologia è comunque parte della soluzione e il settore bancario gode di una posizione privilegiata per porsi alla guida del nuovo concetto di identità emerso con la rivoluzione digitale.

- b. **Servizi di costruzione della storia creditizia**. A uso delle sacche di popolazione che non hanno mai intrattenuto rapporti con la banca, ad esempio individui impiegati nel settore dell'economia sommersa (circa il 15-20% dell'economia dell'Unione Europea¹⁹) o semplicemente giovani che iniziano a interagire con il settore bancario.

DLT è un registro inviolabile di transazioni precedenti, ossia, l'essenza stessa di una storia creditizia e, ancora una volta, il settore bancario occupa la posizione più adatta per guidare il progetto.

- c. Altro

Che impatto avrà sul settore bancario l'ingresso di 2.000 milioni di *unbanked* all'interno del sistema?

DLT ha le potenzialità necessarie per ridurre radicalmente la struttura di costi di molti dei processi associati all'attività bancaria.

¹⁸ In realtà, non si possono definire né contratti né intelligenti; si tratta semplicemente di applicazioni eseguite su un'infrastruttura DLT.

¹⁹ Fonte: Commissione Europea.



Perché Bitcoin è il caso di uso di DLT più paradigmatico?

La radice etimologica del termine inglese *money* (denaro) è da ricercarsi nella parola "memoria".

Il denaro è un token senza alcun valore intrinseco che serve a conservare la memoria di un credito a favore di chi lo possiede e presso un'entità che ci ispira fiducia (ad esempio, una banca centrale) poiché le attribuiamo uno schema di comportamento prevedibile²⁰ (sebbene, in alcuni casi, come ad esempio la svalutazione monetaria, tale fiducia possa venire meno).

In virtù di tale fiducia, la società ha affidato al sistema bancario il compito di gestire la contabilità, il database e le informazioni relative a chi ha cosa e chi deve a chi (fatta eccezione per i contanti, che sfuggono al controllo), nonostante i suoi registri non dispongano di alcun sistema crittografico (a differenza di DLT) che impedisca scritture contabili fraudolente.

La similitudine tra le definizioni di DLT e denaro è sorprendente, dal momento che sembrano riferirsi allo stesso concetto seppur con parole diverse.

Bitcoin è un buon esempio di utilizzo di DLT, sebbene la sua adozione massiva presenti notevoli ostacoli che non hanno nulla a che vedere con la solidità tecnologica della soluzione.

Gli inizi sono sempre difficili, anche per le tecnologie. Nel 2000 molti consideravano la telefonia mobile come un settore elitario e l'Internet banking come uno strumento poco sicuro. Le riserve nei confronti di DLT sono addirittura maggiori:

- 1. Mette in discussione l'ordine stabilito.** Sia per il settore bancario commerciale sia per le Banche centrali, che potrebbero perdere il controllo della politica monetaria. Federal Reserve, Banca d'Inghilterra e Banca di Cina stanno già analizzando le implicazioni e la possibilità di emettere criptovaluta garantita.
- 2. Implica il maneggio di denaro.** Il che comporta la massima cautela da parte del regolatore e degli utenti rispetto alla sua adozione e rappresenta un'opportunità per il settore bancario, giacché l'utilizzo di un *value store* privo di trasparenza o garanzie normative non sarebbe praticabile.
- 3. Rappresenta una sfida intellettuale.** Poiché richiede una minima comprensione di diverse tecnologie, tra cui alcune complesse (ad esempio, la crittografia). Implica inoltre un modo di pensare diverso (alcuni sostengono che, come già avvenuto nel caso del cloud, DLT introduce una nuova forma di elaborazione, la cosiddetta elaborazione "consensuale").
- 4. È difficile da usare.** Sebbene si evolva rapidamente (con aziende come Circle), allo stato attuale non può essere definita una tecnologia *user friendly*. Tuttavia, lo stesso era vero nei primi giorni Internet o almeno fino all'invenzione del World Wide Web da parte di Sir Berners-Lee²¹.
- 5. Risente di un certo vuoto normativo.** Il "selvaggio west" giuridico e tecnologico del 2010 inizia a civilizzarsi. Dal punto di vista giuridico, l'intervento del regolatore e la creazione di associazioni di categoria (R3) contribuiscono a chiarire alcuni dubbi. Dal punto di vista tecnologico, si è resa necessaria la creazione della Bitcoin Foundation, un'organizzazione con tre obiettivi principali: standardizzare la tecnologia, promuoverla e proteggerne l'infrastruttura. Internet ha attraversato lo stesso processo.

²⁰ Per diversi secoli, l'oro è stato ad esempio la moneta universale poiché era prevedibile che la sua quantità (e pertanto il suo valore) non avrebbe subito variazioni sostanziali nel medio periodo. Curiosamente, una delle principali critiche mosse a Bitcoin riguarda la sua condizione di valuta "senza governo", proprio come lo era l'oro prima che i monarchi europei iniziassero a incidere la propria effigie sulle monete.

²¹ Scienziato britannico padre del Web. Nel 1989, stabilì la prima comunicazione tra un client e un server mediante il protocollo HTTP. Nel 1994, fondò il Consorzio del World Wide Web (W3C) per monitorare e standardizzare lo sviluppo delle tecnologie su cui si basa il Web e che consentono il funzionamento di Internet.

Nonostante queste difficoltà, il settore fintech tenta di reinventare l'attività bancaria sostanzialmente attraverso la semplificazione dei processi. A tale scopo sfrutta tecnologie più economiche e/o con funzionalità superiori e DLT soddisfa entrambi i requisiti: è meno costosa, funziona in tempo reale e consente il trasferimento di attivi digitali (token) che non devono necessariamente essere denaro (basti pensare ai "like" o "share" ottenuti da un youtuber e che, in ultima istanza, possono convertirsi in utili pubblicitari).

Il settore bancario non è in grado di competere sulla velocità, ovvero un aspetto competitivo chiave (effetto *winner-take-all*). Oltre agli sviluppi interni, la sua strategia deve pertanto prevedere anche la collaborazione con la tecnofinanza e la creazione di *best practice*, alcune delle quali si basano già sull'Internet del valore.

In sintesi, l'esclusività del settore bancario in termini di gestione delle reti di pagamento è destinata a sparire, riducendo la capacità di generare profitti.

Perdono valore anche due capisaldi storici come l'elaborazione di transazioni in *back-end* e l'archiviazione di dati, dal momento che le nuove tecnologie commercializzano tali capacità aprendo le porte ad altri fornitori di servizi simili e meno costosi grazie alla maggiore leggerezza delle strutture.

L'opportunità risiede nello sviluppo di servizi (propri o di terzi) che, basandosi su questa infrastruttura, offrano un valore superiore rispetto al semplice spostamento del denaro tra origine e destinazione.

La tecnologia DLT, sebbene sia ancora solo agli inizi, sembra annunciare la democratizzazione dell'accesso a un'infrastruttura bancaria attualmente elitaria (come è avvenuto con il cloud e l'infrastruttura tecnologica), dal momento che il suo standard aperto consente lo sviluppo di reti più funzionali rispetto a quelle bancarie.

“

If you are a Fintech player, you need to talk to a number of VCs, and all it takes is for one of them to say yes and you can launch your product. In contrast, at a big bank you probably need to talk to a large number of people before you can launch a product, and all you need is for one to say no and it doesn't happen.

Eduardo Vergara
Head of Payments Services, Silicon Valley Bank

“



Perché DLT deve rappresentare un'opportunità per la reinvenzione digitale del settore bancario

L'essenza della trasformazione digitale consiste nel cambiare i processi e la tecnologia esistenti per spostare "documenti" da una rete di filiali locale ad altri processi e tecnologie la cui architettura sia in grado di trasferire dati all'interno di reti di distribuzione globali estremamente capillari e funzionanti in tempo reale.

La creazione di Internet 3.0, o Internet del valore, è solo agli albori e, come già avvenuto per l'Internet dell'informazione, il suo consolidamento richiederà anni. Tuttavia, una volta completato il processo, gli effetti saranno superiori alle attuali previsioni. Il primo messaggio di posta elettronica è stato inviato nel 1971, mentre il primo social network è stato Sixdegrees (1997) e non Facebook (2004). Il venture capital, che raramente sbaglia nell'identificare tendenze e che serve come prova di campionatura, ha già investito circa 1,5 mldUSD²² nella ricerca di opportunità analoghe a quelle offerte in passato da Amazon, Google, Twitter, Facebook e così via.

Le banche dominanti più all'avanguardia e il settore fintech hanno già avviato la ricostruzione del sistema finanziario basandosi sull'infrastruttura centrale rappresentata dall'Internet del valore, inevitabilmente destinata a sostituire l'obsoleto mondo delle banche fisiche che lavorano con valuta fisica. La trasformazione digitale del settore bancario è impensabile in

assenza di una comprensione approfondita delle regole di funzionamento del nuovo mercato dello scambio di valore.

Il nuovo paradigma presenta minacce ragionevolmente identificabili e perlopiù concentrate nel settore finanziario, ma anche numerose opportunità di ottenere: i) una riduzione dei costi mediante l'applicazione della nuova tecnologia ai processi bancari; ii) la creazione di nuove fonti di profitto limitate esclusivamente dall'immaginazione nell'elaborare nuovi servizi o modelli di business.

La capacità di sfruttare le opportunità richiede leadership, conoscenza e analisi economica, laddove sia ragionevole:

1. Leadership della classe dirigente.

Trasformare il settore bancario non significa banalmente renderlo più rapido e ridurre rischi e costi mediante l'automatizzazione dei processi; questa sarebbe una visione semplicistica. La tecnologia DLT consente di reinventare le stesse strutture di scambio.

2. **Conoscenza.** Dove per conoscenza si intende la comprensione tecnica di DLT e una conoscenza approfondita del funzionamento dell'attuale sistema bancario, al fine di identificare possibili casi di uso e immaginarli nuovamente, almeno dal punto vista tecnologico.

3. **Business case.** Necessario laddove si intenda aumentare l'efficienza dei processi, dal momento che la nuova tecnologia compete con quella attuale (database, SQL, ecc.) e non sempre si rivela superiore. Ad esempio, i sistemi di pagamento centralizzati e in tempo reale esistenti in diversi paesi sono in grado di gestire grandi volumi a costi notevolmente ridotti (che sfruttano le economie di scala) e difficilmente migliorabili.

Quando si tratta di servizi nuovi e "innovativi" nel senso più stretto del termine, non è facile poter contare su un *business case* solido, poiché ciò significa addentrarsi in un territorio ancora sconosciuto.

“ *The potential impact of the distributed ledger may be much broader than on payment systems alone. The majority of financial assets – such as loans, bonds, stocks and derivatives – now exist only in electronic form, meaning that the financial system itself is already simply a set of digital records.* ”

Bank of England

²² Investimenti accumulati al quarto trimestre del 2016. Fonte: CB Insights ed elaborazione propria.

Quali sono le chiavi per l'identificazione dei casi di uso?

Riduzione dei costi

- **Informazioni condivise.** DLT è un database che, in virtù della sua stessa struttura, si converte in una "fonte unica di verità" per un insieme di partecipanti connessi e con interessi comuni. Ciò evita il mantenimento di un registro personale da parte di ciascuno²³ e la successiva riconciliazione manuale *peer-to-peer*.

In generale, il settore bancario è una rete di partecipanti che nutrono fiducia reciproca (l'assenza di tale fiducia, come nel periodo della crisi Lehman, determina la sospensione dei prestiti), con un supervisore che impone il rispetto di prassi comuni e obbligatorie volte a garantirne la sopravvivenza.

- **Eliminazione degli intermediari.** Caso simile al precedente in cui, tuttavia, a seconda del tipo di operazione interessata, si è deciso di attribuire a un'entità il ruolo di terza parte di fiducia che gestisca il registro e realizzi le funzioni operative. La "fonte unica di verità" sostituisce il tradizionale *clearing house*.
- **Automazione delle attività.** Il 25% delle attività eseguite dall'organico di una banca può e deve essere automatizzato mediante la robotica. Il 20% di tali attività consuma l'80% del costo totale di elaborazione.

DLT apporta il suo contributo a questo giacimento di redditività attraverso gli *smart contract*, i quali consentono di avviare nella catena di blocchi un'azione (ad esempio, un pagamento) a patto che si verifichi una condizione predefinita. L'automazione riduce la manipolazione umana (errori) e pertanto i costi di rielaborazione e il rischio operativo.

- ✓ **Compliance.** La tecnologia facilita transazioni più trasparenti e tracciabili, oltre a fornire una prova inconfutabile di esistenza poiché si tratta di un registro impossibile da modificare. Ciò offre enormi possibilità in termini di riduzione del carico normativo e semplificazione di altri processi, tra cui revisione dei conti e governo societario.
- ✓ **Agilità.** Essendo un database condiviso, DLT lavora in tempo reale, eliminando la necessità di riconciliazione e agilizzando i processi al fine di mitigare i rischi creditizi e favorire la liquidità.

ICICI, la più grande banca privata dell'India, ha robotizzato il 20% delle sue attività di back e middle office, riuscendo a ridurre l'efficiency ratio dal 41% al 35%.



²³ Proprietà di attivi, debiti/crediti, ecc.

Nuove fonti di profitto

Il settore bancario si trova di fronte alla necessità di generare nuove fonti di profitto, poiché quelle tradizionali stanno gradualmente scomparendo, ad esempio il noleggio dell'infrastruttura volta a canalizzare lo scambio di valore.

Le possibilità di raggiungere tale obiettivo mediante la nuova tecnologia sono notevoli ma, allo stesso tempo, difficili da prevedere; anche in un ambito ormai consolidato come quello di Internet dell'informazione, i nuovi utilizzi continuano a sorprendere giorno dopo giorno.

Alcune delle leve chiave su cui costruire tali servizi sono:

- **La funzionalità *real time***, che consente di ridurre i tempi, un ricalcolo istantaneo delle posizioni e l'offerta di servizi di minore valore in modalità *batch*, ad esempio la negoziazione di una polizza contro il furto in seguito a un acquisto in gioielleria.

- La possibilità di fornire **servizi di identità e pagamento nel mondo dello IoT**²⁴. Il modo in cui tali servizi sono concepiti attualmente li rende tuttavia parzialmente impreparati all'ingresso nel panorama IoT. Gli elementi connessi richiedono:

- ✓ Un'identità che li colleghi inequivocabilmente e indissolubilmente al rispettivo proprietario e che offra uno schema di autorizzazione per l'esecuzione di determinate operazioni (ad esempio, una richiesta).
- ✓ La possibilità di effettuare, senza un consenso esplicito e in virtù di uno schema di pre-autorizzazione, pagamenti programmati o di importi insoliti, come ad esempio i micropagamenti (con importi inferiori a 1 €).

Lo sviluppo dello IoT richiede necessariamente un livello transazionale compatibile con una tecnologia a basso costo, facile da utilizzare, *real time* e sicura, che consenta lo scambio di valore e l'identificazione degli elementi connessi.



In un settore bancario caratterizzato da una pressione senza precedenti in termini di riduzione dei costi e differenziazione dell'offerta, è indispensabile iniziare a lavorare su entrambi i fronti, con la consapevolezza che, con tutta probabilità, si tratterà di un investimento a lungo termine, i cui frutti potranno essere raccolti dopo diversi anni.

²⁴ Internet of Things.



Come funzionerebbe lo IoT con la tecnologia DLT?

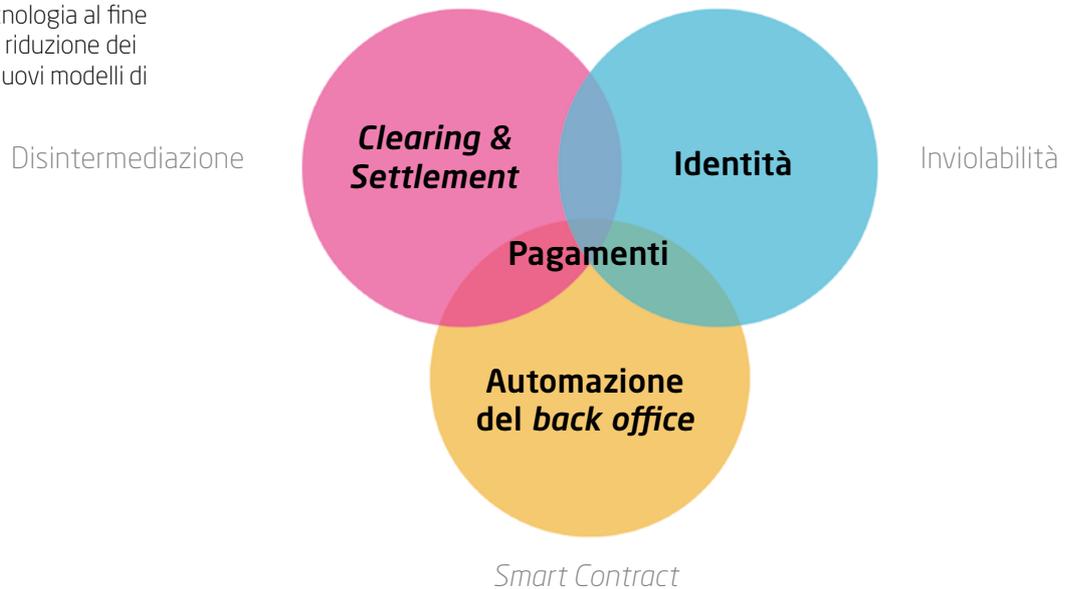
Daniel compra un frigorifero. Una volta a casa, utilizza il servizio di mobile banking per digitalizzare la fattura con MyHome e la sua identità viene associata a quella dell'elettrodomestico. Daniel autorizza il frigorifero a effettuare pagamenti attraverso la carta di credito per un limite massimo di 50 euro al mese.

Una settimana dopo, il frigorifero rileva l'assenza di latte e invia l'ordine al supermercato pagandolo mediante una carta di credito o un conto bancario associato. Al momento di autorizzare la transazione, la banca di Daniele verifica che il frigorifero appartenga a Daniel, che sia associato a un metodo di pagamento e che il limite mensile non sia stato superato. Quindi autorizza la transazione e invia un messaggio puramente informativo a Daniel.



Casi di uso tangibili di DLT nel settore finanziario

Di seguito approfondiremo diversi casi di uso che, nel breve periodo, potrebbero sfruttare le funzionalità della nuova tecnologia al fine di generare la tanto auspicata riduzione dei costi dei processi esistenti o nuovi modelli di entrate.



Caso di uso 1: DLT come tecnologia volta a supportare il settore dei metodi di pagamento.

Nel 2016, a livello mondiale, il settore dei pagamenti ha generato circa 1.300 mldUSD, cifra che sembra destinata a raggiungere 2.200 mldUSD entro il 2025 (crescita annuale del 7-8%).

I servizi di pagamento offerti dalle banche²⁵ generano commissioni che rappresentano dal 10 al 20% delle entrate totali e un profitto addirittura superiore, dal momento che si tratta di un'attività meno dispendiosa in termini di infrastruttura e personale rispetto all'intermediazione. Quello dei pagamenti è pertanto un settore chiave affinché la banca riesca a ottenere nuovamente una redditività superiore al costo del capitale e garantire il suo futuro.

I pagamenti sono il primo e più conosciuto caso di uso della tecnologia DLT. In realtà, la valuta Bitcoin ha davanti a sé un cammino complesso per divenire un metodo di pagamento ampiamente accettato. Tuttavia, nel peggiore dei casi, renderà nota una nuova tecnologia dalle enormi potenzialità.

“

(...) the important innovation in bitcoin isn't the alternative unit of account – it seems very unlikely that, to any significant extent, we'll ever be paying for things in bitcoins, rather than pounds, dollars or euros – but its settlement technology, the so-called distributed ledger.

“

Ben Broadbent, Deputy Governor for Monetary Policy, Bank of England (2016)

²⁵ Principalmente composto da commissioni applicate ai titolari di conti bancari e carte (commissioni interbancarie, attività acquirente, conversione di valuta straniera, quote annuali di manutenzione e interessi per finanziamenti).

Attualmente, i pagamenti sono percepiti dagli utenti come processi caratterizzati da un notevole attrito poiché lenti e costosi:

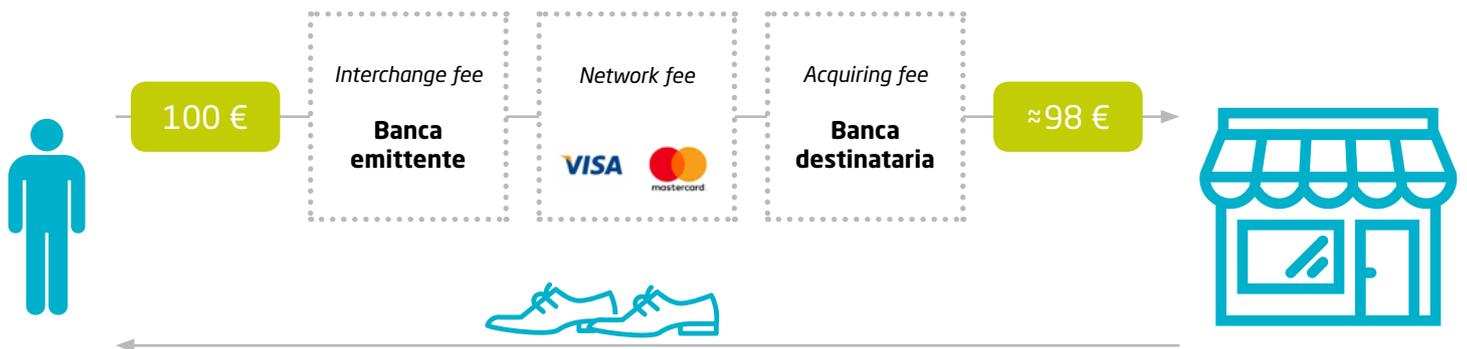
- **Contanti.** Sistema transazionale alquanto inefficace a causa dei costi associati (produzione, distribuzione, custodia, ecc.), ma estremamente utile per conservare la "memoria" di chi detiene il diritto di credito (il portatore). Consente di eseguire la transazione in modo immediato ed eliminando il rischio di insolvenza.

