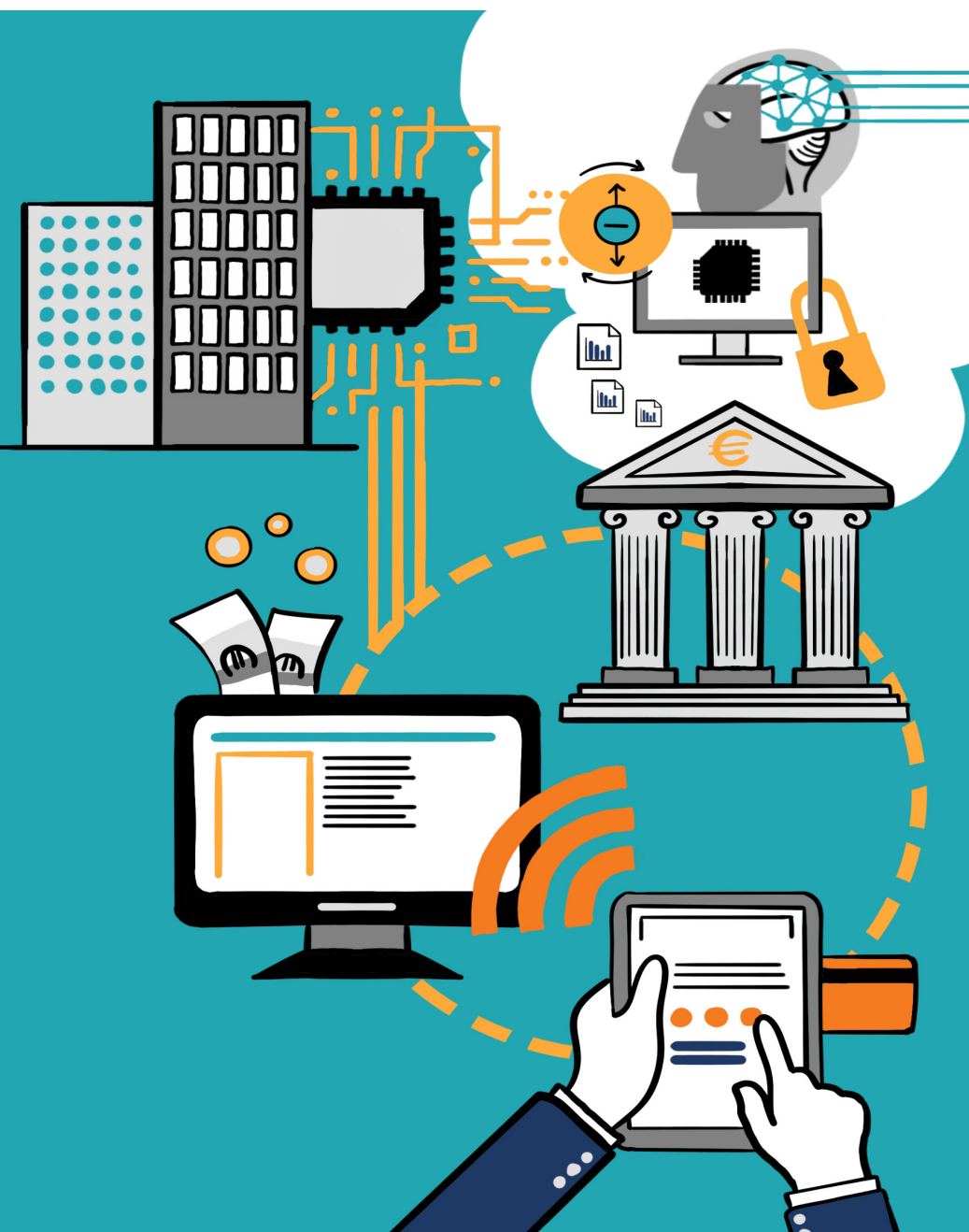


Le Banche del Futuro



Main Partner

Indice

.....	
Executive Summary	3
.....	
Introduzione	15
I	Gli attori della ricerca: il Comitato Guida e il gruppo di lavoro The European House - Ambrosetti 16
II	Le ricerche di Ambrosetti Club sul Sistema Paese 22
III	Perché questa ricerca 24
IV	La struttura della ricerca 29
.....	
Cap. 1	I principali trend che impattano sul business bancario 31
1.1	Introduzione 32
1.2	L'evoluzione dello scenario di riferimento 35
1.3	L'evoluzione tecnologica 46
1.4	Il ruolo della spinta normativa 53
.....	
Cap. 2	Il paradigma del "capitale intangibile" per spiegare la transizione in atto e i suoi sviluppi 57
2.1	L'emergere della <i>intangible-rich economy</i> 58
2.2	Le dinamiche competitive nel quadro di una <i>intangible-rich economy</i> 66
2.3	Gli impatti sull'offerta bancaria della <i>intangible-rich economy</i> 69
2.4	La rilevanza della <i>intangible-rich economy</i> per il sistema bancario 74
.....	

Cap. 3	I nuovi modi di “fare banca”: le prospettive delle aziende Fintech, delle Big Tech e delle banche <i>incumbent</i>	75
3.1	La sfida competitiva lanciata dalle aziende Fintech	76
3.2	Il ruolo delle Big Tech nel settore bancario	107
3.3	Le sfide competitive del futuro dal punto di vista delle banche <i>incumbent</i>	114

Cap. 4	Gli impatti attesi della trasformazione sul capitale umano e sulle competenze nel settore bancario	125
4.1	L’evoluzione tecnologica e gli impatti dell’automazione sul settore finanziario	126
4.2	L’attrazione dei talenti e il ripensamento delle competenze e delle professioni nell’ <i>industry</i> bancaria	136

Cap. 5	Raccomandazioni per la gestione della transizione e implicazioni di <i>policy</i>	147
5.1	La valutazione della sostenibilità dei debiti sovrani	148
5.2	Raccomandazioni per la gestione della transizione e implicazioni di <i>policy</i>	153

Executive Summary

1

Il contesto di riferimento: i principali *trend* che impattano sul *business* bancario

Il contesto nel quale operano le banche è in forte evoluzione per effetto tanto dell'evoluzione tecnologica quanto dell'evoluzione dei clienti (privati e *business*), che richiedono **nuove modalità di dialogo ed interazione**.

Infatti, l'indagine realizzata da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis presso un campione significativo di aziende basate in Italia, mostra che le caratteristiche determinanti per preferire una banca specifica tra quelle utilizzate sono soprattutto l'attenzione ai costi, la qualità dell'esperienza relazionale e "fattori di processo" come velocità, flessibilità e semplicità. In generale:

- emerge una **graduale riduzione della fidelizzazione del cliente** (oltre la metà dei rispondenti alla *survey* afferma di non avere una banca che preferisce su tutte);
- l'interazione delle aziende con le banche in ambito professionale diventa **sempre meno esclusiva e frequente** (il 36% del campione afferma di non aver contattato un gestore bancario nell'ultimo mese) e **sempre più digitale** (oltre un terzo delle aziende intervistate dichiara di aver interagito con le banche attraverso i canali virtuali - *smartphone, tablet e pc* - più di 30 volte nell'ultimo mese).

Non sorprende quindi che, con riferimento ai fattori che possono indurre un'azienda a cambiare banca, si posizionano ai primi posti le **condizioni economiche**, la presenza di un

gestore dedicato, una **strategia omni-canale** e l'offerta di **nuovi servizi**. Si tratta, peraltro, di aspetti che contraddistinguono il modello di *business* tipico delle aziende Fintech che già operano su più segmenti dell'industria bancaria.

Infatti in questo nuovo scenario si inseriscono **attori “non tradizionali”**, come Fintech e Big Tech, che fanno del *focus* sul cliente e dell'uso della tecnologia il loro paradigma di riferimento. Queste aziende prosperano grazie all'**utilizzo intelligente dei dati** che costituisce il loro *asset* principale: la conoscenza, un patrimonio tipicamente immateriale che è il vero generatore dei loro profitti.

Questa immaterialità si inserisce nell'attuale *trend* della cosiddetta **intangibile-rich economy**, un'economia nella quale gli investimenti intangibili hanno superato quelli tangibili, cambiando profondamente lo scenario finanziario sia per la difficile valutazione del valore di questi investimenti - che, per loro stessa natura, possono essere garantiti solamente dalla loro capacità di generare profitti e sono quindi di difficile finanziamento – sia per alcune loro caratteristiche specifiche come la scalabilità, cioè il fatto che, una volta sostenuto il costo iniziale, l'investimento può essere esteso velocemente a tutta l'organizzazione a costo quasi nullo. Questa caratteristica tende a favorire le grandi organizzazioni rispetto a quelle di piccole e medie dimensioni, il che contribuisce a spiegare:

- da un lato, la tendenza, già in atto, alla **concentrazione del settore bancario**, con l'ulteriore rafforzamento delle “banche universali” (orizzontali);
- dall'altro, la **sfida competitiva** che ciò rappresenta per le banche europee ed italiane (gli operatori bancari statunitensi e cinesi sono infatti significativamente più grandi dei maggiori gruppi europei e si osserva tra le prime banche globali per capitalizzazione l'assenza di una vera banca “paneuropea”).

Il passaggio a un'economia in cui gli investimenti in *asset* intangibili prevalgono su quelli in *asset* tangibili è di capitale importanza per il sistema bancario perché induce una modifica importante sia nella domanda che nell'offerta di servizi finanziari, cui potenzialmente si aggiungono nuovi servizi "a valore aggiunto" che storicamente esulano dal perimetro tipico delle aziende bancarie ma che sono abilitati da una più ampia ricerca e valorizzazione dei dati dei clienti.

Lo scenario competitivo per l'*industry* bancaria e i tre attori chiave dei nuovi modi di "fare banca"

Nuove dinamiche stanno ridisegnando lo spazio economico e per ogni settore, incluso quello bancario, si aprono nuove e impensabili opportunità. Sono tre, in particolare, le grandi forze che stanno profondamente trasformando l'intero scenario economico globale:

- la **globalizzazione**;
- la **regolamentazione**;
- la **digitalizzazione**.

La nuova arena competitiva **polarizza i modelli di *business*** degli attori con grandi banche "universali", che tenderanno a diventare ancora più grandi per rispondere alla concorrenza delle Big Tech, e "*specialty bank*" focalizzate su specifici segmenti di *business*, circondate da un numero crescente di Fintech che troveranno una relazione di competizione o collaborazione con le banche. In un simile scenario gli attori che rischiano di più sono le banche "mediane" per dimensioni e *focus* di *business* e cioè quasi l'intero sistema bancario italiano.

Le banche *incumbent*

Le banche italiane sono in gran parte ancora generaliste e di piccole dimensioni in relazione alla dimensione della sfida globale. Inoltre quegli *asset* tangibili, che fino a poco tempo fa ne rappresentavano la forza e rappresentavano una barriera all'entrata di nuovi concorrenti (l'infrastruttura IT *legacy* e la rete degli sportelli), con la rivoluzione tecnologica in atto oggi

si sono trasformati in **barriere all'uscita**, diventando un formidabile ostacolo sulla strada dell'innovazione e mettendo a rischio il ritorno economico degli operatori *incumbent*. Il vero *asset* su cui le banche possono ancora contare è la **fiducia dei clienti**: anche se evolve, il cliente vuole avere certezza di dove sono fisicamente custoditi i suoi soldi.

Le aziende Fintech

Le Fintech nascono per **soddisfare un bisogno specifico di uno specifico segmento di clienti** e “scalano” **rapidamente a livello globale** trovando un limite, se dovesse esistere, solo nella normativa. Queste aziende forniscono servizi con benefici quantificabili per il cliente (aspetto di *customer centricity*) che sono abilitati dall'uso intelligente dei dati (aspetto tecnologico). Per propria natura, le Fintech **coprono spesso diversi aspetti dei servizi finanziari** e quasi sempre si estendono ai **servizi a valore aggiunto** (*Value Added Services* - VAS). Per loro il concetto di cliente comprende il mondo bancario stesso, come dimostrato dal numero di Fintech che opera nei servizi di supporto al *banking*.

The European House - Ambrosetti ha infatti effettuato un'analisi approfondita della *value proposition* e dei modelli di *business* adottati dalle **prime 250 aziende Fintech a livello globale** censite ogni anno da CB Insights (il più completo *database* internazionale in materia), da cui emerge che:

- la maggior parte delle Fintech si occupa di servizi di incasso e pagamento e processi bancari (entrambi pari al 25% del campione): si ipotizza che soprattutto nell'area dei processi bancari sarà possibile sperimentare nuovi approcci e introdurre metodologie innovative;
- è elevata la concentrazione di aziende nell'area *Retail* (42% del campione), in quanto queste aziende sono nate nel B2C facilitando l'interfaccia cliente-banca e le tecnologie abilitate da *smartphone* e *app* erano inizialmente rivolte proprio al segmento B2C;

- vi è una significativa focalizzazione su clienti *Commercial* (30% del campione), soprattutto nelle aree degli incassi/pagamenti del B2B e VAS (21 società), dove le Fintech forniscono alle PMI servizi anche complessi, sgravandole di alcuni oneri di gestione o aiutandole nello sviluppo del *business*;
- al contrario, è ridotta la concentrazione sulla clientela istituzionale (che include le banche) nella macro-categoria *customer facing*, pari al 3% del campione; a questi clienti si rivolgono principalmente le 63 Fintech dell'area supporto B2B (*core banking and infrastructure*), pari al 25% del campione.

Le Big Tech

I cosiddetti “GAFA” (Google, Amazon, Facebook e Apple) come *player* globali e i “BAT” (Baidu, Alibaba e Tencent – per ora concentrati prevalentemente sul mercato cinese) producono profitti con la conoscenza del cliente e sono, quindi, nella condizione di estendere facilmente la loro attività al campo dei servizi finanziari. Non sembra essere convincente la spiegazione di quanti vedono nell'attuale redditività del settore finanziario, più bassa rispetto a quella a cui le Big Tech sono abituate, la ragione per cui queste ultime non entreranno massicciamente nel comparto. Infatti, ci sono Big Tech che stanno già fornendo servizi finanziari e non solo nell'area dei pagamenti, ma per esempio **finanziando il capitale circolante delle aziende presenti nei loro marketplace**.

In aggiunta, un ulteriore fattore che può impattare sullo sviluppo futuro degli operatori bancari non tradizionali e degli “oligopolisti” tecnologici è il peso dell'**over-regulation**, ovvero il possibile aumento della complicazione (e quindi dei costi) del sistema regolatorio e normativo che oggi le banche devono rispettare e che potrebbe essere applicato anche a questi *player* sul mercato nazionale/sovranazionale.

3

Il mercato bancario italiano in sintesi

I fenomeni appena descritti si innestano sulle specificità del mercato italiano, caratterizzato da alcuni elementi-chiave tra cui:

- la **ricchezza delle famiglie italiane**;
- l'**assetto del sistema produttivo** (formato prevalentemente da PMI);
- la **vocazione all'*export***;
- l'**elevato numero di sportelli bancari** (nonostante il processo di ridimensionamento e aggregazione della rete in corso, in Italia vi sono in media 4,5 sportelli ogni 10.000 abitanti, a testimonianza di una scelta non compiuta tra la globalizzazione e il legame al territorio);
- il **bancocentrismo** nei finanziamenti alle imprese;
- l'**alto livello di *Non Performing Loans* (NPL)** presente nel sistema.

La sfida per la trasformazione nelle “Banche del Futuro”

4

Quale che sia la forma del futuro ecosistema finanziario ed il tipo di relazione – competitiva, cooperativa o mista – tra i diversi attori (Banche, Big Tech e Fintech), è certo che le banche dovranno affrontare molto seriamente la sfida della trasformazione sotto due aspetti:

- Da un lato, la **trasformazione della relazione col cliente**, con la banca che diventa davvero *customer centric* (ad esempio, lo *smartphone* è ormai un canale di accesso privilegiato ai servizi finanziari; la quota di utenti che ricorre ad *Internet* o al *mobile banking* in Italia ha raggiunto nel 2017 il 62% del totale della clientela rispetto al 43% del 2012; le visite presso lo sportello su base mensile sono calate da 1,5 a 1,05 tra 2012 e 2016).
- Dall’altro lato, la **trasformazione digitale**, con le sue implicazioni di nuova tecnologia e architetture IT *open*. Infatti, l’avvento delle nuove tecnologie digitali – come Intelligenza Artificiale, *Application Programming Interface*, *Blockchain*, *Cloud Computing*, 5G e *Internet of Things* – accelererà il cambiamento dell’erogazione dei servizi finanziari in termini di semplicità, ubiquità, sicurezza, riduzione del costo dei servizi offerti e capacità di raccogliere *feedback* più precisi e rapidi.

Entrambi questi aspetti avranno un forte **impatto sulle risorse umane** sia per **reclutare i nuovi talenti digitali** necessari alla trasformazione, e di come **trasformare il personale interno**, senza il quale sarà di fatto impossibile raggiungere il numero di persone necessario al cambiamento, sia per definire nuovi modelli organizzativi.

Quali sono, quindi, le speranze che, in un simile scenario, le realtà bancarie italiane possano sopravvivere e prosperare? Quali meccanismi si possono attivare? Quali specificità del modello bancario italiano possono essere utilizzate come leva di crescita? E, infine, quale potrebbe essere un “*policy package*” per salvaguardare il futuro delle banche italiane (politiche per l’istruzione, politiche di aggiornamento professionale, politiche attive del lavoro)?

La raccomandazioni per la gestione della transizione e le implicazioni di *policy*

5

Alla luce delle analisi realizzate e delle indicazioni raccolte dal Comitato Guida che ha indirizzato la Ricerca Club e da importanti *business leader* ed esperti del settore finanziario intervistati in Italia e nel mondo, The European House – Ambrosetti ha individuato 10 raccomandazioni indirizzate ai *policy maker* e alla *leadership* delle banche:

1. Eliminare le forme di «penalizzazione» (regolamentari) che rendono meno conveniente per le banche **investire in asset intangibili**.
2. Stimolare un'offerta di servizi che supporti le **piccole e medie imprese** che vogliono investire in *asset* intangibili.
3. Definire e implementare una **regolamentazione omogenea** (*level playing field*) a livello europeo per gli operatori finanziari e non.
4. Definire **nuovi modelli collaborativi** per guidare la trasformazione digitale del settore.
5. Predisporre meccanismi per facilitare la **diffusione dell'Open Innovation** nel settore bancario.
6. Presidiare i **rischi su governance e security** nel nuovo contesto competitivo.

7. Rafforzare l'**attrattività delle banche incumbent verso i "talenti digitali"**, ripensando il "patto di lavoro".
8. Favorire l'**evoluzione del sistema dell'istruzione nazionale**, per migliorare la capacità di fornire profili idonei alla competitività.
9. Diffondere la "**cultura di aggiornamento permanente**" come leva di professionalizzazione individuale.
10. Prevedere **incentivi finanziari** per contenere gli effetti quali-quantitativi della trasformazione competitiva.

Introduzione

I

Gli attori della ricerca: il Comitato Guida e il gruppo di lavoro The European House - Ambrosetti

Questo rapporto riassume e sintetizza i risultati della ricerca “Le Banche del Futuro”, realizzata nell’ambito delle attività di Ambrosetti Club e in *partnership* con **Openjobmetis**. Il lavoro è stato indirizzato da un **Comitato Guida** composto da membri di Ambrosetti Club.

Sono membri del Club i Vertici delle seguenti società:

- 2I RETE GAS SERVIZI
- 3M ITALIA
- A. AGRATI
- A2A
- ABB
- ABBVIE
- ACEA
- ACETIFICIO MARCELLO DE NIGRIS
- ACQUIRENTE UNICO
- ADIENT ITALY
- AEREA
- AGEDI - AGENCE EUROPEENNE DE DIFFUSION IMMOBILIERE
- ALESSI
- ALGEBRIS
- ALLIANZ BANK FINANCIAL ADVISORS
- ALSTOM FERROVIARIA
- ALTRAN ITALIA
- AMGEN
- AMUNDI SGR
- ANGELANTONI INDUSTRIE
- ANKOR ENERGY GROUP
- APAX PARTNERS
- AREA SCIENCE PARK TRIESTE - CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE
- ARERA AUTORITÀ DI REGOLAZIONE PER ENERGIA RETI E AMBIENTE
- ARPER
- ASJA AMBIENTE ITALIA
- ASSICURAZIONI GENERALI
- ASSOBIOTEC
- ASTRAZENECA
- ATOS ITALIA
- AVIVA ITALIA HOLDING
- AXA ASSICURAZIONI
- AXPO ITALIA
- BANCA FININT
- BANCA IFIS
- BANCA NAZIONALE DEL LAVORO
- BANCA POPOLARE DI PUGLIA E BASILICATA
- BANCA SELLA HOLDING
- BANCA SISTEMA
- BANCO SANTANDER
- BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH INTERNATIONAL
- BARCLAYS BANK IRELAND
- BASF ITALIA
- BAYER
- BELVEDERE
- BONFIGLIOLI RIDUTTORI
- BREMBO
- BRIDGESTONE TECHNICAL CENTER EUROPE
- BROS MANIFATTURE
- BUSINESS STRATEGIES
- C.I.S.E. - CONFEDERAZIONE ITALIANA PER LO SVILUPPO ECONOMICO
- C.L.N.
- C.V.A. COMPAGNIA VALDOSTANA DELLE ACQUE
- CA TECHNOLOGIES
- CANTONI ITC
- CAPVIS GENERAL PARTNER V

Introduzione

- CARETTI & ASSOCIATI
- CASSA NAZIONALE DI PREVIDENZA E ASSISTENZA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
- CENTRALE DEL LATTE D'ITALIA
- CESARE FIORUCCI
- CHIESI FARMACEUTICI
- CINVEN
- CISCO SYSTEMS ITALY
- CITRIX SYSTEMS ITALY
- CO.MEC.
- CO.PRO.B. COOPERATIVA PRODUTTORI BIETICOLI
- COMPUGROUP MEDICAL HOLDING
- CONFEDERAZIONE NAZIONALE COLTIVATORI DIRETTI
- CONTINUUS-PROPERZI
- CONVERGENZE
- CRAI
- CRÉDIT AGRICOLE
- CRÉDIT AGRICOLE CORPORATE & INVESTMENT BANK
- DAIICHI SANKYO ITALIA
- DATA MANAGEMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
- DAY SPA - GRUPPO UP
- DEDAGROUP
- DELL'ORTO
- DEUTSCHE BANK
- DGA S.R.L.
- DHL SUPPLY CHAIN (ITALY)
- DIRECTA PLUS ITALIA
- DOBANK
- DOLCELATTE
- EDELWEISS ENERGIA
- EDENRED ITALIA
- EGEA ENTE GESTIONE ENERGIA E AMBIENTE
- ELECTRO POWER SYSTEMS
- ELECTROLUX ITALIA
- ELETTRONICA
- ELIOR RISTORAZIONE
- ELMA
- ENEL
- ENGIE ITALIA
- ENI
- ESSECO
- EUR
- EUROITALIA
- EUSTEMA
- EVOLVE CONSORZIO STABILE
- FACEBOOK ITALY
- FACILITYLIVE OPCO
- FAINPLAST
- FALCK
- FAPER GROUP
- FASTER
- FEDERFARMA LOMBARDIA
- FERRING ITALIA
- FERROVIE DELLO STATO ITALIANE
- FERROVIE NORD MILANO
- FERSOVERE
- FIAT
- FIELDFISHER ITALY
- FIMER
- FINMASI
- FINTERMICA 2
- FONDAZIONE SICILIA
- FONTANA FINANZIARIA
- FRATELLI COSULICH
- FUJITSU TECHNOLOGY SOLUTIONS
- GAMENET
- GESCO - GRUPPO AMADORI
- GHELFI ONDULATI
- GIOCHI PREZIOSI
- GOOGLE CLOUD ITALY
- GRASTIM
- GROUPM
- GRUPPO LOCCIONI
- GRUPPO MUTUIONLINE
- GSN - GRUPPO BATTISTOLLI
- H2H
- HEWLETT PACKARD ENTERPRISE IN ITALIA
- HITACHI EUROPE
- HSBC FRANCE
- I-REPUTO
- ICCREA HOLDING
- IMR - INDUSTRIALESUD
- INFOCERT
- ING BANK
- INTERTEK ITALIA
- INTESA SANPAOLO
- IREN
- IRIS CERAMICA
- ISA
- ISTA ITALIA
- ISTITUTO DI VIGILANZA DELL'URBE
- ITALCANDITI
- ITALPREZIOSI
- LILLO
- LUIGI LAVAZZA
- MAGAZZINI GABRIELLI
- MANITALIDEA
- MANNI GROUP
- MARCHESI ANTINORI
- MARFIN
- MASTERCARD EUROPE
- MATTEL SOUTH EUROPE
- MEDSPA
- MEP MACCHINE ELETTRONICHE PIEGATRICI
- MERCURY PAYMENT SERVICES
- MILANO SERRAVALLE - MILANO TANGENZIALI
- MONIER
- MP FILTRI
- NET INSURANCE
- NETWORK CONTACTS
- NEXI
- NTT DATA ITALIA
- OLIMPIA AGENCY
- OPENJOBMETIS
- ORPEA ITALIA

- ORRICK, HERRINGTON & SUTCLIFFE
- PARMALAT
- PELLICONI & C.
- PFIZER ITALIA
- PHILIP MORRIS ITALIA
- PHILIPS
- PLT ENERGIA
- PRINCIPIA SGR
- QUALCOMM EUROPE
- RADICI PARTECIPAZIONI
- RANDSTAD ITALIA
- REKEEP
- RINA
- SAB ORTOFRUTTA
- SAES GETTERS
- SAF AUTOSERVIZI F.V.G.
- SAIPEM
- SAN POLO LAMIERE
- SANOFI
- SAP ITALIA
- SARAS
- SCHNEIDER ELECTRIC SYSTEMS ITALIA
- SCHRODERS ITALY
- SEA - SOCIETA' PER AZIONI ESERCIZI AEROPORTUALI
- SEGESTA
- SELTA
- SERENA GROUP
- SERENITY
- SIA
- SIEMENS
- SIMEST
- SIRA GROUP
- SISAL GROUP
- SISTEMI E SERVIZI INNOVATIVI
- SNAM
- SOPRA STERIA GROUP
- SPAL AUTOMOTIVE
- SPARKASSE - CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO
- STAMET
- STUDIO LEGALE DELFINO E ASSOCIATI WILLKIE FARR & GALLAGHER
- TERNA
- TERNIENERGIA
- TOYOTA MATERIAL HANDLING ITALIA
- TRATOS CAVI
- UNICREDIT
- UNISALUTE
- UVET GBT
- VALAGRO
- VALUE ITALY SGR
- VENTURA
- VITALE & Co.
- VITALI
- VITTORIA INDUSTRIES
- WARRANT HUB
- WEBASTO
- WHIRLPOOL R&D
- WPP HOLDING ITALY
- ZOBEBE HOLDING

La ricerca si è avvalsa del contributo scientifico dell'economista **Pier Carlo Padoan**, componente della V Commissione "Bilancio, Tesoro e Programmazione" della Camera dei Deputati, già Ministro dell'Economia e delle Finanze nei Governi Renzi e Gentiloni e, in precedenza, Direttore Esecutivo per l'Italia del Fondo Monetario Internazionale e Vice Segretario Generale e Capo Economista dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE).