- **Trasferimenti.** Il supporto fisico viene digitalizzato al fine di eliminare la maggior parte dei costi associati ai contanti, ma il sistema non funziona 24x7, è lento e non garantisce la conservazione della "memoria" (può essere modificato facilmente e in maniera incontrollata). È pertanto necessario designare un'entità (banca) per la custodia del registro.

Tale metodo comporta costi notevoli, non tanto nel caso della movimentazione di denaro all'interno delle reti di pagamento nazionali, quanto nel caso dei pagamenti internazionali, i quali richiedono il collegamento di diverse reti, implicano la moltiplicazione degli intermediari e creano un rischio di credito e liquidità.

- **Carte di pagamento.** Ancora una volta, la tecnologia fornisce un sistema alternativo che elimina quasi tutti i problemi precedenti, ovvero lo schema delle carte a 4 parti: acquirente, esercizio commerciale, banca emittente della carta e banca destinataria.

Funziona 24x7, trasferisce i rischi a entità specializzate (Visa, MasterCard) ed è in grado di offrire un'esperienza utente analoga al pagamento in tempo reale, sebbene non sia esattamente così. Questa modalità di pagamento è tuttavia molto costosa:



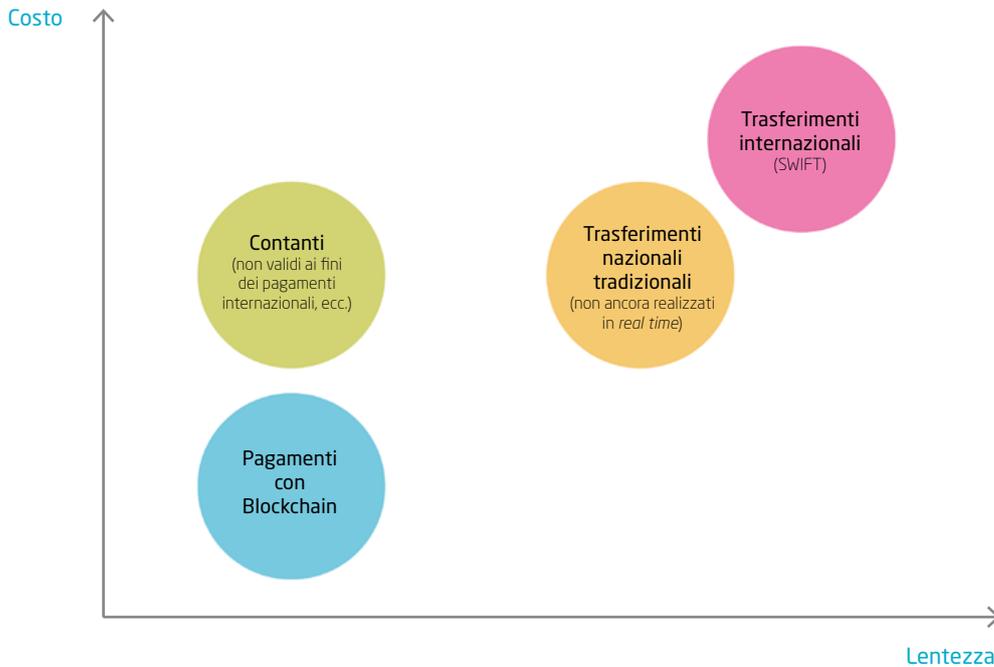
I sistemi di pagamento complessi sono raramente soggetti a cambiamenti, tuttavia, quando ciò accade, le conseguenze sono profonde. Sebbene DLT offra le potenzialità per avviare un cambiamento radicale, il sistema di pagamento mediante Bitcoin si trova ancora in una fase di "caos primordiale" e richiede necessariamente il raggiungimento di un ordine minimo.

La situazione è analoga alla fase iniziale di Internet dell'informazione, caratterizzata da migliaia di reti illegali per il download dei contenuti. Oggi, in seguito a un'evoluzione, si dispone tuttavia di un adeguato sistema di accesso ai contenuti digitali (iTunes, Netflix, ecc.).

La criptovaluta è un passaggio indispensabile del fenomeno della digitalizzazione, ma pensare che la transizione possa realizzarsi mediante una moneta "senza governo" come Bitcoin sarebbe utopistico al pari di concepire una società priva di forze dell'ordine o regolatori.

Tale trasformazione potrebbe tuttavia non essere così remota; diverse banche centrali stanno già vagliando la possibilità di emettere criptovaluta, la quale si rivelerebbe inoltre molto utile per combattere l'evasione fiscale e implementare una politica monetaria più efficace.

La proposta di valore di Bitcoin/DLT è tale da: i) minacciare la disintermediazione delle reti delle carte di pagamento ii) ottimizzare i pagamenti più lenti e costosi, quelli internazionali, realizzati principalmente tra grandi organizzazioni:



• **Disintermediazione dello schema delle carte di pagamento.** Bitcoin offre proposte di valore considerevoli:

- ✓ Al commerciante, la possibilità di ricevere pagamenti senza necessità di dispositivi fisici (*pinpad*), da qualsiasi posto del mondo, in tempo reale ed eliminando i rischi, giacché i pagamenti sono irreversibili.
- ✓ Al consumatore, la possibilità di inviare pagamenti in qualsiasi parte del mondo senza dover fornire i propri dati personali ed evitando il rischio di spedizioni non autorizzate da parte dei commercianti.

Bitcoin si proclama inoltre come metodo di pagamento gratuito, o meglio, senza un costo esplicito, sebbene i costi di funzionamento siano elevati in termini di consumo energetico e capacità di elaborazione.

Attualmente, Bitcoin è autosostenibile in termini di costi (il sistema paga automaticamente i minatori che convalidano le transazioni per il lavoro svolto), tuttavia esistono dubbi nel medio periodo (il pagamento a favore dei minatori va diminuendo nel tempo e prima o poi si arriverà al punto in cui sarà necessario esplicitare i costi).

D'altra parte, le reti delle carte di pagamento, create dalle banche negli anni '60, sono state progressivamente ottimizzate al fine di garantire un funzionamento efficiente e una solida immagine del marchio che offra la sicurezza necessaria per effettuare i pagamenti. L'esperienza dell'utente è positiva, poiché offre la sensazione di pagamento in tempo reale (anche se in realtà è T+3) e i marchi svolgono un ruolo di arbitraggio che fornisce garanzie al consumatore, il quale può, ad esempio, richiedere un rimborso in caso di mancata ricezione della merce o del servizio.

È improbabile, almeno nel medio periodo, che lo *status quo* subisca un cambiamento tale da privare le reti delle carte di pagamento della loro posizione dominante. Tale posizione è inoltre consolidata dalle recenti strategie di Apple (Apple Pay) e di altri *wallet* analoghi, che hanno eletto le reti delle carte di pagamento come infrastruttura di base per i rispettivi sistemi.

Ad ogni modo, non è un segreto che Visa stia studiando le possibilità offerte dalla tecnologia DLT mediante investimenti (Chain), o accordi (BTL) al fine di "ridurre l'attrito dei trasferimenti nazionali e internazionali tra banche", un'attività che finora non rientrava tra gli obiettivi dell'azienda.

• **Operazioni internazionali tra corporate.**

La maggior parte delle grandi aziende svolge un'importante attività a livello internazionale, la quale comporta l'invio di pagamenti all'estero (oltrepassando i confini nazionali, costi e complessità si moltiplicano) o operazioni di commercio estero (*trade finance*).

Tale movimento di fondi si appoggia a un sistema di banche corrispondenti che, attraverso la rete di messaggeria SWIFT, pre-accordi firmati *peer-to-peer* e conti bancari incrociati, spostano i fondi, sebbene in modo lento e costoso a causa dell'elevato numero di processi manuali richiesti.

Numerosi analisti sostengono che l'utilizzo di DLT per i pagamenti internazionali B2B potrebbe offrire un risparmio di circa 50-60 mldUSD/anno derivante dalla riduzione delle commissioni e dall'aumento di sicurezza e velocità.

✓ **Pagamenti internazionali.** L'assenza di un intermediario che coordini le operazioni impone la sottoscrizione di pre-accordi bilaterali (o corrispondenti) e conciliazioni manuali *peer-to-peer*.

La possibilità di disporre di un registro comune, considerato come "fonte unica di verità" consentirebbe di agilizzare le suddette conciliazioni mediante *smart contract* in grado di automatizzare parte dei processi, ridurre al minimo gli errori e ottenere una maggiore trasparenza in termini di costi di *foreign exchange*. Agilizzare il processo è un aspetto vitale, poiché consente di ottimizzare il *pre-funding* dei conti incrociati.

Sebbene i vantaggi teorici siano chiari, la realtà presenta maggiori ostacoli. Il settore dei pagamenti internazionali genera attualmente entrate pari a 250 mldUSD e affinché il nuovo sistema diventi redditizio richiede un minimo livello di adozione

da parte della comunità (ancora una volta, in virtù del *network effect*). Aziende come Ripple cercano di offrire soluzioni al problema, ma le banche continuano a mantenere un approccio basato sulla verifica concettuale.

La realtà è che il 60% dei tesoreri delle grandi aziende²⁶ considera i sistemi attuali altamente migliorabili.

In termini di scala e rapporti con gli organi di regolamentazione, le banche che operano a livello mondiale occupano la posizione migliore per adottare la tecnologia, ma sono anche le più minacciate, dato che DLT democratizza l'accesso a servizi che in passato erano appannaggio esclusivo dell'élite bancaria.

✓ **Commercio estero (*Trade finance*).**

Nonostante si tratti di un segmento di dimensioni notevolmente inferiori rispetto a quello dei pagamenti internazionali, è altrettanto inefficiente. La necessità di manipolare documenti e verificare l'adempimento di condizioni, entrambe attività estremamente soggette al rischio di errore, consente a DLT di offrire una proposta di valore molto valida che può essere osservata sotto due diverse angolazioni:

- Una maggiore tracciabilità della documentazione, attualmente in formato cartaceo, e la limitazione dell'accesso alla stessa mediante l'identità digitale, il che faciliterebbe la prevenzione di frodi.
- L'automazione delle operazioni mediante l'automazione delle azioni innescate in seguito all'adempimento di condizioni predefinite aumenterebbe l'agilità precontrattuale (interpretazione delle clausole) e di settlement (ricezione di beni e sblocco del pagamento).

Analogamente ai pagamenti internazionali, la realtà sarà più complessa rispetto all'analisi teorica. I precedenti tentativi di definire una serie di standard di lavoro non possono difatti considerarsi del tutto efficaci.

Anche in questo caso, le banche che operano a livello globale sono al contempo le entità che godono della migliore posizione, ma anche le più minacciate.



²⁶ Fonte: Association of Financial Professionals (2015).

Il caso dei pagamenti nazionali è diverso, sebbene sia necessario operare una distinzione tra:

- **Paesi sviluppati.** La maggior parte di tali paesi dispone di sistemi efficaci ed efficienti in termini di costi. Inoltre, ci troviamo in una fase di implementazione di sistemi di trasferimento *real time* (l'ultimo caso è Bizum, in Spagna, 4° trimestre del 2016). Pertanto, nel breve periodo, la nuova tecnologia non modificherà lo *status quo*.

Le banche centrali di diversi paesi, e in particolare quelle di Cina, Russia e Regno Unito, stanno già contemplando seriamente la possibilità di emettere criptovaluta garantita, la quale potrebbe favorire l'implementazione di politiche monetarie, migliorare la supervisione dei pagamenti e consentire la riscossione automatica delle imposte. In un primo momento, si applicherebbe solo alle operazioni interbancarie (con un'efficacia limitata) e in seguito al pubblico generale, con un notevole impatto sul sistema finanziario poiché favorirebbe la concorrenza (disintermediazione delle banche con trasferimenti P2P, perdita di depositi per le banche, ovvero la fonte di finanziamento più economica, ecc.).

- **Paesi sottosviluppati.** L'assenza di strutture adeguate, la cui implementazione mediante sistemi tradizionali è molto costosa, può essere ovviata applicando direttamente la nuova tecnologia.

Il futuro è della criptovaluta, ma si tratterà di uno strumento diverso dall'attuale Bitcoin, centralizzato e gestito da un'entità analoga a una banca centrale.

Questo perché è preferibile affidarsi a una banca centrale, non tanto in virtù di una maggiore credibilità di quest'ultima rispetto a un algoritmo matematico (in realtà una banca centrale è meno prevedibile), ma perché una banca centrale offre un vantaggio competitivo, vale a dire la flessibilità e le conoscenze necessarie a gestire un'economia.



Attualmente, il *business case* per Blockchain appare più favorevole quando si tratta di costruire da zero una nuova infrastruttura piuttosto che cercare di migliorarne una già esistente e avviata.



Come funzionano attualmente i trasferimenti internazionali?

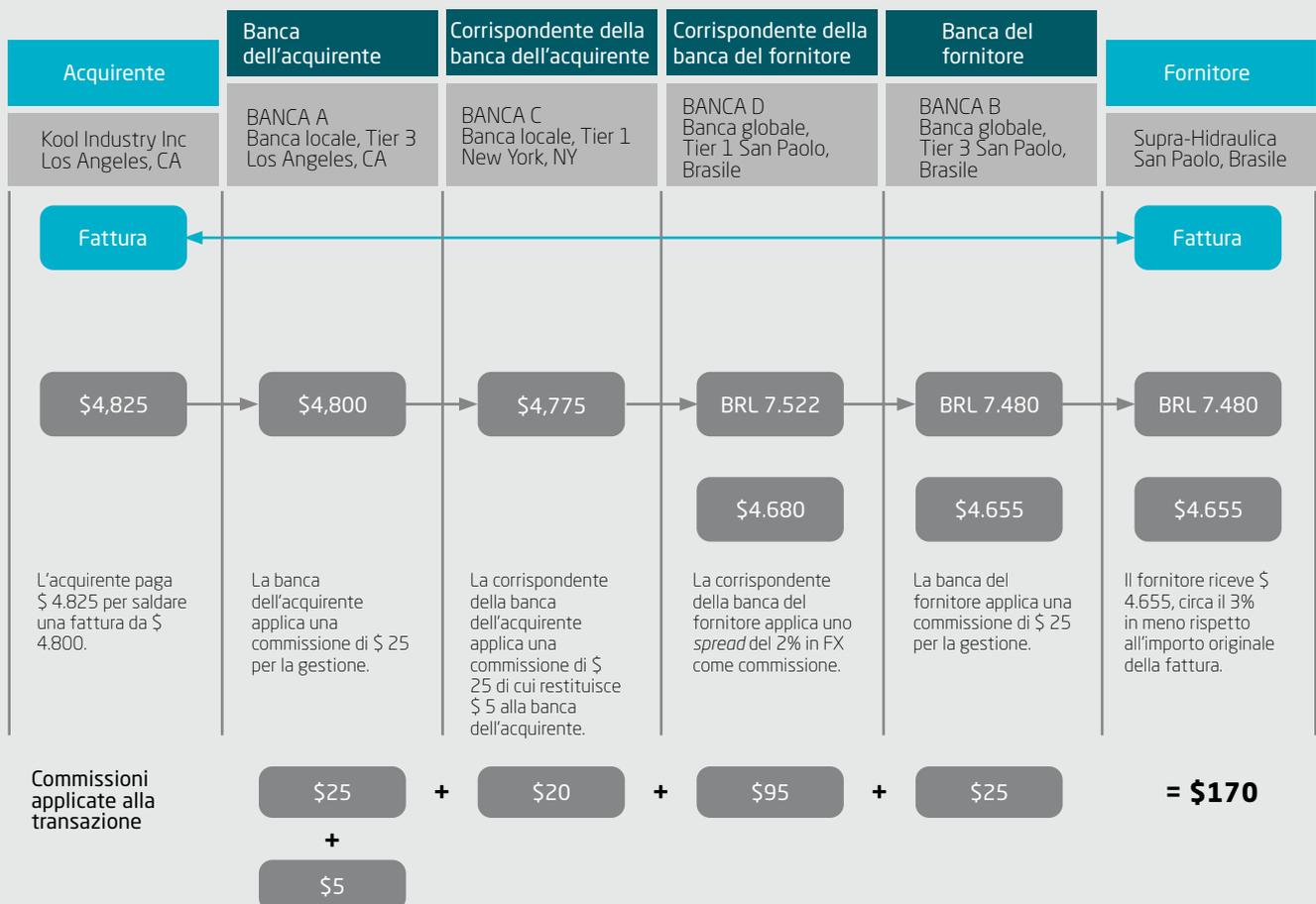
SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*) è una cooperativa fondata dalle banche nel 1973 che fornisce un sistema di messaggeria volto a consentire le transazioni finanziarie internazionali.

SWIFT non muove fondi, ma ordini di pagamento tra due membri affiliati e vincolati da pre-accordi. La sua rete conta 9.000 banche in 210 paesi.

Esempio:

Il settore del *correspondent banking* è integrato da 3.700 banche in 200 paesi e genera entrate annuali per 590 mldUSD con un consumo di capitale limitato (attività basata sulle commissioni).

Il sistema si trova a confrontarsi con un'erosione dei margini, in particolare a causa della pressione normativa e dell'aumento della concorrenza (nuovi attori, tra cui PayPal, operatori asiatici, ecc.).



Fonte: Glenbrook Analysis ed elaborazione propria.

Caso di uso 2: DLT come tecnologia volta a facilitare il *clearing&settlement*.

Nell'ultimo decennio, la tecnologia ha trasformato il modo di comunicare e interagire delle persone. Tuttavia, nonostante siano estremamente dipendenti dalle comunicazioni, i mercati finanziari non hanno sperimentato lo stesso sviluppo. Alcune tappe della catena di valore sono rimaste ancorate a sistemi *legacy* provenienti da mercati nazionali precedenti alla globalizzazione dei mercati finanziari e in cui quasi ogni paese elaborava le proprie regole commerciali e i propri standard tecnici.

In concreto, nella compravendita di valori, esiste una notevole differenza, in termini di evoluzione tecnologica, tra i sistemi *pre-trade* e *trade* e quelli *post-trade*. Nei primi due casi, il mercato può contare su prodotti trasparenti la cui concorrenzialità si misura in centesimi di secondo e in base al prezzo. Al contrario, nella fase *post-trade*, il mercato è meno limpido ed efficiente, con tempi T+2 in Europa e T+3 negli Stati Uniti.

In passato, uno dei principali ostacoli all'agilizzazione del *post-trade* era l'obbligo di trasferire fisicamente i certificati di valori tra i depositari durante il *settlement*. Fortunatamente, le normative attuali promuovono la progressiva smaterializzazione di tale obbligo, che in Europa entrerà definitivamente in vigore a partire dal 2025.

Un problema molto più complesso è invece la presenza di intermediari e la mancanza di standard, poiché ciò genera una moltitudine di database di proprietà che non comunicano tra loro e impediscono i processi digitali *end-to-end*.

L'assenza di interoperabilità tra i sistemi determina:

1. La moltiplicazione delle attività manuali di back office, con un notevole impatto sui costi.

2. La moltiplicazione del rischio operativo a causa di errori umani che normalmente si trasmettono lungo la catena alle fasi successive e risultano molto costosi da correggere.
3. L'insorgenza di rischi creditizi e di liquidità proporzionali alla durata della fase di *post-trading*.

In Europa, gli sforzi compiuti²⁷ a partire dal 2014 al fine di accelerare il *settlement* da T+3 a T+2 hanno dato i loro frutti. Il mercato ha aumentato la sua capacità d'attrazione riducendo l'intervallo temporale durante il quale sussiste un rischio di insolvenza (rischio creditizio) e pertanto consentendo agli investitori di rendere disponibile il capitale e farlo ruotare più volte.

“ *The shortened settlement cycle of T+2 will contribute to increased efficiency and reduced risk in post trade.* ”

Association for Financial Markets in Europe (2014)

Purtroppo, raggiungere un tempo di regolamento T+1 non sembra al momento fattibile.

Sebbene l'attuale tecnologia possa assorbire le operazioni dal punto di vista teorico, un insieme di operazioni articolate attorno a una moltitudine di processi manuali e database non standardizzati e interoperabili che richiedono una riconciliazione²⁸ rendono tale obiettivo impossibile dal punto di vista pratico.

“ *T+1 would not work due to the high use of paper and low levels of straight-through processing in the industry.* ”

Harmonisation of Settlement Cycles Working Group (2014)

²⁷ L'entrata in funzione del sistema Target 2 – Securities (T2S), il cui obiettivo è offrire una piattaforma unica paneuropea che consenta la liquidazione centralizzata delle operazioni di valori in denaro di una banca centrale. T2S sfrutta le sinergie con il sistema di pagamenti europeo TARGET2 e raggruppa in un'unica piattaforma i conti titoli e di cassa offrendo un servizio di liquidazione integrato, neutrale, senza confini e molto avanzato in termini di funzionalità.