Lo studio è stato curato dal gruppo di lavoro The European House - Ambrosetti composto da **Valerio De Molli** (*Managing Partner & CEO*), **Corrado Panzeri** (Responsabile InnoTech Hub e *Project Leader*), **Sara Lelli**, **Pio Parma**, **Andrea Soldo** e **Federico Jarach**.

Alle riunioni del Comitato Guida hanno rappresentato le aziende di Ambrosetti Club i seguenti *business leader*¹:

¹ In occasione delle riunioni del Comitato Guida, è stata prevista la possibilità della sostituzione del membro di Ambrosetti Club con un suo rapporto diretto.

- **Carmine Auletta** (InfoCert)
- **Antonio Barani** (Ankorgaz)
- **Claudio Bassoli** (Hewlett Packard Enterprise in Italia)
- **Andrea Battista** (Net Insurance)
- **Massimiliano Bianco** (Iren)
- **Sergio Biasini** (Istituto di Vigilanza dell'Urbe)
- **Stefano Borgognoni** (Sparkasse - Cassa di Risparmio di Bolzano)
- **Gerhard Brandstätter** (Presidente, Sparkasse – Cassa di Risparmio di Bolzano)
- **Nicola Calabrò** (Sparkasse - Cassa di Risparmio di Bolzano)
- **Marco Canale** (Value Italy SGR)
- **Michele Centemero** (Mastercard Europe)
- **Marco Checchi** (Pelliconi & C.)
- **Mario Cincotto** (Deutsche Bank)
- **Francesco Cozzolino** (GSN - Gruppo Battistolli)
- **Andrea Crovetto** (Epic SIM)
- **Paolo Alberto De Angelis** (BNL)
- **Gregorio De Felice** (Intesa Sanpaolo)
- **Giuseppe Di Franco** (ATOS Italia)
- **Renato Di Monta** (Barclays)
- **Alessandro Di Virgilio** (Olimpia Agency)
- **Andrea Dossena** (Citrix)
- **Alessandro Esposti** (Openjobmetis)
- **Gianluca Garbi** (Banca Sistema)
- **Matteo Genova Bocchi Bianchi** (MEDSPA)
- **Francesco Giordano** (UniCredit)
- **Luca Laurenti** (Sistemi e Servizi Innovativi)
- **Luigi Luzzati** (Centrale del Latte d'Italia)
- **Enrico Marchi** (Banca Finint)
- **Igor Marcolongo** (InfoCert)
- **Sebastiano Marulli** (Deutsche Bank)
- **Antonio Patrone** (GSN - Gruppo Battistolli)
- **Leonardo Patroni Griffi** (Banca Popolare di Puglia e Basilicata)
- **Rosario Pingaro** (Convergenze)
- **Gerd C. Pircher** (HSBC Bank)
- **Annarosa Racca** (Federfarma Lombardia)
- **Rosario Rasizza** (Openjobmetis)
- **Mauro Re** (Allianz Bank Financial Advisors)
- **Andreas Riehemann** (BASF Italia)
- **Franco Riva** (Crédit Agricole CIB)
- **Marco Romagnoli** (Fujitsu Technology Solutions International)

- **Umberto Ronsisvalle** (Dolcelatte)
- **Enrico Ruffilli** (Uvet Global Business Travel)
- **Vittorio Sorge** (Banca Popolare di Puglia e Basilicata)
- **Daniele Sottile** (Vitale & Co.)
- **Andrea Tessicini** (Sistemi e Servizi Innovativi)
- **Cristina Uggeri** (Citrix Systems Italy)
- **Stefano Venturi** (Hewlett-Packard Enterprise in Italia)

Hanno inoltre partecipato alle riunioni del Comitato Guida della ricerca: **Giovanni Barone** (UBI Banca), **Mario Boselli** (Banca 5), **Chiara Palermo** (Associazione Italiana Leasing - ASSILEA) e **Corrado Passera** (Illimity Bank).

Per lo sviluppo delle analisi e degli approfondimenti della ricerca, il gruppo di lavoro The European House - Ambrosetti ha inoltre realizzato un ciclo di interviste riservate finalizzate a raccogliere il punto di vista di importanti esperti e *business leader* nel settore finanziario nazionale e internazionale.

Si desidera ringraziare in particolare per i contributi offerti:

- **Niall Cameron** (*Global Head of Corporate and Institutional Digital*, HSBC);
- **Giorgio Ferrero** (*Chief Executive Officer*, Preta);
- **Carlos Kuchkovsky** (*Chief Technology Officer, New Digital Business*, BBVA - Spagna);
- **Andy Maguire** (*Group Chief Operating Officer*, HSBC);
- **Massimiliano Monfreda** (*Italy Key Leader Account Director*, Oracle);
- **Giulio Montemagno** (*General Manager*, Amazon Pay Europe);
- **Simon Redfern** (*Chief Executive Officer*, TESOBÉ / Open Bank Project - Germania);
- **Federica Saliola** (*Co-Director*, World Development Report 2019, The World Bank Group);

- **Lando Maria Sileoni** (Segretario Generale, Federazione Autonoma Bancari Italiani – FABI);
- **Chris Skinner** (*Chairman*, The Financial Services Club; *Chairman*, Nordic Finance Innovation; autore di “*Digital Bank*” e “*Digital Human*” – Regno Unito);
- **Paolo Zaccardi** (Amministratore Delegato, Fabrick - Gruppo Banca Sella).

La ricerca ha inoltre beneficiato degli indirizzi di **Jonathan Haskel** (co-autore di “*Capitalism without Capital*”, Professore di Economia presso l’Imperial College of London e componente della *Monetary Policy Committee* di Bank of England – Regno Unito) per l’analisi sul ruolo del capitale intangibile nel settore finanziario.

Si desidera infine ringraziare i *business leader* di Ambrosetti Club per gli spunti offerti su *best practice* ed approfondimenti specifici della ricerca:

- **Carmine Auletta** (InfoCert);
- **Giovanni Barone** (UBI Banca);
- **Roberto Battaglia** (Intesa Sanpaolo);
- **Salvatore Borgese** (Banca 5);
- **Nicola Calabrò** (Sparkasse - Cassa di Risparmio di Bolzano);
- **Enrico Cereda** (IBM);
- **Paolo Alberto De Angelis** (BNL);
- **Gregorio De Felice** (Intesa Sanpaolo);
- **Gianluca Garbi** (Banca Sistema);
- **Francesco Giordano** (UniCredit);
- **Gerd C. Pircher** (HSBC Bank);
- **Stefano Del Punta** (Intesa Sanpaolo);
- **Andrea Maffezzoni** (UniCredit);
- **Enrico Marchi** (Banca Finint);
- **Mauro Re** (Allianz Bank Financial Advisors);
- **Franco Riva** (Crédit Agricole CIB);
- **Nicolò Romani** (SIA);
- **Alexis Sottocorno** (Seltis – Gruppo Openjobmetis);
- **Stefano Venturi** (Hewlett-Packard Enterprise Italia);
- **Andrea Vintani** (UniCredit).

II

Le ricerche di Ambrosetti Club sul Sistema Paese

Ambrosetti Club, nato nel 1999 e riservato ai massimi responsabili di gruppi ed imprese nazionali e multinazionali operanti in Italia (oggi conta più di 350 membri), persegue diversi scopi, tra cui contribuire al progresso civile ed economico dell'Italia in un'epoca di competizione globale.

Da alcuni anni il Club ha avviato un percorso di riflessione sul Sistema Paese con l'obiettivo di:

- analizzare e interpretare secondo una prospettiva strategico-competitiva i tratti distintivi che caratterizzano il mondo contemporaneo;
- declinare sulla realtà italiana tali elementi per capire i nodi strutturali per la crescita del Paese;
- proporre azioni e correttivi per accrescere il livello di attrattività e di sviluppo dell'Italia.

Con questi obiettivi sono state realizzate nel tempo diverse ricerche che hanno alimentato il dibattito politico e indicato linee d'azione ai decisori pubblici; a titolo di esempio, tra le recenti, si ricordano:

- *“Come ridurre il Debito Pubblico italiano: il piano d'azione”* (2012);
- *“La burocrazia nel nostro Paese: una sfida strategica per la competitività dell'Italia”* (2012);
- *“Crescita, lavoro e sviluppo: le priorità per la ripresa dell'Italia”* (2013);
- *“Il ruolo di una efficace politica industriale per la competitività del nostro Sistema Paese”* (2014);

- *“Finanza per la Crescita”* (due edizioni, 2015 e 2016);
- *“Come cambiare il Sistema Giudiziario e come contrastare la corruzione per migliorare la competitività dell’Italia”* (2015);
- *“Gli impatti della Riforma della PA, del Jobs Act, del settore bancario e del credito e della Riforma Costituzionale al servizio delle imprese e dei cittadini”* (2016);
- *“Verso una Better Regulation del sistema finanziario europeo tra obiettivi di sicurezza e stabilità e di competitività e crescita”* (2017);
- *“Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento”* (2017);
- *“La fine del Quantitative Easing in Europa e impatti sull’Italia”* (2018);
- *“Obiettivo Crescita. Cosa possono fare le imprese e lo Stato per tornare a far crescere l’Italia”* (2018).

Ciascuna ricerca di Ambrosetti Club si contraddistingue per:

- L’approccio concreto, fornendo una fotografia di alto livello della situazione analizzata e – soprattutto – affrontando il “che fare” in maniera pragmatica e con proposte immediatamente implementabili.
- La prospettiva di sistema, tenendo conto di tutti gli aspetti e le interrelazioni che caratterizzano ogni realtà territoriale.
- L’apertura sul mondo, indagando percorsi eccellenti di sviluppo e buone pratiche da cui trarre ispirazione per il contesto italiano.

Le ricerche Ambrosetti Club intendono dare un contributo fattivo e costruttivo al dibattito per il miglioramento del Sistema Italia.

III

Perché questa ricerca

Questo studio si inserisce nel *background* concettuale e di soluzioni individuate nei lavori di Ambrosetti Club e nel patrimonio di conoscenza sviluppato nell'ambito delle attività professionali del Gruppo The European House - Ambrosetti².

L'affermazione di una serie di fenomeni a livello esogeno ed endogeno nel settore bancario rende strategica una **riflessione organica sulle possibili traiettorie di sviluppo** che le istituzioni finanziarie percorreranno nel prossimo futuro e che avranno un **impatto ampio su tutto l'ecosistema** in cui queste operano, nessuno *stakeholder* escluso (clienti, dipendenti, fornitori, ecc.). Solo per citarne i principali:

- le nuove dinamiche competitive di mercato;
- il permanere di scenari di tassi bassi e di curve dei rendimenti pressoché piatte;
- il cambiamento dei modelli di comportamento dei consumatori e delle aziende;
- alcune spinte di *deregulation* che facilitano l'ingresso nell'arena competitiva bancaria di nuovi *player* di estrazione non finanziaria (Fintech e i giganti della tecnologia, le cosiddette Big Tech);
- le spinte derivanti dai cambiamenti sociali in atto e dai prevedibili interventi che saranno introdotti dall'Autorità di Vigilanza a livello europeo;
- gli impatti dell'affermarsi di nuove tecnologie digitali (come, ad esempio, l'Intelligenza Artificiale).

² Si ricorda tra queste la “Lettera Club” che periodicamente affronta temi rilevanti per le imprese e i sistemi territoriali nell'epoca contemporanea. La “Lettera Club” è veicolata ai leader del Paese e raccoglie diagnosi, ipotesi e terapie che si distinguono per profondità di analisi e ampiezza di prospettive.

Le tendenze in corso pongono quindi agli attori bancari “tradizionali” alcuni interrogativi strategici e li spingono verso un **radicale ripensamento del proprio modello di business/servizio ed organizzativo**:

- Come le istituzioni finanziarie devono (re)agire per continuare a mantenere un ruolo centrale nell’intermediazione finanziaria?
- Come gestire in modo sempre più efficace e sicuro il sistema delle transazioni al dettaglio e all’ingrosso?
- Come sviluppare ulteriormente volumi di operatività e marginalità industriale con i differenti segmenti di clientela, gestire con tecniche sempre più avanzate i rischi ed impedire che le marginalità vengano erose per il combinato effetto dell’evoluzione delle preferenze di consumo, della spinta tecnologica all’innovazione e dell’ingresso di nuovi operatori non bancari nel mercato?

Alla luce di queste considerazioni, la ricerca dal titolo “**Le Banche del Futuro**” ha la **missione** di:

Comprendere gli impatti della transizione dall’attuale assetto competitivo nel settore bancario verso i nuovi modelli di “Banche del Futuro” che stanno emergendo e che vanno affermandosi, con particolare attenzione alle implicazioni su strategie, *offering*, modelli organizzativi e “capitale umano”.

Gli ambiti strategici di approfondimento dello studio sono i seguenti:

- a. Il cambiamento della **domanda di servizi finanziari**, nel contesto *retail* e *business*.
- b. Le implicazioni della prevedibile ulteriore fase di concentrazione del settore bancario per fronteggiare l’emergere di modelli strategici che mettono in discussione la funzionalità della banca “tradizionale”, in uno **scenario in forte cambiamento e molto polarizzato**.

- c. I benefici ottenibili nei **processi decisionali** e, in particolare, nei **processi di concessione del credito** dalla crescente interconnessione tra gli operatori (*business e consumer*) e dalla progressiva diffusione dei “*Big Data*”.
- d. Gli effetti dell’adozione sempre più massiva e dell’affermarsi di nuovi modelli di funzionamento che rivedono in modo significativo i tradizionali assetti per rendere **più agevole e “leggera” l’organizzazione della banca** e la possibilità di erogare servizi anche di terze parti.
- e. Gli **effetti della digitalizzazione** che incidono profondamente sui processi bancari e sul ruolo del personale nella costruzione ed erogazione dei servizi.
- f. Gli impatti di questi cambiamenti e dell’adozione sempre più pervasiva delle tecnologie digitali sul **capitale umano** e sulle **professionalità presenti nelle banche**.

Di conseguenza, le analisi della ricerca si sono focalizzate sui seguenti ambiti:

- I principali *trend* che impattano sul *business* bancario.
- Il paradigma del “capitale intangibile” per spiegare la transizione in atto e i suoi sviluppi.
- I nuovi modi di fare banca: le prospettive delle aziende Fintech, delle Big Tech e delle banche *incumbent*.
- Gli impatti della trasformazione sul “capitale umano”.
- Le raccomandazioni e linee d’indirizzo per la gestione della transizione e le implicazioni di *policy*.



Gli incontri del Comitato Guida che ha indirizzato i lavori si sono tenuti a Milano tra la fine del 2018 e la primavera del 2019, mentre il rapporto finale della ricerca è stato presentato in occasione della 30^{ma} edizione del *Workshop* "Lo Scenario dell'Economia e della Finanza" organizzato da The European House - Ambrosetti a Villa d'Este di Cernobbio (5-6 aprile 2019).

Figura I |

Il punto di partenza e le aree-chiave di analisi sull'evoluzione del settore bancario.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019



Figura II |

Il percorso di lavoro
della ricerca.

Fonte: *elaborazione
The European House -
Ambrosetti, 2019*

Struttura della ricerca

IV

Il presente rapporto è organizzato in cinque capitoli di seguito sinteticamente illustrati.

CAPITOLO 1: I principali *trend* che impattano sul *business* bancario

Il capitolo illustra sinteticamente lo scenario economico-finanziario, esaminando le nuove dinamiche sul fronte geopolitico e normativo nonché le evoluzioni tecnologiche che concorrono a ridefinire lo scenario del settore finanziario e il *business* bancario stesso.

CAPITOLO 2: Il paradigma del “capitale intangibile” per spiegare la transizione in atto e i suoi sviluppi

Il capitolo offre una definizione del “capitale intangibile” e della “*intangible-rich economy*” ad esso connesso, esaminando in particolare come impattano sul *business* bancario le “regole” di questo nuovo tipo di economia e come dovrebbero cambiare le banche per essere meglio al servizio di un’economia basata sugli “intangibili”.

CAPITOLO 3: I nuovi modi di “fare banca”: le prospettive delle aziende Fintech, delle Big Tech e delle banche *incumbent*

Il capitolo approfondisce le caratteristiche della nuova arena competitiva nel settore finanziario. In particolare, si illustrano i risultati dell’analisi condotta da The European House - Ambrosetti sulle Top 250 aziende Fintech a livello globale e le prospettive delle Big Tech e delle banche *incumbent*, per comprendere quali saranno i nuovi modi di “fare banca” rispetto ad oggi. Viene inoltre presentata un’indagine quali-quantitativa realizzata in collaborazione con Openjobmetis e indirizzata ad un campione di aziende sulle aspettative legate alle “banche del futuro”.

CAPITOLO 4: Gli impatti della trasformazione sul “capitale umano”

Il capitolo affronta come si sta trasformando il mondo del lavoro nel nuovo scenario evolutivo in essere e, in particolare, come le banche incumbent intendono rispondere a questo cambiamento, anche alla luce delle richieste di nuove competenze professionali nel mercato del lavoro e dell’affermarsi di nuovi mestieri in ambiti tecnologici specifici.

CAPITOLO 5: Raccomandazioni per la gestione della transizione e implicazioni di *policy*

Alla luce delle analisi effettuate e delle indicazioni raccolte nel ciclo di interviste con esperti e *business leader* dell’industria finanziaria, il capitolo descrive le proposte elaborate da Ambrosetti Club e indirizzate ai *policy maker* e alle imprese bancarie con riferimento al capitale intangibile, alle dinamiche competitive e al capitale umano. L’ottica è di comprendere:

- quali trasformazioni devono attuare le banche per continuare ad affermarsi come attori di riferimento nel loro settore;
- quali linee di indirizzo si possono adottare per guidare e governare l’evoluzione del cambiamento;
- come si può salvaguardare e fare evolvere il capitale umano pur beneficiando del vantaggio competitivo garantito dalla tecnologia.

01

**I principali *trend*
che impattano sul
business bancario**

1.1

Introduzione

Lo **scenario di riferimento per l'industria bancaria** ha subito – e continua a subire – importanti cambiamenti, imponendo alle banche una **trasformazione sistemica**, tanto nelle proprie dinamiche interne di governo, di gestione dei processi e di relazione con attori terzi, quanto nelle modalità di dialogo e interazione con il cliente. Prima di poter elaborare un qualsiasi scenario evolutivo sulle “banche del futuro”, è opportuno identificare una linea condivisa di domande a cui rispondere per determinare i fattori che influenzano maggiormente il settore in questo particolare momento storico. Queste domande possono essere così riassunte:

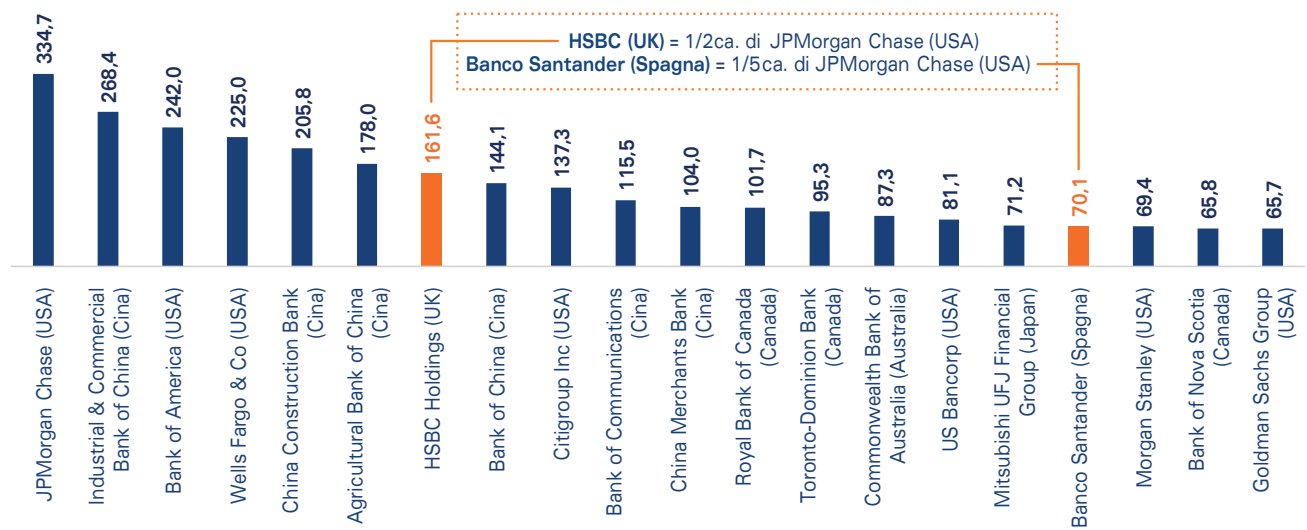
- In quale **scenario geopolitico** si inserisce l'evoluzione in essere nel sistema bancario? Quali cambiamenti lo impattano maggiormente?
- Quali **evoluzioni tecnologiche** stanno impattando nel modo più rilevante il *business* bancario? Con quali conseguenze?
- Qual è il ruolo della **spinta normativa** nella ridefinizione dello scenario del settore finanziario?

Si deve quindi porre attenzione ad alcuni aspetti-chiave: l'evoluzione dello scenario geopolitico internazionale ed europeo, le caratteristiche del sistema bancario italiano, il quadro regolamentare, il ruolo delle tecnologie e gli impatti sulle competenze, la trasformazione della relazione banca-cliente, l'emergere di nuovi attori e i cambiamenti attesi nello scenario competitivo.

In primis, tra questi elementi, vi sono gli **stimoli provenienti dal fronte geopolitico** e che influenzano l'operatività delle banche, come il futuro dell'Unione Europea nello scenario *post-Brexit* (con l'ipotesi di una *Capital Union* senza il Regno Unito), il rapporto tra USA e Cina con le politiche dell'Amministrazione Trump, e l'importanza del ruolo della Cina nello scac-

chiere economico-politico globale di fronte all'emergere di nuove alleanze commerciali (come, ad esempio, la *Belt and Road Initiative*). Per quanto riguarda l'Unione Europea, bisogna capire, nel lungo periodo, come questa si porrà nei confronti del resto del mondo in termini di dimensione e competitività, ma anche gli scenari legati all'evoluzione della struttura istituzionale europea.

Altri fattori chiave sono le specificità del sistema bancario ed economico-sociale italiano e la regolamentazione. **L'evoluzione dello scenario bancario** tra rafforzamento delle “banche universali” (orizzontali), crescita delle “*specialty bank*” (verticali), emergere delle Fintech ed operatori statunitensi e cinesi significativamente più grandi dei maggiori gruppi europei e italiani (tra le prime banche globali manca infatti una vera banca “paneuropea”), pone un serio “grido d'allarme” per il sistema bancario nazionale.



La nuova arena competitiva polarizza i modelli di *business* degli attori:

- le grandi banche “universali” diventeranno ancora più grandi per rispondere alla concorrenza delle Big Tech, per conseguire economie di scala e di scopo e per condividere gli investimenti in tecnologia;

Figura 1.1 |

Principali gruppi bancari quotati per capitalizzazione a livello globale: Top 20 (\$ mld), dicembre 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Bloomberg, dicembre 2018

- al loro fianco saranno presenti in misura maggiore soggetti specializzati su singoli segmenti, le “*specialty bank*”;
- gli intermediari saranno “circondati” da un numero crescente di aziende Fintech la cui diffusione è abilitata dalla condivisione dei dati e da modelli d’innovazione sempre più aperti.

Come effetto dell’interazione tra queste tipologie di attori (banche universali e verticali, Big Tech, aziende Fintech), a rischiare di più saranno gli attori “mediani”, ossia quasi tutto il sistema bancario italiano.

Quali sono, quindi, le speranze che, in un simile scenario, le realtà bancarie italiane possano sopravvivere e prosperare? Quali meccanismi si possono attivare? Quali specificità del modello bancario italiano possono essere utilizzate come leva di crescita? E, infine, quale potrebbe essere un “*policy package*” per salvaguardare il futuro delle banche italiane (politiche per l’istruzione, politiche di aggiornamento professionale, politiche attive del lavoro)?

Di fondamentale importanza in questo scenario evolutivo è il **fattore tecnologico** e come questo impatta sulle *skill* (e quindi la necessità di elaborare dei piani per lo sviluppo delle nuove competenze) e sulla trasformazione dei rapporti con la clientela. È importante poi non sottovalutare l’impatto *disruptive* della tecnologia sul capitale umano e sui livelli di occupazione, anche se è probabile che continueranno ad esistere una serie di operazioni nel *business* bancario che difficilmente potranno essere sostituite (almeno nel breve-medio periodo) da sistemi di Intelligenza Artificiale, specialmente quelle che richiedono fiducia e contatto umano.

Infine, ma non di minore importanza, è la valutazione dei grandi cambiamenti in corso derivanti dall’**ingresso nel mercato bancario di nuovi *player*** come *competitor* delle banche; da un lato, le aziende Big Tech (come Alibaba, Amazon, Apple, Facebook, Google e Tencent) e, dall’altro, le aziende Fintech (si veda su questo aspetto il Capitolo 3).

L'evoluzione dello scenario di riferimento

1.2

Nuove dinamiche stanno ridisegnando lo spazio economico e per ogni settore, incluso quello bancario, si aprono nuove e impensabili opportunità. Sono tre, in particolare, le grandi forze che stanno profondamente trasformando l'intero scenario economico globale:

- la **globalizzazione**;
- la **regolamentazione**;
- la **digitalizzazione**.

Oggi, in una scala e con una velocità mai vista nella storia della società moderna, gli spazi di competenze si sovrappongono e si sgretolano le tradizionali barriere che delimitavano i confini tra i settori, facendo sì che la competizione possa arrivare da chiunque e da ovunque.