²⁸ Secondo le stime di AITE Group, nel 2017, i costi di riconciliazione ammontano a 1,2 mld€.

L'utilizzo di DLT, come tecnologia principale o semplicemente come tecnologia di supporto al sistema attuale, rappresenta una chiara opportunità per agilizzare la fase di *post-trading*.

Pre-trade e Trade

- Acquirente e venditore inviano gli ordini ai rispettivi *broker*.
- I *broker* inviano gli ordini al sistema di *trading* che gestisce gli ordini di compravendita.

Clearing

- Conferma dei termini dell'accordo.
- Comunicazione dell'accordo ai depositari.
- *Netting* di posizioni.

Post-trade

Settlement

- Il venditore riceve i fondi e consegna i valori. La compravendita è conclusa.
- Registro della transazione da parte dell'emittente.

Servicing dell'attivo

- Registri di proprietà dei valori a nome degli investitori.
- Riscossione di dividendi, interessi, ecc.



Fermo restando che alcune delle sue caratteristiche più comuni non sarebbero utili in un contesto finanziario soggetto a regolamentazione (le transazioni NON possono essere realizzate per mezzo di pseudonimi, la possibilità di lavorare senza una reale supervisione NON ha alcun valore, ecc.), altre apportano senza dubbio un valore differenziale:

1. Consentirebbe la condivisione di un registro comune con i proprietari degli attivi e l'esecuzione del *clearing & settlement* al di fuori degli attuali sistemi *legacy*. A differenza di quanto avviene attualmente, non richiederebbe un database centrale "master" che gestisca il sistema offrendo sicurezza, efficienza e *compliance* normativa. Con DLT, gli utenti si trasformano in *peer* che alimentano un database in grado di registrare le transazioni in base a determinate norme di convalida.
2. La capacità di programmare il denaro attraverso *smart contract* può rivelarsi trasformativa nella fase di *servicing* dell'attivo. Questi contratti intelligenti consentono di programmare nella catena di blocchi azioni che si innescano a partire da un evento interno o esterno, ad esempio il pagamento di dividendi o di cedole, un *margin call* o una ritenzione di imposta alla fonte. Tale funzionalità rappresenta una chiara minaccia per i depositari.

3. Nonostante sia più logico lavorare a una rete *permissioned*, il cui funzionamento si basa sulla fiducia reciproca (dal momento che gli aggiornamenti possono essere effettuati solo dalle entità autorizzate e che qualsiasi aggiornamento illecito può essere considerato una violazione degli obblighi contrattuali), l'esistenza di un meccanismo di consenso aumenta la resilienza del sistema.

L'adozione della nuova tecnologia può essere pianificata in base a diversi livelli di profondità:

- Come mera soluzione di automazione delle attività interne dei partecipanti alla catena di valore. Non apporterebbe un cambiamento trasformativo nelle modalità operative dei mercati finanziari, ma piuttosto un aumento dell'efficienza dei suoi intermediari. Complessità tecnologica: media, tollerabile in virtù dell'attuale stato dell'arte della tecnologia.
- Come totale disintermediazione delle modalità operative di *trading* e *post-trading*. Ciò richiederebbe l'integrazione dei sistemi di scambio di valori (mercati organizzati come "Borse" o non organizzati, "OTC") con i database DLT fino a ottenere una modalità operativa puramente P2P. Complessità tecnologica: elevata, non compatibile al 100% con l'attuale stato dell'arte della tecnologia.

- Una situazione intermedia tra le due precedenti.

La tecnologia dispone del potenziale teorico per ridurre il ciclo *post-trading* fino a T+0, il che consentirebbe di eliminare molte attività costose nonché i rischi di liquidità e credito. Rimarrebbe tuttavia in sospeso l'analisi della soppressione del *netting*, il quale limita il capitale normativo necessario al fine di operare.

Indipendentemente dall'analisi teorica, l'implementazione pratica di una modalità che consenta di aumentare l'efficienza delle operazioni di back office dei mercati finanziari non sarà semplice né rapida, giacché la sfida non è esclusivamente tecnologica:

- In primo luogo, data la rigida regolamentazione esistente, oggi come oggi, è difficile immaginare un sistema senza alcuna forma di supervisione e senza entità.
- In secondo luogo, l'adozione della nuova tecnologia deve essere preceduta dalla definizione di una serie di standard tecnici, regole commerciali comuni e accordi di *governance*, che storicamente non sono mai stati facili da adottare.

Pertanto, l'ipotesi più realistica è che la tecnologia promuova un cambiamento graduale nei processi piuttosto che una vera e propria rivoluzione.





Trattamento giuridico di DLT e Bitcoin

DLT è una tecnologia che consente di mantenere attivo un database distribuito e accessibile gratuitamente da qualsiasi parte del mondo. I suoi contenuti possono essere elaborati da chiunque (DLT pubblico) o, in alternativa, dagli utenti precedentemente accettati nel sistema (DLT privato). Nel primo caso, i contenuti non possono essere cancellati né modificati.

Una tecnologia non è "in sé" legale o illegale, tuttavia le azioni svolte mediante tale tecnologia possono avere conseguenze giuridiche. DLT è una tecnologia relativamente nuova e con numerose possibilità, il che provoca una certa inquietudine

riguardo alle potenziali conseguenze del suo utilizzo. In realtà, non si tratta tanto di un problema di vuoto giuridico, quanto dell'interpretazione delle norme già esistenti.

Come principio generale, è possibile affermare che "DLT non impone limiti, ma le leggi sì".

Per comprendere le implicazioni legali applicabili a DLT ci concentreremo sulla blockchain di Bitcoin, giacché si tratta del caso più studiato e per cui esistono maggiori risposte da parte di tribunali e pubblica amministrazione.

Il movimento di bitcoin produce effetti fiscali.

La vendita di un prodotto o l'erogazione di un servizio in cambio di bitcoin è soggetta agli stessi obblighi di fatturazione e IVA (registrazione di IVA ed entrate presso l'erario) di una transazione in valuta tradizionale (euro, pesos, dollari, ecc.).

Analogamente, i profitti e gli incrementi patrimoniali di tali transazioni sono ugualmente soggetti al regime tributario generale e devono essere dichiarati ai fini dell'imposta sul reddito di privati e società.

Nel 2014, un dipendente di Abanlex ha ricevuto una donazione di bitcoin allo scopo di verificare la risposta della Dirección General de Tributos della Comunidad de Madrid in merito al pagamento dell'imposta su successioni e donazioni. Il dipendente ha dovuto pagare tale imposta e la base imponibile è stata calcolata in funzione del valore di mercato dei bitcoin in questione. Qualora fosse stato ricevuto da un'azienda, l'importo sarebbe dovuto essere contabilizzato mediante lo stesso metodo e sarebbe stato soggetto all'imposta sui redditi delle società.

Le registrazioni su blockchain possono essere presentate come prove in sede di giudizio.

Nel 2014, un soggetto privato ha denunciato il furto di *dogecoin*, un tipo di criptovaluta. Al fine di presentare prove dell'avvenuto furto alla polizia, ha fornito l'indirizzo Web interessato e il momento del furto.

Le prove contenute in blockchain sono state considerate dal magistrato "indizi sufficienti per ritenere che il fatto possa costituire reato". Tuttavia, il caso si è concluso con una sentenza di non luogo a procedere e l'archiviazione, dal momento che blockchain non consentiva di "conoscere l'identità degli autori del reato".

La moneta Bitcoin può essere utilizzata per apportare il capitale necessario a costituire un'impresa commerciale.

Coinffeine, S.L. è stata fondata nel 2014 ed è la prima società a responsabilità limitata il cui capitale è stato fornito interamente in bitcoin, con un controvalore a prezzo di mercato pari a 3.000 euro.

Come è stato possibile utilizzare un capitale interamente costituito da criptovaluta?

I soci fondatori hanno dimostrato al notaio di essere in possesso della chiave privata che consentiva loro di gestire i bitcoin vincolati alla direzione di bitcoin della futura società. L'operazione è stata accettata dal Registro delle Imprese di Madrid e, successivamente, dai registri di altri paesi in casi analoghi a quello descritto.

Oltre alle transazioni, la blockchain di Bitcoin consente di registrare brevi testi.

Nel 2014, Abanlex ha allertato la Subcomisión de Redes Sociales della Camera dei deputati spagnola riguardo alle implicazioni di tale funzionalità. I testi potevano difatti essere dati innocui, ma anche informazioni riservate o di carattere personale che sarebbero rimaste memorizzate su migliaia di computer connessi alla rete e pertanto accessibili in modo permanente e gratuito attraverso Internet, senza poter essere modificate o eliminate.

Con la sconfitta di Google nel caso giudiziario sul "diritto all'oblio", si era aperta la possibilità di impedire ai motori di ricerca di mostrare un determinato blocco di blockchain in caso di ricerca di un contenuto specifico.

D'altro canto, la possibilità di annotare testi sulla blockchain può essere utilizzata per rafforzare, e non sostituire, i registri di proprietà intellettuale tradizionali. In Spagna, diversi studi di avvocati e notai utilizzano l'*hash* generato dalla blockchain come supporto aggiuntivo al registro da presentare come prova in tribunale.

Alcune operazioni effettuate mediante bitcoin sono soggette alle stesse norme applicate al denaro.

Nel 2014, in seguito a una petizione presentata alla Dirección General de Ordenación del Juego, il Ministero delle Finanze spagnolo ha stabilito che, in materia di scommesse, le leggi che si applicano al denaro tradizionale si applicano in egual misura a Bitcoin.

Analogamente, mediante diverse consultazioni vincolanti, il Ministero delle Finanze spagnolo ha dichiarato che, pur essendo un'operazione soggetta a IVA, il cambio di bitcoin in euro ne risulta esente. Tale dichiarazione è stata integrata nel 2015 dalla Corte di giustizia dell'Unione europea, la quale ha stabilito che i bitcoin devono essere considerati una valuta virtuale ai sensi dell'IVA qualora vengano scambiati contro una valuta tradizionale o una moneta a corso legale.

Una volta oltrepassati i confini nazionali, i bitcoin non sono considerati né valuta né denaro contante e pertanto non devono essere dichiarati.

Nel 2016, in seguito a un'altra consulta, SEPBLAC²⁹ ha dichiarato che, agli effetti del trasferimento internazionale, i bitcoin non sono considerati né valuta né denaro contante, dal momento che il regolamento che disciplina tali dichiarazioni è stato concepito per elementi basati su un supporto fisico.

Nonostante questo, ai fini della prevenzione del blocco di capitali e del finanziamento del terrorismo, la rete Bitcoin deve comunque essere controllata se utilizzata come metodo di pagamento (ai sensi della sentenza emessa dall'Audiencia Provincial de Asturias, 2015) e, a tale proposito, l'Oficina Nacional de Investigación del Fraude sta inviando richieste di informazioni ai soggetti che utilizzano i bitcoin o altri tipi di criptovaluta basati su blockchain.

Il "mining" (letteralmente, "minatura"), ovvero la creazione di criptovaluta, e i bitcoin ricevuti in premio sono vere e proprie attività economiche.

In seguito a una consultazione vincolante, il Ministero delle Finanze spagnolo ha dichiarato che:

- Il minatore deve registrarsi agli effetti dell'imposta sulle attività economiche (nella sezione relativa ai servizi finanziari di altra natura).
- L'attività di "mining" non è un'operazione soggetta a IVA.
- Il minatore deve dichiarare gli utili ricavati dalla vendita dei bitcoin ricevuti ai fini dell'imposta sul reddito delle persone fisiche o (a seconda dei casi) delle società.

L'interpretazione della normativa esistente non è tuttavia consolidata. È probabile che in futuro verranno emesse leggi più specifiche, per cui è bene affidarsi a un consulente legale con esperienza nel settore.

Pablo Fernández Burgueño

Socio dello studio Abanlex (www.abanlex.com), investigatore giuridico specializzato in cibersecurity e modelli di business basati sull'utilizzo di blockchain, smart contract e bitcoin.

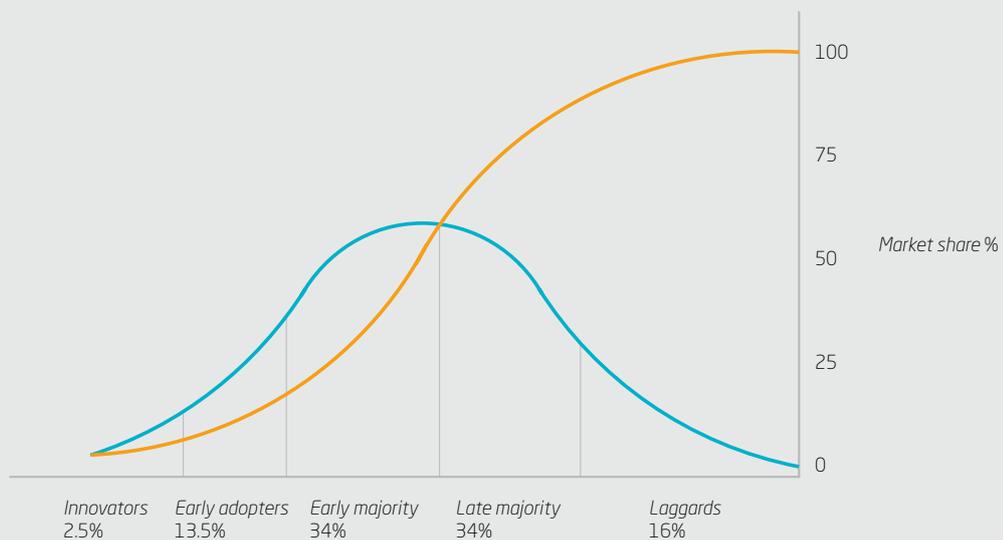
²⁹Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias de España



Quale sarà il ritmo di adozione della tecnologia DLT?

Nel 1962, il sociologo americano Everett Rogers pubblicò il saggio *Diffusion of Innovations*, in cui illustrava la sua teoria sulle fasi e i diversi profili sociali che compaiono nel processo di adozione di un'innovazione.

Sulla base di tale teoria, si prevede che l'adozione di DLT attraversi le seguenti fasi:



Protagonisti

Che succede?

| | | |
|---|--|---|
| Innovators ≤ 2016 | <ul style="list-style-type: none"> Banche leader Fintech Regolatore | <ul style="list-style-type: none"> Si comprende la tecnologia. Si identificano i casi di uso. Si conducono verifiche concettuali interne. Si avviano modelli di business sperimentali, privi di scala. Intervento molto scarso. |
| Early adopters 2017-2020 | <ul style="list-style-type: none"> Banche leader Fintech Regolatore | <ul style="list-style-type: none"> Si conferma il valore della tecnologia, che viene utilizzata per ottimizzare i processi esistenti (ambienti di condivisione di informazioni su autorizzazione, ecc.). Si generano buone idee. L'assenza di scala provoca difficoltà o l'assorbimento da parte delle banche. Si apporta maggiore certezza per gli usi esterni. Si comprendono i vantaggi derivanti dalla promozione della tecnologia (auditing, ecc.). |
| Early majority 2021-2025 | <ul style="list-style-type: none"> Banche <i>follower</i> Mercati finanziari | <ul style="list-style-type: none"> Il resto del settore inizia ad adeguarsi osservando i vantaggi ottenuti dai pionieri e avvertendo una maggiore chiarezza normativa. Si produce un <i>network effect</i>. Compaiono diversi casi di uso. Si trasforma in un'infrastruttura chiave per la compravendita e il pagamento di attivi. |
| Late majority & Laggards > 2025 | <ul style="list-style-type: none"> Intero settore Regolatore | <ul style="list-style-type: none"> La tecnologia si converte in uno standard volto a eliminare l'intermediazione da parte delle infrastrutture centralizzate, sostituendole con transazioni P2P. Il trattamento giuridico e fiscale supporta pienamente la modalità operativa. |



Nel 1820, la Cina era la prima potenza economica mondiale. Lo scontro militare con l'Impero britannico durante la seconda metà del XIX secolo e il conseguente declino del paese, nonché le invenzioni introdotte dalla Rivoluzione industriale, trasferirono tuttavia il controllo di economia e innovazione all'Occidente.

Nel 1980, la Cina iniziò ad aprirsi, lentamente, ma con enorme successo, al capitalismo. Tuttavia, la rivoluzione digitale del 2000, sopraggiunta troppo presto, vide come vincitore gli Stati Uniti, con il consolidamento di giganti digitali quali Google, Apple, Facebook e Amazon.

Eppure, negli ultimi anni, sembra che qualcosa stia cambiando. L'economia digitale ha democratizzato i nuovi fattori produttivi (programmatori e infrastruttura) e, dopo una fase iniziale in cui la Cina ha assunto principalmente il ruolo di *follower* limitandosi a copiare le innovazioni digitali create in Occidente (Facebook, Amazon, WhatsApp, ecc.), oggi sembra aver superato il maestro, perlomeno in alcuni settori, come ad esempio quello della tecnofinanza.

È giunto il momento che l'Occidente abbandoni l'autocompiacimento digitale e inizi a riflettere volgendo lo sguardo verso Oriente.

Lo sviluppo del settore fintech in Cina

Oltre ai motivi comuni ad altri settori, tra cui la straordinaria crescita economica del paese o lo sviluppo di Internet mobile, i fattori che stanno consentendo alla Cina di vincere la corsa alla reinvenzione del settore sono:

1. Una **regolamentazione favorevole** all'innovazione (in contrasto con la rigida regolamentazione bancaria). Ciò ha provocato, allo stesso tempo, la nascita di oltre 2.600 piattaforme di P2P *lending* e lo scoppio di scandali ad esse associati.

Una volta avviato, il settore fintech progredirà verso una regolamentazione più omogenea e a tutela del cliente, la quale contribuirà a ordinare e razionalizzare il settore.

2. Un **commercio online** straordinariamente fiorente. Le vendite *online* rappresentano già il 15% del commercio al dettaglio (11% negli Stati Uniti e 10% in Europa) e continua a registrare una crescita annua del 33% (contro il 20% nel resto del mondo). Alibaba è la società di commercio *online* più grande del mondo (Amazon 2x), nonché la fondatrice di Alipay, un sistema di pagamento mobile creato in risposta alla scarsa penetrazione delle carte di pagamento nel paese.

3. Una **domanda latente** di servizi finanziari. Il settore bancario tradizionale, obsoleto e frammentato, si è sempre concentrato sulla soddisfazione delle esigenze delle grandi aziende, trascurando l'80% del settore, composto da privati e PMI, (75% del PIL).

Tale domanda, rimasta tuttora insoddisfatta, non riguarda solo i metodi di pagamento, ma anche i prestiti al consumo e l'area del *wealth management*.

4. Elevata **redditività** del settore bancario tradizionale. Nell'ultimo decennio, il settore bancario locale è stato in grado di mantenere il RoE a un livello del 15-20%, un obiettivo oggi irraggiungibile per le banche occidentali (Stati Uniti: ~9%; Europa: ~5%).

Questa situazione ha attirato l'interesse di altri attori esterni al settore e, allo stesso tempo, ha consentito alle banche tradizionali di investire nell'innovazione.

Contesto concorrenziale

Il settore fintech può già contare sullo stesso numero di clienti del sistema bancario tradizionale.

Di seguito analizzeremo i suoi protagonisti e i prodotti offerti.

Protagonisti

Il modello di sviluppo della tecnofinanza in Cina è diverso rispetto a quello occidentale. Nel primo, i protagonisti sono le grandi aziende, mentre nel secondo sono le banche tradizionali e le *startup*.

In Cina esistono tre tipi di protagonisti:

1. **Giganti di Internet.** Principale riferimento dell'evoluzione fintech, sono piattaforme il cui *core business* non è la finanza, ma il commercio *online* o i social network.

I più importanti, indicati con l'acronimo BATs, sono:

- Alibaba. L'equivalente cinese di Amazon. Raggruppa tutta la sua attività finanziaria in Ant Financial, l'unicorno finanziario più redditizio del mondo (55 mld€ ³⁰, una cifra di gran lunga superiore alla capitalizzazione di banche del calibro di BBVA, Barclays o Lloyds Bank³⁰).

La sua azienda più importante, Alipay, elabora già il triplo dei pagamenti di PayPal e offre servizi integrati nell'attività quotidiana dei suoi clienti (pagamenti di pasti, vacanze, fatture, P2P, ecc.). Ha iniziato a estendere i suoi servizi ai pagamenti O2O³¹, sfidando il monopolio delle carte bancarie Union Pay e

internazionalizzandosi (è azionista di PayTM, il principale wallet digitale dell'India).

Offre inoltre prodotti di risparmio, prestito e *credit scoring* concentrandosi principalmente su privati, PMI e servizi di infrastruttura bancaria *core* per conto terzi e in modalità cloud.

- Tencent. L'equivalente cinese di Facebook. Come Alibaba, l'azienda è entrata nel mercato dei pagamenti per supportare la sua attività di scommesse *online*.

La sua risorsa più preziosa è WeChat, un servizio di messaggistica simile a WhatsApp con una base di 550 milioni di utenti (superiore a quella di ICBC, la principale banca cinese) e un valore stimato³² di 70 mld€³³. WeChat è una super applicazione che offre la massima convenienza in termini di pagamento e offerta di una serie di servizi (pagamenti di fatture e al dettaglio, prenotazione di taxi, ecc.), nonché di prodotti di *wealth management* e persino di apertura di piccole attività commerciali *online* da parte dei clienti, per cui, ovviamente, gestisce i pagamenti. L'applicazione si è trasformata in un *wallet* di riferimento in grado di raccogliere milioni di dati sul comportamento dei rispettivi utenti che monetizza poi attraverso pubblicità e commissioni.

Nel 2015, Tencent ha lanciato WeBank (valore stimato: 5 mld€), una banca *mobile only* che non dispone di un sito Web (si dirige esclusivamente al cliente del futuro) e da cui Tencent

ha iniziato a offrire microcrediti (dispone di una licenza bancaria limitata che non consente di aprire filiali o accettare depositi).

- Baidu. L'equivalente cinese di Google. Lo stallo del suo *core business* ha spinto l'azienda a entrare nel mercato finanziario. Ha investito in società statunitensi di *credit scoring* e di tecnologia DLT per i pagamenti. Nel 2016, ha lanciato un'attività finanziaria completa (carte, banca *online*, ecc.) in collaborazione con la banca cinese Citic. La sua redditività è nettamente inferiore a quella di Alibaba e Tencent.

Il successo di questi giganti si basa su due fattori principali:

- a. L'offerta di prodotti realmente innovativi in termini di funzionalità e *delivery*. La chiave per migliorare la modalità di *delivery* è stata l'integrazione con i servizi offerti dall'ecosistema della piattaforma e lo sfruttamento dei big data sul comportamento generato dallo stesso cliente nella piattaforma (ottimizzazione del marketing personalizzato, *credit scoring*, ecc.).
- a. La comprensione della necessità di ottenere rapidamente un'importante quota di mercato mediante politiche aggressive di acquisizione dei clienti al fine di sfruttare il *network effect*. Ancora una volta, la piattaforma ha consentito la collaborazione dell'ecosistema al fine di soddisfare la maggior parte delle necessità del cliente (acquisti, trasporti, viaggi, spesa, ecc.) in modo centralizzato.



³⁰ Al 31 dicembre del 2016.

³¹ Pagamenti *online-to-offline*, ovvero realizzati mediante dispositivi mobili attraverso la scansione di codici QR.

³² Fonte: HSBC.

³³ WeChat genera entrate annuali per 1.600 ME.

2. **Settore finanziario tradizionale.** Utilizza la capacità di investimento acquisita dopo un decennio di RoE del 15-20% per cercare di non essere relegato al ruolo di semplice spettatore. La maggior parte dei suoi operatori ha stabilito *partnership* con società di Internet (ad esempio, Baidu) nel tentativo di acquisire un'ampia base di clienti. Tra questi si distinguono:

- Il gruppo assicurativo Ping An, che sta decisamente investendo nella tecnofinanza con società come Lufax, l'azienda di P2P *lending* più grande del mondo (valore stimato di 17 mld€) e altre specializzate in mutui per l'abitazione.
- Banche commerciali tradizionali come Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) e China Construction Bank (CCB) (entrambe tra le 5 banche più grandi del mondo), che hanno lanciato piattaforme di commercio *online* per favorire la vendita del proprio *portfolio* di prodotti e servizi.

I loro principali punti di forza sono:

- a. La capacità di offrire prodotti finanziari più sofisticati a privati (piani di investimento, gestione fiscale, eredità, ecc.) e PMI (finanziamento della catena di fornitura, commercio con l'estero, ecc.).
- b. Una migliore comprensione dei prodotti che consente loro di offrire servizi di consulenza e, attraverso le filiali, la sicurezza derivante dalla presenza fisica e dall'immagine del marchio, tuttora richiesta dal cliente medio. Per l'entità costituisce inoltre di un modo migliore di gestire il rischio.

In ogni caso, la rigida regolamentazione e il relativo conservatorismo le obbligano ad assumere nei confronti dei giganti di Internet un ruolo più di *follower* che di leader.

Cina

Popolazione (2016)

1.375 milioni

Utenti di Internet (2016)

730 milioni

Penetrazione del 53%

Clienti ICBC

465 milioni

Utenti di Alipay

350 milioni

Utenti dei servizi di pagamento di WeChat

300 milioni

Utenti di Union Pay

260 milioni

Utenti di Paypal

165 milioni

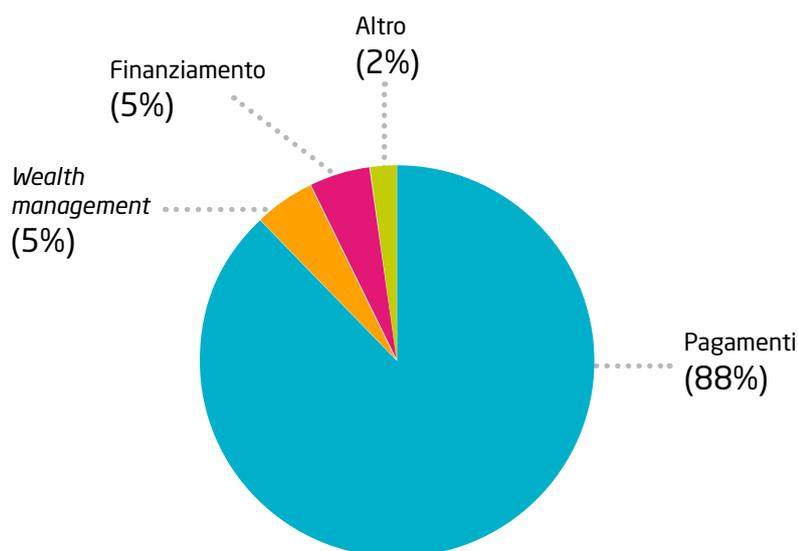
Fonte: China Internet Network Information Center, CIA World Factbook, Credit Suisse ed elaborazione propria.

3. **Altro.** In genere, si tratta di grandi gruppi aziendali sviluppatasi in altri settori, tra cui la vendita al dettaglio "fisica" o il mercato immobiliare. Dispongono di un'ampia base clienti composta da privati e PMI che intendono monetizzare mediante l'attività finanziaria. Offrono principalmente servizi di pagamento per i privati e di finanziamento per le PMI del proprio ecosistema.

Il loro principale punto di forza è la notevole quantità di dati di valore di cui dispongono, non solo sul comportamento dei privati, ma anche sulla solvibilità finanziaria delle PMI, con cui intrattengono un rapporto cliente-fornitore.

Prodotti principali

Il mercato fintech può essere segmentato in 4 categorie di prodotti:



1. **Third Party Payments.** Si tratta di pagamenti che non vengono realizzati mediante il monopolio delle carte (Union Pay) né direttamente dalle banche, ma tramite società in possesso di una licenza specifica. In pratica, si tratta di un livello che si interpone tra il settore bancario tradizionale e il consumatore e in virtù del quale la banca perde tutti i dati della transazione.

È il settore pioniere della tecnofinanza e la base su cui sono state costruite altre applicazioni, tra cui Alipay (quota del 75% nei pagamenti via mobile e del 55% nei pagamenti *online*) e WeChat (rispettivamente, 15% e 20%).

2. **Wealth management.** Si tratta, sostanzialmente, della vendita di fondi del mercato monetario. La sua penetrazione cresce di pari passo all'aumento della ricchezza accumulata dai consumatori cinesi ed è particolarmente elevata tra gli utenti di Internet mobile.

I vantaggi competitivi rispetto a prodotti analoghi offerti dalle banche sono la maggiore redditività e la liquidità immediata. I leader del segmento sono Alibaba (quota del 40%) e Tencent.



3. **Finanziamento.** Il 40% di questo segmento è rappresentato dal finanziamento al consumo per i privati e della catena di fornitura per le PMI:

- I giovani cinesi tendono ad adottare rapidamente le innovazioni nel campo delle finanze personali e mostrano una notevole propensione all'acquisto e una maggiore tolleranza al rischio.
- Le esigenze delle PMI non si limitano più al semplice prestito, ma diventano progressivamente più complesse, includendo attività come la gestione della tesoreria e il finanziamento della catena di fornitura.

Il restante 60% è rappresentato dal P2P *lending* (*secured* e *unsecured*, sia per i privati che per le aziende). Quello cinese è il mercato P2P più grande del mondo, con dimensioni notevolmente superiori ai mercati di Stati Uniti e Regno Unito insieme. L'azienda di riferimento è Lufax, la cui attività è sostanzialmente basata sulle commissioni derivanti dalla commercializzazione e non è esposta al rischio creditizio, il quale è supportato da istituti di credito.

4. **Altro.** Questo segmento include i prodotti introdotti di recente che non godono ancora di dimensioni significative, ad esempio la vendita di assicurazioni a copertura del tasso di cambio o i servizi cloud di infrastruttura specifica per l'attività bancaria³⁴.



³⁴ Aziende che operano nel settore della tecnologia come Alibaba, Huawei o IBM offrono già soluzioni di piattaforma su cloud per consentire l'offerta di servizi finanziari da parte di terzi.

10 Riflessioni per l'Occidente

Sebbene sia evidente che il caso cinese non possa essere applicato direttamente all'Occidente a causa di differenze come contesto, dimensioni del paese e così via, l'evoluzione del suo settore fintech offre spunti di riflessione e indizi per il futuro.

1

Nonostante la Cina disponesse di infrastrutture bancarie meno efficienti e di un tasso di esclusione finanziaria della popolazione molto più elevato rispetto all'Occidente, è riuscita comunque a portare avanti un'innovazione molto più rapida.

L'infrastruttura è stata costruita in modo agile ed economico mediante smartphone³⁵ e cloud e la popolazione ha avuto un rapido accesso al settore bancario grazie a servizi convenienti e a basso costo. Prezzo e convenienza sono da sempre i due driver del comportamento dirompente del cliente.

2

In Occidente, la maggiore penetrazione delle carte di credito sta agendo come un sistema *legacy* che ostacola l'innovazione nel campo dei metodi di pagamento. Fino ad oggi, in Occidente, PayPal è stato l'unico metodo di pagamento alternativo in grado di ottenere una grande diffusione e di certo non introduce una profonda innovazione, poiché che si basa sullo schema delle carte. Apple Pay e Android Pay devono ancora consolidarsi e, come PayPal, si basano su sistemi solidi ma obsoleti e pertanto costosi da integrare e mantenere.

3

WeChat e Alipay si sono trasformati nel *benchmark* mondiale dell'innovazione nel settore dei pagamenti. I fattori principali del loro successo sono:

- a. La capacità di sfruttare piattaforme costruite dalle rispettive matrici, offrendo un'esperienza di uso eccellente in termini di prezzo e convenienza.
- b. La capacità di centralizzare la gestione dell'identità del cliente convertendosi in un polo di aggregazione di app attorno alle quali si articola lo stile di vita di milioni di utenti cinesi. In Occidente, l'utente medio ha installate sul suo dispositivo 27 app sebbene ne utilizzi regolarmente solo 3 o 4.

Attività principale + Pagamenti + Ecosistema = Lifestyle

“

Alipay has evolved from a payment platform into a global lifestyle super app.

”

Miranda Shek, Alipay

4

L'attività finanziaria era un obiettivo strategico per i BATs giacché i pagamenti rappresentavano un catalizzatore dei rispettivi *core business*. A partire da lì, grazie a una strategia a "macchia d'olio" ed evitando con abilità la regolamentazione più pesante associata all'intermediazione finanziaria, sono riusciti a porsi alla guida del settore fintech.

Al contrario, l'importanza strategica dei pagamenti si è rivelata minore per i GAFAs, poiché in Occidente esistevano già sistemi consolidati e con penetrazione di mercato (carte). La piattaforma con maggiori probabilità di entrare nel settore dei servizi finanziari è Amazon, per cui si tratterebbe dell'estensione naturale della sua attività di commercio *online*. Per Google e Apple, il ramo finanziario (Android Pay e Apple Pay) è solo uno dei servizi che rientrano nel modello di fidelizzazione del cliente basato sui rispettivi sistemi operativi.

³⁵Secondo CIA World Factbook, la penetrazione del settore mobile in Cina è del 95%, contro il 118% negli Stati Uniti e il 123% in Europa.

5

Facebook, che definisce il modello di business di WeChat con un significativo "*inspiring*", ha affidato la gestione della messaggiera istantanea David Marcus, ex CEO di PayPal, e non si tratta certo di un caso.

Se Facebook consentisse di realizzare pagamenti, si convertirebbe in una piattaforma da cui effettuare acquisti e, potenzialmente, nel wallet di riferimento (come WeChat) per il controllo del mondo mobile-social. Pagamenti e pubblicità si trasformerebbero nel *core business*, mentre "tutto il resto" avrebbe semplicemente lo scopo di arricchire l'esperienza di acquisto.

6

Il modello occidentale di app si sta esaurendo per saturazione. I clienti richiedono esperienze integrate e convenienti, che non li obblighino a spostarsi da un'app all'altra per completare il processo. Analogamente, è difficile ottenere profitti da servizi con sistemi di pagamento non integrati.

7

Le tecnologie emergenti come DLT assicurano un maggiore successo al settore fintech di matrice cinese. In concreto, se combinata alla connettività mobile, la tecnologia DLT consente di costruire infrastrutture finanziarie in modo agile, economico e sicuro. Inoltre, le sue caratteristiche favoriscono l'inclusione finanziaria della popolazione di *unbanked/underbanked* in Cina, che ammonta a 234 milioni di adulti³⁶ a cui, ovviamente, si applica la Legge di Metcalfe.

8

Sebbene sia innegabile che in Cina la tecnofinanza abbia trovato la strada spianata e non si sia scontrata con eccessive resistenze da parte di un settore bancario tradizionale obsoleto e frammentato, l'Occidente non può nascondersi dietro la scusa che la "sua situazione è diversa".

Se lo consideriamo come una zona economica unica, anche l'Occidente presenta una certa frammentazione, nonché obsolescenza, del settore bancario tradizionale (e, a tale proposito, si potrebbe chiedere l'opinione di un cittadino cinese in visita in Europa).

9

Il modello di sviluppo del settore fintech in Cina si basa su grandi aziende che apportano un equilibrio estremamente solido, ovvero l'ecosistema commerciale ideale attorno al quale costruire i casi di uso e la stabilità azionaria.

In Occidente, le startup "nascono nei garage" con l'obiettivo di attirare l'interesse di investitori di passaggio che consentano loro di raggiungere un determinato livello di successo e scala in attesa che un acquirente industriale (in genere, una banca dominante) le acquisisca pagandole "a peso d'oro".

10

Per le banche, la perdita del settore dei pagamenti è estremamente dannosa, non tanto per la perdita di depositi (un servizio che, pur rappresentando la forma di finanziamento più economica, è difficile da erogare in assenza di una licenza bancaria), quanto per la perdita dei dati di consumo che consentono di comprendere il comportamento dei clienti.

³⁶ Fonte: World Bank

PayPal

Utenti: 165 milioni. Volume elaborato (2016): 347 mldUSD. Presenza: 200 paesi.

Penetrazione del 6% nel commercio al dettaglio, solida crescita annua del 23% (2012-2016).

Attenzione principalmente focalizzata sugli acquisti *online*. Acquisizioni volte ad ampliare la gamma di servizi offerti (Braintree sistema di pagamento di Uber + Xoom per *remittances* + Venmo).

Commissione fissa di 0,30 USD + variabile del 3-4%.

Concorrenza attualmente limitata (sebbene la situazione stia cambiando). Innovazione limitata.

Alipay/WeChat

Utenti: 350 milioni. Volume elaborato: 1.200 mldUSD. Presenza: Cina e (indirettamente) India.

Penetrazione del 14% nel commercio al dettaglio, crescita straordinaria (45%).

Servizi più ampi (ordinare cibo, prenotare taxi, ecc.) per rispondere alle esigenze legate allo stile di vita dei clienti. Ingresso nel settore dei pagamenti O2O.

Commissione variabile dell'1-2%.

Concorrenza aggressiva Alibaba-Tencent. Ricerca di efficienza e innovazione.





Verso un modello di "agente di banca"

L'adozione generalizzata dello smartphone ha accelerato l'agonia di un modello di relazione tra banca e clienti basato su una rete capillare di filiali.

Un RoE settoriale medio di circa il 16% contro un Costo del capitale dell'8% circa (2003 - 2008)³⁷ rendeva sostenibile questo modello commerciale e operativo (le filiali eseguivano numerose attività manuali non strettamente commerciali) e impossibile prevedere gli effetti che si sarebbero prodotti negli anni successivi a causa di una digitalizzazione insufficiente.

I livelli di redditività mascheravano inoltre l'annosa insoddisfazione del cliente nei confronti del servizio offerto dalla banca, soprattutto se paragonato agli straordinari progressi di cui già poteva approfittare grazie alla tecnologia implementata in altri settori, tra cui intrattenimento e *retail*.

Oltre al calo della redditività derivante dalla crisi (2009 - 2014, RoE ≈ 5%)³⁸, il comportamento e le esigenze del cliente hanno subito una notevole trasformazione in seguito all'introduzione di una nuova tecnologia: lo smartphone. A partire dal

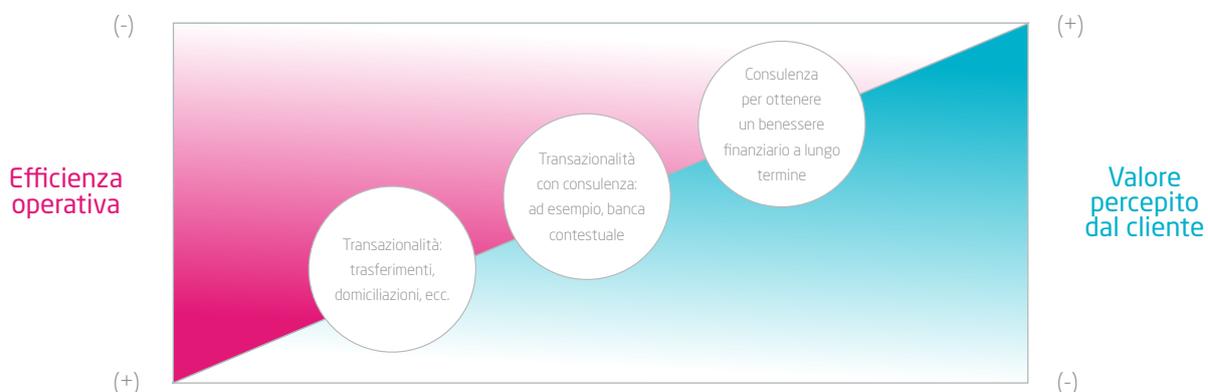
2008, il modello di relazione basato sulle filiali ha difatti iniziato a disgregarsi e, solo nell'Unione europea, il numero di succursali è diminuito del 20%, con un conseguente ridimensionamento dell'organico delle banche di 300.000 unità.

Lungi dal subire un'inversione, tale tendenza è destinata ad accelerarsi. Sebbene un modello *branch-less* appaia ancora impraticabile in uno scenario di totale digitalizzazione, il modello *less-branch* sembra invece attuabile ed è possibile che nei prossimi 10 anni il numero di filiali si riduca al 10-20% di quelle esistenti nel 2008. Secondo gli esperti, in tutto il Regno Unito sarebbero sufficienti circa 900-1000 succursali.

Pertanto, la principale sfida del settore bancario nell'era post-smartphone è la creazione di un nuovo modello di rapporto digitale con il cliente. A tale scopo, è necessario passare da una concezione *branch centric* a una *customer centric*, obiettivo che non può essere raggiunto semplicemente chiudendo le filiali o riducendo il personale.

Il nuovo modello può essere costruito a partire da due diversi campi d'intervento:

- Un servizio ampliato basato sulla personalizzazione e sulla prossimità del rapporto. Ciò richiede una conoscenza approfondita della nuova personalità e del comportamento di un individuo che 10, 15 o 20 anni fa è entrato per la prima volta nella filiale più vicina a casa sua. L'odierna tecnologia consente di ottenere questo tipo di conoscenza attraverso i dati generati dallo stesso cliente, senza tuttavia raggiungere un livello di sofisticazione sufficiente nonostante i notevoli investimenti nel campo.
- Inseparabile dal precedente, il secondo e indispensabile campo d'intervento è la promozione dell'industrializzazione e robotizzazione delle attività di *backoffice* che, pur avendo un basso valore percepito da parte del cliente, implicano per le entità costi notevoli. Al fine di poter finanziare e avviare un diverso modello commerciale (che richiederà investimenti e un minore impegno nelle attività di basso valore), tali costi devono necessariamente essere ridotti.



³⁷ Fonte: European Central Bank, banca europea quotata in borsa.

³⁸ Fonte: European Central Bank, banca europea quotata in borsa.

Nuovo servizio *frontoffice*

Nell'era post-smartphone, il cliente si sente forte e sicuro di sé. In genere, ciò lo porta a:

1. Adottare progressivamente nuovi canali per l'esecuzione delle attività più transazionali. Il costo delle transazioni e la convenienza del servizio sono i due principali *driver* dell'adozione.
2. Cercare di ottenere una consulenza da parte dei *peer* (gratuita e più indipendente). Qualora tale consulenza non sia sufficientemente sofisticata o affidabile, si rivolge alla sua banca.

Inoltre, esiste un segmento di clienti che, per la gestione delle questioni finanziarie di una certa complessità, preferisce comunque il contatto umano. Per questo motivo, alcune entità scommettono giustamente su un modello di assistenza basato su agenti di mobilità, in grado di combinare le crescenti capacità digitali della banca con un rapporto più personalizzato e vicino al cliente.