Figura 1.2 | Le dinamiche che ridisegnano lo spazio economico globale.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Per provare a immaginare come saranno le “banche del futuro” occorre prima però aggiungere a queste dinamiche uno sguardo sullo **scenario geopolitico di riferimento per l'industria bancaria**, anch'esso in continua **evoluzione**. Il settore si appresta, infatti, ad affrontare una transizione senza precedenti, indotta dalla concomitanza di alcuni fattori esogeni ed endogeni, tra cui:

- la crisi finanziaria della seconda metà degli anni Duemila;
- il lungo periodo di tassi di interesse bassi;
- la fine delle politiche monetarie espansive nell'Unione Europea o, comunque, un loro utilizzo più ridotto;
- i segnali di recessione che attraversano le economie europee, in modo particolare quella italiana;
- l'affermazione dei movimenti populistici;
- la Brexit;
- l'emergere di istanze di maggiore attenzione alla sostenibilità.

La crisi finanziaria della seconda metà degli anni Duemila

La crisi finanziaria, iniziata nell'estate del 2007 a seguito delle insolvenze sui mutui con basso merito di credito (*subprime*) negli Stati Uniti d'America, ha profondamente modificato il settore bancario e il *business model* tradizionale. Il rischio percepito nell'economia è aumentato esponenzialmente nelle prime fasi della crisi e ha portato ad una crisi di liquidità che si è estesa all'intero sistema finanziario, determinando la contrazione dell'economia reale e una stretta creditizia da parte delle banche verso famiglie e imprese. L'economia “reale” che esce dal lungo periodo di crisi è radicalmente diversa dalla precedente, forse più forte, e il sistema bancario si è dovuto adattare in conseguenza.

Il lungo periodo di tassi di interesse bassi

I tassi di interesse bassi hanno acuito ancor più la situazione di difficoltà in cui il settore finanziario si è trovato dopo la crisi del 2007, esercitando forti pressioni sul modello operativo di banche, assicurazioni e fondi pensione per effetto della compressione del reddito da interessi. Ciò si verifica in un momento storico in cui la redditività delle banche è già molto ridotta e il settore deve adeguarsi al processo di abbassamento della leva finanziaria nel panorama economico avviato dopo le recenti turbolenze economico-finanziarie. All'inizio di marzo 2019, il Consiglio Direttivo della Banca Centrale Europea (BCE) ha confermato il *trend* annunciando che i tassi di interesse sulle operazioni di rifinanziamento principali sulle operazioni di rifinanziamento marginale e sui depositi presso la Banca Centrale rimarranno invariati rispettivamente allo 0,00%, allo 0,25% e al -0,40%¹, continuando l'orientamento lievemente espansivo nell'Area Euro e il funzionamento degli stabilizzatori automatici per sostenere l'attività economica.

La fine delle politiche monetarie espansive nell'UE o, comunque, un loro utilizzo più ridotto

La politica monetaria in Europa negli ultimi anni è stata caratterizzata da misure eccezionali adottate dalla Banca Centrale Europea che, nell'ambito del suo mandato, ha attuato iniziative a sostegno dell'Eurozona con l'obiettivo di riportare il tasso di inflazione ad un livello inferiore ma vicino al 2%. In particolare, a marzo 2015 la BCE ha attivato un programma di acquisto di obbligazioni (*Quantitative Easing*) in cui la BCE ha speso 2.600 miliardi di euro in quasi quattro anni, acquistando soprattutto debito pubblico, ma anche debito societario, titoli garantiti da attività e obbligazioni garantite, ad un ritmo di 1,3 milioni di euro al minuto². Questo programma, insieme ad altre operazioni intraprese dal 2011 ad oggi, ha fatto crescere le attività della BCE fino ad oltre 4.500 miliardi di euro (che, a fini comparativi,

¹ Fonte: Banca Centrale Europea, 2018.

² Fonte: Reuters.com, "The life and times of ECB quantitative easing, 2015-18", 2018.

rappresentano oltre il 40% del PIL dell'Eurozona)³. La fine del *Quantitative Easing* avvenuta alla fine del 2018, a seguito degli annunci tra la fine del 2017 e l'inizio del 2018 in merito alla cessazione del programma di acquisto di beni (APP), ha scatenato una discussione su quali potrebbero essere gli impatti della fine delle manovre di politica monetaria straordinaria sull'economia dell'Eurozona.

I primi segnali di recessione

Dopo un lungo periodo di espansione economica, è iniziato un rallentamento, ma in un'epoca caratterizzata da alto debito e bassi tassi d'interesse, gli Stati hanno poche carte da giocare e questo potrebbe portare ad una nuova fase di recessione. La fine del *Quantitative Easing* per l'Eurozona, il deterioramento dell'economia italiana, l'alto debito societario cinese, la guerra commerciale tra USA e Cina, le bolle patrimoniali sui mercati finanziari e la durata dell'attuale ciclo economico rappresentano tutti pericoli sostanziali per la continuazione dell'attuale fase di crescita. Le dispute commerciali dell'Amministrazione Trump con Cina, Europa, Messico, Canada e altri Paesi continuano a intensificarsi e potrebbero portare ad una crescita più lenta e a un'inflazione più elevata. Le tensioni tra USA e Cina hanno agito da freno a mano sul commercio globale di merci, mentre la crescita economica in Cina sta rallentando dopo anni di rapida espansione – ad esempio, le vendite di autovetture in Cina sono calate nel 2018 per la prima volta in quasi 30 anni⁴, colpendo i produttori di tutta Europa.

L'affermazione dei movimenti populistici

Negli ultimi anni poche idee sono tornate alla ribalta in modo così preponderante come il populismo, che con giovani partiti *anti-establishment* e *leader* carismatici ha sconvolto gli ordini di potere in quelle che sembravano essere democrazie stabili in tutto il mondo. Sono stati emblematici in questo senso,

³ Fonte: The European House – Ambrosetti, “La fine del *Quantitative Easing* della BCE: quali impatti sul debito pubblico e sul sistema bancario”, 2018.

⁴ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati China Passenger Car Association, 2019.

seppur con peso diverso per lo scacchiere globale, l'elezione a 45° Presidente degli Stati Uniti d'America di Donald Trump nel 2016 e l'ascesa al Governo in Italia dell'asse Lega – Movimento 5 Stelle. Nel resto del mondo altri casi analoghi sono ad esempio quelli di Viktor Orban in Ungheria, Recep Tayyip Erdogan in Turchia, Jair Bolsonaro in Brasile e Rodrigo Duterte nelle Filippine.

La Brexit

Un altro evento cardine dell'ascesa dei movimenti populistici nel mondo è stato senza dubbio il *referendum* per la Brexit, caldeggiato dal *leader* dello United Kingdom Independence Party, Nigel Farage, e la vittoria del “*leave*” che ha sancito il volere per il 52% dei britannici di abbandonare l'Unione Europea. Quasi tre anni dopo lo scenario è di totale incertezza, ma si stima che in caso di una *no-deal-Brexit* la ricchezza dei cittadini britannici sarebbe ridotta di 57 miliardi di euro l'anno, mentre i cittadini dell'UE perderebbero complessivamente 40,4 miliardi di euro (gli italiani ne perderebbero 4 miliardi all'anno)⁵. Per il Regno Unito si aprono una serie di opzioni strategiche: accettare l'accordo negoziato dalla Premier Theresa May con la Commissione Europea, uscire dall'UE senza un accordo (*no-deal-Brexit*), rimanere nell'UE per un lungo periodo o revocare *in toto* la procedura di uscita di cui all'articolo 50 del Trattato di Lisbona. Se dovesse essere accettato l'accordo di Theresa May in tempi molto brevi, l'Unione Europea si è dichiarata disponibile a posticipare la *deadline* (al momento in cui si scrive questo rapporto prevista per il 29 marzo) fino al 22 maggio 2019. In caso contrario, il Regno Unito avrà fino al 12 aprile 2019 per scegliere tra le altre opzioni restanti – in considerazione delle prossime elezioni del Parlamento Europeo.

La crescente attenzione verso la sostenibilità

Il fenomeno del *global warming* sta alterando significativamente il clima del nostro pianeta, con il risultato di un clima sempre più estremo e imprevedibile, di un innalzamento del li-

⁵ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati BertelsmannStiftung, 2019.

vello dei mari, di periodi di siccità più lunghi e intensi e di una serie di conseguenze che rischiano di minacciare la sostenibilità della vita sulla terra nel lungo termine. Tali cambiamenti trascendono le barriere geografiche e dei mercati, perché coinvolgono tutta la popolazione globale di oggi e di domani e, di conseguenza, l'*industry* finanziaria e le “banche del futuro” dovranno tener conto anche degli impatti in termini di sostenibilità del loro modello di *business* e di servizio. Il Vicepresidente della Commissione Europea incaricato per l'Euro e il Dialogo Sociale, Valdis Dombrovskis, ha dichiarato che: *“il settore finanziario deve dare tutto se stesso nella lotta contro il cambiamento climatico. Si tratta di una sfida, ma anche di un'opportunità eccezionale. Nei prossimi anni, le banche e le istituzioni finanziarie europee avranno la possibilità di guidare gli sviluppi globali della finanza sostenibile. Passando a un'economia basata su tecnologie a basse emissioni di carbonio ed efficientamento delle risorse, si può promuovere la creazione di posti di lavoro, la produttività e il benessere dei nostri cittadini”*⁶.

Le specificità del mercato italiano

Allo scenario geopolitico ed economico globale ed europeo, vanno ad aggiungersi le caratteristiche del sistema economico-sociale italiano e in particolare:

- **La ricchezza delle famiglie italiane**, che detengono un livello di risparmio tra i più alti al mondo; negli ultimi 15 anni, infatti, gli italiani hanno risparmiato il 6,6% del loro reddito, rispetto al 6% della media dei cittadini europei e al 5% degli statunitensi.
- **L'assetto del sistema produttivo**. Su tutto il territorio italiano c'è una forte presenza capillare di piccole e medie imprese (PMI), anche a proprietà familiare. L'Italia è il primo Paese dell'Unione Europea per numero di PMI manifatturiere (403.000), il doppio di Francia e Germania e quasi doppio della somma di Spagna e Regno Unito.

⁶ Fonte: Sustainable Finance, European Banking Federation (EBF), 2019.

La vocazione all'export. L'Italia è nella *Top 5* mondiale dei Paesi con *surplus* manifatturiero superiore a 100 miliardi di dollari e il secondo Paese nell'UE e il quinto al mondo per valore aggiunto del settore manifatturiero.



Anche il **sistema bancario italiano** presenta alcune specificità importanti da evidenziare:

- **Bicefalismo.** In Italia c'è una irrisolta tensione tra il desiderio di emanciparsi dal Paese e quello di restare legati al territorio (si pensi, ad esempio, alla riforma delle banche di credito cooperativo). L'Italia resta il **quarto Paese dell'UE-27 per numero di istituti di credito** e si contraddistingue per un presidio ancora molto elevato del territorio, con **4,5 sportelli bancari ogni 10.000 abitanti** (quinto Paese dell'UE-27), per un totale di oltre 27.400 sportelli⁷.

Figura 1.3 | Specificità del sistema economico-sociale e bancario italiano:
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

⁷ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca Centrale Europea ed Eurostat, 2018.

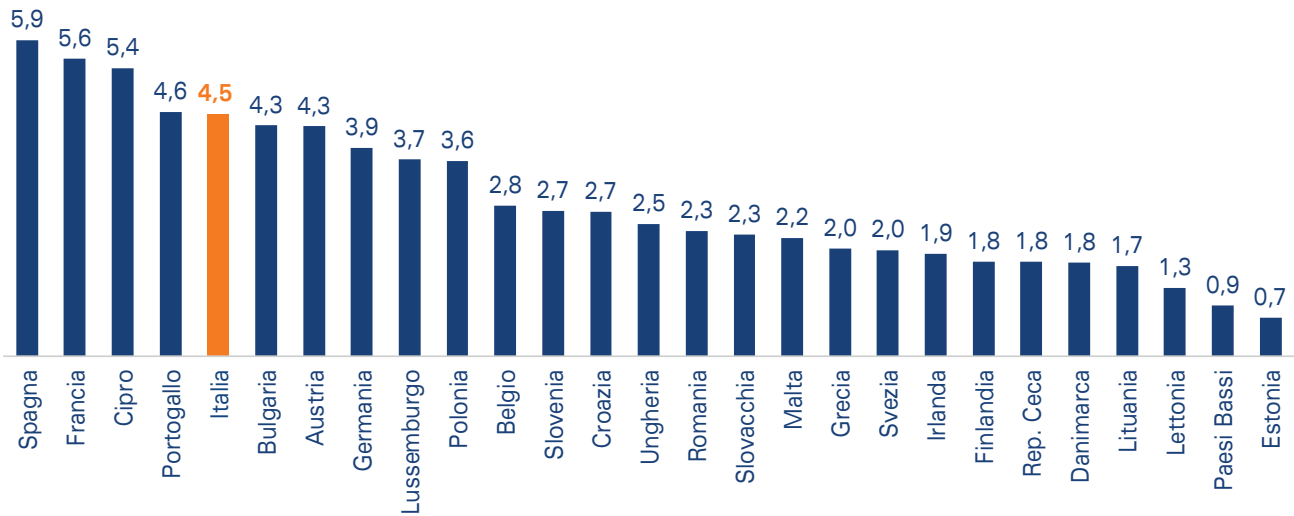


Figura 1.4 |

Numero di sportelli bancari ogni 10.000 abitanti nell'UE-27, 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca Centrale Europea ed Eurostat, 2019

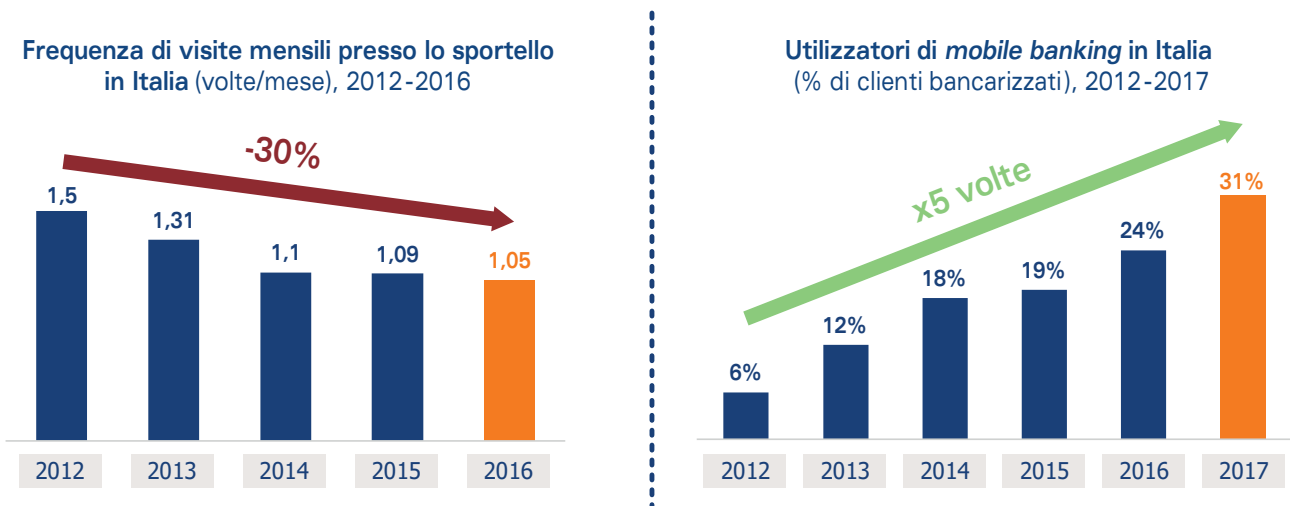
- **Bancocentrismo.** Le imprese italiane sono fortemente dipendenti dal finanziamento attraverso il canale bancario rispetto ad altre forme e canali di acquisizione dei mezzi finanziari.
- **Situazioni di crisi bancaria.** In Italia permangono casi finanziari non ancora pienamente risolti, pur in presenza di uno *stock* di *Non Performing Loans* (NPL) in diminuzione.

La trasformazione dei clienti bancari

L'industria bancaria deve anche affrontare una sostanziale e urgente trasformazione della relazione con il cliente determinata, *in primis*, dalla digitalizzazione. Una delle difficoltà culturali maggiori che affrontano oggi le banche è il non aver ancora capito appieno l'importanza della *customer experience*. Le banche devono fronteggiare una serie di cambiamenti nell'erogazione dei servizi ad un **cliente digital-first**. Il primo *step* di questo processo deve essere una "**profilazione evoluta del cliente**", analoga a quelle effettuate dalla maggior parte delle grandi piattaforme Big Tech; solo allora le banche potranno ottimizzare la gestione dei clienti, integrando i diversi canali di contatto e offrendo un'esperienza pari, se non superiore, a quella di Fintech e Big Tech, trattenendo e fidelizzando la propria clientela. Per questo motivo le banche devono presidiare alcuni aspetti-chiave, tra cui:

- La presenza sui diversi canali informativi e di contatto, con lo spostamento dalla filiale e dai *media* tradizionali (fogli informativi cartacei, telefono, ecc.) alla **copertura massiva delle piattaforme digitali**.
- La **personalizzazione del prodotto/servizio**, in modo da adattare l'offerta alle nuove e mutevoli esigenze del cliente (anche grazie alle potenzialità dei *Big Data Analytics* nell'analisi del profilo-cliente).
- L'**interazione in tempo reale con il cliente**, per raggiungerlo in ogni luogo e in ogni momento (ad esempio, via *chat* o attraverso i *social network*), superando così la centralità della filiale bancaria (le visite presso lo sportello su base mensile sono infatti calate in Italia da 1,5 a 1,05 tra 2012 e 2016). La quota di utenti che ricorre ad *Internet* o al *mobile banking* ha raggiunto nel 2017 il 62% del totale della clientela (rispetto al 43% del 2012). Inoltre, lo *smartphone* è ormai un canale di accesso privilegiato ai servizi finanziari: circa un cliente su 3 (quasi 9 milioni di persone) effettua *mobile banking* e il 38% di chi usa il *mobile banking* vi accede quasi ogni giorno

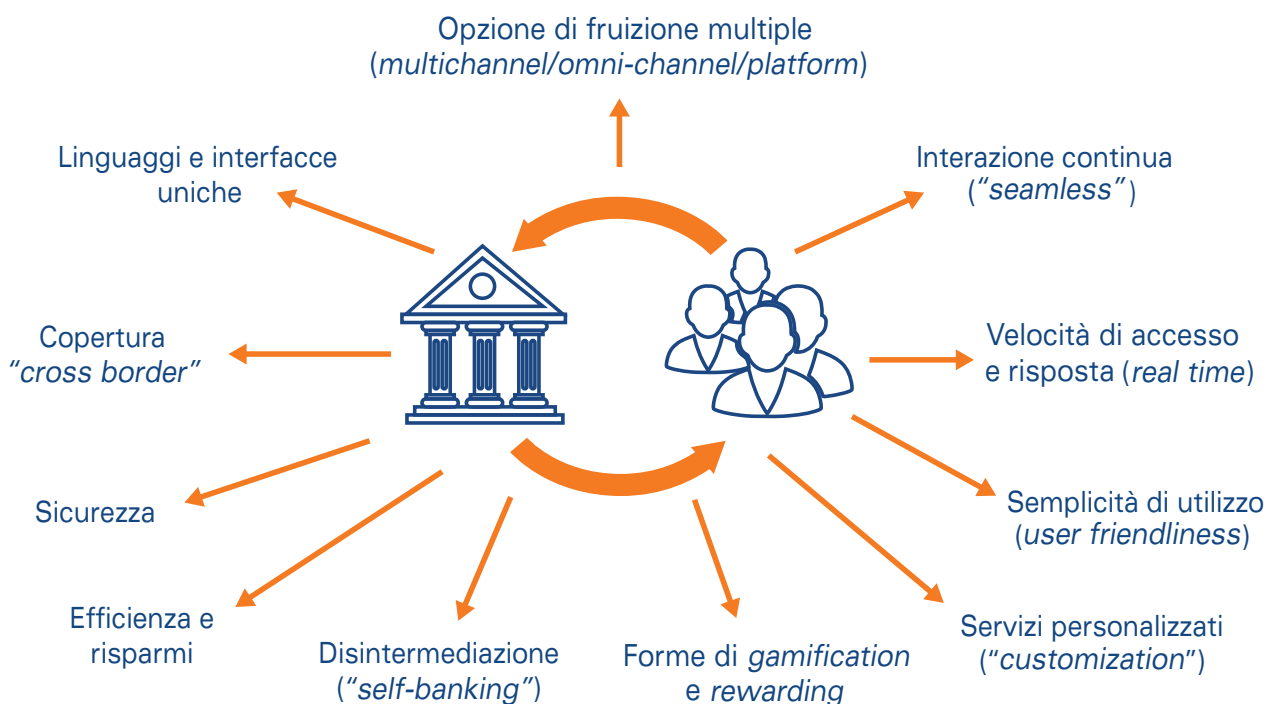
Figura 1.5 |
Come cambia l'interazione del cliente con la propria banca in Italia. A sinistra: frequenza di visite mensili presso lo sportello in Italia (volte/mese), 2012-2016; a destra: utilizzatori di *mobile banking* in Italia (percentuale di clienti bancarizzati), 2012-2017. Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati indagine Osservatorio ABI-GfK, 2018



- La **semplicità** (*user friendliness*), per consentire all'utente di acquistare un prodotto o un servizio dal canale che preferisce in tempi rapidi, senza l'obbligo di recarsi in filiale, disintermediando il processo (*self-banking*).

- L'**ubiquità**, per rispondere all'esigenza dell'utente di accedere a prodotti e servizi da più dispositivi, massimizzando i benefici e minimizzando i costi (omni-canalità).
- La **sicurezza**, per garantire ai propri clienti di poter usufruire dell'esperienza bancaria senza la preoccupazione di esposizione a rischi informatici e che mettano a rischio la *privacy* e i loro dati più sensibili.
- Il **costo dei servizi offerti**, per essere in grado di continuare ad essere attrattivi in un mercato sempre più caratterizzato dalla presenza di nuovi *competitor* con un conseguente ribassamento dei prezzi – spesso in cambio della monetizzazione implicita dei dati sui clienti.
- I **feedback**, per esprimere un giudizio in tempo reale sul servizio ricevuto, per condividere la propria esperienza con altri *peer* (ad esempio, in *community* e/o *forum*) e per implementare operazioni di *follow-up* strategico della banca volte ad aumentare la soddisfazione e a fidelizzare il cliente (ad esempio, *e-mail/recall* telefonico, inclusione del cliente nella rete di *social network* della banca).

Figura 1.6 |
Cambiamenti
nell'erogazione dei
servizi bancari a
clienti digitali evoluti.
Fonte: elaborazione
The European House -
Ambrosetti, 2019



FOCUS

La fiducia nelle banche *incumbent* è ancora una forte leva competitiva

Nonostante le profonde trasformazioni nel mercato finanziario e nei clienti stessi, le banche *incumbent* appaiono ancora competitive rispetto ai nuovi attori (Big Tech e Fintech), in particolare sul tema della fiducia. Infatti, in un'indagine condotta a livello globale nel 2017, i rispondenti hanno dichiarato di fidarsi di più ad affidare i propri risparmi alle banche tradizionali rispetto ad alcuni dei principali *player* tecnologici globali.

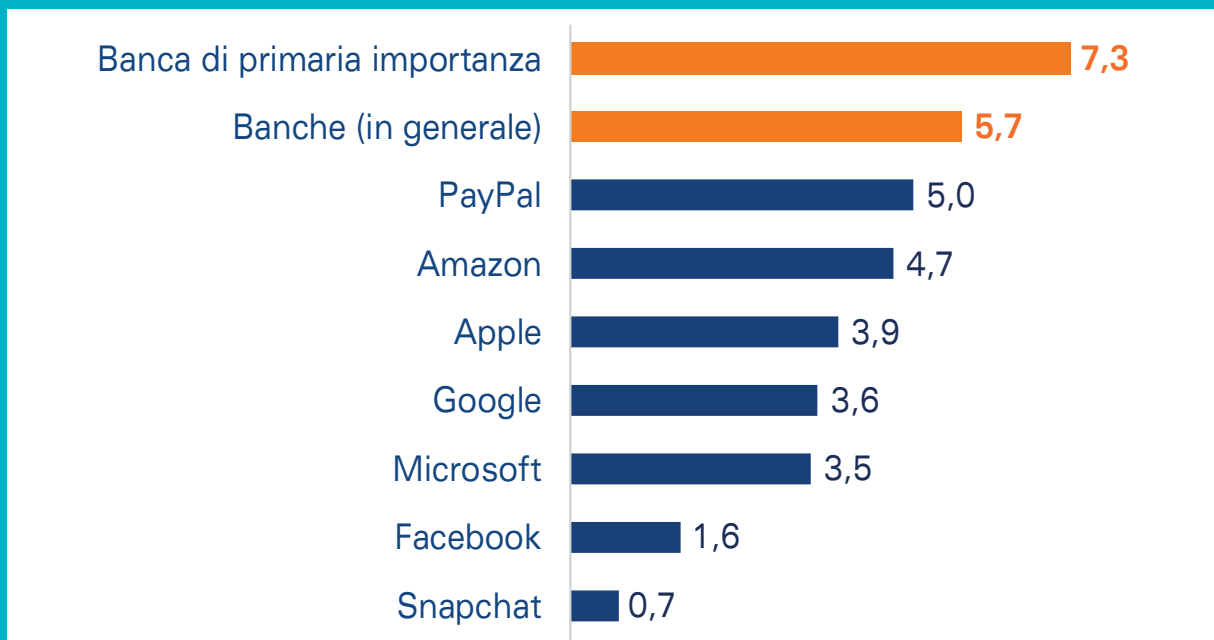


Figura 1.7 |

Risposte alla domanda "Di quale tra le seguenti società si fiderebbe di più per affidare i suoi risparmi?" (Indagine condotta a livello globale; scala crescente da 1 a 9, dove 1 = più basso tasso di fiducia e 9 = più alto tasso di fiducia), 2017. Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati indagine Citigroup, 2017

1.3

L'evoluzione tecnologica

L'evoluzione tecnologica sta dando una spinta decisiva all'affermarsi di un nuovo modello di *big corporation*.

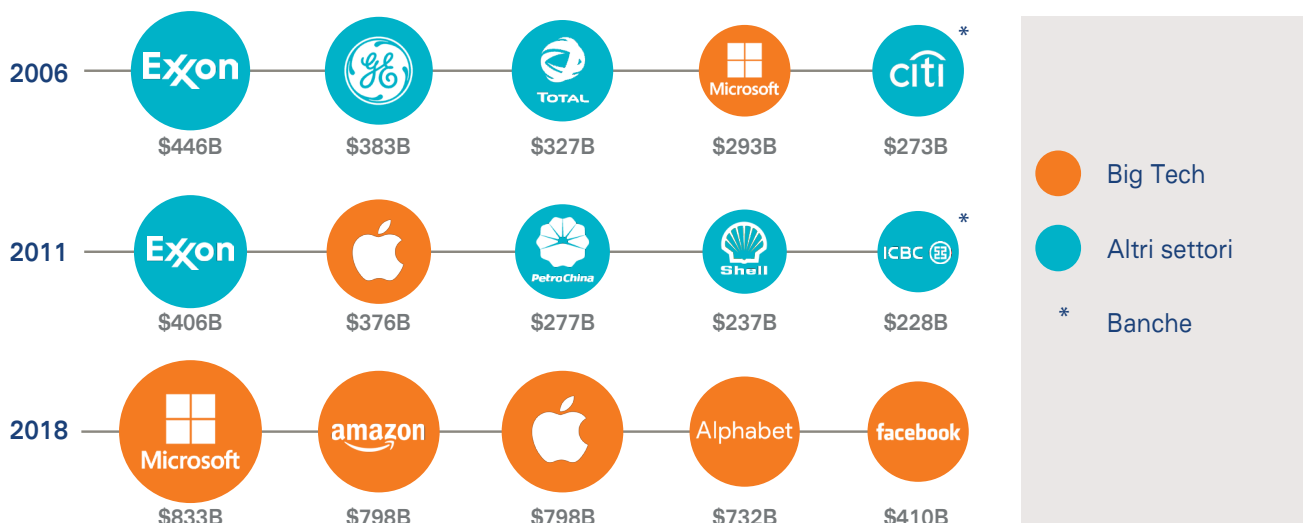


Figura 1.8 |

La crescita delle aziende tecnologiche nei diversi settori dell'economia: Top 5 società quotate per capitalizzazione di mercato, confronto tra 2006, 2011 e 2018. Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati CB Insights e Bloomberg, 2019

In un'ottica di lungo periodo, i progressi tecnologici come l'Intelligenza Artificiale (AI) e la *Blockchain* avranno un ruolo nell'evoluzione del settore bancario. Tuttavia, l'azione più importante che le banche dovrebbero e possono compiere oggi è quella di **ammodernare le proprie infrastrutture legacy**. Per rimanere competitive nel nuovo scenario, le banche dovranno aggiornare la tecnologia sul *back-end* per offrire un'esperienza fluida sul *front-end*, poiché i clienti sono sempre più esigenti in termini di *user experience* e avranno poca tolleranza per le applicazioni non ottimali, indipendentemente dall'eleganza dell'interfaccia utente. Questo investimento offre un'opportunità di risparmio sui costi nel *back-office*; è stato stimato che la migrazione verso un sistema bancario *core* all'avanguardia potrebbe ridurre i costi del 9%⁸. In ogni caso, già molte innovazioni tecnologiche stanno rivoluzionando i processi

⁸ Fonte: Morgan Stanley, 2018.

di *business* e le *operation* delle banche e con il loro ulteriore sviluppo e miglioramento sono attesi cambiamenti ancora maggiori nel futuro prossimo. Tra queste tecnologie digitali che contribuiscono alla creazione delle “banche del futuro” vale la pena approfondirne alcune – Intelligenza Artificiale (AI), *Application Programming Interface* (API), *Blockchain*, *Cloud Computing*, 5G e *Internet of Things* (IoT) – di cui si offrirà una breve descrizione nelle pagine successive.

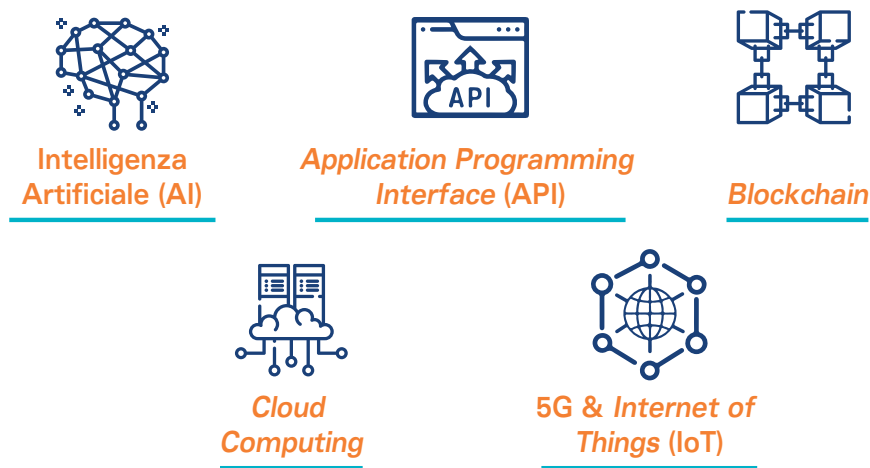


Figura 1.9 |

Alcune delle tecnologie più impattanti per le banche del futuro.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Intelligenza Artificiale (AI)

L'Intelligenza Artificiale può essere definita come la capacità della macchina di riprodurre funzioni cognitive tipiche dell'essere umano. In questa tecnologia rientrano diverse aree quali: la generazione del linguaggio naturale, il riconoscimento vocale e visivo e le applicazioni cognitive (come il *Machine Learning* e il *Deep Learning*). La crescita esplosiva di dati strutturati e non strutturati (c.d. *Big Data*), la disponibilità di nuove tecnologie come il *Cloud Computing* e gli algoritmi di apprendimento automatico (*Machine Learning*), le crescenti pressioni esercitate dalla nuova concorrenza (banche *incumbent* vs. Fintech vs. Big Tech), la maggiore regolamentazione e le maggiori aspettative dei consumatori hanno creato una “tempesta perfetta” per l'uso sempre più diffuso dell'Intelligenza Artificiale nei servizi finanziari. I benefici dell'Intelligenza Artificiale nelle banche potranno essere molto diffusi e includono le operazioni di *back-office*, la *compliance*, la *user experience*, la gestione del rischio e il

marketing, per citarne solo alcuni. Tra le principali sfide che dividono le banche dal poter beneficiare massivamente da questa soluzione tecnologica vi sono l'assenza di risorse con competenze di raccolta, gestione ed analisi dei *Big Data* e il frequente utilizzo di sistemi *legacy* che impediscono l'efficientamento dei processi.

Application Programming Interface (API)

Nel linguaggio informatico, per API si intendono le regole e le specifiche per la comunicazione tra *software* che permettono a due o più applicazioni di interagire tra loro – come un cameriere al ristorante che permette l'interazione tra i clienti e la cucina. Attraverso l'utilizzo della tecnologia, le nuove banche API consentono alle aziende Fintech di avere accesso a dati che in precedenza erano riservati alle banche *incumbent*. Alcuni modelli API danno alle banche la possibilità di diventare piattaforme che collegano, curano e gestiscono i nuovi servizi offerti dalle Fintech. Le API, in concerto con il paradigma c.d. *Open Banking*, costituiscono un elemento di cambiamento per l'intero ecosistema bancario così come lo conosciamo; dai prodotti e servizi offerti, ai canali di consegna utilizzati e alle *partnership* sottostanti che in futuro daranno forma all'innovazione e all'esperienza dei clienti. Con le API pubbliche, i clienti avranno più opzioni per interagire con la loro banca. In questo scenario, la banca fungerà da piattaforma, grazie alla quale aziende terze potranno costruire le proprie applicazioni utilizzando i dati della banca. In prospettiva, il modello di *business* delle banche *retail*, dove i conti correnti sono utilizzati come “gancio” per attrarre clienti per vendere loro prodotti più redditizi, potrebbe diventare insostenibile.

Blockchain

La *Blockchain* permette la creazione e la gestione di un grande *database* distribuito, e quindi sicuro, per la gestione di transazioni condivisibili tra più nodi di una rete. Molti ritengono che la *Blockchain* possa diventare un sostituto delle banche e degli intermediari nei sistemi di pagamento, soprattutto attraverso la diffusione delle c.d. criptovalute (come Bitcoin o Ethereum) che potrebbero fornire un sistema per i pagamenti decentralizzato e

peer-to-peer, con commissioni basse, velocità di trasferimento veloci e un focus particolare sulla sicurezza.

Tuttavia, la tecnologia *Blockchain* potrebbe comunque avere un impatto trasformativo sul settore bancario, ad esempio per migliorare l'efficienza, ridurre i costi e la sicurezza dell'intero spettro dei servizi finanziari. Alcune banche hanno già condotto test per l'utilizzo di *Distributed Ledger Technology* (DLT) e stanno implementando la *Blockchain* all'interno di processi aziendali. Altre grandi banche internazionali hanno investito, negli ultimi anni, nello sviluppo di *start-up* e altri progetti imprenditoriali sulla *Blockchain*. Altri istituti finanziari ancora, hanno iniziato a testare l'uso della *Blockchain* per i trasferimenti interbancari, nello spazio dei pagamenti, della riduzione delle frodi, per la conoscenza dei clienti, per l'elaborazione dei prestiti, o per ottimizzare e automatizzare i processi attraverso i c.d. *Smart Contract*. I dubbi su questa tecnologia che ne hanno limitato, ad oggi, una larga diffusione sono però molteplici:

- In primo luogo, la sua sicurezza non è ad un livello accettabile per le istituzioni finanziarie, visto che nel passato recente si sono verificati svariati incidenti di *hacking* e di *cyber-crimine*.
- In secondo luogo, la natura decentralizzata della tecnologia si scontra con i meccanismi di funzionamento delle banche tradizionali, che lavorano secondo le politiche stabilite dalla Banca Centrale.
- Infine, un tema che riguarda in particolare le singole criptovalute è la drastica variazione di valore che subiscono di continuo, inaccettabile per le banche che invece cercano la stabilità della moneta legale.

Cloud Computing

La *Big Data revolution* degli ultimi anni sta portando le industrie di tutto il mondo a migliorare la capacità di accesso e di analisi di dati da ogni tipo di fonte. Per questo motivo le infrastrutture informatiche sono oggi sottoposte a forti pressioni e si continuano a cercare soluzioni digitali sempre più innovative.

Nel settore bancario il *Cloud Computing* si sta dimostrando un'ottima opzione per migliorare la capacità di gestione dei dati e fornisce alle banche un alto livello di agilità, sicurezza e scalabilità. Per casi d'uso come l'analisi dei dati, l'elaborazione in *batch* e l'archiviazione dei dati, le banche possono accedere al *Cloud* come e quando necessario, e quindi utilizzare tali risorse in modo più flessibile ed efficiente. Il *Cloud Computing* consente inoltre alle istituzioni finanziarie di ottenere notevoli guadagni in termini di efficienza e riduzione dei costi, in quanto la tecnologia richiede alle banche di pagare solo per i servizi che utilizzano. In definitiva, ciò significa che per testare nuove applicazioni è molto più conveniente farlo in *Cloud* che sull'infrastruttura IT esistente. La scalabilità del *Cloud* implica che le banche possono analizzare potenzialmente migliaia di transazioni al secondo, il che migliora notevolmente la capacità del settore di combattere i crimini finanziari, come la frode e il riciclaggio di denaro. Tuttavia, ci sono anche significative implicazioni regolamentari nell'adozione diffusa del *Cloud* da parte delle banche, tra cui:

- la possibilità da parte delle banche di poter garantire la continuità del servizio per i clienti di fronte a potenziali incidenti sul *Cloud*, pena il rischio di incorrere in sanzioni normative;
- la gestione della *privacy* dei clienti e la messa in sicurezza dei loro dati durante le diverse fasi di “vita” del dato (generazione, archiviazione, analisi e utilizzo).

5G e Internet of Things (IoT)

Le reti 5G diventeranno entro breve il nuovo *standard* per la comunicazione *mobile*. Infatti, l'aumento della velocità di navigazione e di fruizione dei dati, la riduzione dei tempi di latenza e la capacità di reggere molte più connessioni contemporaneamente abiliteranno, entro il 2023, la connessione di 1 miliardo di persone e di 30 miliardi di oggetti⁹. Rispetto alle odierne reti

⁹ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati “*Ericsson Mobility Report*”, 2018.

4G, il 5G ha una velocità maggiore (20Gbps vs. 1Gbps), una latenza minore (<1ms vs. 10ms), e può reggere un numero di connessioni maggiore per antenna ($10^8/\text{km}^2$ vs. $10^5/\text{km}^2$)¹⁰. Il 5G porterà agli utenti un'esperienza in tempo reale e rapidissima sui dispositivi mobili, tanto che i consumatori potranno completare le operazioni bancarie e di pagamento istantaneamente; il 5G significherà tempi di attesa pari a (quasi) zero.

Ne consegue, quindi, che il 5G accelererà la digitalizzazione delle istituzioni finanziarie, dalle operazioni interne, al servizio clienti. I *player* bancari, *incumbent* e non, trarranno vantaggio dai *benefit* primari delle reti 5G, ossia collegare un maggior numero di dispositivi a bassa potenza, a basso costo e ad alta affidabilità. Questo dovrebbe comportare un aumento del numero di dispositivi collegati – dagli *smartphone*, agli elettrodomestici e ai c.d. *smart wearable*, e a sensori su tutti i tipi di oggetti, dalle infrastrutture pubbliche ai vestiti. La maggiore sicurezza e velocità rese possibili dal 5G rivoluzioneranno anche i mercati dei capitali, riducendo notevolmente i cicli di rientro e rimuovendo le latenze con funzionalità di *mobile trading* in tempo reale.

Il 5G inoltre, consentirà la diffusione capillare dell'*Internet of Things* (IoT), una soluzione tecnologica che permette la creazione di *network* tra oggetti diversi per migliorare l'*engagement* dei consumatori e offrire loro una varietà di nuovi prodotti e servizi anche grazie alla nascita di *partnership cross-industry* tra diversi fornitori. Con l'IoT diffuso, le tecnologie dei pagamenti aumenteranno in modo esponenziale grazie ai dispositivi *wearable*. L'IoT, permetterà di collegare tra di loro e di portare unitarietà ad un enorme numero di oggetti concentrati densamente in ogni luogo. Inoltre, poiché tutti questi dispositivi indossabili possono acquisire dati biometrici, la condivisione di questi ultimi tra i diversi dispositivi abiliterà un'autenticazione *multi-layered* per il consumatore che li utilizza, aumentando di molto il livello di sicurezza.

¹⁰ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Qorvo, 2018.

FOCUS

L'impatto dell'evoluzione tecnologica sul capitale umano

L'evoluzione tecnologica in banca, da un lato porterà ad un efficientamento dei processi e a un miglioramento a 360° gradi dell'esperienza degli utenti, dall'altro favorirà l'emergere di nuove professioni nel settore finanziario tradizionale. Questo importante cambiamento avverrà non senza impatti sul "capitale umano" bancario, oggi non ancora del tutto formato per affrontare gli scenari futuri. Proprio per questo motivo sarà fondamentale che vengano studiati, da aziende e *policy maker*, adeguati meccanismi di aggiornamento delle competenze (*reskilling*) e di formazione continua durante la carriera in banca (*life-long learning*)¹¹.

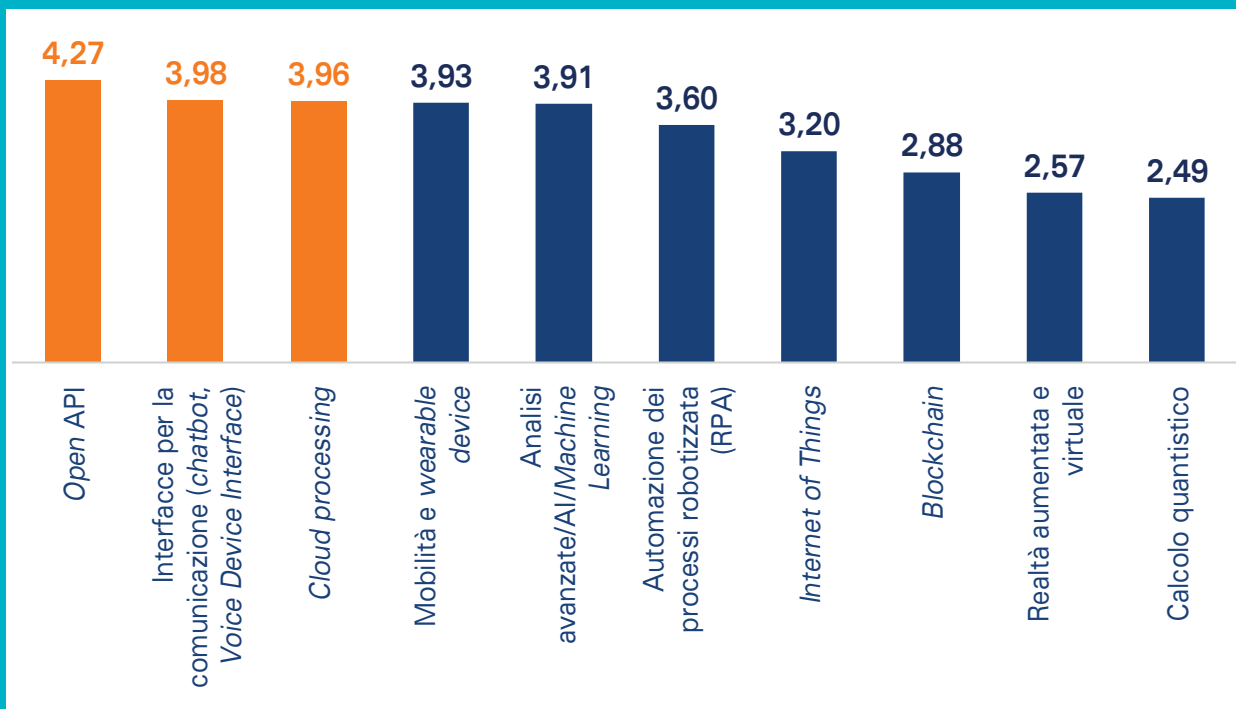


Figura 1.10 I

Livello di preparazione per sfruttare le nuove tecnologie nell'offerta dei nuovi servizi (indagine su un *panel* globale di banche; scala crescente da 1 a 7, dove 1 = molto basso e 7 = molto alto). Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati EFMA-Infosys Finacle, "Innovation in Retail Banking", ottobre 2018

11 Per un approfondimento su questo tema, si veda il Capitolo 4.

Il ruolo della spinta normativa

1.4

In questo contesto di innovazione tecnologica finanziaria, il regolatore è chiamato a svolgere un'attenta analisi dei fenomeni in atto per identificare iniziative e interventi che salvaguardino l'interesse pubblico garantendo in tal modo un adeguato equilibrio tra opportunità e rischi del processo innovativo¹². Seppur fondamentale, il regolatore deve prevenire il rischio di “asfissia” delle banche a causa delle regole¹³.

Vi è un **rilevante gap normativo tra le banche e le “non banche”** che però svolgono funzioni finanziarie (Fintech e Big Tech): la capacità dei regolatori di normare quanto oggi sta al di fuori delle banche, ma all'interno del settore finanziario (c.d. *Shadow Banking* o “intermediazione finanziaria non bancaria”), sarà quindi determinante per il futuro delle banche.

Un punto fondamentale per il futuro delle banche è la **nuova normativa della PSD2** che consente a soggetti terzi (*in primis* quindi aziende Fintech) di avere accesso, previo consenso, a tutti i dati finanziari dei clienti, elemento di cambiamento enorme per lo scenario competitivo. Questa Direttiva rappresenta anche una possibile minaccia per le banche che si trovano in uno scenario dove il flusso di informazioni è solo “*one-way*”, ossia i dati sugli utenti generati dalle banche sono messi a disposizione degli intermediari non bancari (Fintech e Big Tech), mentre non è vero il contrario. Per garantire ai consumatori di avere accesso all'offerta finanziaria migliore possibile, sarebbe dunque interessante se venissero messe in atto delle normative che riportassero il piatto della bilancia sul piano dell'equilibrio per quanto riguarda la competizione tra attori bancari e non.

¹² Fonte: Banca d'Italia, 2019.

¹³ Secondo Bank of America Merrill Lynch, nel 2018 in media una banca americana ha avuto a che fare con 128.000 leggi federali, rispetto alle “sole” 27.000 di un'azienda tecnologica o di *e-commerce*.

FOCUS

La direttiva PSD2 sui servizi di pagamento nell'Unione Europea

La Direttiva PSD2 (*Payment Services Directive*), in vigore negli Stati Membri dell'Unione Europea dal 13 gennaio 2018, mira a promuovere lo sviluppo di un mercato interno dei pagamenti al dettaglio efficiente, sicuro e competitivo rafforzando la tutela degli utenti dei servizi di pagamento, sostenendo l'innovazione e aumentando il livello di sicurezza dei servizi di pagamento elettronici.

La Direttiva si pone i seguenti obiettivi:

- fornire una base giuridica all'ulteriore sviluppo di un mercato interno più integrato per quanto riguarda i pagamenti elettronici all'interno dell'UE;
- introdurre norme generali per i servizi di pagamento, con l'obiettivo di rendere i pagamenti internazionali (all'interno dell'UE) facili, efficienti e sicuri quanto i pagamenti all'interno di un singolo paese;
- mirare ad aprire i mercati dei pagamenti a nuovi operatori che apporterebbero maggiore concorrenza, più scelta e prezzi migliori per i consumatori;
- fornire inoltre la piattaforma giuridica necessaria per l'area unica dei pagamenti in euro (SEPA).

La PSD2 sta ridisegnando lo scenario e il mercato europeo dei pagamenti, ma segna anche una linea di rottura con il passato nel favorire lo sviluppo di un nuovo panorama competitivo, con nuove regole del gioco che permettono a nuovi attori non tradizionali di parteciparvi. Nella rottura/evoluzione promossa dalla PSD2 ci sono anche le **premesse di fare banca in modo più aperto e accessibile**, sia per i clienti che per le imprese (c.d. *Open Banking*). La Direttiva PSD2 offre ai consumatori maggiori opportunità di scelta anche nella **facoltà di utilizzare servizi diversi da quelli offerte dalle banche** (ovvero di terzi o TPP, *Third Party Provider*) per effettuare operazioni di pagamento, ma anche per richiedere prestiti o per effettuare investimenti. Inoltre, è prevista l'eliminazione di qualsiasi sovrapprezzo per chi utilizza sistemi di pagamento digitale. Uno degli aspetti più rivoluzionari della PSD2 è l'**accesso ai dati dei clienti** (previa autorizzazione dei clienti stessi). Da una parte, grazie agli *Account Information Service Providers* (AISP) il consumatore/pagante è nella condizione di ottenere, attraverso una interazione online, tutte le informazioni complete su tutti i propri conti

di pagamento. Nello stesso tempo però gli AISP sono nella condizione di poter utilizzare i dati del cliente, una volta ottenuto il consenso del diretto interessato e naturalmente per scopi coerenti con la natura del servizio. Questo aspetto è rivoluzionario nella misura in cui si aggancia e si integra con le piattaforme di *Big Data* e *Data Science* del mondo bancario o del mondo Fintech.

La creazione di nuovi prodotti e nuovi servizi passa inevitabilmente attraverso un uso strategico di piattaforme di *Big Data* per lo studio dei comportamenti, dei gusti, delle esigenze di ciascun cliente da mettere in relazione con i dati “operativi” dei clienti allo scopo di personalizzare le offerte e avvicinarle in modo più preciso alle esigenze di ciascun consumatore. Per le banche non c’è solo la “minaccia” di nuovi attori ma anche la possibilità di entrare in nuovi mercati con nuovi servizi o di contribuire all’evoluzione del mercato lavorando primariamente sui dati. La focalizzazione sui dati aprirà spazi di competizione proprio sulla capacità di fare innovazione sui servizi di pagamento e portarli, in forma di valore, ad esempio al mondo *retail* e ai clienti finali. La PSD2 quindi incoraggia tutti gli attori a **concentrare l’attenzione sulla conoscenza del cliente** in una competizione che deve trasferire questa conoscenza e queste opportunità proprio al cliente finale, migliorandone l’*experience*.

La Direttiva stabilisce un insieme chiaro e completo di norme che vengono applicate ai fornitori di servizi di pagamento innovativi esistenti e nuovi. Tali norme mirano a garantire che tali attori possano concorrere in pari termini, portando a una maggiore efficienza, scelta e trasparenza dei servizi di pagamento e rafforzando al tempo stesso la fiducia dei consumatori in un mercato dei pagamenti armonizzato. La Direttiva intende inoltre aprire il mercato dei pagamenti dell’UE a società che offrono servizi di pagamento specifici per i consumatori o le aziende e basati sull’accesso alle informazioni sul conto di pagamento.

02

**Il paradigma
del “capitale
intangibile”
per spiegare la
transizione in atto e
i suoi sviluppi**

2.1

L'emergere di una *intangible-rich economy*

Gli investimenti sono elementi fondamentali per la crescita della produttività e per la prosperità futura di un Paese e delle sue imprese.

Se gli investimenti sono “la trasformazione di risparmio in capitale”, menzionandoli vengono quasi immediatamente alla mente beni tangibili come edifici, impianti, macchinari. Una possibile spiegazione di questa associazione consiste nel fatto che, per gran parte della storia umana, si è misurato il valore dei beni fisici, trovandone anche una collocazione nella parte attiva dello stato patrimoniale, mentre solo più di recente ci si è posti il problema di **misurare quegli investimenti che originano asset immateriali** quali Ricerca e Sviluppo (R&S), *design*, intrattenimento, *software*, *database*, processi aziendali, ecc., che non sempre sono colti sia a livello di contabilità nazionale, che aziendale. Come sottolinea anche la European Investment Bank, *“le attività di innovazione sono difficili da misurare. Le statistiche sulle spese di R&S sono spesso utilizzate per confrontare gli investimenti nell'innovazione tra Paesi e imprese. A causa della capitalizzazione come capitale fisso lordo nei conti nazionali, i dati sulle spese di R&S sono ampiamente disponibili in tutti i Paesi, ma possono catturare solo una piccola parte degli investimenti nell'innovazione. Oltre alla R&S, è importante anche esplorare gli investimenti in altre attività immateriali (quali software e banche dati, capitale organizzativo e formazione dei dipendenti), nonché i diritti di proprietà intellettuale, come i brevetti, in quanto associati alle attività di innovazione nelle economie avanzate.”*²

¹ Fonte: Treccani, Vocabolario della lingua italiana, 2019

² Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati “*EIB Investment Report 2018/2019: Retooling Europe's economy*”, European Investment Bank, 2019

A titolo di esempio, la tabella che segue evidenzia il diverso trattamento nella contabilità nazionale dei diversi tipi di investimenti immateriali, con evidenza del fatto che **alcuni di essi sfuggono ancora oggi alle misurazioni statistiche**.