Tale modello intende compensare la perdita di capillarità derivante dalla chiusura delle filiali, rispondere alle nuove esigenze del cliente e, allo stesso tempo, migliorare i margini di negoziazione, rendendo accessibili prodotti più complessi, che spesso non vengono venduti a causa dell'insufficiente comprensione delle informazioni ricevute o della mancata idoneità per il cliente.

L'attuazione di questo modello richiede che l'entità rifletta, come minimo, sui seguenti aspetti:

1. **Selezione, formazione e fidelizzazione del personale:** la selezione e la formazione del personale che rappresenterà il marchio davanti ai clienti costituiscono i fattori differenziali di questo modello in un contesto di perdita d'immagine da parte del settore bancario. L'investimento nella costruzione della rete deve essere protetto mediante programmi di fidelizzazione del personale. Tale rete deve essere coordinata con quella tradizionale (la rete di filiali) e,

allo stesso tempo, contare sul supporto di unità centrali specializzate nelle operazioni più complesse.

2. **Strumenti di mobilità:** il futuro del servizio bancario dipende dal valore offerto e percepito dal cliente, gli agenti devono pertanto disporre di strumenti che forniscano:
 - Una visione a 360° dei clienti.
 - La capacità di avviare, nonché portare a termine, transazioni in un contesto di mobilità.

Tale rete di agenti "mobili" può rivelarsi particolarmente preziosa per il segmento di clienti più professionale (autonomi e piccole imprese) come modalità di accesso a una consulenza finanziaria agile, sia presenziale che remota, nonché come strumento per realizzare tutte le attività transazionali attraverso qualsiasi canale digitale.



Nuovo servizio *backend*

Circa il 60% dei costi operativi è associato alla rete di filiali, ovvero il 30% (pp) per un'entità con un efficiency ratio del 50%. Il 60-70% circa del personale delle filiali svolge attività transazionali che potrebbero essere automatizzate o inquadrate all'interno di un modello più efficiente.

L'industrializzazione e robotizzazione del backoffice in corso nel settore si sta appoggiando a tecnologie sempre più mature, che producono un notevole impatto sui principali processi bancari (mutui, metodi di pagamento, impresa e credito al consumo):

1. Tecnologie mobili. Le quali apportano funzionalità come:
 - a. La capacità di registrare un nuovo cliente da un dispositivo mobile, con uno standard conforme alle normative e senza necessità di assistenza (*digital onboarding*).
 - b. La capacità di supportare i clienti nell'acquisto dei prodotti, non solo mediante il finanziamento, ma anche fornendo informazioni di valore (aiutarlo a trovare il prezzo più basso, informandolo sui futuri costi di mantenimento di un'automobile, consigliandolo circa la sua capacità
2. Intelligenza artificiale e *machine learning*.
 - a. *Contact center* di ultima generazione che, supportati da tecnologie di *machine learning* e analisi in tempo reale delle conversazioni, offrono un livello superiore di assistenza al cliente.
 - b. *Automated valuation models*, che consentono la valutazione automatizzata di beni immobili mediante calcoli matematici e statistici. Questi sistemi saranno trattati più dettagliatamente nelle pagine successive.
 - c. *Intelligent Content Automation*, strumenti in grado di elaborare contenuti destrutturati per comprendere e convalidare le informazioni rilevanti contenute in documenti, database o social network, simulando un processo umano.
3. *Robotics*:

Automazione di attività ripetitive e di ampio volume che simulano la forza di un operaio. Consente di ridurre il numero di errori e i tempi di elaborazione migliorando la qualità percepita.

In media, queste soluzioni offrono la possibilità di ottenere una riduzione dei costi operativi del 35% in 1 o 2 anni.
4. *Digital content management*:

Strumenti che gestiscono, in modo distribuito e/o centralizzato, le immagini di enormi quantità di documenti al fine di raccogliere informazioni ed esportarle per l'utilizzo nei processi commerciali.
5. BPM avanzati:

Strumenti per il monitoraggio e controllo del *work flow*. Sono molto diffusi nella gestione dei processi di credito ipotecario, mezzi di pagamento e credito al consumo. I più avanzati offrono una riduzione dei tempi di elaborazione di ciascuna transazione del 35%.



Banca contestuale, un nuovo paradigma nel finanziamento al consumo

Cosa pensano del finanziamento al consumo le banche e i loro clienti?

"Oggi riceveremo molti clienti in filiale. Abbiamo lanciato una campagna per la vendita di prestiti auto che ci è costata una fortuna..."

"...eppure, come sono cambiati i tempi! Ora i clienti ti paragonano alla concorrenza e se non gli offri il prezzo migliore, si alzano e se ne vanno..."

"... E poi hanno tutti fretta! Come se non ci fossero più automobili nel mondo. Speriamo che quelli della Gestione del rischio si diano una mossa anche se siamo sotto Natale"



"Comprare un'auto nuova è così difficile... Nessuno che ti aiuti... Meno male che bisogna farlo solo una volta ogni dieci anni..."

"...e, come se non bastasse, dopo dovrò discutere con la banca e il concessionario per ottenere un finanziamento decente..."

"...il fatto è che l'auto mi serve subito per andare in montagna... Sceglierò il primo che saprà offrirmi un prestito conveniente!"



Nel lungo elenco di sfide che il settore bancario si trova ad affrontare, ne emergono alcune particolarmente rilevanti per il finanziamento al consumo:

1. Attirare nuovi clienti è molto costoso, tra 300 e 500 euro, una spesa dieci volte superiore a quella dei GAFAs.

Inoltre, la prima impressione offerta dalle banche è quella di un processo fastidioso e pieno di documenti, che contrasta con l'effetto "wow!" dei giganti digitali.

2. Una volta attirati, i clienti sono comunque sempre meno fedeli verso i finanziatori. Una tendenza in netto contrasto con la fedeltà dimostrata nei confronti del "digitale". Che si tratti di prodotti (Apple) o servizi (Amazon), il valore percepito è superiore: miglior prezzo, migliore immagine, migliore servizio... o un insieme di questi fattori.

3. La *massificazione* di prodotti e servizi provoca una grave erosione dei margini. Il cliente negozia esclusivamente sulla base del prezzo, dal momento che non percepisce alcuna differenza tra i prodotti offerti dalle diverse banche.

Accaparrarsi un cliente significa quasi sempre erodere il margine di intermediazione.

4. Il cliente del XXI secolo richiede molta più rapidità rispetto a quello del XX secolo e i sistemi e i processi bancari non sono stati sufficientemente adattati a questa esigenza. Qualora in un qualsiasi momento compaia un documento cartaceo, il processo non può più essere digitale al 100% e la banca non è sufficientemente rapida. I GAFAs non utilizzano carta.

Tutto ciò fa parte della tempesta che si abbatte sul RoE del settore.

In che modo il settore bancario può risolvere questa situazione?

Non è esagerato affermare che l'esperienza utente è il "Santo Graal" del settore bancario *retail* e pertanto parte della sua trasformazione digitale consiste nell'offrire un'esperienza eccellente.

Il modo migliore di ottenere tale esperienza è la banca contestuale, vale a dire una banca che non compare solo nel momento finale del *customer journey* per vendere i propri prodotti, ma che si interessa e si preoccupa del cliente fin dalla fase iniziale del suo

percorso, **aiutandolo ad acquistare** i beni di consumo che quest'ultimo ritiene possano favorire il suo progresso personale.

La consulenza fornita dalla banca consente al cliente di comprare tali prodotti a un minor prezzo, in modo più agile o a condizioni migliori, superando le sue aspettative e generando sentimenti positivi che ricompensano la banca:

- La banca che accompagna il cliente durante l'intero *customer journey* diviene il suo finanziatore privilegiato.

- Ciò avviene senza erosione dei margini poiché il servizio offerto elimina la concorrenza.
- La consulenza *demercifica* il prodotto e crea un valore che il cliente ricompensa con una maggiore fedeltà.
- La banca offre un'esperienza inaspettata e all'altezza dei giganti digitali.

Il concetto di banca contestuale implica aiutare il cliente ad acquistare in modo migliore, fornendogli il servizio bancario nel luogo giusto, al momento giusto e mediante prodotti negoziabili in pochi *click* e in tempo reale



Il finanziamento della catena di fornitura delle imprese

Ci avviamo verso un'economia sempre più collaborativa e basata sull'appartenenza a un ecosistema che occorre rafforzare, anche solo per interesse personale. Per questo motivo, le aziende sane devono contribuire a creare una catena di fornitura altrettanto sana.

Quanto detto in precedenza implica diverse dimensioni, tra cui sicuramente la capacità di *delivery* di tale catena di fornitura, ma anche una visione più moderna del rischio reputazionale e della solvibilità economica e finanziaria ad essa associati.

L'ultima crisi finanziaria ha portato allo scoperto la vulnerabilità delle PMI alla sospensione dei finanziamenti bancari e né le politiche monetarie espansive né la nuova normativa implementata da Europa e Stati Uniti per impedire periodi di pagamento abusivi da parte delle grandi aziende si sono rivelate efficaci a tale proposito.

La regolamentazione bancaria successiva alla crisi finanziaria ha incrementato il costo del finanziamento e ridotto la disponibilità delle banche ad assumere rischi, con un effetto indubbiamente superiore alle misure menzionate.

Superata (ma non dimenticata) la crisi, il settore finanziario scommette in modo

intelligente sulla tecnologia, al fine di creare un nuovo modello di rapporto digitale con i clienti di PMI e grandi aziende e trovare nuove forme di finanziamento da cui tutti i soggetti coinvolti possano trarre vantaggio.

Il finanziamento della catena di fornitura (*Supply Chain Finance, SCF*) fa riferimento all'insieme di processi e prodotti finanziari che, in genere mediante l'intervento di una banca, collegano una catena di fornitura fisica a una finanziaria, consentendo:

- Al **fornitore**, normalmente una PIM, di anticipare la data di pagamento delle fatture emesse per i servizi o i prodotti forniti ad altre aziende "a valle".

- All'**acquirente**, normalmente una grande azienda, di migliorare il bilancio mediante la riduzione del capitale circolante (allungando i periodi di pagamento dei fornitori) o di ottenere le forniture a un miglior prezzo.

Sebbene questa modalità operativa non sia nuova (è stata in realtà implementata negli anni '90), tutti gli analisti concordano nell'affermare che abbia un potenziale di crescita almeno 10 volte superiore a quello attuale.



Perché questa forma di finanziamento è così poco utilizzata attualmente?

In passato, il settore bancario non ha risposto adeguatamente alle aspettative dei clienti (lentezza, prodotti *massificati*, scarso adattamento settoriale, ecc.) e, sebbene nonostante la crisi la crescita annuale totale superi il 20%, i problemi persistono:

- I processi bancari e la tecnologia che supporta i prodotti finanziari continuano a non essere sufficientemente flessibili e ciò impedisce alle banche di acquisire una visione globale della catena di fornitura dei clienti e di adattarvisi, soprattutto quando si tratta di una catena internazionale (la complessità aumenta, poiché entrano in gioco fattori come il finanziamento pre-spedizione o di ordini di acquisto e inventario).
- Nonostante le offerte di finanziamento siano in genere orientate ai grandi acquirenti con un buon *rating*, ci si aspetta che fornitori e PMI entrino a far parte di tali programmi. Gli stessi processi bancari, scarsamente digitali, hanno reso i clienti PMI poco interessanti per questo tipo di prodotti, quando in realtà la piccola e media impresa genera dai $\frac{2}{3}$ ai $\frac{3}{4}$ del PIL delle economie sviluppate.

Fortunatamente, la tecnologia offre al settore bancario (e fintech) leve che consentono di sfruttare l'enorme potenziale di redditività e crescita del finanziamento della catena di fornitura, contribuendo allo stesso tempo alla salute finanziaria di una comunità molto più ampia di quella dei clienti aziendali.

L'adozione di piattaforme di fatturazione elettronica non bancarie consente di offrire finanziamenti della catena di fornitura alla "long tail" dei piccoli fornitori, per i quali l'unica alternativa disponibile finora era il cosiddetto *dynamic discounting*.

Questa soluzione suppone un vantaggio anche per l'acquirente, il quale dispone di un maggior numero di leve per gestire liquidità, capitale circolante e conto economico.

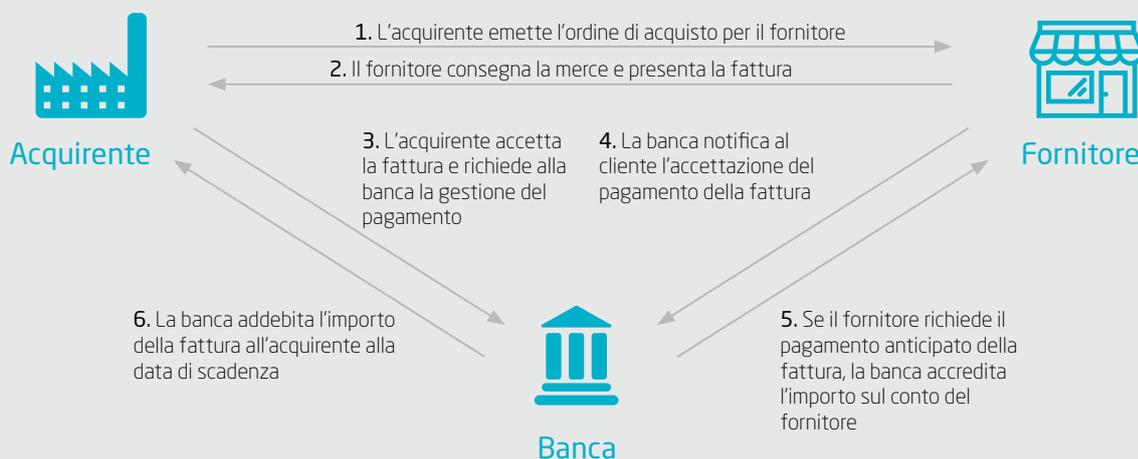


Quali sono i prodotti (bancari e non) più comuni?

- **Factoring:** il fornitore cede a un'entità finanziaria il credito a suo favore (una fattura emessa all'acquirente che diviene la garanzia dell'operazione) ricevendo in cambio l'importo corrispondente (meno uno sconto). La modalità operativa abituale consente la digitalizzazione delle fatture da parte del fornitore per registrarle nel portale dell'entità finanziaria.
- **Reverse factoring o confirming:** l'acquirente raggiunge un accordo con un'entità finanziaria in virtù del quale, dopo aver confermato la sua intenzione di pagare una fattura emessa a suo nome entro la data di scadenza, richiede all'entità di consentire al fornitore

di anticiparne la riscossione. A differenza di quanto avviene nel *factoring*, la garanzia di questa operazione non è la fattura, ma la solvibilità dell'acquirente e sarà il fornitore a decidere se anticipare la riscossione o attendere fino alla data di scadenza.

Affinché un'operazione di questo tipo abbia un senso, è necessario che l'acquirente disponga di un bilancio solido e che la sua solvibilità sia superiore a quella del fornitore. In questo modo, è possibile offrire al fornitore un finanziamento basato non sul suo *rating*, ma su quello dell'acquirente e pertanto a un prezzo inferiore.



- **Dynamic discounting:** l'acquirente utilizza i suoi fondi di liquidità in eccesso per anticipare il pagamento delle fatture emesse a suo nome e che non hanno ancora raggiunto la data di scadenza in cambio di uno sconto sull'importo.

La procedura deve essere previamente concordata tra acquirente e fornitore mediante uno schema di sconto basato sul periodo di pagamento anticipato della fattura. In questo caso non vi è alcun intervento da parte di un'entità finanziaria.

Sebbene ciò possa avere un impatto negativo sul suo bilancio (aumenta il capitale circolante), tale effetto verrà ampiamente compensato dal vantaggio in termini di conto economico.

Multinazionali come Apple, Colgate, Dell, P&G, Kellogg o Siemens (alcune delle quali considerano la salute finanziaria dei rispettivi fornitori come un aspetto della strategia di responsabilità d'impresa) utilizzano soluzioni di finanziamento della catena di fornitura offerte dalla tecnofinanza al fine di contribuire alla crescita nei mercati nuovi ed emergenti.

Le aziende fintech iniziano già a sfidare il settore bancario tradizionale mediante nuovi modelli di business a cui alcune banche hanno risposto rafforzando quest'area di attività.

Le attuali sfide del settore bancario

“ *The electric light did not come from the continuous improvement of candles.* ”

Oren Harari, Professore presso la University of San Francisco

La banca può e deve svolgere un ruolo centrale anche nella vita del cliente aziendale. Potenziando le piattaforme tecnologiche di collaborazione che collegano le interazioni B2B e B2C tra i membri di un ecosistema (clienti, fornitori, istituzioni pubbliche, ecc.), il settore bancario può convertirsi in un promotore della trasformazione digitale e creatore di nuovi modelli di business differenziali che modificheranno il suo rapporto con il resto degli *stakeholder* della catena di valore.

Le principali sfide a cui il settore bancario deve rispondere sono:

- **Comprensione delle dinamiche settoriali.** La catena di fornitura non è un concetto unico e valido per tutti i settori.

Occorre comprendere le specificità di ciascuno e, allo stesso tempo, identificare schemi comuni per industrializzare il modello.

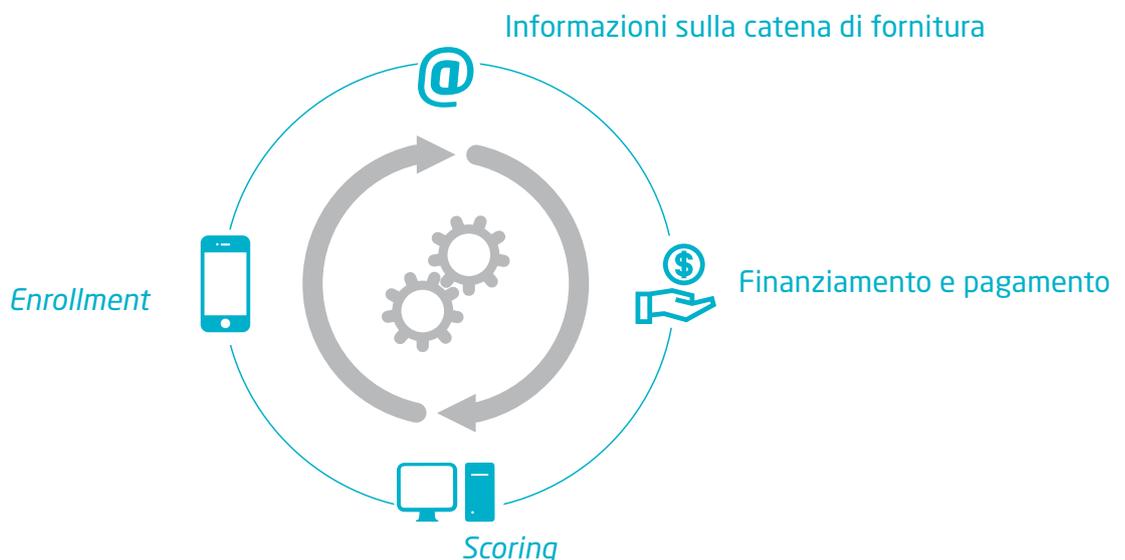
Il modello deve riflettere il ciclo completo della catena di fornitura, dall'omologazione dei fornitori al pagamento della fattura, e tenere conto delle specificità di ciascun momento/ evento del ciclo (contratto, richiesta, consegna, fattura).

- **Visibilità delle informazioni.** La trasformazione digitale cambia il modello tradizionale di rapporto tra imprese verso una collaborazione digitale-automatica. In tale ottica, offrire agli *stakeholder* la visibilità delle informazioni *end-to-end*

e nuove modalità di pagamento riduce l'attrito all'interno del sistema e apporta un valore inestimabile.