Categoria generale	Tipologia di investimento	Tipologia di proprietà legale che potrebbe essere generata	Trattato come investimento nei National Accounts?
Informazioni computerizzate	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo <i>software</i> Sviluppo <i>database</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Proprietà intellettuale, brevetti, <i>design</i>, marchi di fabbrica, altro Diritto d'autore, altro 	<ul style="list-style-type: none"> Sì, dai primi anni 2000 Raccomandato nel <i>System of National Accounts (SNA) 1993</i>, ma OECD suggerisce un'implementazione disomogenea
Proprietà innovativa	<ul style="list-style-type: none"> R&S Esplorazione mineraria Creazione di materiali originali artistici e di intrattenimento Costi di progettazione e altri costi di sviluppo prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> Brevetti, <i>design</i> Brevetti, altro Diritto d'autore, <i>design</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Sì, raccomandato in SNA 2008 e introdotto gradualmente da allora Sì Sì in UE, negli USA dal 2013 No
Competenze economiche	<ul style="list-style-type: none"> Formazione Ricerca di mercato e <i>branding</i> Reingegnerizzazione dei processi aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> Altro Diritto d'autore, marchi di fabbrica Brevetti, diritto d'autore, altro 	<ul style="list-style-type: none"> No No No

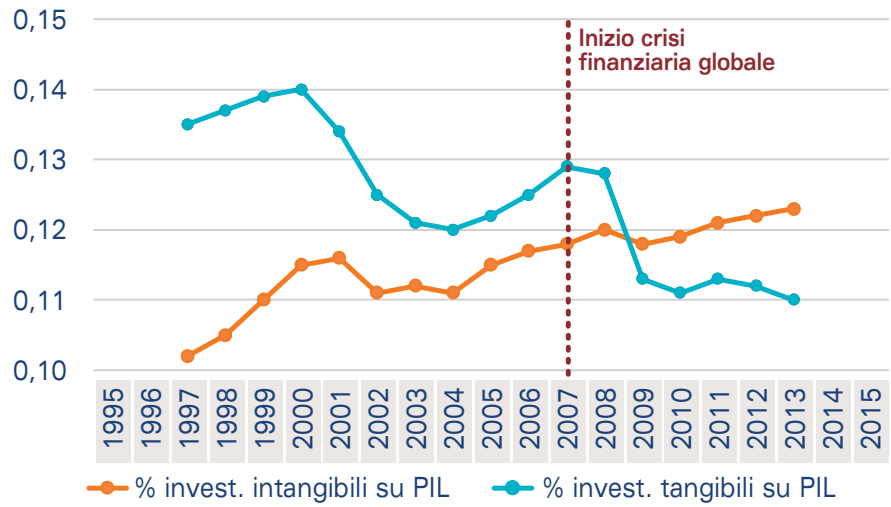
Questa solo parziale capacità dei sistemi di misurazione di cogliere gli investimenti in *asset* intangibili origina alcune difficoltà nel dimensionare correttamente il fenomeno. Tuttavia, quello che si può dire con ragionevole certezza è che, se in passato gli investimenti in *asset* tangibili erano largamente maggioritari, oggi questa supremazia è erosa tanto che, per alcuni studiosi, gli investimenti in *asset* intangibili hanno superato quelli in *asset* tangibili, come di seguito illustrato a titolo di esempio.

Figura 2.1 | Categorie di investimenti intangibili. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati "Capitalism Without Capital - The Rise of the Intangible Economy", Jonathan Haskel and Stian Westlake, 2019

Figura 2.2 |

Investimenti tangibili e intangibili in Europa e negli USA (% del PIL), 1997-2013.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Prof. Jonathan Haskel, Banca Centrale Europea, Worldscope e Istan-Invest, 2019

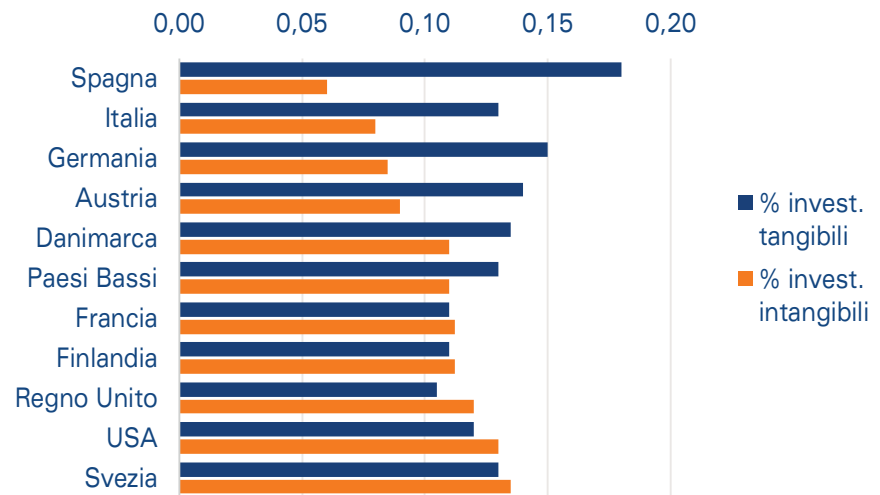


La situazione pare, peraltro, non omogenea a livello di singolo Paese e, a confronto con altre economie occidentali, l'Italia mostra ancora una **prevalenza della componente tangibile** rispetto a quella intangibile

Figura 2.3 |

Investimenti tangibili e intangibili (% del PIL, Paesi selezionati), media 1999-2015.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Prof. Jonathan Haskel, Banca Centrale Europea, Worldscope e Istan-Invest, 2019



Altre fonti offrono una prospettiva che può essere parzialmente differente ma ciò non intacca il fatto che l'economia dei Paesi occidentali è sempre più orientata verso investimenti che originano *asset* intangibili, al punto che si può ragionevolmente parlare di una **“intangibile-rich economy”**, con sue specificità rispetto al paradigma economico precedente

FOCUS

Legenda della terminologia utilizzata

Investimenti tangibili

Gli investimenti che originano *asset* materiali quali edifici, impianti, macchinari, veicoli, attrezzature ICT

Investimenti intangibili

Gli investimenti che originano *asset* immateriali quali Ricerca e Sviluppo (R&S), *design*, intrattenimento, *software*, *database*, processi aziendali, ecc. e che non sempre sono colti a livello contabile

“*Intangible-rich economy*”

Un'economia dove gli investimenti intangibili sono superiori agli investimenti tangibili

Quello che pare non contestabile è una **tendenza alla crescita delle componenti intangibili** come, a titolo di esempio:

- gli investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S);
- gli investimenti in proprietà intellettuale.

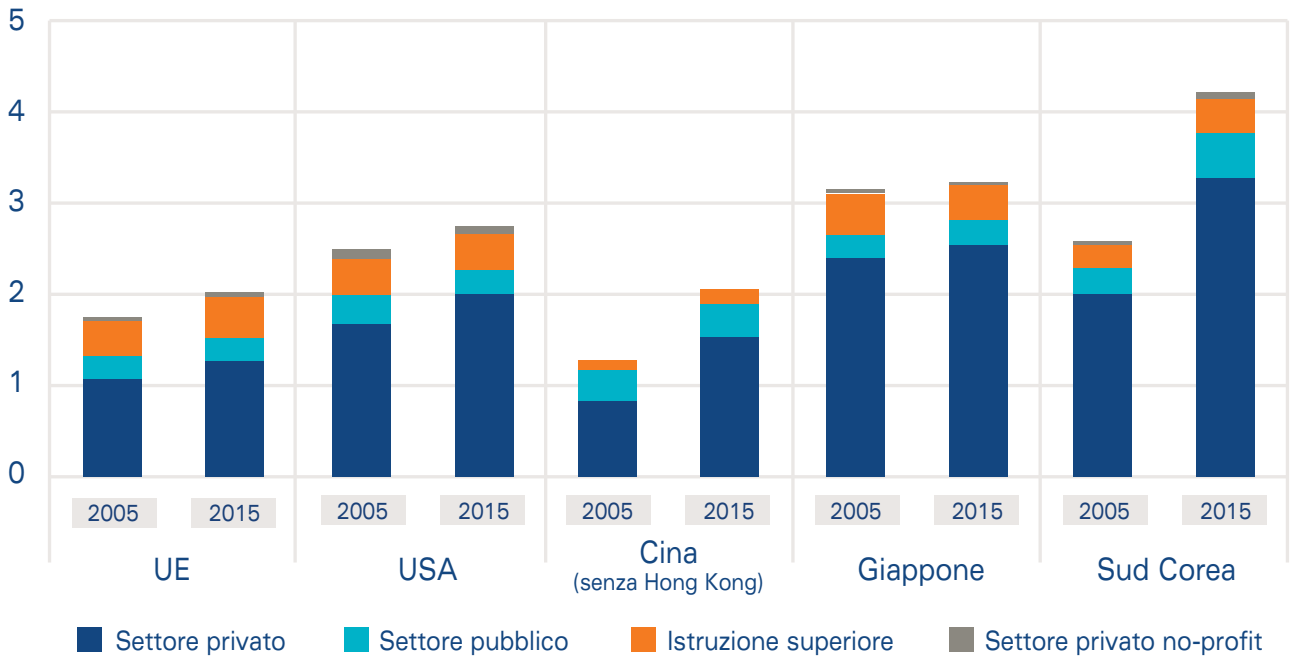


Figura 2.4 (sopra) |
 Composizione della spesa in R&S come percentuale del PIL (%), UE e Paesi selezionati, 2005 e 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati "EIB Investment Report 2018/2019: Retooling Europe's economy", European Investment Bank, 2019

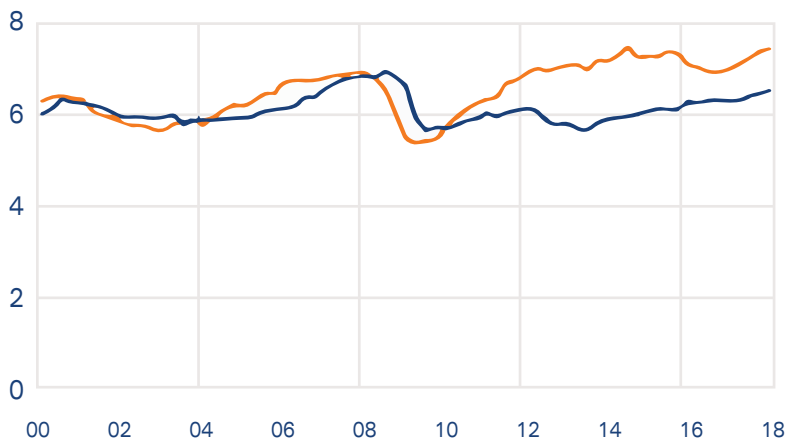
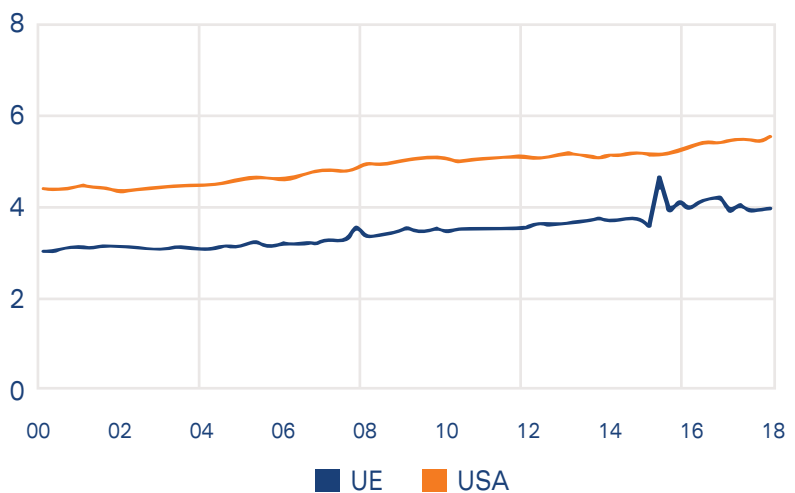
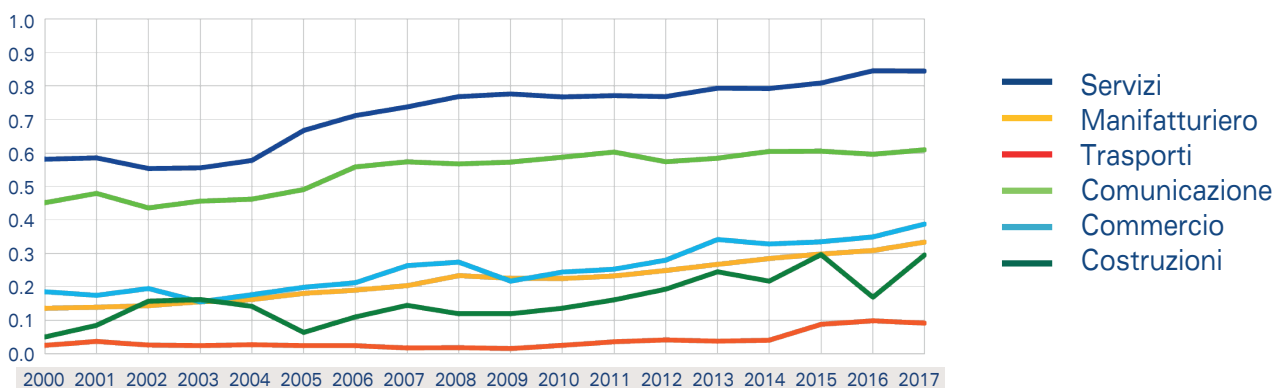
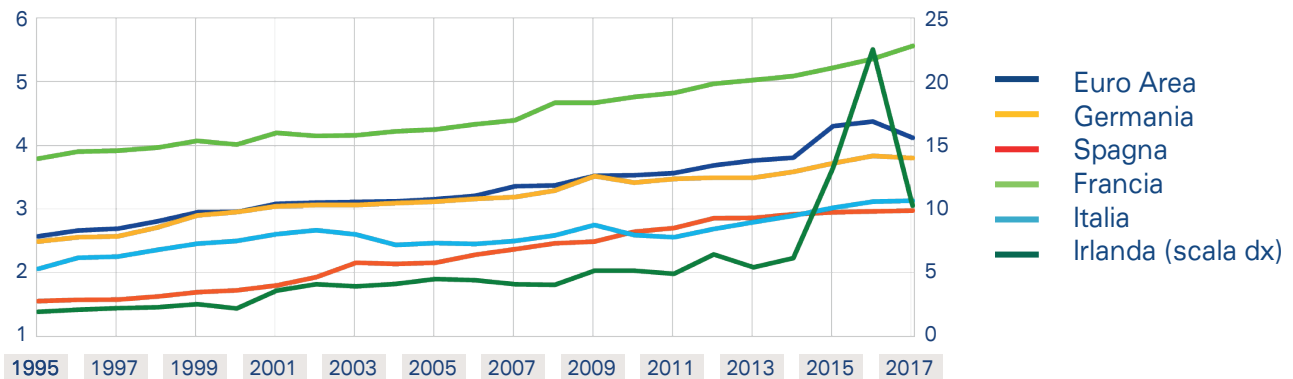


Figura 2.5 (a destra) |
 Investimenti fissi lordi reali in macchinari e altri beni tangibili (in alto) vs. in proprietà intellettuale e altri beni intangibili (in basso) (% del PIL reale), UE e USA, 2000-2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati "EIB Investment Report 2018/2019: Retooling Europe's economy", European Investment Bank, 2019





Un'economia in cui la componente degli investimenti in *asset* intangibili risulta maggioritaria (o, comunque, molto importante) rispetto a quella in *asset* tangibili ha delle specificità che si traducono in nuove regole del gioco.

Per esplorare questo tema, si può citare il pensiero del Professor Jonathan Haskel che sottolinea come “[...] una *intangible-rich economy* presenta caratteristiche diverse da un'economia ricca di *asset* tangibili. Tali caratteristiche sono riassumibili in quattro ‘S’ e cioè che gli *asset* intangibili, rispetto agli *asset* tangibili, sono: più scalabili, con costi più difficili da recuperare (*sommersi*), sono inclini ad avere *spillover* e a dimostrarsi più validi se utilizzati in sinergia tra loro.⁵”

3 La volatilità dei dati relativi all'Irlanda nel periodo 2014-2017 è dovuta principalmente alle transazioni su proprietà intellettuale realizzate da grandi società multinazionali.

4 L'*intangible intensity* è pari al rapporto tra immobilizzazioni intangibili e immobilizzazioni tangibili e intangibili a valore di bilancio.

5 Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati “*Capitalism Without Capital – The Rise of the Intangible Economy*”, Jonathan Haskel and Stian Westlake, 2019

Figura 2.6 (sopra) | Proprietà intellettuale sul totale degli investimenti: confronto tra Italia ed alcuni Paesi europei³ (%), 1995-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca Centrale Europea e Worldscope, 2019

Figura 2.7 (sotto) | *Intangible intensity*⁴: confronto per settore economico (valori medi, società quotate dell'area EU), 2000-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca Centrale Europea e Worldscope, 2019

Le 4 “S” qui richiamate si riferiscono a:

- **Scalabilità:** una volta sviluppati, gli *asset* intangibili sono utilizzabili molte volte, nello stesso tempo e in luoghi diversi, a differenza di quelli tangibili. A titolo di esempio, una volta sviluppata un’applicazione, questa può essere velocemente diffusa presso il segmento di riferimento potenzialmente senza costi aggiuntivi. Diversamente, una volta costruito un macchinario questo potrà essere utilizzato in un solo luogo e, tendenzialmente, da un solo cliente ovvero essere costruito in una nuova copia.
- **Costi Sommersi** (*Sunkness*): una volta sostenuto il costo, è più difficile ottenere un valore di realizzo dagli *asset* intangibili rispetto a quelli tangibili. A titolo di esempio, nel caso di liquidazione d’azienda, è relativamente più facile realizzare un macchinario o un edificio, piuttosto di quanto non lo sia realizzare una procedura, un *database* o, anche, un marchio.
- **Spillover:** è relativamente facile per le imprese avvantaggiarsi di investimenti intangibili non effettuati da loro, sicuramente più di quanto non lo sia per gli investimenti tangibili. A titolo di esempio, i concorrenti possono fare *reverse-engineering* dei nuovi prodotti, aggirare brevetti per cui è difficile dimostrare l’infrazione o ancora assumere personale chiave che “incorpora” lo specifico *know-how*.
- **Sinergie:** le idee acquistano valore quando si combinano con altre idee, con una magnitudine non comparabile a quelle esistenti fra componenti fisiche e in modo difficilmente prevedibile. Lo stimolo a combinare idee è un incentivo per aprirsi al mondo esterno (c.d. *Open Innovation*).

Vi sono poi due elementi aggiuntivi che si originano dalla combinazione delle 4 “S” sopra menzionate:

- **Incertezza:** quando i risultati deludono le attese, gli investimenti intangibili valgono di meno, quando i risultati sono positivi valgono molto di più.

- **Contendibilità:** le aziende combattono in misura maggiore per appropriarsi degli investimenti intangibili anche in virtù della maggiore ambiguità normativa.

Il combinarsi di queste proprietà sembra impattare in modo ampio sull'economia e sulla società in generale, offrendoci delle chiavi di lettura anche per fenomeni molto differenti quali, a titolo di esempio, la c.d. *secular stagnation* o l'incremento della diseguaglianza reale o percepita. Quello che, però, qui interessa è cercare di comprendere se le proprietà sopra richiamate impattano, da un lato sulle dinamiche competitive del settore bancario e, dall'altro, sulla relazione dell'istituto bancario con i suoi clienti e sulla sua offerta.

2.2

Le dinamiche competitive nel quadro della *intangible-rich economy*

Delle forze presentate più sopra, due sembrano essere particolarmente rilevanti nello spiegare le dinamiche competitive che si registrano fra le aziende ricche di *asset* intangibili.

Da un lato, la scalabilità aumenta significativamente le potenzialità degli investimenti in *asset* intangibili. Se un'azienda ha la convinzione di poter “scalare” il suo investimento senza significativi costi aggiuntivi, sarà incentivata a investire. Nel caso del nostro sistema bancario, un meccanismo di questo tipo sembrerebbe determinare un maggiore incentivo ad investire per le istituzioni finanziarie di maggiori dimensioni.

Dall'altro lato, il meccanismo degli *spillover* diminuisce la possibilità che un'azienda si appropri in via esclusiva delle potenzialità degli investimenti in *asset* intangibili, cioè aumenta la possibilità che un'azienda benefici degli investimenti effettuati da altri. Questo meccanismo costituisce un naturale freno all'investimento anche se, nel corso del tempo, sono stati definiti e perfezionati modelli per far sì che le imprese possano, in modo più strutturato, beneficiare dell'innovazione fatta da terze parti (la c.d. *Open Innovation*) che nel caso delle banche ha poi avuto uno sviluppo specifico nell'*Open Banking*.

Con riguardo all'agire di queste due forze apparentemente opposte, è interessante il punto di vista di Jonathan Haskel e Stian Westlake: “[...] **sembra che la scalabilità dei beni immateriali stia permettendo l'emergere di aziende molto grandi e molto redditizie.** Queste aziende possono anche essere in una posizione migliore per appropriarsi degli *spillover* degli investimenti immateriali di altre imprese. Ciò aumenta il divario in termini di produttività e profitti tra i leader e i ritardatari (*laggards*) e contemporaneamente

*diminuisce gli incentivi ad investire per le imprese in ritardo. Questo potrebbe aiutare a spiegare come i bassi livelli di investimento coesistano con gli alti tassi di rendimento degli investimenti effettuati. Queste caratteristiche influiscono sulla performance dell'impresa: **le imprese che possono creare e manipolare asset intangibili possono ottenere benefici di dimensioni maggiori.** In un mondo in cui l'investimento intangibile è così importante, ci aspetteremmo di vedere le aziende "migliori" – cioè quelle che (a) possiedono asset intangibili di valore scalabili e (b) sono brave ad assorbire gli spillover da altre aziende – essere altamente produttive e redditizie, mentre i loro concorrenti, perdere terreno⁶."*

Di fatto, ciò a cui stiamo assistendo è che nei settori dove gli asset intangibili hanno un peso rilevante, **la competizione si sta polarizzando**: il dato medio delle *performance* può non discostarsi dal passato, ma diventa figlio di poche (grandi) aziende sempre più profittevoli e di molte che languono. Le poche grandi aziende sono le c.d. "superstar firms" che operano in comparti in cui prevale la logica del "winner takes the most" e, conseguentemente, ottengono amplissime quote di mercato, spesso grazie a effetti di rete (*network effect*) e/o alla maggior sensibilità al prezzo e alla qualità da parte del consumatore.

È interessante comprendere se il sistema bancario sia assoggettato alle regole competitive delle aziende ricche di asset intangibili o se alle più tradizionali regole delle aziende ricche di asset tangibili. In passato tre erano gli elementi che collocavano le banche più in una dimensione tangibile o, comunque, al riparo dalle logiche di competizione del mondo intangibile: le reti distributive, i centri elaborazione dati e la regolamentazione. Su tutti e tre i fronti, si è registrato un aumento della "permeabilità":

⁶ Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati "Capitalism Without Capital – The Rise of the Intangible Economy", Jonathan Haskel and Stian Westlake, 2019.

- La **rete distributiva** si è trasformata da risorsa competitiva chiave e barriera all'ingresso di potenziali *competitor* a importante elemento di freno alla marginalità e barriera all'uscita da segmenti non sempre adeguatamente profittevoli.
- I **centri elaborazione dati**, e si usa volutamente questa espressione caduta in disuso, delle banche sono stati in molti casi superati sia nella dimensione sia nelle logiche (ad esempio *Coud*) da quelli di altri attori e anche in questo caso la c.d. *legacy* costituisce in alcuni casi un elemento di freno nello sviluppo di servizi innovativi, più aderenti alle esigenze dei clienti.
- La **normativa**, ultimo baluardo a questa competizione *intangible-driven*, presenta segni evidenti di apertura (ad esempio PSD2) e, comunque, una quota sempre più importante dei finanziamenti transita da canali non bancari (c.d. *nonbank financial intermediation*, già *Shadow Banking*).

Con la diminuzione del ruolo dei primi due elementi e una normativa più aperta, sembra logico ipotizzare che il sistema bancario vada maggiormente incontro alle logiche competitive dei settori ad alta densità di *intangible*. Considerando la struttura di settore in Italia, questo fatto è tutt'altro che rassicurante perché rischia di impattare una buona parte del nostro sistema bancario non tanto in termini di volontà di innovare, quanto in termini di possibilità di farlo nel quadro delle nuove regole competitive che assegnano a scalabilità e capacità di appropriarsi degli *spillover* un ruolo fondamentale nella futura profittabilità

Gli impatti sull'offerta bancaria della *intangible-rich economy*

2.3

In un'economia dove gli investimenti in *asset* intangibili diventano molto rilevanti o addirittura prevalenti, è possibile che l'offerta di strumenti finanziari a sostegno di questi investimenti debba modificarsi.

L'utilizzo del tradizionale strumento del debito bancario a sostegno degli investimenti, infatti, si fonda tipicamente su due aspetti: da un lato, la capacità dell'istituto di **prezzare correttamente il rischio che assume**, dall'altro lato la presenza di **garanzie che possono essere realizzate in caso d'incapacità del prenditore di far fronte alle sue obbligazioni**. Al di là di alcuni aspetti patologici emersi negli ultimi anni, questa capacità storicamente si fonda su una profonda conoscenza del cliente (ottica del *banking* relazionale) corroborata, recentemente, da modelli valutativi più quantitativi, nonché sulla convinzione di poter realizzare – in caso di necessità – la garanzia tipicamente costituita da *asset* materiali. L'industria bancaria "classica" è stata costruita per supportare un'economia incentrata sugli *asset* tangibili.

Gli investimenti in *asset* intangibili mettono in difficoltà entrambi gli aspetti di cui sopra.

Quanto alla capacità di prezzare correttamente il rischio, sussistono due problemi di fondo fra loro collegati:

- da un lato una forte **asimmetria informativa** fra l'azienda che vuole investire e l'istituto finanziario;
- dall'altro lato la presenza di un **alto grado d'incertezza** connesso non solo al successo dell'innovazione ma anche alla possibilità che la stessa sia difendibile e sfruttabile dall'innovatore.