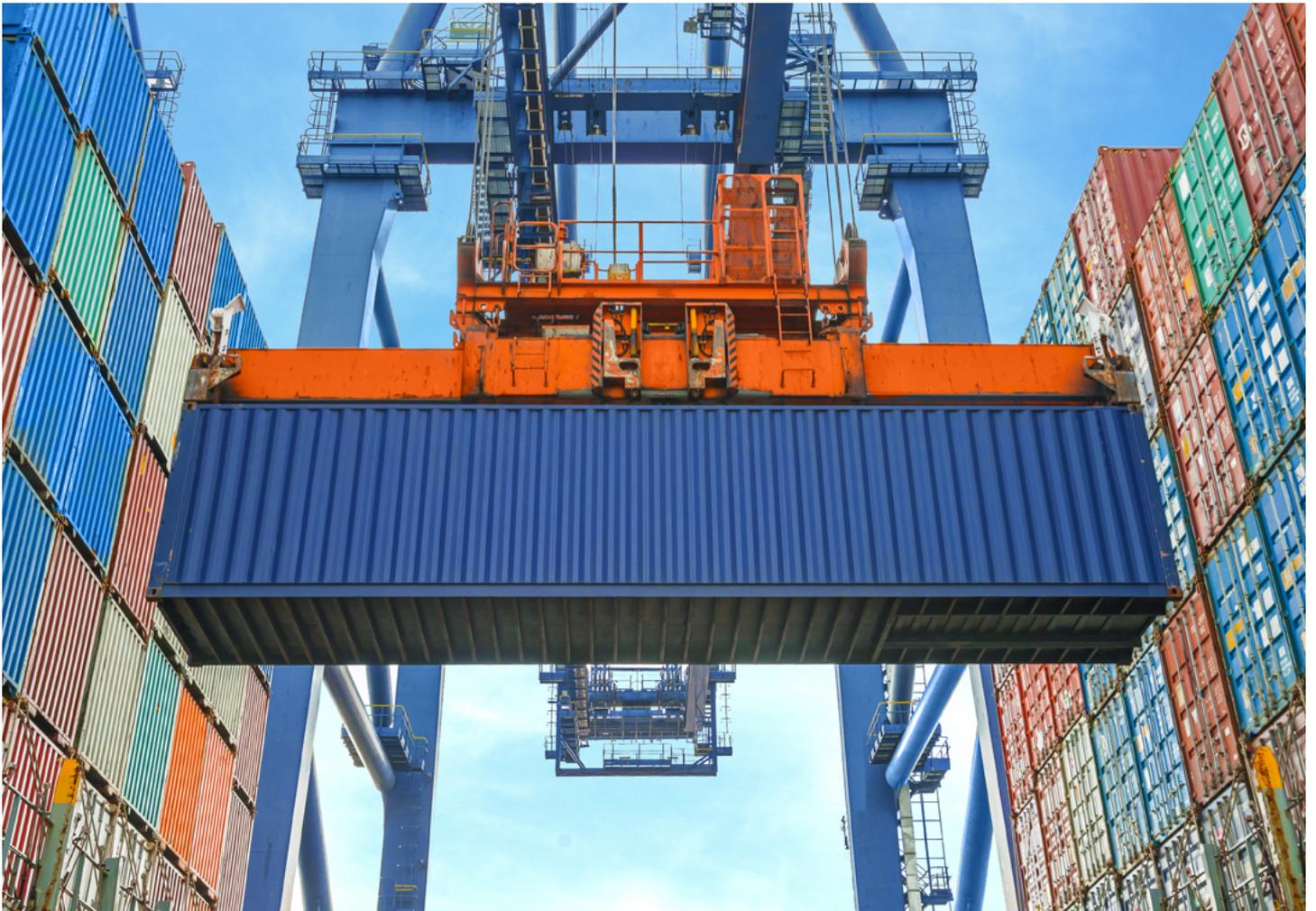
I fornitori di tecnologie informatiche contribuiscono, oramai da anni, alla creazione di reti di valore aggiunto mediante piattaforme che facilitano lo scambio di informazioni tra aziende e l'integrazione di processi di business complessi.

- **Ridefinire i criteri di accesso al finanziamento.** Disporre di maggiori informazioni consente di ridefinire i modelli di rischio, ad esempio integrando variabili associate alla catena operativa (dall'omologazione dei fornitori al pagamento).



- **Promuovere l'agilità del processo di *enrollment* ai programmi.** Ancora una volta, la gestione dell'identità si configura come una delle chiavi del processo di trasformazione. In questo caso, e in linea con la necessità di ridefinire il concetto di "identità", l'ecosistema può facilitare il processo apportando informazioni e conoscenze sufficienti a stabilire verifiche KYC adeguate.
- **Creare nuove proposte finanziarie di valore.** L'anticipazione delle necessità di finanziamento (ad esempio, al momento di emettere una richiesta) richiede lo sviluppo di un modello di business bancario con un nuovo approccio commerciale e una ridefinizione del modello operativo e di *backoffice* che miri alla consulenza *end-to-end*.
- **Promuovere l'inclusione della PMI.** È necessario adottare un approccio che consenta l'inclusione della PMI in questi programmi, ad esempio semplificandoli o offrendo una gamma limitata di servizi.

Oggi più che mai, le storie di successo si costruiscono a partire dal successo degli altri. Favorire la competitività della catena di fornitura promuove la competitività del settore bancario; è il momento di prendere parte al cambiamento.



Il mutuo digitale e la gestione intelligente delle garanzie

Sia dal punto di vista economico che emotivo, l'acquisto di una casa è uno dei momenti più importanti nella vita di un cliente, oltre a rappresentare una tappa significativa in termini di progresso personale.

Il prestito ipotecario non è, in sé, il prodotto più redditizio del catalogo di una banca, tuttavia è quello che offre la migliore opportunità di vincolare un cliente a vita. Nonostante ciò, nella negoziazione di

questo prodotto, oggi poco digitale e caratterizzato da costi elevati, il cliente sperimenta un forte attrito a causa dell'enorme attività burocratica, della mancanza di trasparenza e della costante necessità di essere presente fisicamente (in genere durante l'orario lavorativo, con tutti i fastidi che ciò comporta).

La potenziale integrazione, in tutte le fasi del processo, di nuove tecnologie come la realtà virtuale, la simulazione finanziaria con

aggregazione di dati, il controllo del flusso di lavoro, l'identità digitale o la valutazione intelligente degli immobili mediante algoritmi, consente di migliorare l'esperienza del cliente e l'efficienza della banca, la quale ha la possibilità di offrire un maggiore valore e di differenziarsi dalla concorrenza.



Danimarca: il riferimento europeo dell'ipoteca digitale

La Danimarca è uno dei principali punti di riferimento della trasformazione digitale del prestito ipotecario. La convergenza di tecnologia e volontà del regolatore (sia in termini di normative che di istituzioni elettroniche) consente di completare il processo senza la presenza fisica del cliente.

Una serie di fattori, tra cui la capacità della banca locale di aggregare dati, l'esistenza di un registro immobiliare digitale, la possibilità di accedere ai servizi del Ministero

delle finanze elettronicamente, la validità legale della firma digitale, i contratti standardizzati e la valutazione automatizzata delle garanzie, consente ora di completare in appena 2-3 settimane un processo che normalmente richiedeva 2 mesi (dalla richiesta alla firma), riducendo inoltre costi e burocrazia e aumentando la trasparenza.

Nonostante lo stato attuale della tecnologia lo consenta, la maggior parte dei paesi europei e americani sembra essere ancora incapace di raggiungere questo standard.



Fase 1: Pianificazione dell'acquisto da parte del cliente

Attraverso le nuove tecnologie, il settore bancario può e deve risalire alla fase iniziale del *customer journey* per tutti i suoi prodotti (ad esempio, l'acquisto di un'auto, dell'abitazione, ecc.) e da lì costruire il rapporto con il cliente. In questo modo, è possibile proteggere i margini (evitando la concorrenza basata esclusivamente sul prezzo) e "demercificare" il prodotto integrando la consulenza come fattore differenziale.

Nel caso dell'ipoteca, esistono inoltre alcuni elementi che rafforzano questo approccio:

- In seguito alla crisi finanziaria, il settore bancario è entrato in possesso di un'enorme quantità di immobili, che deve continuare ad alienare.
- La reinvenzione della banca digitale rappresenta un'opportunità affinché il settore riacquisti un ruolo centrale nella vita dei clienti, offrendo un servizio eccellente nei momenti più significativi della loro vita.

Alcune entità, le più innovatrici, hanno già iniziato a integrare la tecnologia in determinate fasi del processo.

Realtà virtuale/aumentata

La ricerca di un'abitazione è una delle fasi che comportano il maggiore dispendio di tempo da parte del cliente. La realtà virtuale, in grado di fornire un'esperienza "full immersion" in termini di visita dell'immobile e raccolta di informazioni contestuali (caratteristiche della zona, anno di costruzione, superficie, ecc.), facilita l'identificazione e la selezione delle abitazioni di interesse.

Questa tecnologia, in passato molto costosa, è oggi accessibile mediante uno smartphone di gamma media e, tra uno o due anni, si imporrà sicuramente sul mercato di consumo.

Valutazione automatica e accesso a informazioni immobiliari complementari

Le ultime tecnologie di elaborazione di *big data* e modellizzazione statistica consentono di valutare gli immobili in tempo reale e in modo preciso, individuale e automatizzato.

Nei paesi più avanzati (USA, Regno Unito, ecc.), i cosiddetti *Automated Valuation Models (AVM)* acquistano una forza sempre maggiore grazie alla capacità di fornire un prezzo di riferimento (servizio estremamente importante per banche e clienti). Gli algoritmi su cui tali modelli si basano consentono di individuare gli immobili più comparabili (mediante la microsegmentazione geografica) e di adattare i prezzi di vendita iniziali ai prezzi reali della transazione.

Sono inoltre in grado di prevedere le tendenze di prezzo, paragonare il prezzo di acquisto a quello di locazione e fornire informazione sulla liquidità del microsegmento geografico (utile per una stima dei tempi di vendita o della pressione di acquisto), sui servizi disponibili (scuole, ospedali, zone verdi, strutture sportive, trasporti pubblici, ecc.) o sulle caratteristiche sociodemografiche della zona (immigrazione, reddito medio, ecc.).



Consulenza relativa all'impatto della rata ipotecaria sulle finanze personali del cliente

Una volta individuata un'abitazione adeguata e stimato il prezzo mediante AVM, attualmente ci si limita a fornire al cliente una stima della rata mensile del mutuo, che tra l'altro non potrà essere definitiva fino al completamento del processo di *scoring*.

La banca deve poter disporre, in modo automatico, di una visione a 360° delle finanze familiari (incluso l'eventuale coniuge) al fine di raggiungere due obiettivi:

1. Ottenere uno *scoring* creditizio più preciso, riducendo i tassi di "falsi negativi" e "falsi positivi".
2. Offrire al cliente una consulenza circa l'impatto della rata sulle finanze personali. A tale scopo è necessario raccogliere e comprendere i dati aggregati sui suoi conti bancari e su quelli dell'eventuale coniuge attraverso una categorizzazione precisa. La diagnosi della situazione finanziaria fornirà indicazioni preziose sull'eventuale modifica delle condizioni di prestito (scadenza, ecc.).

Tale visione completa si ottiene mediante tecnologie di aggregazione dei dati. Attualmente, i cosiddetti Personal Financial Managers (PFM) utilizzano una tecnologia chiamata *screen scraping* che, in seguito all'entrata in vigore della direttiva PSD2 (4° trimestre del 2017) in Europa, diventerà obsoleta a causa dell'obbligo da parte delle banche di rendere disponibili API per la cessione dei dati transazionali ai soggetti autorizzati dal cliente.

L'entrata in vigore della PSD2 avrà un effetto trasformativo e le banche dovranno disporre dei migliori algoritmi di categorizzazione dei dati transazionali al fine di ricavarne il maggior numero di informazioni su clienti esistenti e potenziali.

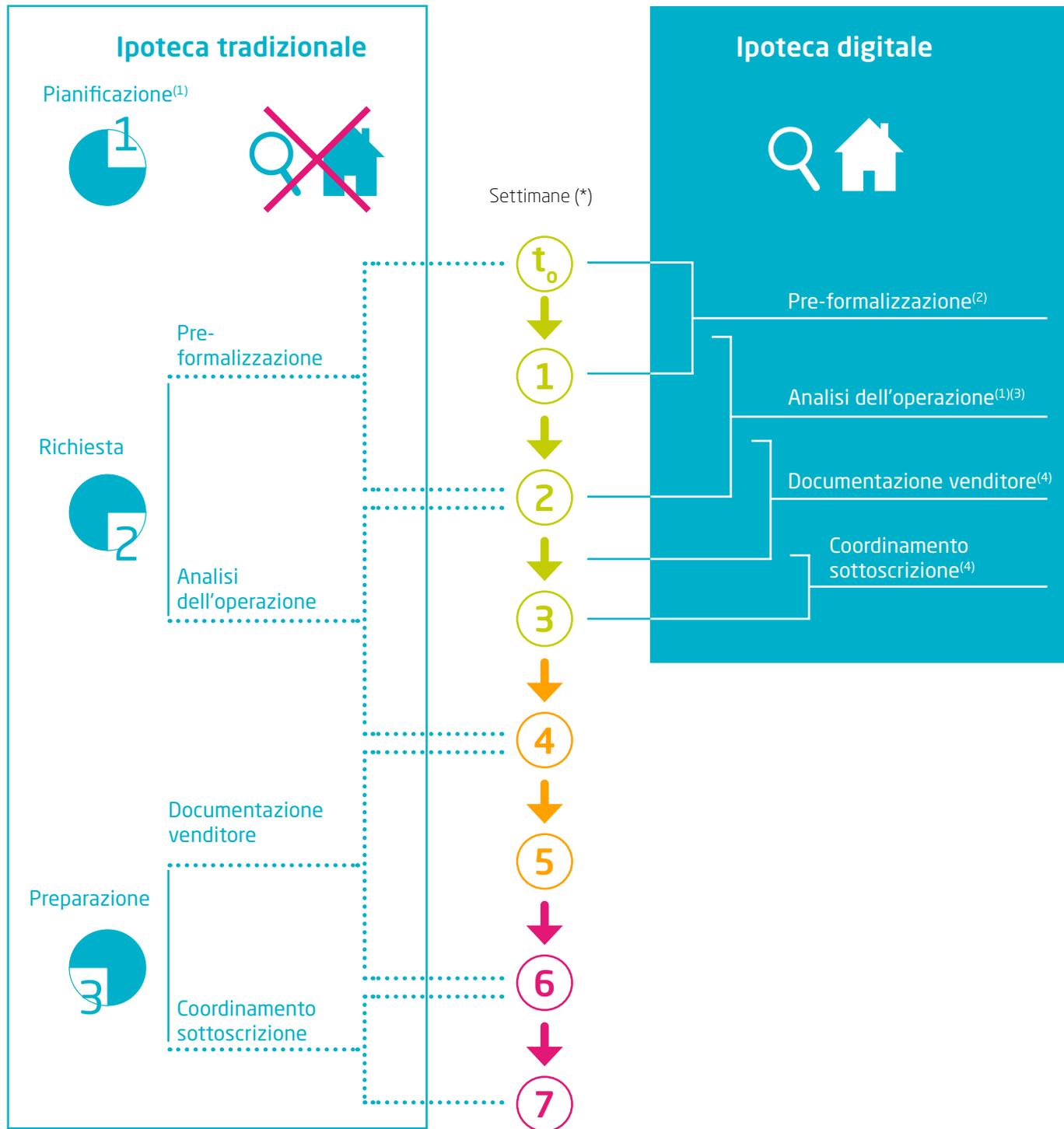
Per le banche, si tratta di un'ulteriore possibilità di capitalizzare il *trust* digitale di cui dispongono a un livello nettamente superiore rispetto ai possibili concorrenti provenienti da altri settori.

L'estrazione di informazioni utili dai dati richiede, da parte degli attuali PFM, l'abbandono di una visione a breve termine e della semplice analisi delle spese del cliente e l'adozione di un approccio che contempli la previsione di spese ed entrate, la pianificazione di acquisti/investimenti critici per la vita finanziaria del cliente e altri aspetti, tra cui quelli fiscali (deduzioni per l'acquisto di un'abitazione o per i contributi versati nell'ambito di piani pensionistici, ecc.).

Mettere alcuni di questi servizi a disposizione dei non clienti consente inoltre all'entità di raccogliere informazioni che le permetteranno di offrire a un cliente potenziale il prodotto giusto al momento giusto.



Confronto tra un processo ipotecario tradizionale e uno digitale



(*) Il livello di soddisfazione del cliente è inversamente proporzionale alla durata del processo.

Tecnologie associate

- | | | | |
|---------------------------------|---|--|---|
| (1) • Realtà virtuale (VR) | (2) • Aggregazione di dati | (3) • Identità digitale (non cliente) | (4) • Strumento di gestione dei documenti/BPM |
| • Valutazione automatica (AVM) | • Firma digitale | • OCR+AI (Riconoscimento linguaggio naturale visura catastale) | • Agenda digitale |
| • Simulazione finanziaria (PFM) | • Strumento di gestione dei documenti/BPM | | |



Fase 2: Richiesta formale del prestito ipotecario e concessione

La rapidità nella risposta della banca in merito alla concessione del finanziamento e alle relative condizioni è fondamentale affinché l'entità si assicuri un'operazione che vincolerà il cliente a lungo termine.

È importante ricordare che, con tutta probabilità, al fine di assicurare l'acquisto dell'immobile, il cliente ha consegnato al venditore una garanzia monetaria che potrebbe perdere in caso di mancata concessione del prestito per l'importo e alle condizioni che si aspetta. Inoltre, anche in caso di concessione del prestito, il risultato sarebbe altrettanto negativo qualora la decisione della banca fosse successiva alla scadenza dei termini concordati tra venditore e acquirente.

Ancora una volta, la tecnologia offre la possibilità di ridurre i tempi di questa fase da 4-8 settimane ad appena 2 o 3.

Pre-formalizzazione

Sin dal primissimo momento in cui il cliente richiede il mutuo, la banca può anticipare gran parte delle attività che in genere rallentano il processo: la valutazione dell'immobile (mediante i sistemi AVM) e la verifica dello *scoring* creditizio (mediante la tecnologia di aggregazione dei dati).

Anche il servizio di consulenza può essere avviato nella fase anteriore, lasciando in sospeso solo un contatto più personalizzato (ad esempio via videoconferenza) e alcune autorizzazioni formali (accesso alla centrale di rischio, da autorizzare mediante firma digitale).

L'utilizzo di uno strumento di gestione dei documenti sicuro consente di condividere i dati con maggiore agilità (dichiarazione dei redditi, bozza della scrittura ipotecaria), mentre la creazione di un *workflow* fornirebbe informazioni tanto sulle fasi completate quanto su quelle ancora in sospeso, favorendo la trasparenza e consentendo di anticipare parte delle attività successive.

Analisi dell'operazione

Una volta raccolta la documentazione del cliente e la sua storia creditizia, è possibile avviare lo studio economico e giuridico dell'operazione. Qualora si tratti di un non cliente, sarà necessario procedere al suo *enrollment* mediante uno strumento apposito, che consenta di completare l'operazione in modo automatizzato e senza necessità di recarsi in filiale, basato sulla tecnologia di verifica della validità dei documenti e dei dati biometrici.

Ai fini dell'analisi giuridica è necessario richiedere la visura catastale mediante una domanda telematica. Oggigiorno, la lettura può essere automatizzata tramite l'elaborazione del linguaggio naturale.

In questa fase si procede alla tassazione dell'immobile. Alcuni paesi tecnologicamente avanzati consentono l'utilizzo di sistemi AVM durante l'ammissione, con un risparmio dell'80-90%. Tuttavia, la maggior parte di tali paesi continua a richiedere una visita fiscale da parte di un professionista. In questi casi, la tecnologia AVM si rivela molto utile al fine di accelerare il processo (i risultati non differiscono dalla tassazione fisica più del 10-15%).



Fase 3: Preparazione della firma

Una volta completato lo studio economico e giuridico, si compila la documentazione mancante del venditore, ad esempio il certificato energetico, o un documento che attesti che quest'ultimo è in regola con i pagamenti o altro. Ancora una volta, l'utilizzo di uno strumento di gestione dei documenti condiviso e di un *workflow* potrebbe aggiungere agilità e sicurezza allo scambio di documenti, nonché trasparenza sul processo. Il flusso del processo può essere migliorato anche attraverso la firma digitale.

In questa fase si cancellano gli eventuali gravami, si prepara il metodo di pagamento e si coordina l'agenda delle parti coinvolte per la firma (acquirente, venditore, notaio, banca, amministrazione, agente immobiliare). Un'agenda condivisa può facilitare anche tale coordinamento.



Fase 4: Post-firma

Si tratta di una fase meno critica per il cliente, giacché l'acquisto dell'abitazione è già stato formalizzato. In genere, una volta espletate le formalità (pagamento al Ministero delle Finanze, registrazione della proprietà) il cliente recupererà parte dell'importo anticipato. Tali formalità sono tuttavia molto importanti per la banca, poiché una gestione errata in questa fase potrebbe comportare gravi responsabilità per la banca e il cliente. Solitamente, questa fase richiede circa due mesi e mezzo a partire dalla data della firma, con una possibilità di ridurre i tempi molto limitata dal momento che dipendono dallo studio notarile, dal Ministero delle Finanze e dal Registro immobiliare, ciascuno soggetto alle rispettive scadenze legali.

L'agilizzazione di questa fase potrà avvenire solo quando studi notarili e registri si digitalizzeranno totalmente mediante tecnologie di firma digitale e iscrizione telematica.

La gestione intelligente delle garanzie

Una volta formalizzato il prestito ipotecario, in genere le banche non monitorano le garanzie con sufficiente attenzione. Ad ogni modo, ne aggiornano il valore mediante metodologie basate su indici.

Le nuove tecnologie offrono anche la possibilità di creare un vero e proprio "CRM delle garanzie" per ottimizzare la gestione di garanzie e altri immobili in bilancio attraverso la combinazione di sistemi AVM e motori di calcolo e modellizzazione che sfruttano l'analisi dei dati su livelli grafici visivi basati sulla cartografia GIS (*Geographic Information Systems*).

Valutazione precisa e aggiornata

Il primo passo per poter prendere decisioni commerciali sul portafoglio di garanzie è disporre di una valutazione precisa e aggiornata. Le recenti normative in materia emesse da diversi paesi (Spagna, Regno Unito, Germania, Paesi Bassi,

ecc.) prevedono già il superamento delle metodologie statistiche semplici (sostanzialmente, l'applicazione di indici di aggiornamento ai valori iniziali) e l'utilizzo dei suddetti sistemi AVM, i quali offrono un'efficienza nettamente superiore.

L'utilizzo di indici, sempre più obsoleto a causa della mancanza di rigore, comporta numerosi inconvenienti, tra cui la distorsione verso il valore di tassazione passato (che non impedisce la trasposizione, anno dopo anno, di eventuali errori iniziali di qualità dei dati) e la mancanza di granularità geografica. Le principali agenzie di *rating* raccomandano di sostituire l'aggiornamento mediante indici con i sistemi AVM.