Entrambi i problemi sono veri in assoluto e maggiori rispetto a quanto tipicamente non avvenga per gli investimenti in *asset* tangibili. Ad aggravare il primo aspetto c'è, poi, il fatto che spesso le aziende (o i *team*) d'innovazione possono avere minori capacità di comunicare correttamente con l'istituto finanziario o difettare di un *track record* cui fare riferimento. Ad aggravare il secondo aspetto c'è il fatto che il più diretto *output* di un'attività innovativa consiste nello sviluppo del *know-how* di come l'innovazione è stata fatta (di prodotto, di processo, ecc.), *know-how* che è innanzitutto nella disponibilità del personale che ha partecipato o avuto accesso all'attività d'innovazione. Se questa conoscenza non può essere tenuta segreta o se l'impresa non ha la forza per difenderla nei modi e nelle sedi opportune, il ritorno dell'investimento può essere inferiore alle attese e non in linea con il livello di rischio dell'iniziativa. Peraltro, a mitigare il secondo aspetto c'è la tendenza a frazionare in fasi il programma o il progetto di ricerca con un grado di rischio decrescente al progredire del programma / progetto e un grado di cognizione dello stesso crescente. Questa tendenza è particolarmente evidente in alcuni settori, come l'industria farmaceutica e biotecnologica, dove i risultati della ricerca hanno un riscontro di mercato solo dopo anni dalla partenza dell'attività innovativa.

Quanto alle garanzie, ricordiamo quanto scritto da Rajan e Zingales (2003): *“poiché il finanziere rischia di perdere il suo denaro a causa di incertezza, selezione avversa, o rischio morale, esita a concedere prestiti quando l'infrastruttura finanziaria non è adeguata a risolvere questi problemi. Ma può ancora proteggersi richiedendo come collaterale dei beni di valore che il finanziere può mantenere nel caso in cui il mutuatario vada in default”*.⁷ Al riguardo, come sottolineato da Haskel e Westlake, *“i prestiti possono spesso andare male, ma se il vostro debitore possiede asset tangibili, il vostro denaro non andrà perso [...]”; anche quegli asset intangibili che posso-*

⁷ Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Rajan, R. e L. Zingales, *“Saving Capitalism from the Capitalists: Unleashing the Power of Financial Markets to Create Wealth and Spread Opportunity”*, 2003

no essere venduti, come brevetti o diritti d'autore, presentano problemi per i creditori: sono tipicamente difficili da valutare perché un brevetto o un copyright sono unici in modo diverso da un furgone, un edificio, o altri tipi di attrezzatura. I mercati liquidi che esistono per beni come furgoni e uffici, o i consulenti professionali che valutano la vostra miniera o la vostra cisterna, hanno meno equivalenti nel mondo della proprietà intellettuale: è un campo più nuovo e meno sviluppato ed è concettualmente più difficile. Il risultato è che è molto difficile offrire asset intangibili, anche se ben specificati, come garanzia su un prestito⁸.”

Il problema reale è che molte società medio piccole e piccole, ricche di asset intangibili ma povere di asset tangibili, rischiano di avere **grosse difficoltà ad accedere alla finanza tradizionale per sostenere la loro crescita.**

Sul punto le banche sono molto adattive, come puntualizzato dal Fondo Monetario Internazionale: *“con le imprese che si spostano verso attività intangibili con garanzie con valori più bassi, le banche riallocano i loro portafogli diminuendo i prestiti commerciali a vantaggio di altre linee, principalmente prestiti immobiliari residenziali e attività liquide. Questo effetto è più pronunciato per le banche di grandi dimensioni e con un livello di capitalizzazione minore⁹.”*

Pensare alle banche del futuro significa anche interrogarsi sul destino di una componente così importante delle fonti di reddito tradizionali ossia **l'erogazione del credito a soggetti commerciali e industriali** a sostegno dei loro investimenti, nonché al ruolo di “politica industriale” che le stesse sono chiamate a svolgere. I prestatori, ad esempio le entità sovranazionali, hanno *policy* che le orientano maggiormente al finanziamento di un'economia intangibile anche per un tema di sostenibilità.

⁸ Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati “*Capitalism Without Capital – The Rise of the Intangible Economy*”, Jonathan Haskel and Stian Westlake, 2019.

⁹ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati “*Bank Lending in the Knowledge Economy*”, International Monetary Fund, 2017.

Peraltro, esiste un ulteriore elemento dimensionale che aggrava il problema. Spesso le aziende che più richiedono investimenti per sviluppo dei propri *asset* intangibili sono quelle che si collocano in posizione troppo rischiosa per essere servite dal debito bancario (garanzie limitate, flussi di cassa irregolari, ecc.) e troppo poco redditizia per il *private equity* (dimensione limitata, necessità di mantenere in portafoglio per troppo tempo, ecc.), ma che sono potenzialmente le imprese di successo del domani. Queste aziende userebbero le risorse per attività fondamentali come l'assunzione di personale, lo sviluppo dei sistemi informatici, la costruzione di un modello organizzativo più solido: si tratta di attività che ne velocizzerebbero la crescita, ma che, invece, sono limitate da questo posizionamento scomodo e difficile da risolvere nel breve periodo. Al riguardo, a titolo di esempio, si riporta una delle soluzioni adottate in Gran Bretagna, il **BGF - Business Growth Fund**.

Cosa è	BGF è un fondo di investimento da £2,5 mld, creato da 4 banche di primo piano, ognuna con £625 mln, che investe in PMI locali (in questo caso UK, Irlanda) che vogliono crescere: ha creato una nuova asset class di PMI
Target	PMI con piani di crescita realistici che si trovano nella fase intermedia tra la <i>new venture</i> e l'accesso alla borsa o al mercato del <i>private equity</i> . In alcuni casi anche aziende già quotate con <i>market cap</i> inferiore a £100 mln
Spazio di mercato	Le banche tipicamente finanziano <i>business</i> a basso rischio e basso ritorno mentre i <i>Private Equity</i> intervengono all'estremo opposto, nell'area alto rischio e alto ritorno. Nella fase intermedia c'è un <i>gap</i> nel quale le PMI hanno scarso accesso alle fonti di finanziamento, proprio nella fase più critica della loro crescita, quando il loro prodotto comincia ad avere successo e devono affrontare lo <i>scale-up</i> . Questa è l'area di intervento di BGF
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio di <i>partnership</i> a lungo termine con le imprese, opposto al PE • Bilanciamento del rischio con un portafoglio ampio e diversificato di aziende: tutti i settori con previsione di entrare anche nel <i>Fintech</i> e servizi finanziari • Investimento di minoranza a lungo termine: £6-10 mln in media, misto capitale di rischio + prestito • Utilizzo di una piattaforma proprietaria di <i>business intelligence</i> che integra tutta l'<i>expertise</i> aziendale e la mette a disposizione degli uffici locali potenziandoli, oltre a permettere agli azionisti il controllo totale • Un punto chiave è la capacità di selezione delle aziende target (<i>risk-reward</i>) • L'investimento può essere ripetuto (<i>multiple round</i>) perché non c'è l'obiettivo primario del <i>capital gain</i> a breve • Presenza capillare sul territorio con uffici locali in tutte le aree in cui questo è giustificato dalla dimensione del mercato potenziale e dalla specificità del tessuto imprenditoriale • Team di esperti dei vari settori che possono essere inseriti nei <i>board</i> delle aziende target (<i>Talent Network</i>)
Business model e risultati	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento misto di capitale e prestito (50/50 in genere, con <i>loan notes</i>) • I profitti derivano da interessi, <i>fee</i>, dividendi e <i>capital gain</i> all'uscita assicurando agli investitori sia una base di ritorni certi, sia un aumento del capitale • La maggior parte dei profitti ad oggi deriva da interessi sui prestiti • Il <i>break even</i> è stato raggiunto nel 2016
Funding	£625 mln ognuno da: HSBC, Barclays, RBS, Lloyd Banking Group
Dipendenti	Fondata nel 2011, 160 dipendenti
Geografia	Regno Unito e Irlanda

Figura 2.8 |

Fonte: elaborazione
The European House -
Ambrosetti su dati BGF,
2019

2.4

La rilevanza della *intangible-rich economy* per il sistema bancario

Il passaggio a un'economia in cui gli investimenti in *asset* intangibili prevalgono su quelli in *asset* tangibili è di capitale importanza per il sistema bancario perché induce una modifica importante sia nella domanda che nell'offerta di servizi finanziari, cui potenzialmente si aggiungono nuovi servizi “a valore aggiunto” che storicamente esulano dal perimetro tipico delle aziende bancarie ma che sono abilitati da una più ampia ricerca e valorizzazione dei dati dei clienti.

Inoltre, la crescente rilevanza degli investimenti in *asset* intangibili modifica alla radice le dinamiche competitive e, talvolta, rompe i confini tipici del settore bancario. Da un lato vengono premiati gli investimenti i cui risultati possono essere “scalati”, senza ulteriori apprezzabili costi, su grandi volumi di clienti; dall'altro lato una nuova capacità chiave è quella di appropriarsi, in modo lecito, dei risultati dell'innovazione fatti da altri, contribuendo alla diffusione del paradigma di *Open Innovation*.

Infine, la crescente rilevanza degli investimenti in *asset* intangibili richiede ed è generativa di un capitale umano parzialmente differente da quello attuale. La densità di conoscenza legate a o derivate da mondo digitale e *data-driven economy* pare destinata a crescere sensibilmente rispetto all'oggi, collocando questa transizione fra le sfide più importanti per la *leadership* bancaria.

03

**I nuovi modi di
“fare banca”: le
prospettive delle
aziende Fintech,
delle Big Tech
e delle banche
*incumbent***

3.1

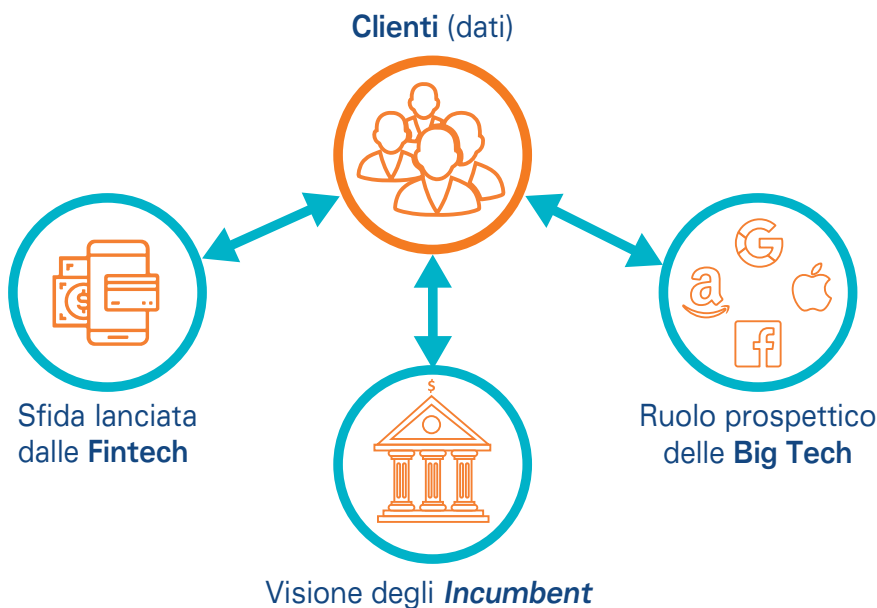
La sfida competitiva lanciata dalle aziende Fintech

Trattare le sfide della “**banca del futuro**” implica, necessariamente, mettersi nella **prospettiva del cliente** e interrogarsi su chi potrà soddisfarne al meglio i bisogni in un mondo sempre più dinamico e dominato da nuove tecnologie, dalla mobilità, dalla precarietà e incostanza dei rapporti di lavoro (soprattutto nel segmento *Retail*), da *business* sempre più veloci e basati su *asset* immateriali e senza confini, globali (si pensi ai segmenti *Commercial* e Istituzioni) e da un *mix* di tutti questi aspetti (è il caso dei clienti *Private* che investono la propria ricchezza in aziende di vario tipo e diversa localizzazione).

È chiaro che, in questo contesto competitivo, **la relazione con il cliente, l'identificazione dei suoi bisogni ed il loro soddisfacimento in modo semplice, veloce ed a basso costo** (efficacia ed efficienza) potrebbe passare dall'utilizzo di leve “atipiche” per le banche di oggi (i cosiddetti *Incumbent*), o almeno per alcune.

Non a caso, le **Big Tech** fanno della conoscenza del cliente il loro *asset* più importante e lo utilizzano tanto per soddisfarne i bisogni quanto, soprattutto, per prevederne prima – e indirizzarne poi – le decisioni di acquisto tramite l'**utilizzo intelligente dei dati**, che rappresentano per molti aspetti la loro vera ricchezza.

Tra le banche *incumbent* e le Big Tech si inseriscono gli attori terzi: le **Fintech**, ossia aziende e *start-up* tecnologiche che si pongono tra il potenziale cliente (non solo *Retail*) e i servizi finanziari della più diversa natura, aggiungendo valore con l'analisi dei dati. In estrema sintesi, le Fintech riescono ad analizzare enormi quantità di dati con intelligenza, artificiale e non solo, da un lato, riducendo tempi, costi ed errori e, dall'altro, massimizzando le transazioni efficaci (come avviene già sul fronte dei pagamenti e della concessione di credito).



3.1.1. L'analisi delle Top 250 Fintech al mondo: composizione del campione e metodologia di lavoro

Le aziende Fintech costituiscono una delle leve d'innovazione più rilevante per il comparto. Ciascuna di loro esce da un processo di “selezione naturale” estremo in cui dal confronto/scontro fra moltissime persone, idee e risorse escono pochissimi casi di successo. Rappresentando il nuovo, le aziende Fintech si trovano, dunque, nella necessità di dichiarare al mondo in cosa consiste la loro capacità di creare valore in modo differente rispetto agli operatori tradizionali, talvolta in aperta sfida con il sistema consolidato, talvolta alleandosi con esso. Questa dichiarazione è condensata in una **value proposition**.

Per comprendere, dunque, i contenuti delle novità apportate dalle aziende Fintech, è stata condotta una **analisi approfondita** della *value proposition* e dei modelli di *business* adottati **dalle migliori 250 aziende Fintech** censite ogni anno da CB Insights, il più completo *database* a livello globale in ma-

Figura 3.1 |
I tre attori-chiave dell'industria finanziaria.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

teria. La lista “*Top 250 Fintech 2018*” raccoglie infatti le più importanti aziende al mondo coinvolte nello sviluppo di una tecnologia finanziaria innovativa, selezionate sulla base di molteplici fattori, tra cui i dati presentati da ciascuna società Fintech e il loro “*Mosaic Score*”¹.

Nel dettaglio, CB Insights considera quattro dimensioni chiave per la selezione delle aziende Fintech che rientrano nel campione globale di riferimento:

- *Momentum* (notorietà, dinamica occupazionale, sviluppo di *partnership*, traffico sviluppato);
- *Market*;
- *Money*;
- *Investor quality*.

Dal 2017 (primo anno della mappatura delle Top 250) ad ottobre 2018, queste aziende hanno raccolto investimenti per **31,85 miliardi di dollari** in 373 *deal*.

Se si analizza la composizione del campione analizzato, emergono due prime considerazioni:

- da un lato, in media **solo 2 su 5** delle migliori Fintech internazionali sono basate al di fuori degli **Stati Uniti d’America** (che – con 140 Fintech – rappresenta il **56% del campione**) e meno di 1 su 5 è europea;
- dall’altro, il **Regno Unito** (con 24 Fintech) è l’unico mercato europeo che riesce a posizionarsi nelle prime cinque posizioni globali seguito da India, Cina e Giappone. L’Italia è rappresentata nella lista globale da una sola azienda Fintech².

¹ Il punteggio Mosaic, basato sull’algoritmo di CB Insights, misura lo stato di salute e il potenziale di crescita delle aziende Fintech analizzate.

² Si tratta di Satispay, che offre un servizio di *mobile payment* basato su un *network* alternativo alle carte di credito e debito e permette di migliorare l’esperienza del cliente, rendendo più rapido ed efficiente il pagamento e riducendo i tempi di attesa alla cassa.

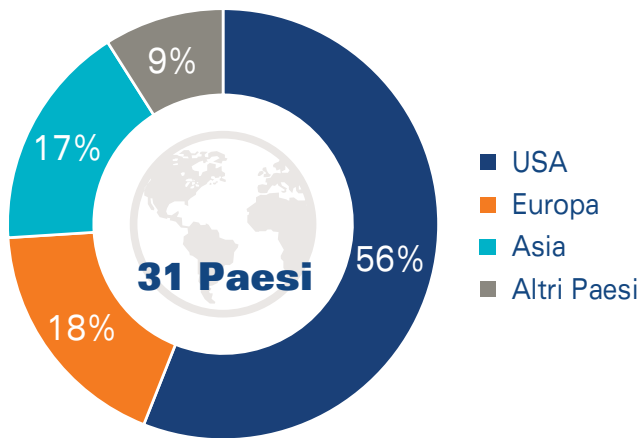


Figura 3.2 |
 Mix delle 250 Fintech internazionali analizzate per macro-area geografica (%).
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati CB Insights, 2019



Figura 3.3 |
 Provenienza delle 250 Fintech internazionali analizzate: primi 5 Paesi rappresentati nel campione (valori assoluti).
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati CB Insights, 2019

Alla luce dell'esame dei singoli siti *web* aziendali e della documentazione *corporate* di pubblico dominio (presentazioni, bilanci, ecc.), The European House - Ambrosetti ha segmentato ciascuna delle 250 Fintech globali per **attività principale e tipologia di cliente servito**, secondo la matrice raffigurata di seguito.

		Deficit	Surplus	Incassi e pagamenti	VAS	Gestione del rischio
Customer facing	Retail (B2C)					
	Commerciale (B2B)					
	Istituzionale					
Supporto B2B	Processi bancari					

Figura 3.4 |

Le dimensioni dell'analisi delle 250 Fintech internazionali: principali attività erogate e tipologia di clientela servita.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Le attività erogate dalle Fintech sono state riaggregate in due macro-categorie:

- servizi **customer facing**, rivolti a tre tipologie principali – **Retail** (B2C - Privati), **Commerciale** (B2B, con l'esclusione delle cosiddette *large corporate*) e **Istituzionale**;
- **servizi di supporto al sistema bancario (B2B)**.

Nei servizi orientati alla clientela, al di là delle specifiche forme tecniche, abbiamo posizionato le aziende Fintech rispetto alle "funzioni bancarie" fondamentali, ossia:

- gestione del **deficit** finanziario (ad esempio, credito, circolante);
- gestione del **surplus** finanziario (ad esempio, investimenti, impiego del risparmio);
- gestione di **incassi e pagamenti** (ossia la capacità di gestire, nelle due direzioni, i flussi di cassa anche per i privati);

- servizi a valore aggiunto (**VAS³**);
- **gestione del rischio**.

Nei servizi di supporto al sistema bancario, le attività delle Fintech riguardano prevalentemente **processi bancari** come: sistemi di analisi del credito, sistemi di pagamento, *core banking*, *compliance* e sicurezza forniti a banche, assicurazioni, società finanziarie, società di telecomunicazioni, ecc.

I risultati dell'analisi condotta sulle *top 250* Fintech globali mostrano la seguente fotografia.

Figura 3.5 |

I risultati dell'analisi delle 250 Fintech internazionali per attività erogate e tipologia di clientela servita (numero di aziende Fintech e % sul campione totale). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati CB Insights, 2019

	Deficit	Surplus	Incassi e pagamenti	VAS	Gestione del rischio	Totale
Customer facing	32	23	27	10	13	105
	13%	9%	11%	4%	5%	42%
	15	0	35	21	4	75
	6%	0%	14%	8%	2%	30%
Istituzionale	0	4	0	3	0	7
	0%	2%	0%	1%	0%	3%
Totale	47	27	62	34	17	187
	19%	11%	25%	14%	7%	75%
Supporto B2B	Processi bancari					
	63					
	25%					

A livello metodologico, per esigenze di “pulizia” e semplicità degli schemi dell'analisi, ognuna delle 250 aziende Fintech è stata mappata secondo la **propria attività principale** e quindi rappresentata una sola volta nella matrice. In ogni caso,

³ Value Added Services.

quasi tutte le Fintech esaminate svolgono almeno un'altra attività importante, complementare o rivolta a più tipi di clientela:

- alcune Fintech mettono in relazione due tipi di clienti, creando un vero e proprio *marketplace*, ad esempio, mettendo in relazione chi presta con chi prende a prestito;
- altre estendono i propri servizi all'area VAS (in particolare, le Fintech diverse dalle 34 aziende mappate nell'area dei servizi a valore aggiunto come attività principale).

Questa prima considerazione è importante in quanto la natura stessa e il modo di fare *business* delle Fintech si basano sull'analisi intelligente dei dati e si rivolgono ad un segmento specifico di clientela: questa sinergia rende quindi naturale per le Fintech **operare anche nell'area VAS**, fornendo alle aziende servizi che le “liberano” di intere aree di gestione (*outsourcing* di servizi finanziari e soprattutto Risorse Umane).

Per soddisfare il *target*, tramite l'analisi intelligente dei dati (ad esempio, transazioni o utilizzo dei *device*) si colgono infatti informazioni utili anche sulla controparte della transazione.

Per quanto detto, non è del tutto naturale mappare le Fintech secondo una griglia “tradizionale” di servizi-clienti del settore finanziario e questo, in sé, costituisce uno dei risultati dell'analisi: **le Fintech nascono rivolte al cliente e sono focalizzate sui suoi bisogni e i servizi finanziari sono il mezzo per soddisfare tali bisogni.**

L'analisi della distribuzione delle aziende sulla matrice fa emergere che:

- la maggior parte delle Fintech si occupa di **servizi di incasso e pagamento**⁴ e **processi bancari** (entrambi pari al 25% del campione): si ipotizza che soprattutto nell'area dei processi bancari sarà possibile sperimentare nuovi approcci e introdurre metodologie innovative;

⁴ La concentrazione delle aziende nell'area incassi/pagamenti è rappresentativa del fatto che molte Fintech sono nate proprio come sistemi di pagamento.

- è elevata la concentrazione di aziende nell'**area Retail** (42% del campione), in quanto queste aziende sono nate nel B2C facilitando l'interfaccia cliente-banca e le tecnologie abilitate da *smartphone* e *app* erano inizialmente rivolte proprio al segmento B2C;
- vi è una significativa focalizzazione su **clienti Commerciali** (30% del campione), soprattutto nelle aree degli incassi/pagamenti del B2B (35 società) e VAS (21 società), dove le Fintech forniscono alle PMI servizi anche complessi, sgravandole di alcuni oneri di gestione o aiutandole nello sviluppo del *business*;
- al contrario, è **ridotta la concentrazione sulla clientela istituzionale** (che include le banche) nella macro-categoria *customer facing*, pari al 3% del campione; a questi clienti si rivolgono principalmente le 63 Fintech dell'area supporto B2B (*core banking and infrastructure*), pari al 25% del campione.

Una ulteriore considerazione d'interesse è che CB Insights, nel suo rapporto 2017, evidenziava un gruppo di Fintech che si occupava di *Blockchain*, mentre nel 2018 questo gruppo è formalmente scomparso, a conferma del fatto che la tecnologia *Blockchain* (in generale, le DLT – *Distributed Ledger Technologies*) ha una valenza strumentale ed è ormai incorporata nelle Fintech (dove, infatti, è ben presente) e risulta più significativo mappare queste aziende per tipo di servizio offerto. Ciò costituisce un segnale importante per gli operatori bancari *Incumbent*, per molti dei quali la *Blockchain* è ancora una tecnologia di frontiera.

3.1.2. Le caratteristiche del *business model* delle aziende Fintech emerso dall'analisi

Nell'approfondimento svolto da The European House - Ambrosetti, il *business model* delle 250 Fintech internazionali è stato analizzato secondo 4 dimensioni:

- a) **Segmento *target* di clientela:** chi voglio servire.
- b) ***Value proposition:*** cosa offro alla clientela *target*.
- c) ***Value chain:*** come lo faccio.
- d) ***Revenue model:*** come guadagno.

Per alcune aziende Fintech verrà riportato in questo sotto-capitolo il *business model* specifico, a titolo di esempio e come suggestione per le banche italiane.

Per ciascuna dimensione sono stati rilevati gli aspetti comuni che emergono con maggiore forza dall'analisi e che caratterizzano tutte le Fintech:

1. **Segmento *target* di clientela:** è sempre **molto specifico e ben caratterizzato** e i bisogni del cliente sono conosciuti tramite esperienza diretta o *insight* potente. Alcuni esempi di *target* sono:

- *start-up* con almeno un anno di vita negli Stati Uniti d'America;
- clienti *Retail* di altre banche tra i 18 ed i 35 anni;
- genitori di minori;
- studenti di scuole superiori, di qualunque nazionalità, che intendono fare un MBA e cercano credito sulla fiducia.

Molte Fintech si rivolgono al segmento sottoservito dai servizi finanziari tradizionali ("*underserved client*"), ma forti utilizzatori del *web* e servizi *mobile*, come ad esempio i cittadini di determinati Paesi di Africa, India, Filippine, alcuni Paesi del Sud America o Cina, o gruppi specifici di cittadini statunitensi (come quelli a reddito basso e incostante).

2. ***Value proposition:*** è **specifico ed esplicativo di cosa fa il servizio**, come dimostrano i seguenti esempi:

- "*Investi il resto dei tuoi acquisti*";
- ottimizzazione del ciclo fornitori-clienti per ridurre il capitale circolante delle PMI;

- sistema di pagamento *online* e gestione completa del ristorante;
- pagamenti *peer-to-peer* in Corea del Sud;
- “*Il modo migliore di incassare pagamenti a rate*”;
- assicurazione *pay-per-use* di autovetture (km, tipo di guida);
- “*Il nostro Machine Learning approva più clienti per il tuo negozio*”.

Alcuni elementi comuni riscontrati nelle Fintech analizzate sono:

- offerta del servizio a bassi costi;
- velocità;
- interfaccia semplice ed efficace;
- *User Experience* (UX) piacevole;
- sicurezza;
- approccio ispirato al concetto di “*peace of mind*”;
- rassicurazione costante del cliente circa l’assenza di costi “nascosti”;
- trasparenza.

Un altro elemento frequente è la **creazione di *marketplace***, come quando vengono messi in contatto clienti che necessitano di fondi (tipicamente aziende), con clienti che hanno necessità di investire, sia *Retail* che professionali: anche in questo caso, analizzando i dati per presentare alle controparti le opportunità giuste per loro e massimizzando le probabilità di successo.

3. *Value chain*: la **gestione avanzata dei dati** è unita alla **credibilità offerta dalla competenza verticale nei servizi finanziari**. Infatti:

- i *Big Data*, l'Intelligenza Artificiale, il *Machine Learning* sono impiegati per analizzare tutti i dati disponibili e costruire elementi di servizio;
- la credibilità dell'azienda Fintech è rafforzata dall'utilizzo di algoritmi provati, consulenti noti e affidabili, *staff* esperto nelle aree che promettono valore (servizi finanziari, *User Experience*, ecc.);
- spesso la Fintech si pone tra il cliente e i suoi rapporti finanziari/conti bancari, aggregandone la gestione in un'unica interfaccia (UX);
- la riduzione degli errori e dei tempi si traduce in costi minori (per l'azienda Fintech e per il cliente *target*);
- la sicurezza delle operazioni e della gestione dei dati avviene spesso tramite *Blockchain*.

In questo modo si riesce ad investire risorse solo dove queste danno valore aggiunto al cliente *target*.

4. Revenue Model: le tariffe applicate sono **competitive, sempre descritte in modo chiaro e trasparente**, anche per effetto della consapevolezza che l'analisi delle transazioni rappresenta una fonte di ricchezza per l'azienda Fintech (dati, *marketing*, conoscenza che possono diventare "valore"). Alcune caratteristiche ricorrenti nel campione analizzato sono, ad esempio, la pubblicazione di specchietti riepilogativi delle tariffe e la comparazione dettagliata con altri *provider*.

3.1.3. Alcune considerazioni sulla *value proposition* e il *business model* delle Fintech emerse dall'analisi

Dall'analisi delle Fintech emerge chiaramente un **deciso cambio di prospettiva** rispetto al *banking* tradizionale: si parte sempre da un *target* ben identificato di clientela e da un suo bisogno specifico per costruire un servizio efficace ed efficiente, mentre la parte che si potrebbe descrivere come "*core banking*" – le competenze verticali nei servizi finanziari – è un abilitatore ed è data per scontata. Il modello delle Fintech, quindi, viene sca-

lato a livello globale non avendo confini fisici, ma solo regolatori, in questo rientrando pienamente nei principi dell'economia immateriale (scalabilità degli investimenti intangibili).

Certamente le Fintech non sono le prime *start-up*, né le prime aziende a partire da un *insight* potente su un segmento di clienti, ma nel loro caso l'elemento distintivo, che le differenzia e le potenzia e che, in definitiva, le abilita e permette loro di funzionare è la **gestione intelligente dei dati**.

Paragonando il mercato delle aziende Fintech con l'industria automobilistica, si potrebbe affermare che:

- l'**interfaccia cliente**, la App delle Fintech, è la parte estetica dell'autovettura, con forma, colori e materiali che risultano attraenti e promettono facilità d'uso, riducendo gli *switching cost* percepiti dal cliente;
- gli **algoritmi** di Intelligenza Artificiale e *Machine Learning* sono il motore dell'autovettura;
- la **tecnica bancaria** (la conoscenza verticale dei servizi finanziari) è il telaio, l'infrastruttura dell'autovettura;
- i **dati** sono il carburante che alimenta il motore, con la decisiva differenza che più il motore funziona più diventa efficiente, più è alimentato dai dati e più impara a gestirli, commettendo così meno errori, migliorando l'esperienza del cliente e riducendo i costi. Oggi occasione di interazione è capitalizzata per generare e raccogliere nuovi dati che sono quasi sempre collocati nel *Cloud*.

La possibile sfida delle aziende Fintech alle banche tradizionali è quindi rappresentata dal fatto che chiunque abbia un'idea forte e focalizzata su un segmento specifico di clienti ed abbia la possibilità di accedere a tecniche di gestione intelligente dei dati, può provare a realizzarla e a scalarla a livello globale e a costi contenuti.

Da questo punto di vista, quelli che erano gli *asset* fondamentali dell'attività bancaria tradizionale, ossia la rete degli sportelli ed i sistemi IT *legacy*, rischiano oggi di trasformarsi in un elemento di freno per gli *Incumbent*.

1	Le Fintech nascono e sono dedicate al soddisfacimento di un bisogno specifico del cliente (<i>narrow focus</i>) poi lo “scalano” a livello globale , aumentando la bancabilità di taluni comparti
2	Dal bisogno specifico si estendono naturalmente ai Value Added Service (VAS) , generando nuove fonti di reddito e costruendo meccanismi di <i>lock-in</i> / fidelizzazione spinta
3	Nel caso del <i>Retail</i> , si promette un’ esperienza d’uso migliore rispetto agli operatori tradizionali (approccio <i>omnichannel “by design”</i> per interfacciarsi con il Cliente)
4	Molte Fintech non si vedono come sostitutive dei <i>core system</i> bancari: ne velocizzano i processi
5	Altre si occupano esclusivamente dell’ interfaccia col cliente e poggiano su servizi bancari tradizionali

Figura 3.6 |

Le cinque “*lesson learnt*” merse dall’analisi della *value proposition* e del *business model* delle Top 250 Fintech globali.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

In sintesi, l’analisi condotta da The European House - Ambrosetti sulle prime 250 Fintech globali mostra cinque schemi ricorrenti:

1. Le Fintech nascono e sono dedicate al **soddisfacimento di un bisogno specifico** (*narrow focus*), che quindi riescono a **“scalare” a livello globale**, in alcuni casi anche ottenendo il positivo risultato di aumentare la bancabilità di taluni comparti. Partono da un *insight* potente e trovano la scala nel **non avere confini fisici, ma solo regolatori**.
2. Le Fintech spostano velocemente il **focus sui servizi a valore aggiunto (VAS)**, partendo dalla funzione finanziaria basilare. Ciò si basa su:
 - una **visione olistica del cliente**, la cui identità è definita dalla sua storia digitale e dalle tracce che lascia;
 - la necessità di generare nuove fonti di reddito, soprattutto se in presenza di strategie di prezzo aggressive per conquistare velocemente clienti e quote di mercato;
 - la capacità di *processing* e *intelligence* che permette di **fidelizzare ulteriormente il cliente**, anche rafforzando i meccanismi di *lock-in* esistenti.

3. Nel caso del segmento B2C, si promette **un'esperienza d'uso migliore rispetto agli operatori tradizionali**, in quanto:

- i canali presenti sono tutti “omni”, dal momento che le aziende Fintech nascono *omnichannel “by design”* per interfacciarsi con il cliente;
- la *User Experience* è ottimizzata al massimo grado, con un'adesione generalizzata ai più moderni canoni comunicativi.

Sia nel B2B che nel B2C, le aziende Fintech puntano ad offrire **costi di transazione minori** rispetto a quelli dei canali tradizionali, ma non una minore qualità grazie a:

- efficienza ed efficacia ottenute con Intelligenza Artificiale, *Machine Learning e Big Data management*;
- architetture informatiche *no-legacy*.

Dal lato della domanda, le Fintech intendono “**democratizzare**” **alcune asset class**, ad esempio, permettendo l'accesso, anche tramite frazionamento, ad *asset class* tipicamente destinate ai segmenti più elevati o professionali.

Dal lato dell'offerta, contribuiscono a **rendere più “liquidi” alcuni mercati**, frazionando il bisogno finanziario e distribuendolo presso i clienti.

4. La maggior parte delle aziende Fintech non si vede come sostitutiva dei *core system* bancari ma, al contrario, **velocizza i processi della banca** e i processi di altre Fintech.
5. Altre Fintech si occupano esclusivamente dell'**interfaccia col cliente** e poggiano su servizi bancari tradizionali.

Vi sono poi Fintech che puntano a segmenti di clienti importanti per il settore bancario (come i medi investitori). Le Fintech rivolte al segmento B2B abilitano l'*outsourcing* di servizi e di intere parti dell'azienda (quelle che beneficiano di economie di scala), permettendo alle aziende clienti di crescere con rischi minori.

In generale, quasi tutte le Fintech analizzate mostrano attenzione, implicita o esplicita, verso **obiettivi di sviluppo sostenibile**, come il supporto a gruppi di persone, aziende o aree poco servite dal sistema finanziario tradizionale. Inoltre, per propria natura, le Fintech hanno un **basso impatto sull'ambiente**, essendo di fatto dematerializzate.

A supporto di queste considerazioni, si riportano dieci schede di approfondimento su *business case* specifici:

- **Greenlight** (USA), offre ai genitori di minori carte di debito per educare i figli ad una gestione del denaro consapevole e sicura;
- **Prodigy Finance** (Regno Unito), rivolto a studenti internazionali *post-graduate* già accettati ad un Master;
- **Upserve** (USA), indirizzata ai proprietari e gestori di ristoranti e bar “*stand-alone*”, per migliorare le *performance* aziendali (riduzione dei tempi e maggiori ricavi);
- **Tradeshift** (Danimarca), offre soluzioni B2B per la riduzione del capitale circolante tramite la velocizzazione del ciclo *procurement-to-pay* e *supply chain finance*;
- **Personal Capital** (USA), unisce tutti gli aspetti finanziari della propria vita (patrimonio e flusso) e aiuta a gestirli in prospettiva;
- **N26** (Germania), banca mobile che ha lanciato un conto corrente su *smartphone* per clienti *retail* di altre banche (fascia di età tra i 18 e i 35 anni) nell'Area Euro;
- **IDFinance** (Spagna), l'accesso digitale a servizi finanziari rivolti a clienti di mercati in via di sviluppo in Europa e America Latina sotto-serviti dal sistema finanziario tradizionale;
- **C2FO** (USA), un marketplace P2P per il finanziamento e la gestione del capitale circolante;

- **UiPath** (Romania/USA), offre soluzioni di *Robotic Process Automation* (RPA) per l'industria bancaria-assicurativa, le telecomunicazioni e la Pubblica Amministrazione;
- **Satsipay** (Italia), il sistema di pagamenti istantanei su *smartphone* che poggia su banche tradizionali.



<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Genitori di minori
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Carta di debito – sicurezza e controllo • Rendi liberi i tuoi figli permettendo loro di spendere in modo controllato da te, senza contanti • Educa i tuoi figli al valore del denaro e alla gestione del budget
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • App che collega il conto bancario dei genitori al <i>mobile wallet</i> dei figli • App facile ed intuitiva da usare per figli e genitori • I genitori possono ricaricare a distanza il <i>wallet</i> (viaggi) • I genitori possono decidere limiti di spesa per negozi specifici, i figli conoscono in anticipo cosa possono fare nei vari esercizi • I genitori possono remunerare i fondi dei figli con un interesse a loro scelta e così educarli al valore del denaro (interesse composto)
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tariffa fissa di \$4,99/mese per famiglia
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> • Funzione educativa per i figli • <i>Pipeline</i> per le banche (che sono quelle tradizionali)
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • USA, 2014
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • \$27,5 mln, ultimo <i>funding</i>: <i>series A</i>
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • 51-100 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti statunitensi, utilizzo su scala globale

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Greenlight, 2019



<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplace</i> globale su un <i>target</i> ristretto e per un bisogno specifico: studenti internazionali <i>post-graduate</i> già accettati ad un Master
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gli studenti ottengono un finanziamento per il Master a costi competitivi definito in base al merito di credito che portano con sé nel mondo • Nessun co-firmatario; risposta entro 5 giorni al massimo
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'analisi dei dati permette di definire tassi di interessi personalizzati in base alla storia finanziaria dello studente e al Master al quale è iscritto
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fee 2,5% dallo studente sul valore del prestito
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplace</i> con funzione anche <i>educational</i> e sociale <ul style="list-style-type: none"> - Gruppi di studenti come <i>asset class</i>: - Strutturati in <i>bond</i> di diritto irlandese - Rischio-rendimento in base al tipo di Master e di scuola - Merito di credito in base alla storia finanziaria dello studente e allo <i>spread</i> di salario pre- e post-Master
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • Londra (Regno Unito), 2007
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dal 2007: \$1,3 mld, <i>late stage venture</i> • Principali investitori: Deutsche Bank, Credit Suisse e Goldman Sachs
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • 51-100 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Globale, 150 Paesi (esclusi 20 Stati negli USA e alcuni altri nel mondo) • Ad oggi, >13.900 studenti finanziati in 400 scuole

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Prodigy Finance, 2019



<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proprietari e gestori di ristoranti e bar “<i>stand-alone</i>”
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • «<i>Migliora i risultati economici del tuo ristorante e fallo crescere</i>» • Risparmio di 50 ore/mese (media dei clienti in essere) • Incremento del fatturato annuo del 30% (media dei clienti in essere)
<i>Value Chain</i>	<p>App per gestire i pagamenti dei clienti e, tramite la gestione intelligente dei dati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire lo <i>stock</i>, i fornitori e il menu • Servire meglio i clienti, effettuare azioni di marketing • Gestire le <i>performance</i> dei camerieri, ottimizzare il tempo, ridurre gli errori, premiare i dipendenti • Possibile integrazione con i fornitori
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fee</i> da \$119 a \$399/anno a seconda dei servizi inclusi
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> • App facile da usare, con tempi ridotti di apprendimento da parte dei camerieri • Utilizzo delle banche tradizionali
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • USA, 2009
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>6 funding round</i> per \$40,5 mln totali
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • 101 – 250 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • USA

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Upserve Restaurant Management Software, 2019

TRADESHIFT

<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • B2B su scala globale
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del capitale circolante tramite la velocizzazione del ciclo <i>procurement-to-pay</i> e <i>supply chain finance</i> • <i>Shift</i> in tempo reale tra azioni autofinanziate e credito bancario • Supporto nel trovare più rapidamente più fornitori e più clienti • Offerta di pieno controllo sugli acquisti non-contrattualizzati • Riduzione dei tempi di processo
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • App che connette tutti i conti bancari e tutti i fornitori dell'azienda cliente • Connette moltissime aziende nel mondo (ad es., il 95% delle aziende danesi) • Fornisce un unico punto di accesso per la <i>supply chain finance</i> • Mette a disposizione consulenti esperti del settore per aiutare il cliente ad usare Tradeshift al meglio
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcuni servizi sono a pagamento, altri <i>gratis</i> per favorire l'<i>onboarding</i>
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> • Si appoggia alle banche dei suoi clienti, ma ne gestisce i servizi a valore aggiunto e possiede la conoscenza delle loro transazioni
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • Danimarca, 2005 • 12 uffici in tutti i continenti (presente dal 2010 a San Francisco, USA)
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>8 funding round</i> per \$432 mln totali
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • >650 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Globale

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Tradeshift, 2019

PERSONAL CAPITAL

<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> Investitori privati di piccole e medie dimensioni (fino a \$200, fino a \$1.000 e >\$1 mln)
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> App che ti permette di unire tutti gli aspetti finanziari della tua vita, quelli di patrimonio e quelli di flusso e di gestirli in prospettiva
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> Trasforma la tua vita finanziaria con la tecnologia e le persone e la gestisce in una sola applicazione semplice e intuitiva Unisce i tuoi conti correnti, il tuo piano pensione e i tuoi investimenti Analizza il tuo portafoglio investimenti, ti guida ad ottimizzarlo secondo i tuoi obiettivi e individua i costi nascosti Ti aiuta a gestire il tuo <i>budget</i>
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> Livello di base gratis fino a \$200 <i>Fee</i> percentuale sul gestito a scalare all'aumentare del patrimonio (da 0,89% a 0,49% del gestito)
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> I servizi di base sono forniti da provider tradizionali I servizi a valore aggiunto e la gestione del cliente sono in mano a Personal Capital
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> California (USA), 2009
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>funding round</i> per \$265,3 mln totali - <i>series F: late stage venture</i>
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> 251-500 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> 50 Stati degli USA \$8,5 mld gestiti 19.000 investitori in 50 Stati 2 mln di utenti dei servizi gratuiti di <i>financial planning</i>

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Personal Capital, 2019

<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti <i>Retail</i> di altre banche tra i 18 ed i 35 anni
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • «<i>La carta per la generazione digitale</i>» • «<i>Conto semplice, sicuro, completo per il tuo smartphone</i>» • «<i>Apri il conto in 8 minuti</i>» • Contanti ovunque nell'Area Euro senza commissioni • Rate di cambio favorevoli per viaggiare comodamente • Facilità di contatto e controllo transazioni • Possibilità di inviare denaro ad amici
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer service</i> plurilingue in <i>chat</i>, su <i>social network</i> e via <i>e-mail</i> (no voce) • Certezza dei costi e dei tempi • Note spese e <i>report</i> transazioni • <i>Partner</i> credibili: MasterCard, Allianz per i servizi
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fee</i> da €0 a €16,9/mese a seconda dei servizi • Molto caro il <i>cash advance</i> in emergenza (ECA): €130 per operazione
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> • Nata globale, non supera i confini: non ne ha
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • Berlino (Germania), 2013
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 6 <i>funding round</i> (late stage venture) per \$512,8 mln totali
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Circa 600 dipendenti (gennaio 2019)
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Europa • Crescita da 0,5 a 2 mln di clienti (novembre 2017 – gennaio 2019) vs. previsione di 1,5 mln in 3 anni (novembre 2017 – novembre 2020)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati N26, 2019

ID FINANCE

<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti di mercati in via di sviluppo sotto-serviti dal sistema finanziario tradizionale: abitanti di grandi città, 25-45enni, reddito tra \$1.000 e \$1.500/mese, con prestiti in corso, dotati di <i>smartphone</i>, con conto corrente ma poco serviti dal sistema bancario
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Accesso digitale a servizi finanziari in aree dove i metodi tradizionali non sono disponibili • Rateizzazione di prestiti al consumo; in futuro: <ul style="list-style-type: none"> - Carte di credito, pagamenti e <i>money transfer</i> - <i>Credit scoring</i> - <i>Educational e financial planner</i>
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio di <i>credit scoring</i> più efficace e veloce di quelli tradizionali, con possibilità di ridurre le probabilità di <i>default</i> • Utilizzo di piattaforme di <i>risk management</i> leader di mercato unite a capacità di gestione dei dati abilitata da tecnologia proprietaria (<i>Machine Learning</i>, Intelligenza Artificiale)
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Spread</i> tra fonti ed impieghi (entrambi a tassi competitivi)
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> • ID Finance si sviluppa in Paesi con basse barriere di ingresso (regolatorio) ed alto utilizzo di <i>smartphone</i> (come Brasile e Messico)
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • Barcellona (Spagna), 2015 • Sedi a San Paolo (Brasile), Città del Messico (Messico) e Minsk (Bielorussia)
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 <i>funding round</i> (2017) - \$50 mln (investitore: TransKapitalBank) • \$49 mln di ricavi nel 2018 (vs. \$18 mln nel 2017), stima a \$933 mln di ricavi nel 2021
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • >320 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Europa e America Latina (Spagna, Messico, Brasile, Polonia e Bielorussia) • 1,5 mln di clienti registrati e 20.000 nuovi utilizzatori ogni settimana

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ID Finance, 2019



<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aziende che devono crescere e che hanno picchi di capitale circolante (fornitori) • Aziende che hanno disponibile liquidità improduttiva (imprese clienti)
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le aziende finanziano i fornitori ottenendo un ritorno superiore a quello bancario tramite lo sconto che chiedono per anticipare il pagamento • I fornitori, in cambio dello sconto che concedono, ottengono fondi a condizioni convenienti rispetto al finanziamento bancario e del <i>factoring</i>
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tramite gestione dei dati C2FO assicura velocità ed accesso a più parti e attori della <i>supply chain</i> ed è più efficace nel definire i prezzi in modo dinamico • Se il fornitore non fa parte del <i>network</i>, C2FO fornisce liquidità direttamente in modo più veloce delle banche e dei <i>factor</i> e con limiti più alti
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Permette alle aziende clienti di integrare finanza, tesoreria, acquisti e contabilità: <ul style="list-style-type: none"> - Senza risorse umane aggiuntive - Mantenendo il controllo sui pagamenti - Integrandosi con l'ERP aziendale - Rende più liquido il mercato moltiplicando le connessioni tra clienti e fornitori • Il sistema di <i>dynamic pricing</i> del capitale, basato sulla velocità di elaborazione e sul numero di informazioni e dati gestiti: <ul style="list-style-type: none"> - Ottimizza costi e ritorni - Fornisce informazioni utili sui fornitori
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> • Non soggetto a regolazione perché P2P
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • USA, 2008
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dal 2008, 6 <i>funding round</i> per \$197,7 mln
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • 101-200 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • USA – Globale (<i>hub</i> finanziari) • \$139 mld di <i>cash flow</i> facilitati (525 mln di giorni di riduzione di <i>working capital</i>)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati C2FO, 2019



<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> Banche, Assicurazioni, società di Telecomunicazioni, Retail, <i>Healthcare</i>, Pubblica Amministrazione
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> Automazione dei processi in tempi veloci e integrabile con i sistemi <i>legacy</i>: riduzione degli errori e dei tempi, riduzione di costi e personale Automazione di: pagamenti, <i>claim</i> assicurativi, rimborsi medici, cartelle cliniche, <i>contact center</i>
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> Uso di Intelligenza Artificiale e <i>Machine Learning</i> delle Big Tech (29 tecnologie/prodotti)
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> UiPath <i>Open Innovation</i>: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Free UiPath Community edition</i> con 200.000 sviluppatori - <i>UiPath Academy</i> (200.000 iscritti da aprile 2017)
<i>Commenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Insight</i>: esistenza di processi che possono essere automatizzati ad una frazione del costo e senza <i>disruption</i> dei sistemi <i>legacy</i> Approccio <i>open source</i> collaborativo
<i>Sede e anno di fondazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> Romania/USA, 2005
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Late stage venture</i>: \$448 mln
<i>Dipendenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> 2.270 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> Globale

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati UiPath, 2019



<i>Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Privati e <i>business</i> in connessione cliente-<i>merchant</i>
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamenti istantanei a <i>merchant</i>, Pubblica Amministrazione e privati da <i>mobile wallet</i>, gestione del <i>budget</i>
<i>Value Chain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • App facile e intuitiva che interagisce con il conto bancario del cliente, basata su AI di Google Analytics, iTunes connect per un totale di 26 tecnologie
<i>Revenue Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Abbonamento mensile e commissioni di pagamento solo lato <i>merchant</i>
Commenti	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la velocità di utilizzo del conto corrente e la sensazione di controllo (il pagamento è istantaneo e compare immediatamente nel <i>dashboard</i> ed esiste la funzione di gestione del <i>budget</i>) • La sensazione di sicurezza è data dal fatto di pagare presso il punto vendita che è riconosciuto dall'App • Il rapporto del cliente è di fatto con Satispay mentre la banca rimane in <i>background</i>
Sede e anno di fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • Milano (Italia), 2013
<i>Funding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • €42 mln - <i>early stage venture</i>
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • 70 dipendenti
<i>Mercato target</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Italia • >500.000 clienti (2019) e ~9 mln di transazioni mensili

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Satispay, 2019

In sintesi, le aziende Fintech portano **innovazione in settori di prodotto e di supporto ai processi**, come esemplificato nella figura seguente.

Settori di prodotto				
Credito	Sistemi innovativi di incasso e pagamento		Investimenti	Value Added Services
	B2C	B2B		
<i>Crowdfunding</i>	<i>Mobile Wallet</i>	Trasferimento di Valore	<i>Crowdfunding</i>	<i>Budgeting</i> e controllo
<i>Credit scoring</i>	<i>Mobile Banking</i>	<i>Forex</i>	<i>High Frequency Trading</i>	Attribuzione rapida merito di credito per acquisti
Piattaforme di prestito	Trasferimenti P2P	Borse Digitali	<i>Robo Advisor</i>	Gestione completa del Capitale Circolante
	Monete Digitali		<i>E-trading</i>	Micro piani di risparmio
			<i>Copy Trading</i>	Identificazione potenziali clienti di credito
Supporto ai processi	Aggregatori di dati e portali			
	Ecosistemi: infrastrutture, <i>Open Source</i> , API			
	Gestione dati: <i>Big Data</i> , <i>Machine Learning</i> , algoritmi predittivi			
	<i>Distributed Ledger Technology: Smart Contracts, Blockchains</i>			
	Sicurezza			
	<i>Cloud Computing</i>			
	IoT - <i>Internet of Things</i>			
	<i>Artificial Intelligence: automazione, bots, algoritmi</i>			

3.1.4. La sfida delle Fintech al settore bancario

L'affermazione su scala globale delle aziende Fintech pone all'attenzione delle banche *incumbent* una riflessione sulle dimensioni-chiave di confronto nell'arena competitiva: **competenze**, focalizzazione sui **segmenti B2C e B2B** (anche in termini di relativa dotazione tecnologica e di ripensamento organizzativo e delle modalità di gestione del cliente) e **sostenibilità**.

Figura 3.7 I

I settori di innovazione delle aziende Fintech.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Basilea Council for Banking Supervision, 2019

Competenze *soft* e *hard*

La sfida che le Fintech pongono al sistema bancario tradizionale interessa tanto le competenze *soft* quanto quelle *hard*:

- Sul fronte *soft*, diventa fondamentale la capacità di mettersi al posto del cliente e di “pensare con la sua testa”, di capire le sue esigenze, i rischi che percepisce e i benefici che vorrebbe avere.
- Allo stesso tempo, la sfida è sulla parte *hard*, tangibile, degli *asset* bancari, che costituiscono un freno alla flessibilità e alla velocità necessaria per adattarsi al nuovo scenario competitivo. Si tratta di uno scenario in cui molte Fintech cercano di distogliere interi segmenti di clienti dalla banca tradizionale.

Focalizzazione sui segmenti B2C e B2B

Quanto detto era da prevedersi per la **clientela *Retail***, la più naturale da ingaggiare tramite App su *smartphone*, e dove infatti è presente il **42% del campione analizzato** (105 aziende delle 250 Fintech più importanti a livello globale). In questo segmento, la sfida lanciata dalle Fintech è quasi ovvia: si pensi, ad esempio, alla tedesca N26 che si è posta come obiettivo quello di conquistare tra il 5% ed il 10% dei clienti *Retail* nella fascia 18-35 anni di banche tradizionali.

Tuttavia, l'analisi realizzata da The European House - Ambrosetti ha identificato ben 75 Fintech internazionali (**30% del campione**) che hanno come *focus* primario la **clientela commerciale**, essenzialmente PMI: questo non deve stupire se si pensa alle necessità di finanziamento di queste aziende e ai costi di struttura che esse devono affrontare per la crescita – costi fissi che vanno sostenuti in anticipo rispetto alla crescita del fatturato – e ai rischi che affrontano, ad esempio con il credito commerciale ai loro clienti. D'altra parte, anche alla luce delle regole in materia di vigilanza prudenziale, le banche si trovano ad avere offerte non sempre competitive per alcune di queste PMI.