Geointelligenza immobiliare

Lo stato dell'arte della tecnologia consente di progettare il portafoglio immobiliare su mappe digitali al fine di visualizzare:

- I dati dell'immobile, tra cui ubicazione, prezzo, dettagli (specifiche di costruzione, superficie, altezza, ecc.), e un confronto con immobili simili.
- I dati del mercato di riferimento rilevanti per l'immobile, tra cui la liquidità dello stesso, le caratteristiche socioeconomiche, i servizi e i collegamenti o l'evoluzione stimata del prezzo.

Un sistema di monitoraggio e controllo del portafoglio immobiliare come quello descritto rappresenta un vantaggio competitivo per il settore bancario, soprattutto in termini di fase di ammissione, eventuale rifinanziamento, alienazione delle proprietà acquisite mediante pignoramento e trasparenza nei confronti di terze parti come le agenzie di *rating*.

Utilizzo degli indici vs. i sistemi AVM nel Regno Unito

| | Indici | AVM |
|---|---|---|
| Valutazione dei portafogli immobiliari | <ul style="list-style-type: none"> Solo una tra le principali 5 banche (e due tra le principali 10) continua a basarsi esclusivamente sugli indici. Non si riscontra un utilizzo significativo di altre tecniche di valutazione statistica. | <ul style="list-style-type: none"> Tutte le banche top 6 (e molte delle restanti) hanno utilizzato sistemi AVM per una rivalutazione completa del rispettivo portafoglio. 4 delle principali 5 banche hanno completato tale valutazione trimestralmente negli ultimi 3 anni e una negli ultimi 10. Utilizzati per modelli di riserva di capitale, gestione anticipata, compravendita di attivi, ecc. |
| Ipotecche (ammissione) | <ul style="list-style-type: none"> Utilizzo poco frequente. | <ul style="list-style-type: none"> Utilizzati per il 25% delle ipoteche e, in modo particolare, per i rifinanziamenti. |
| Controllo di qualità | No | <ul style="list-style-type: none"> Molto utilizzati per la prevenzione delle frodi e il controllo di qualità. |
| Altro | No | <ul style="list-style-type: none"> Utilizzo molto diffuso tra la maggior parte degli intermediari. Basso utilizzo da parte dei consumatori. |

Fonte: European AVM Alliance, maggio 2016.



Il settore bancario, specializzato nella segmentazione dei clienti in base a diversi criteri, potrebbe operare una prima suddivisione della popolazione mondiale in due grandi gruppi:

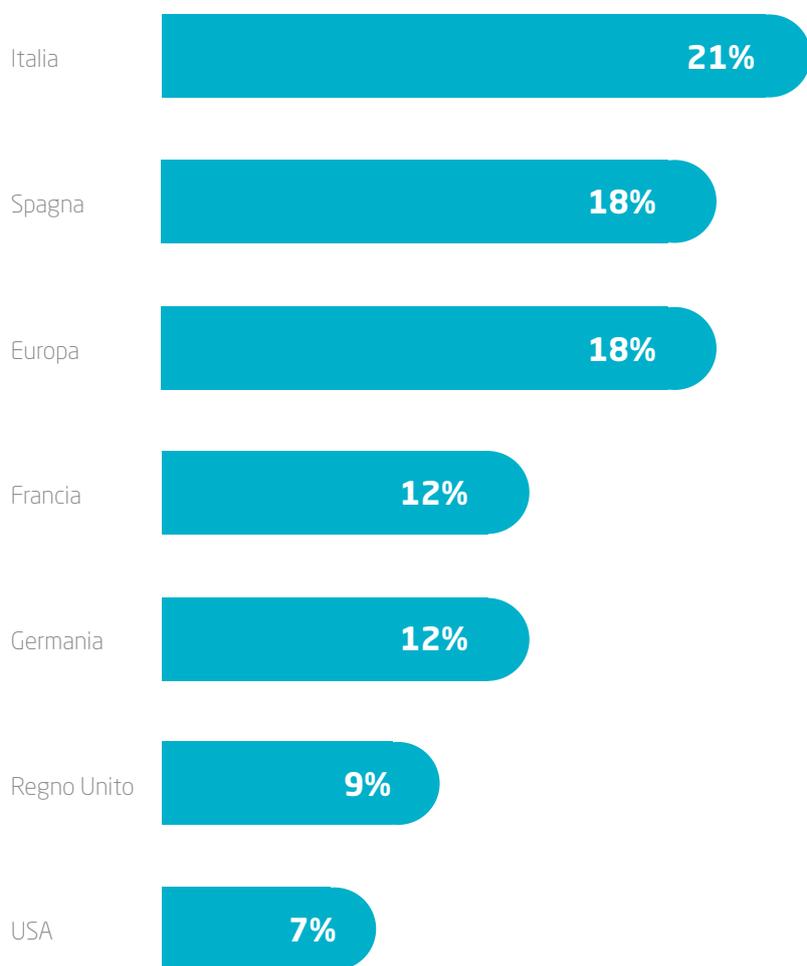
1. Un primo gruppo, formato dai cosiddetti *unbanked* (50% della popolazione mondiale). Finora, il settore bancario tradizionale non considerava redditizia la gestione dei problemi associati a questo gruppo: basi normative, gestione dell'identità, creazione e distribuzione di prodotti, costruzione della storia creditizia ecc.

Quando si parla di *unbanked*, si tende sempre a pensare (erroneamente) a paesi lontani: Malawi, Burundi, Cambogia e così via. In realtà, gli Stati Uniti³⁹ contano ben ≈20 milioni di individui *un/underbanked*, Europa e Asia Centrale ≈170 milioni e America Latina e Caraibi ≈210 milioni.

L'Europa ha un'economia sommersa⁴⁰ il cui valore stimato corrisponde al 18% del PIL, il che significa che esistono diversi milioni di lavoratori che percepiscono un'entrata ma non dispongono di una busta paga, il requisito "chiave" per negoziare qualsiasi prodotto finanziario.

2. Un secondo gruppo (il 50% della popolazione) formato da individui che, pur essendo inclusi nel sistema bancario, sono sostanzialmente insoddisfatti del servizio e non percepiscono un reale valore nel rapporto con la propria banca.

Economia sommersa (*Shadow Economy*) come % PIL 2015



Fonte: Università di Linz, Austria.

³⁹ Fonte: Banca Mondiale.

⁴⁰ Fonte: Eurostat.

Una proposta di valore all'altezza delle aspettative

Il diverso livello di inclusione finanziaria e sofisticatezza determina una proposta di valore differente per ciascun gruppo:

- Per il gruppo *unbanked*, la proposta è associata alla capacità di accedere a servizi finanziari che consentano a questi individui di progredire, vale a dire, offerta di servizi di identità, costruzione

della storia creditizia, analisi del rischio mediante metodi non tradizionali e, soprattutto, di prodotti e servizi finanziari "leggeri" e accessibili mediante dispositivi mobili di gamma media o medio-bassa.

- Per la popolazione inclusa nel sistema bancario, sia quella esistente sia quella futura proveniente dal gruppo *unbanked*,

la proposta è associata a servizi a valore aggiunto che consentano di consolidare un benessere finanziario a lungo termine raggiungendo gli obiettivi reali della propria vita.

In entrambi i casi, si tratta dell'obiettivo di base della banca: aiutare le persone a progredire.

“ *La ragion d'essere delle banche è contribuire al progresso di individui e aziende.* ”

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

Pur avendo sentito parlare della reinvenzione della banca, la popolazione inclusa nel sistema continua a percepire pochi cambiamenti a livello di operazioni quotidiane. Di fatto, fino ad oggi, la maggioranza delle entità ha concentrato i propri sforzi sui seguenti aspetti:

- Il lancio di iniziative a livello di *front office* per trasmettere un'immagine rinnovata. Trascorsi i momenti iniziali, nel migliore dei casi, si riesce a facilitare l'accesso del cliente ad alcuni prodotti.
- Il lancio e la gestione di diversi progetti pilota, la maggior parte dei quali non viene implementata. La barriera tra la sperimentazione dell'innovazione e il passaggio alle operazioni è ancora difficile da superare.

Per portare a termine le precedenti iniziative si applicano concetti innovativi come "omnichannel", banca mobile o

API, i quali perdono gran parte della loro efficacia se applicati a un modello bancario tradizionale.

- Una certa organizzazione di alcuni sistemi interni e, in particolare, una riduzione drastica dei costi (principalmente filiali e organico) che, in sé, ha poco a che vedere con la digitalizzazione.

È normale che questi aspetti caratterizzino la fase iniziale di un processo che durerà non meno di 10 anni, tuttavia, limitarsi a costruire una banca più accessibile (rapida, 24x7 e a portata di smartphone) e/o più efficiente in termini di costi (rischio più controllato e minori costi operativi) significherebbe, per banca e clienti, rinunciare alla metà delle opportunità offerte dalla trasformazione digitale. Clay Christensen, professore dell'**Harvard Business School** e autore di *Innovator's Dilemma*⁴⁰, nel suo nuovo libro *Competing*

Against Luck, sostiene che le aziende tendono a guardare troppo verso "l'interno" cercando di capire come procedere, invece di rivolgere lo sguardo "all'esterno" e chiedersi cosa i clienti si aspettano da loro.

La banca corre il rischio di progettare cavalli più veloci piuttosto che motori a reazione?

La banca corre il rischio di progettare telefoni sempre più piccoli piuttosto che smartphone?

“ *If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.* ”

Henry Ford

⁴¹ Pubblicato nel 1997, si è rivelato un libro rivoluzionario per la comprensione dell'innovazione. The Economist lo annovera tra i 6 più importanti libri in materia di business pubblicati finora.

Sicuramente, il cliente ha ben chiari gli obiettivi più importanti della sua vita e sa perfettamente che alcuni potrebbero essere conseguiti più facilmente grazie a una situazione economica soddisfacente. Tuttavia, la maggior parte dei clienti non dispone della formazione o del tempo sufficiente per gestire le proprie finanze personali.

Ciò di cui i clienti hanno più bisogno è che le rispettive banche li aiutino a costruire "un benessere finanziario" sostenibile. Tuttavia, nutrono seri dubbi riguardo al valore dei servizi che vengono loro offerti, dal momento che finora l'intervento del settore bancario in questo senso si è sempre rivelato piuttosto scarso.

Seppur inevitabile, per il settore bancario tradizionale questa sfida era in pratica insuperabile, non solo a causa dell'assenza di concorrenza (oggi rappresentata dal fenomeno fintech/GAFA⁴²), ma anche per l'insufficiente maturità tecnologica.

Fortunatamente, l'avvento di nuove tecnologie, tra cui quella di aggregazione e comprensione di grandi quantità di dati, quella di elaborazione *anytime-anywhere* (cloud) e di *delivery* con la massima capillarità (tramite smartphone) e in

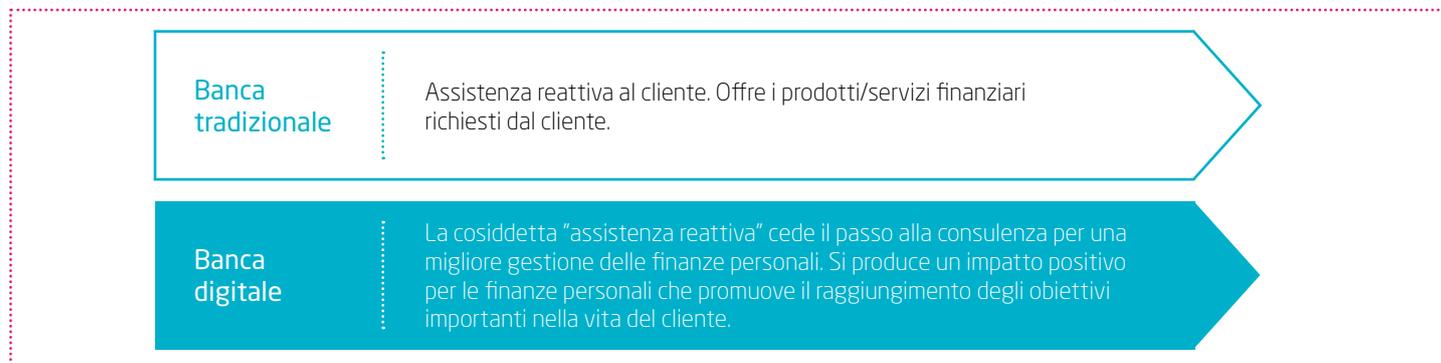
tempo reale consentono di trasformare in realtà ciò che appena dieci anni fa era solo un'aspirazione.

Il mio progetto

Tappe importanti



Sistema finanziario



⁴² Acronimo utilizzato per indicare i giganti digitali: Google, Apple, Facebook e Amazon. Alcuni aggiungono un'altra "A" (GAFAA) per includere il gigante asiatico Alibaba.

“

In termini di aspettative dei nostri clienti si sono prodotti due cambiamenti importanti.

Il primo riguarda il modo in cui desiderano relazionarsi con la banca, che prevede un equilibrio adeguato tra interazione assistita (faccia a faccia, telefonica, via messaggeria istantanea) e interazione digitale automatizzata. A tale proposito dobbiamo capire quando il consumatore desidera un tipo di interazione rispetto all'altro e ciò che si aspetta da ciascuno.

Il secondo riguarda la richiesta di una migliore assistenza da parte della banca, affinché possano raggiungere il benessere finanziario, preferibilmente attraverso un rapporto a lungo termine.

“

Dirigente di banca europeo (2016)

Un cliente *retail* vincolato a un'entità finanziaria è 4 volte più redditizio⁴³ di un cliente non ancora vincolato. Al fine di creare tale vincolo, la banca tradizionale ha adottato regolarmente un modello che si basava sull'obbligare, *de facto*, i clienti dei prodotti ipotecari ad acquistare un'infinità di prodotti aggiuntivi: carte di credito, assicurazioni sulla vita, sull'abitazione, sull'automobile, per la protezione dei pagamenti, piani pensionistici e così via, senza tenere conto della reale convenienza per il cliente.

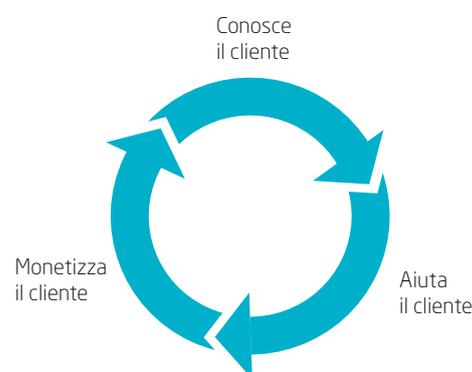
Questo modello di vincolo forzato è debole. Il cliente lo considera una tassa inevitabile da pagare per poter acquistare un'abitazione e di certo non come un aiuto o una consulenza della banca in un momento così importante della sua vita. Si tratta pertanto di un vincolo effimero.

L'attuale tecnologia e la nuova normativa (PSD2) rappresentano per la banca due perfetti alleati al fine di ottenere una visione a 360° del cliente e comprendere il suo punto di partenza "finanziario". Si tratta

della porta di accesso a un circolo virtuoso di **relazione vincolata** con il cliente, che consente di:

1. Ottenere, da parte del cliente, la sottoscrizione di un maggior numero di prodotti finanziari di maggiore valore, dal momento che si passa dalla semplice intermediazione monetaria all'autentica consulenza (con un effetto positivo sul RoE in virtù dell'aumento della redditività).
2. Ottenere, da parte del cliente, una maggiore ricorrenza nella sottoscrizione di prodotti finanziari (con un effetto positivo sul CoE in virtù della riduzione del rischio).
3. Battere la concorrenza in termini di relazione con il cliente (con un effetto positivo sul CoE in virtù della riduzione del rischio).

... il tutto con un cliente che consuma molto meno in termini di "struttura fisica", rispetto a quello tradizionale.



... lo stesso principio di funzionamento di Google, Amazon, ecc.

Che cosa significa essere *customer centric* per il settore bancario?

Significa convertire le finanze personali del cliente in una leva che gli consenta di conseguire gli obiettivi più importanti nella sua vita.

⁴³ Fonte: Banco Santander

Che passi deve compiere il settore bancario per poter fornire al cliente servizi di benessere finanziario?

In primo luogo occorre disporre di un **linguaggio comune**, ovvero condividere con il cliente lo stesso concetto di benessere finanziario.

Il **Center for Financial Services Innovation**, la principale istituzione statunitense per la tutela della salute finanziaria del consumatore, propone una definizione semplice e appropriata:

Benessere finanziario



Gestione intelligente delle finanze nella quotidianità



Capacità di gestire gli imprevisti (positivi e negativi)



Capacità di sfruttare le opportunità a lungo termine

- ✓ Equilibrio tra entrate e uscite. Servizio di debito "gestibile". *Scoring* creditizio minimo: "investment grade".
- ✓ Risparmi liquidi. Capacità di indebitamento e polizze per le emergenze e per garantire la sicurezza a lungo termine.
- ✓ Accesso a informazioni e strumenti per la pianificazione finanziaria e gli investimenti.
- ✓ Controllo della situazione: gestione prudente e decisioni finanziarie volontarie e non forzate.



Perché è così importante che banca e clienti condividano un linguaggio comune?

L'assenza di un linguaggio comune ha contribuito ad allontanare la banca dai suoi clienti. Agli strumenti PFM (*Personal Financial Managers*) sono state ad esempio attribuite qualità che in realtà non possiedono, giacché si tratta semplicemente di algoritmi descrittivi dello schema di spesa del cliente, ovvero solo una delle 4 dimensioni attraverso cui proponiamo di misurare la salute finanziaria di un cliente. Forse, sarebbe stato più appropriato chiamare tali strumenti PSM (*Personal Spending Manager*)...

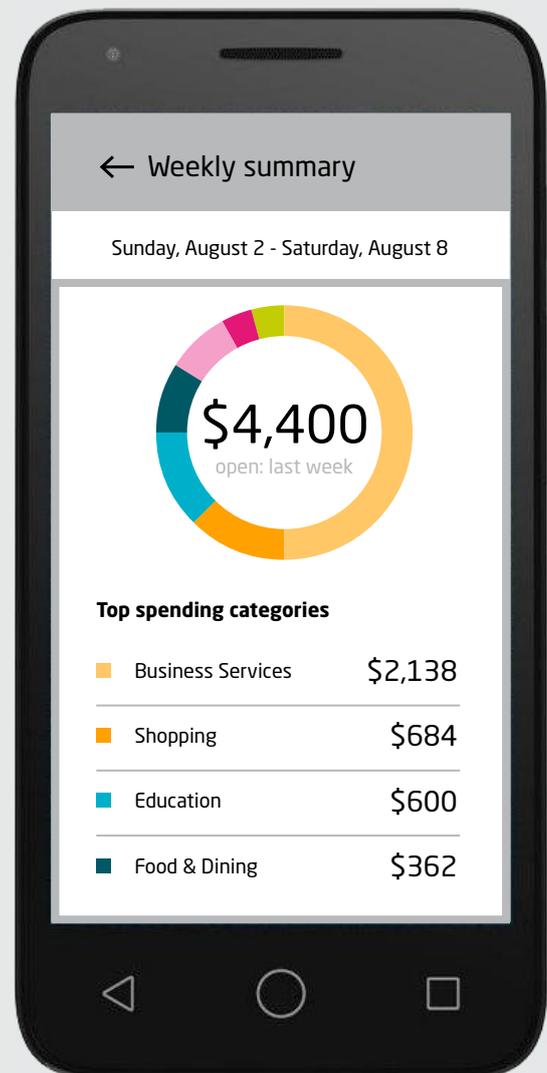
La prossima generazione di PFM consentirà ai clienti di raggiungere due obiettivi simultanei:

1. Ottenere una visione completa della propria salute finanziaria, il che richiederà un'analisi molto più complessa rispetto a quella attuale, nonché una maggiore conoscenza del cliente e una comprensione più approfondita degli obiettivi più importanti nella sua vita.
2. Essere in grado di agire al fine di "spostare l'ago" delle 4 dimensioni menzionate in precedenza: Spesa, Risparmio, Capacità di indebitamento e Pianificazione. Ciò significa che il PFM non sarà un semplice *dashboard* per ottenere una visione a 360° della propria salute finanziaria, ma una console completa da cui è possibile intraprendere azioni concrete.

La sfida non consisterà tanto nel trasformarsi in uno strumento di aggregazione della situazione finanziaria aggiornata del cliente (di fatto, questo aspetto è già offerto dalle nuove normative, tra cui la PSD2), quanto: i) nel creare KPI⁴⁴ che oggettivino tale situazione e consentano di monitorarla ii) nel fornire servizi sufficienti e di qualità per migliorare i KPI.

Convertirsi nel promotore e curatore della salute finanziaria del cliente è, per la banca, il miglior modo di creare un vincolo con quest'ultimo senza forzarlo a sottoscrivere polizze di cui non ha bisogno.

La console intelligente rappresenta l'elemento visivo di un fattore chiave: la banca dispone di una visione olistica della situazione finanziaria del cliente e, da adesso, la console si converte nel principale canale di *delivery* di servizi di consulenza e prodotti che non devono necessariamente appartenere alla banca, ma piuttosto all'ecosistema creato da quest'ultima.



⁴⁴ Key Performance Indicator.

In secondo luogo, è indispensabile **misurare la salute finanziaria** del cliente e il suo progresso in tempo, il che diventa, per la banca, un KPI. Si tratta di un aspetto chiave nella progettazione della nuova banca digitale, poiché le attività commerciali si costruiscono attorno alle variabili che misurano:

- Se ciò che si misura è il valore creato per l'azionista, l'attività si costruisce al fine di massimizzare il valore del titolo senza considerare quello offerto al cliente.

Per questo motivo, il settore bancario ha perso il suo ruolo centrale nella vita del cliente e ora si trova a dover vincere una corsa contro il tempo per recuperarlo.

“ *Sebbene il servizio clienti sia attualmente offerto attraverso dipendenti, non fornisce sufficiente prossimità né personalizzazione. Le risposte del personale dei call center sono meccaniche e questo aspetto deve essere invertito. La sfida del settore bancario è offrire un trattamento da pari a pari e proposte personalizzate in modo sempre più automatizzato e sempre meno fisico.* ”

Dirigente di banca europea (2016)

La misurazione continua della salute finanziaria dei clienti come KPI centrale promuove la costruzione della nuova banca con una visione *customer centric*.

Inoltre modifica il rapporto tra banca e cliente verso una dimensione di maggiore prossimità e umanità, diversa dall'attuale, caratterizzata da molte interazioni ma da un rapporto molto meccanico.

- Se ciò che si misura è l'efficiency ratio, tutto diviene subordinato alla riduzione dei costi dell'attività, indipendentemente dall'importanza di offrire un prodotto differenziale o un servizio di maggiore qualità.

Per tale motivo, i prodotti bancari di oggi sono semplici *commodity* e hanno lasciato un vuoto che permette alla tecnofinanza di penetrare all'interno del settore dei servizi finanziari.

“ *You are what you measure.* ”

Michael Corbat, CEO di Citigroup (2013), rivolgendosi a 300 dirigenti della banca.

La banca non può massimizzare il valore del KPI solo attraverso prodotti e servizi, ma deve trasformare il suo modello di business in una piattaforma che consenta di sfruttare la collaborazione con le aziende fintech mediante un'architettura di sistema aperta.

In questo modello di business, la banca assume una posizione centrale poiché è l'unica a disporre di tutti i dati del cliente e di una visione olistica della salute finanziaria di quest'ultimo. Tale visione rappresenta il reale valore offerto al cliente, oltre ai prodotti personalizzati forniti dalle aziende connesse alla piattaforma.

“ *Non esiste trasformazione digitale senza big data. Sebbene la maggior parte degli algoritmi di elaborazione non riesca ancora a sfruttare il potenziale di questi dati, la tecnologia consente già di ottenere un'intelligenza inimmaginabile fino a pochi anni fa.* ”

Dal punto di vista del cliente digitale, i big data devono consentire la segmentazione e l'adattamento di proposte di valore differenziate, individualizzate, nonché in grado di riflettere l'evoluzione di ciascun cliente. Devono inoltre consentire alla banca di cambiare il modello di business nel corso del tempo. ”

Dirigente di banca europea (2016)

Modello di misurazione e monitoraggio della salute finanziaria del cliente

“ We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.

Albert Einstein

“

La trasformazione digitale è un sentiero inesplorato che è stato spesso affidato a persone oramai lontane dalla reale esperienza della banca o a consulenti che stentano a individuare il percorso a causa della rapidità con cui si producono i cambiamenti e della difficoltà di mantenersi aggiornati.

Due valide premesse da cui partire per la ricostruzione dell'attività bancaria sono:

1. Il rapporto faccia a faccia con il cliente è un modello destinato a scomparire. Questo ci obbliga a costruire un nuovo modello di relazione digitale che implica nuove forme di gestione dell'identità ed eccellenti modalità di *delivery*.
2. Tutto ciò che la banca ha offerto finora, oggi il cliente può ottenerlo gratuitamente (consulenza, informazioni, ecc.).

Da un lato, Internet e in particolar modo i GAFAs hanno trasformato il modello di *pricing* dei servizi rendendoli apparentemente gratuiti⁴⁵, ad esempio Gmail, Google Maps, il servizio Amazon Premium, le app gratuite dell'Apple Store, il servizio di messaggistica istantanea di Facebook (WhatsApp/Messenger), ecc.

Dall'altro, la tecnologia fa in modo che oggi offrire prodotti sia sempre più facile per chiunque, ad esempio il denaro custodito sotto forma di Bitcoin.

Per questo motivo, il modello "gratuito" potrebbe farsi strada anche nel settore bancario⁴⁶, per il quale l'unico modo di guadagnare denaro diverrebbe offrire servizi di enorme valore aggiunto, come ad esempio Google Maps. In alcuni settori vicini a quello bancario, come le assicurazioni, si parla già di aziende che potrebbero concedere a un cliente

l'utilizzo di un'automobile in cambio dei suoi dati di navigazione. Anche l'area dell'*asset management* inizia a risentire della pressione dei cosiddetti *robo-advisor* e Charles Schwab offre già servizi di gestione degli attivi gratuiti che poi monetizza mediante altri servizi integrativi aggiunti al suo portafoglio.

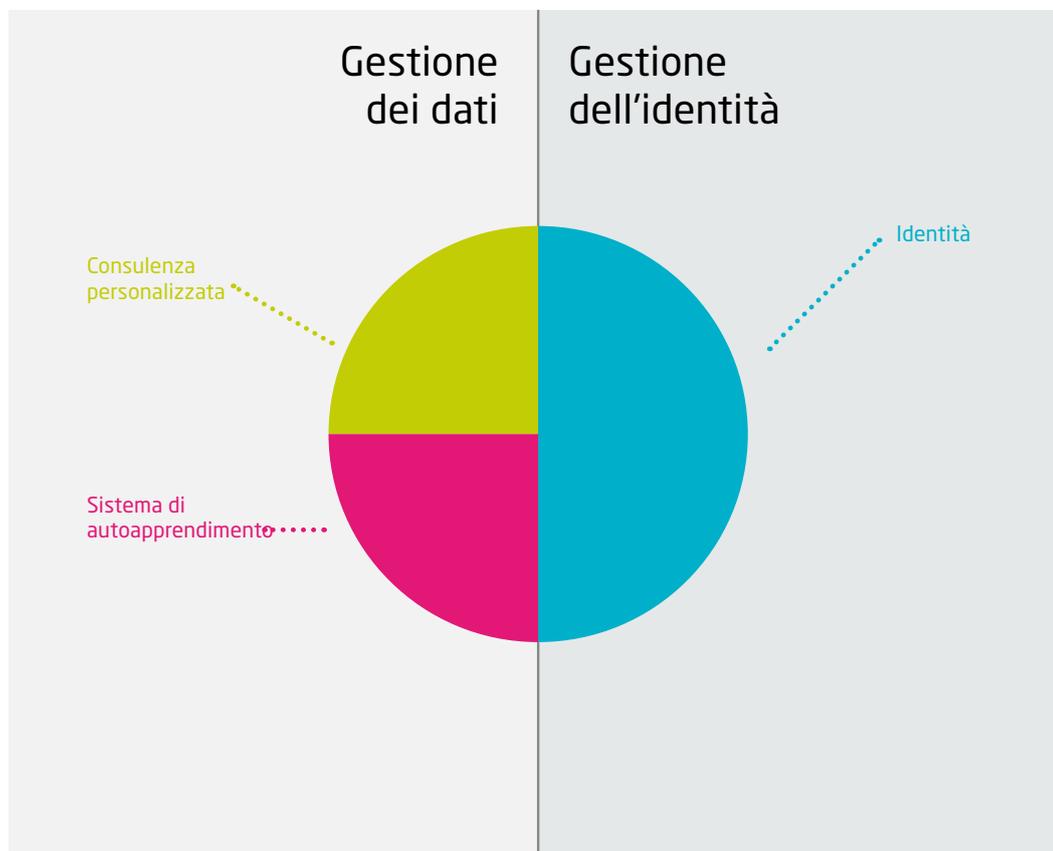
Le due capacità più importanti per la nuova banca digitale saranno: i) la gestione dell'identità del cliente e ii) la creazione di valore a partire dai suoi dati.

I servizi costruiti attorno a entrambe queste capacità (o come combinazione delle due) si convertiranno in un simbolo del marchio commerciale e in un'autentica "proprietà intellettuale", a differenza di quanto avviene attualmente con prodotti che rappresentano vere e proprie *commodity*.



⁴⁵ In realtà, più che essere "gratuiti" tali servizi non prevedono un "pagamento esplicito", dal momento che, il più delle volte, vengono monetizzati attraverso le entrate pubblicitarie.

⁴⁶ Il 30 novembre 2016, l'Euribor 12m, il principale indice di riferimento del mercato ipotecario in Europa, chiudeva a -0,078% (tasso di interesse negativo).



“

Se lanci un'innovazione di successo, sai che i tuoi concorrenti ti copieranno. Pertanto, la tua migliore risposta è tornare a innovare prima possibile e farlo più volte l'anno. Continueranno a copiarti, ma ciò sarà positivo, perché da concorrenti si trasformeranno in "follower" e tu in leader del settore... e questo è un vantaggio competitivo. Apple ne è un esempio: è l'azienda che definisce il ritmo del settore e il marchio più riconosciuto.

Se invece non possono copiarti, si rivolgeranno ai media per denigrarti, ma se la tua delivery è eccellente, hai già vinto la partita.

Per entrare in questo circolo virtuoso è necessario mettere in marcia il motore dell'innovazione, acquisire slancio... questo consente di sbagliare rapidamente e a basso costo e di imparare dai propri errori. Non preoccupatevi, i risultati arriveranno presto. “

Dirigente di banca brasiliano (2016)

In base alle linee guida fornite dal **Center for Financial Services Innovation**, proponiamo un modello di misurazione e monitoraggio della salute finanziaria che prevede 4 dimensioni e 8 indicatori per valutarle, ciascuno dei quali richiede un particolare tipo di dati di cui in genere sono le banche a disporre.

Sebbene non sia un servizio facile da implementare, tra le altre cose per la difficoltà di entrare nella psicologia di clienti con diversi tipi di atteggiamento nei confronti delle rispettive finanze, si tratta senza dubbio di un servizio di enorme valore aggiunto.

La nuova generazione che inizia a diventare cliente della banca è più abituata a consumare servizi che a comprare prodotti (Spotify, Netflix, ecc.). Per aiutare il cliente a raggiungere il benessere finanziario, il settore bancario deve abbandonare la visione basata sul prodotto e adottarne una basata sul servizio, comprendendo che il *customer journey* del cliente verso il benessere finanziario è lungo e che la banca ha l'opportunità di diventare la sua guida scongiurando il rischio di trasformarsi in una semplice *utility*.



“ Siamo consapevoli che i nostri clienti guardano al loro futuro finanziario con crescente responsabilità. Ciò potrebbe essere dovuto alla prevedibile riduzione delle pensioni che pensavano di ricevere.

Dirigente di banca europea (2016)

“



Come classificare i clienti in base all'atteggiamento nei confronti delle finanze personali?



Gufi (astuti e diffidenti)

Dispongono di conoscenze in campo finanziario e della sicurezza necessaria per prendere decisioni da soli. Sono razionali e analitici.

Elaborano le loro decisioni finanziarie rapidamente e, sebbene si pongano obiettivi a lungo termine, valorizzano la flessibilità al fine di definire le strategie future.

Valorizzano gli strumenti di supporto, ma sempre sotto il loro controllo. Non accettano istruzioni da parte della banca.

Formiche (concentrati sul breve periodo)



Estremamente reticenti di fronte a rischi e imprevisti che causano loro una notevole ansia. Esercitano un controllo completo sulle proprie finanze.

Supportano il loro benessere finanziario a lungo termine attraverso la gestione minuziosa della quotidianità, agendo sempre con prudenza e approfittando delle opportunità (punti fedeltà, offerte, ecc.).

Valorizzano e sono disposti a utilizzare gli strumenti di supporto (preventivi, buoni, ecc.).



Cicale (viva la vita)

Sono edonisti. Vedono il denaro come un mezzo per godersi la vita e tutto il resto è subordinato a questa priorità.

Hanno una visione a breve termine e sono consumatori:

- Valorizzano gli strumenti che offrono loro convenienza (rapidità, semplicità) e sono coerenti con il loro stile di vita (wallet, ecc.).
- Non valorizzano gli strumenti di gestione a lungo termine (obiettivi, ecc.).

Cicogne (concentrati sul lungo periodo)



Valorizzano la possibilità di avanzare nella vita e pertanto sono pianificatori.

Stabiliscono obiettivi a lungo termine che condizionano il loro comportamento nel breve periodo e hanno una marcata propensione al risparmio.

Cercano di controllare le finanze personali attraverso strumenti propri poiché non ritengono utili quelli offerti dalla banca.

Valorizzano gli strumenti di gestione che li aiutano a raggiungere i loro obiettivi a lungo termine.

“ *Lo smartphone promuove un settore bancario più accessibile e in tempo reale e sta già trasformando il modo in cui i clienti gestiscono le proprie finanze, che prima trascuravano e ora desiderano gestire attivamente.*

Ciò rappresenta un'enorme opportunità affinché il settore bancario offra nuovi servizi, consigliando ai clienti come spendere meglio, risparmiare di più e, in definitiva, come vivere le proprie finanze in modo più intelligente. ”

Dirigente di banca americano (2016)

Sebbene il settore bancario non sia abituato a funzionare secondo lo schema proposto, tale schema funziona già con successo in altri settori, come quello della salute fisica.

I braccialetti per il fitness (come Fitbit) hanno modificato l'atteggiamento di molti utenti nei confronti della propria salute, che spesso viene trascurata (proprio come le finanze personali):

- Gli utenti di questi braccialetti hanno iniziato a gestire attivamente la propria salute (finanze personali). Un insieme di tecniche di gamification, esperienza utente e social network ha favorito una migliore condizione fisica (benessere finanziario sostenibile) e una maggiore longevità.

- Il risultato è che gli utenti consumano sempre più prodotti di salute (finanziari) e sempre più sofisticati (a valore aggiunto). Inoltre, continueranno a farlo per un maggior numero di anni (rapporto a lungo termine con il settore bancario).
- Gli utenti che entrano nella dinamica si convertono in ambasciatori di questo stile di vita e tendono a trascinare molti altri utenti (il *client advocacy* produce un effetto virale).

Questo tipo di utenti è sempre più abituato a misurare indicatori specifici dello stato di salute fisica (polso, livelli di colesterolo o di glicemia, indice di massa corporea, ecc.) che, ai fini della nostra analisi, corrispondono a quelli da noi proposti per la misurazione della salute finanziaria.

Fitbit si sta trasformando in un modello di business basato sulla piattaforma. Attraverso le API, sta aprendo la sua architettura a sviluppatori che possono utilizzare i dati raccolti dal dispositivo per costruire altri servizi a valore aggiunto per gli utenti.



“ *It's all about taking care of people and helping them take care of themselves, by making money easy.* ”

Anne Boden, CEO di Starling



Perché dovrebbe essere proibito parlare di "multicanalità"?

I core bancari originali sono stati ideati negli anni '60 e a partire da infrastrutture *mainframe*, al fine di automatizzare l'elaborazione, nel back office, delle transazioni provenienti dalle filiali.

Gli attuali sistemi bancari continuano a essere gravati da questo punto di partenza e, negli ultimi 50 anni, tutti gli sforzi si sono concentrati sull'ottimizzazione del modello iniziale, basato sulla movimentazione dei documenti all'interno di una rete fisica, più locale in origine e più internazionale in seguito:



Negli anni '70, le filiali vengono dotate di IBM 3270, un semplice terminale che rende più efficiente l'inserimento dei dati nei registri gestiti dall'infrastruttura *mainframe*.



Negli anni '80, vengono introdotti gli ATM per automatizzare le operazioni di deposito e prelievo di denaro, che fino ad allora erano realizzate in filiale.



Gli anni '90 vedono la comparsa dei *call center*, che centralizzano e industrializzano l'assistenza al cliente.

In questo decennio, i sistemi *legacy* si complicano in seguito a un'ondata di operazioni aziendali (M&A) e all'implementazione di una serie di sistemi di produttori diversi che impediscono la visione a 360° del cliente (al sistema di gestione dei conti di IBM si aggiungono quelli di altri marchi come Unisys o Fujitsu).



Nel primo decennio del 2000, con l'avvento della banca *online* si inizia a parlare di multicanalità. Sebbene si tratti del momento ideale per ripensare l'intera architettura dei sistemi, il settore bancario si limita a creare un livello "Web" che offre l'accesso agli strumenti interni mediante "nome utente e password" e che rappresenta tuttora il punto in cui si trova la maggior parte delle banche. Di fatto, gran parte delle odierne banche *online* somiglia a un portale Web dei primi anni del XXI secolo, con dati bancari visualizzati nello stesso formato di un estratto conto.



A partire dal 2010, compare lo smartphone, connesso 24x7 e contenente app che altri settori sfruttano al fine di offrire una maggiore funzionalità.

Al contrario, il settore bancario si limita semplicemente a cambiare la dimensione delle informazioni, passando dagli schermi *desktop* da 21" a quelli mobili da 5", il che

non suppone nessun tipo di miglioramento, giacché le informazioni visualizzate non fluiscono in tempo reale né offrono un'esperienza utente superiore.

Nonostante il modello bancario tradizionale sia migliorato in termini di efficienza, non riesce più a esprimersi e l'unica soluzione è cambiare il modo di lavorare della stessa banca ricostruendo il *back end*.

Le filiali hanno rappresentato un livello costruito sull'infrastruttura *mainframe*, così come gli ATM, i *call center*, la banca *online* e la banca mobile. Ciascuno di questi livelli ha preso il nome di "canale" e da qui il termine "omnichannel" con cui la banca vorrebbe trasmettere un senso di modernità. Tuttavia, è vero esattamente il contrario: parlare di canali significa parlare di un'architettura *legacy* obsoleta, progettata negli anni '60 per favorire il flusso dei documenti all'interno della rete di filiali.

Il nuovo modo di lavorare della banca non può essere costruito a partire dal *front end*, ma deve piuttosto basarsi sui sistemi *core* del *back end*. Riuscite a immaginare Facebook che parla di canali? Ovviamente no, perché Facebook nasce già con un *core* digitale, progettato affinché i dati digitali fluiscono attraverso reti IP e siano accessibili ovunque (Web, rete mobile, ecc.) e in tempo reale. Analogamente, è impensabile che un messaggio di posta elettronica inviato mediante Gmail da un dispositivo mobile non possa in seguito essere visualizzato da un PC. Al contrario, nel settore bancario, se il cliente inizia un'operazione *online* e in seguito desidera continuare attraverso un *call center*, dovrà ripetere tutto dall'inizio...

Disporre di un *core* digitale eleva l'esperienza utente a un altro livello: i) consente di fare le offerte adeguate al momento giusto, migliorando così la vita dei clienti (*cross-selling*, punti fedeltà, ecc.) e ii) consente un monitoraggio più efficace dei diversi rischi (frode, attacco informatico, ecc.).

Il futuro è creare livelli di servizio a partire da tale *core* digitale e non livelli di accesso ai sistemi *legacy*, vale a dire, digitale su digitale, invece di *legacy* su *legacy*.

I GAFA non hanno canali né silos, ma adottano un approccio digitale al 100%. Dispongono di un unico servizio a cui si accede da diversi dispositivi (smartphone, tablet, ecc.) per completare le diverse tappe di uno stesso *customer journey* (i dati devono pertanto essere sincronizzati in tempo reale).

Salve, mi chiamo Marta, sono la moglie di Daniel. Se vuoi sapere come è stato il mio primo giorno con la nostra nuova banca digitale fai clic [qui](#).



Uffici Centrali

Contatto

Spagna

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

Borja Ochoa Gil
bochoag@indra.es

Carlos Beldarrain Santos
cbeldarrain@minsait.com

www.indracompany.com/es/servicios-financieros

www.minsait.com

Álvaro de Salas Lasagabaster
adesalas@indra.es

Mario Robredo Núñez
mrobredo@indra.es

Uffici principali

Germania

Bahnhofplatz 1D-85399
88045 Friedrichshafen
Germany

Argentina

Paraná 1073 C1018ADA
Buenos Aires
Ciudad de Buenos Aires

Australia

Units 1 & 2
145 Arthur Street
Homebush West, NSW
2140 Sydney

Brasile

Avenida Guido Caloi, 1.002, Torre III
05802-140 San Paolo

Cile

Isidora Goyenechea 2800
Edificio Titanium, piso 12
2902 Titanium

Colombia

Calle 96 No. 13-11
Bogotá

Ecuador

Av. Coruña E25-58 y
Av. 12 de Octubre
EC170135 Quito

Stati Uniti

800 Brickell Ave, Suite
1270 33131
Miami Florida

Filippine

11-12th Floor Tower
1 Rockwell Business
Center
1600 Pasig

Francia

27 avenue de l'Opéra
75001 Parigi

Italia

Via Umberto Saba, 11, 1^a-2^a
00144 Roma

Kenia

Laxcon House, Limuru road, 6th
Floor
Nairobi

India

14th Floor, Eros Corporate
Tower
110019 Nuova Delhi

Marocco

Parc Technopolis Bâtiment B4,
Rocade Rabat Sale
11100 Rabat

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

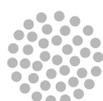
4500 Parkway, Solent Business
Park
PO15 7AZ Whiteley

Repubblica Dominicana

Gustavo Mejía Ricart 104, esq.
Lincoln, Piso 13
Santo Domingo

Uruguay

c/ Buenos Aires N° 570
11000 Montevideo



indra