Nelle aree dedicate al B2B si possono individuare Fintech che spesso sono partite da sistemi di pagamento/incasso e hanno via via allargato il servizio offerto. In questo modo, riescono a legare a sé il cliente risolvendo i suoi problemi-chiave, tra cui:

- la gestione dei pagamenti della clientela e ai fornitori;
- la misurazione del merito di credito dei potenziali clienti, che si estende al *prospecting*, presentando all'azienda i clienti che hanno più probabilità di accettare le offerte;
- la gestione del capitale circolante, che si estende fino al servizio di “*digital CFO*” e permette di ridurre i costi di capitale e di *staff*;
- la gestione completa della funzione *HR*, dalle note spese ai piani pensione, alle presenze, agli stipendi, alla collaborazione, in ambito lavorativo e non, per migliorare la motivazione dello *staff*;
- la gestione delle tematiche di conformità che, nel corso del tempo, sono diventate destinatarie di investimenti ingenti da parte degli *Incumbent* e, quindi, mercati appetibili per le aziende Fintech.

Per i clienti che aderiscono a questi servizi, le banche tradizionali possono mantenere il ruolo di *back-office*, di fornitori dei servizi *core banking*, ma **l'interfaccia cliente è saldamente nelle mani delle Fintech.**

È chiaro, a questo punto, che le banche si devono porre il problema di **quale ruolo giocare nel futuro**: esse potrebbero decidere di svolgere un ruolo di *back-office*, oppure diventare Fintech esse stesse o, al contrario, allearsi con alcune di loro e favorirne lo sviluppo in settori specifici.

In ogni caso, la sfida da raccogliere è quella di decidere con chiarezza quali segmenti di clienti si vogliono servire, con quale *business model*, e di cosa sia necessario dotarsi per avere successo, sia a livello infrastrutture e sistemi sia in termini di risorse umane, dal momento che i nuovi *business model*, quali che siano, renderanno necessario avere capacità di:

- *Machine Learning*;
- *Data Analytics*;
- *Business Intelligence*;

sia in termini **tecnologici**, sia di **inclusione nei processi aziendali e di gestione dei clienti** (*User Experience*).

Sostenibilità

Alcune Fintech si occupano di sviluppare i servizi finanziari in aree poco servite e questo, che è sicuramente un tema di *focus* strategico, appare anche in linea con gli obiettivi di **sviluppo sostenibile** definiti dalle Nazioni Unite (*United Nations Sustainable Development Goals*).

Permane, inoltre, una differenza sostanziale e connaturata al loro DNA rispetto alle banche tradizionali: la quasi totalità delle Fintech è stata **fondata e sviluppata da giovani, spesso Millennials**, che hanno una naturale attitudine alla sostenibilità, e sono, nella loro forma organizzativa, entità essenzialmente **virtuali**, quindi a basso impatto ambientale.

3.1.5. Quale relazione tra banche incumbent e aziende Fintech

In aggiunta a quanto detto, le banche sono quindi chiamate a scegliere un modello che tenga conto della presenza delle Fintech nella nuova arena competitiva.

A tale proposito, si possono individuare **tre possibili modelli di relazione** (tra loro non alternativi), dal punto di vista delle Fintech:

- **Collaborazione**: le aree che si prestano maggiormente a strategie di collaborazione tra Fintech e banche *incumbent* riguardano in particolare il mercato B2B, con l'offerta di servizi di *Robotic Process Automation* (RPA) e *core banking* da un lato, e di servizi orientati al rapporto con il cliente, dall'altro.
- **Co-opetition**: in questo caso, le Fintech focalizzate sulla *User Experience* e su servizi a valore aggiunto appoggiati

su processi di *banking* tradizionale possono perseguire una collaborazione mirata con le banche, in particolare con quelle che mantengono la gestione del capitale e forniscono i servizi di base (o almeno quelli soggetti a regolazione).

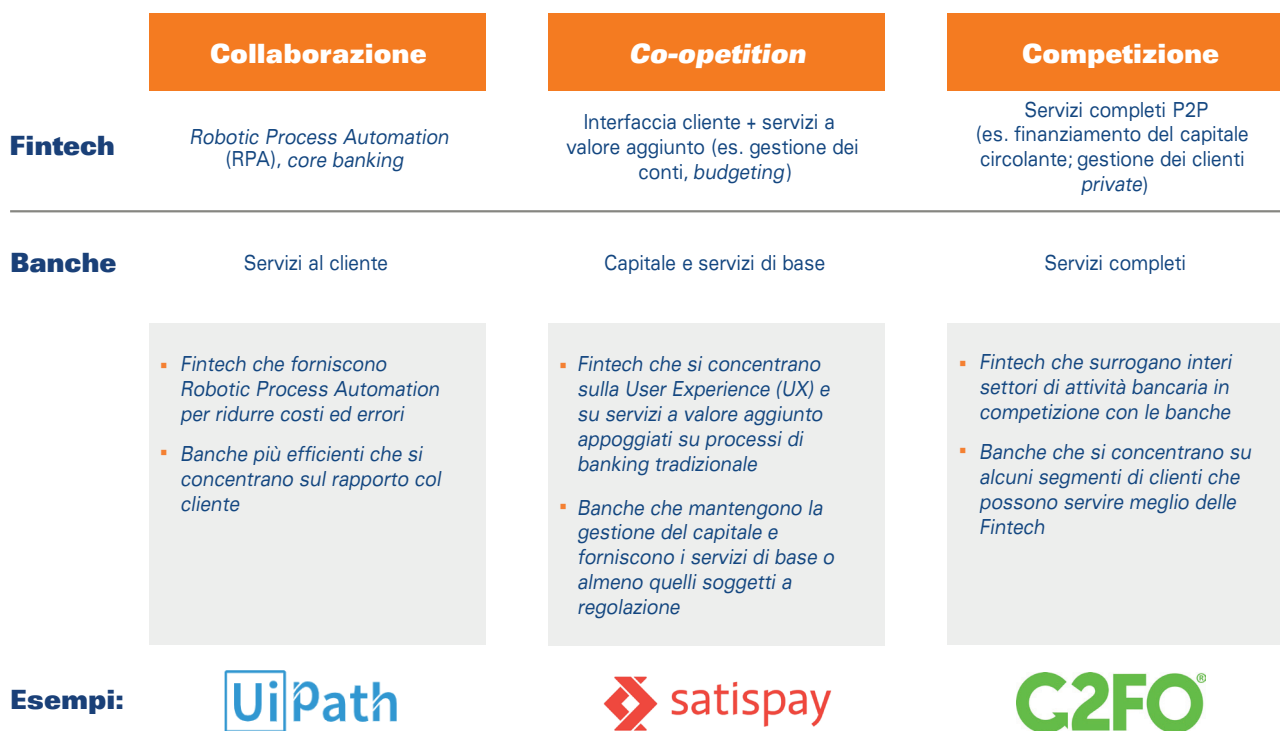
- **Competizione:** si verifica quando le Fintech surrogano interi settori di attività bancaria in diretta competizione con le banche (come il finanziamento del capitale circolante o la gestione dei clienti *private*).

A ciascuno di questi modelli di relazione si possono ricondurre, come esempi concreti, alcune delle Fintech approfondite nelle pagine precedenti.

Figura 3.8 I

I possibili modelli di relazione con le aziende Fintech.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019



Non a caso, le interviste condotte con il *Top Management* di alcune tra le più importanti banche “tradizionali” (italiane ed estere) hanno fatto emergere come le aziende Fintech non siano generalmente percepite come reali *competitor*, ma piuttosto come “**stimolatori**” del cambiamento nel settore finanzia-

rio, che in un prossimo futuro saranno **organici negli “ecosistemi di valore”** che le banche di maggiori dimensioni sperano di riuscire ad “orchestrare” nell’immediato e in prospettiva.

Un ulteriore punto di forza che viene riconosciuto alle aziende Fintech è il fatto di essere contraddistinte da una **mentalità innovativa, agilità** (intesa come velocità di adattamento), **focalizzazione sulle esigenze del cliente** (*customer-centricity*) e **una infrastruttura IT snella e versatile**.

Questi sono vantaggi che la maggioranza delle istituzioni finanziarie tradizionali, per proprio DNA, non possiede. Per contro, le istituzioni bancarie possono fare leva su una ampia base clienti, una *brand awareness* consolidata e riconosciuta, il *trust* dei clienti, i capitali, le competenze in ambito normativo-regolamentare e una rete distributiva “di prossimità”.

È quindi evidente la **complementarità tra questi due mondi**, in quanto le Fintech faticano a crescere in modo redditizio e autonomo, mentre le banche *incumbent* – pur detenendo una vasta *customer base* e risorse economiche ingenti – devono fronteggiare i limiti rappresentati dai sistemi *legacy* e meccanismi decisionali che sono spesso una fonte di rallentamento.

Posto che il valore risiede nella interazione sinergica tra i due *player*, le banche *incumbent* dovranno sviluppare la capacità di creare un ambiente in cui una sana e virtuosa collaborazione tra realtà così diverse si riesca efficacemente a realizzare.

Per certi aspetti, la collaborazione tra banche tradizionali e aziende Fintech può anche rappresentare **una “barriera” per arginare l’avanzata delle Big Tech** nell’*industry* finanziaria (si veda su tale punto il successivo sotto-capitolo 3.2.).

Il ruolo delle Big Tech nel settore bancario

3.2

3.2.1. Chi sono e cosa fanno le Big Tech

Sotto la definizione di Big Tech rientrano:

- Da un lato, **operatori di business non bancari** potenzialmente in concorrenza con le banche su alcuni servizi specifici e sulla relazione col cliente. Ne sono esempi importanti i “GAFA” (Google, Amazon, Facebook e Apple) come *player* globali e i “BAT” (Baidu, Alibaba e Tencent), per ora concentrati prevalentemente sul mercato cinese.
- Dall’altro, **“oligopolisti” tecnologici** come IBM, Microsoft, Hewlett Packard Enterprise, Oracle e Salesforce, nonché per taluni servizi le stesse Amazon e Google, che rappresentano i provider della struttura informatica fondamentale che le banche utilizzano e in cui sono conservati i dati.

Figura 3.9 I
Le tipologie di Big Tech: una rappresentazione esemplificativa. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019



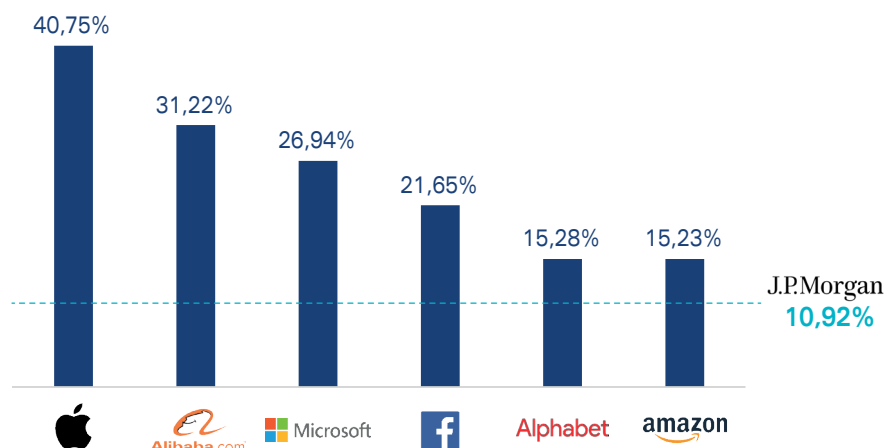
Google, Amazon e Facebook hanno recentemente ottenuto la licenza bancaria in un Paese UE e, mentre non è ancora chiaro se potranno/vorranno esercitare l'attività nell'intera UE, il segnale è comunque importante, in considerazione del numero di clienti e del volume di transazioni che questi operatori globali gestiscono e dato che la loro attività si basa proprio sulla gestione intelligente dei dati.

Il settore bancario italiano per ora non considera i GAFA come potenziali concorrenti e li ritiene poco interessati all'attività bancaria, per una duplice ragione (spiegazione non necessariamente condivisibile, ma qui riportata come "restituzione" del punto di vista della maggior parte delle banche intervistate):

- **il ritorno sul capitale troppo basso** e quindi non abbastanza attrattivo per le Big Tech;
- **la complicazione e il costo eccessivo del sistema regolatorio** che le banche devono rispettare e che sarebbe applicato anche a questi *player* tecnologici sul mercato nazionale/europeo (sebbene questa ipotesi sia da verificare). Con riferimento agli USA, si consideri, a titolo esemplificativo, che secondo Bank of America Merrill Lynch, nel 2018 in media un'azienda di tecnologia e commercio elettronico ha avuto a che fare con 27.000 leggi federali ogni anno, rispetto alle 128.000 cui è soggetta una banca, un numero superiore di quasi 5 volte.

Figura 3.10 |

Return on Equity (ROE) delle principali Big Tech a confronto con JPMorgan Chase (%), media ultimi 5 anni. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati aziendali, 2019



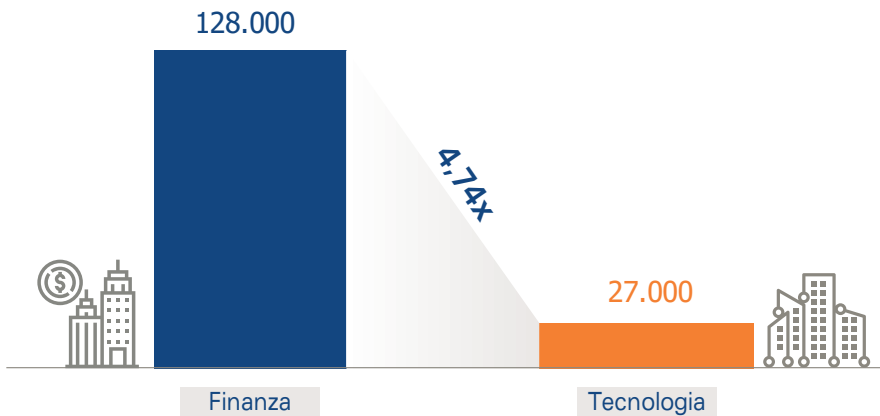
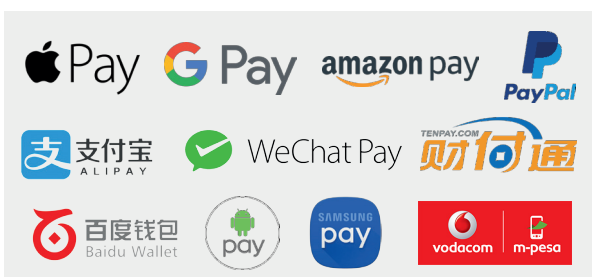


Figura 3.11 | Numero medio di "government regulation" cui sono soggette le istituzioni finanziarie e le Big Tech negli Stati Uniti d'America, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Bank of America Merrill Lynch, 2019

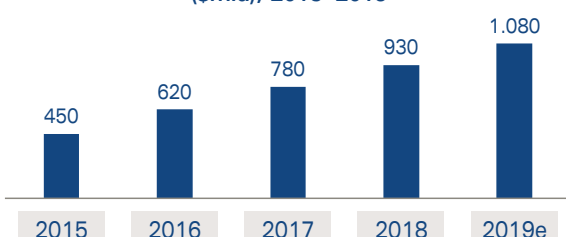
Se è vero che, almeno nel mondo occidentale, le aziende Big Tech non si sono ancora cimentate nell'attività bancaria nella sua completezza, è altrettanto vero che si possono comunque individuare numerosi casi di attività nel **settore dei pagamenti** erogati da *tech company* su scala nazionale e/o sovranazionale, e del **credito alle piccole imprese**: ad esempio, PayPal (il cui numero di conti attivi ha superato i 267 milioni nel quarto trimestre 2018) dichiara di essere nella Top 5 negli USA per quanto riguarda il finanziamento del capitale circolante ed i prestiti alle imprese.

Figura 3.12 | L'affermazione delle Big Tech nei settori dei pagamenti e del credito alle imprese. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2019

Settore dei pagamenti



Volume delle transazioni *mobile* a livello globale (\$mld), 2015-2019^e



Prestiti e servizi alle imprese



"Our PayPal business financing solutions, which includes PayPal Working Capital and PayPal business loans, is now one of the top 5 providers of working capital to small businesses in the U.S."

Daniel Schulman (President & CEO, PayPal)
Q3 2018 Earnings Call, 18 ottobre 2018

Quello che è certo, comunque, è che per la loro stessa natura le Big Tech possiedono una **quantità di dati enorme** su tutti i loro clienti e li sanno gestire per **offrire loro una esperienza d'uso ottimale ed un servizio efficace**, oltre che per comprenderne (e orientarne) le preferenze e ottenerne la fiducia.

In aggiunta ad una solida dotazione tecnologica e alle competenze digitali, le Big Tech possiedono tutti gli elementi necessari per “dominare” il settore finanziario:

- una **ampia customer base**, che può essere ulteriormente ampliata attraverso l'analisi intelligente dei dati raccolti per attrarre nuovi clienti e attuare azioni di fidelizzazione di quelli esistenti;
- similmente alle aziende Fintech, la capacità nel creare **processi customer-centric e user-friendly**;
- la capacità di generare e alimentare nel tempo un livello di **trust nei clienti** che in passato era riservato solo alle banche;
- la **solidità finanziaria** che permette alle Big Tech di adegularsi sugli aspetti meno sviluppati internamente rispetto agli *Incumbent* (ad esempio, accesso a competenze “esterne” su temi di natura normativa-regolamentare);
- enorme **disponibilità di cassa** che consente loro di muoversi velocemente anche attraverso operazioni straordinarie di grande portata.

FOCUS

La *digital challenge* verso le banche tradizionali: l'ingresso di Amazon nel segmento dei servizi finanziari

Tra le Big Tech occidentali, la più avanzata nella sperimentazione di servizi finanziari è Amazon con Amazon Pay*, che fattura circa 90 miliardi di dollari all'anno, con 33 milioni di clienti *business* in 170 Paesi. Negli USA i servizi finanziari di Amazon sono più avanzati:

- possibilità di deposito di contante agli sportelli ATM autorizzati;
- carta MasterCard Amazon Greenlight che permette:
 - incasso dello stipendio;
 - spese;
 - *wallet* prepagato per i figli (si veda l'approfondimento su Greenlight al sotto-capitolo 3.1.3);
 - prestiti ai *merchant* da 1.000 a 750.000 dollari che vengono depositati istantaneamente sul *wallet* Amazon Pay del negozio e che hanno totalizzato 3 miliardi di dollari dall'inizio del servizio.

L'ultimo aspetto è di particolare interesse: Amazon può approvare rapidamente e a basso costo l'erogazione di prestiti ai propri clienti *merchant* perché ne ha una conoscenza molto approfondita tramite le transazioni che gestisce, i cui dati vengono analizzati e interpretati per profilarne il rischio in maniera più precisa e rapida di qualunque banca.

Alcuni di questi punti sono validi per tutte le banche digitali.

Come si è visto, le *start-up* del digitale riescono a essere più veloci (e meno costose) delle banche tradizionali: a tal proposito riportiamo di seguito alcuni parametri sullo stato dei servizi finanziari a confronto tra questi due tipi di operatori.

	Banche <i>incumbent</i>	Banche digitali
Costo medio di acquisizione di un nuovo cliente	\$120-160	\$20-40
Tempo richiesto tra l'accensione e la piena funzionalità del conto	2-3 giorni	0 giorni
Tempo medio di rilascio di una nuova funzionalità	3-6 mesi	2-3 settimane
Numero medio di clienti per dipendente**	<1.000	>3.000

(*) al momento della scrittura del Rapporto, fine marzo 2019, Apple ha appena annunciato il lancio di Apple Card.

Figura 3.13 |

La *digital challenge* in numeri: confronto tra banche *incumbent* e banche digitali, 2019. (**) *Full time equivalent* (FTE).
Fonte: stime The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2019

3.2.2. Big Tech: punti di forza e possibili obiettivi

Le diverse categorie di Big Tech presentano distinti punti di forza e possibili obiettivi:

- **Produttori di *device*** (ad esempio, Apple):
 - Punti di forza: *brand* e presidio del *device*, capacità di decidere quali tecnologie integrare.
 - Obiettivo possibile: trasferimenti P2P e pagamenti *online*.
- **Motori di ricerca** (ad esempio, Google, Baidu):
 - Punti di forza: ampia base di utenti ad alta interazione.
 - Obiettivo possibile: pagamenti *online*.
- **Piattaforme di *instant messaging*** (ad esempio, Skype e WhatsApp):
 - Punti di forza: ampia base di utenti ad alta interazione.
 - Obiettivo possibile: trasferimenti P2P e pagamenti *online*.
- **Piattaforme di e-commerce** (ad esempio, Amazon e Alibaba):
 - Punti di forza: possesso e capacità di analisi dei dati sugli strumenti di pagamento e sulle preferenze di acquisto dei clienti.
 - Obiettivo possibile: pagamenti *online*, *in-store* e servizi per i *merchant*, credito per i clienti e per i *merchant*.
- **Operatori *mobile*** (ad esempio, Vodafone):
 - Punti di forza: possesso e capacità di analisi dei dati sugli strumenti di pagamento e rete capillare sul territorio.
 - Obiettivo possibile: pagamenti *in-store*, servizi bancari e VAS.

Le Big Tech sono capaci di **analizzare le preferenze dei loro clienti in modo dinamico e ne rilevano i cambiamenti**, potendo così adattare la loro offerta ed è prevedibile che sarebbero molto rapide a fornire nuovi servizi, anche bancari, se questo si rivelasse utile. Ad esempio, le Big Tech potrebbero:

- intuire il bisogno nascente di nuovi servizi finanziari per cui i loro clienti sono disposti a pagare e iniziare a fornirli in cambio di commissioni;
- decidere di fornire servizi finanziari anche a basso margine in quanto funzionali all'aumento di fatturato nel loro *core business*;
- creare *marketplace* efficienti sui quali, oltre a massimizzare la conversione dei *prospect* in clienti, possono aiutare i *vendor* a ottimizzare il loro capitale circolante (e magari finanziarlo).

Per quanto riguarda gli “oligopolisti” tecnologici, dalle interviste condotte da The European House - Ambrosetti non viene percepita una concorrenza diretta con le banche tradizionali, ma piuttosto emerge il loro ruolo di **“abilitatori” di future architetture del nuovo e più complesso ecosistema finanziario** che vedrà la progressiva apertura alle Fintech e ad alcune Big Tech che dovessero decidere di collaborare con il sistema bancario.

Questa è la stessa visione che hanno le banche *incumbent* con riferimento alle Big Tech e che trova conferma nell'esistenza di alcuni operatori che sono “ecosistemici *by design*”, come ad esempio:

- Fabrick (Banca Sella), orchestratore di *Open Innovation* per Fintech e banche;
- TESOBÉ, che sviluppa soluzioni tecniche per l'*Open Banking*;
- Open Banking Europe di Preta, che sviluppa anch'esso soluzioni per l'*Open Banking*.

3.3

Le sfide competitive del futuro dal punto di vista delle banche *incumbent*

3.3.1. Le priorità per il processo di rinnovamento delle banche tradizionali

Dall'analisi delle prospettive dei tre principali attori dell'industria finanziaria – banche *incumbent*, Big Tech e Fintech – si ricava che la sfida che le banche tradizionali devono raccogliere è data tanto dalle Fintech e dalle Big Tech, quanto dalle banche stesse, alcune delle quali hanno iniziato un **percorso di trasformazione digitale già molto avanzato** che potrà dar loro un notevole vantaggio competitivo.

Nello scenario competitivo descritto, le banche *incumbent* possono contare su alcuni *asset* fondamentali:

- **la fiducia da parte del cliente;**
- **il *network* di accettazione;**
- **l'accesso ai fondi del cliente.**

Allo stesso tempo, devono necessariamente raccogliere la sfida su *asset* che sono altrettanto strategici:

- **L'ingaggio/fidelizzazione del cliente;**
- **la gestione intelligente dei dati;**
- **l'offerta di servizi a valore aggiunto (VAS).**

L'evoluzione della banca tradizionale nella “banca del futuro” – anche dietro la pressione e lo stimolo offerto da Fintech e Big Tech - si può quindi sintetizzare in **due imperativi strategici di rinnovamento**:

- **Orientamento al cliente:**
 - Identificazione dei clienti da servire (e dei servizi da offrire): si tratta di sviluppare un approccio psico-attitudinale volto alla segmentazione unito a quello demografico per individuare segmenti emergenti, coglierne i bisogni e servirli al meglio.
 - Segmentazione dinamica, che segue l'evoluzione nel tempo del cliente.
 - “Cliente al centro” del disegno dei processi: occorre sapersi mettere nei panni del cliente, dai processi della banca a quelli del cliente, partendo dai suoi processi come persona o azienda, piuttosto che dal suo utilizzo dei servizi bancari.
- **Trasformazione digitale della banca:**
 - Strategia: trasformazione digitale come approccio strategico che coinvolge tutta la banca, inclusa la *leadership*.
 - Processi: identificazione di nuovi processi (non mera digitalizzazione di quelli esistenti).
 - Risorse Umane: reclutamento di nuovi talenti ed evoluzione in senso digitale dei talenti interni (si veda su tale aspetto anche quanto riportato nel successivo Capitolo 4).

Come tema trasversale a tutto il *business* finanziario è essenziale ricordare quello, già anticipato, della **sostenibilità**, sia come elemento competitivo-chiave, sia come requisito di *business*. Ci si riferisce in particolare allo “**United Nations Environment Programme - Financial Initiative**” (UNEP-FI), che richiede alle banche di dotarsi di un sistema di *governance* per analizzare le decisioni chiave di strategia e di *business*, inclusa l’allocazione del capitale, alla luce dell’impatto che esse possono avere sull’ambiente e sugli obiettivi di sviluppo sostenibile⁵.

⁵ Il programma si basa su 6 principi che il mondo bancario può contribuire a completare e modificare, fino a maggio 2019.

3.3.2. Le aspettative delle aziende clienti verso le “banche del futuro”

The European House - Ambrosetti e Openjobmetis hanno realizzato una *survey* rivolta ad un campione significativo di aziende basate in Italia con l’obiettivo di:

- comprendere come le aziende clienti vivono e percepiscono il rapporto quotidiano con le banche;
- approfondire come, secondo le imprese intervistate, le banche dovrebbero evolvere per soddisfare le esigenze e le aspettative delle aziende clienti, anche rispetto alle nuove tecnologie che abilitano nuovi modelli di *business*.

Ha preso parte all’indagine circa il 18% del campione coinvolto⁶, pari a **354 aziende clienti di Openjobmetis**, per il **75% piccole e medie imprese** (PMI) con meno di 50 dipendenti.

Il 52% delle risposte è stato espresso dall’industria manifatturiera, prevalentemente dai settori della Meccanica, del Tessile-Abbigliamento, dell’Impiantistica e della Chimica e Gomma-Plastica. Il Terziario conta per circa un quarto del campione (in particolare, l’8% dei rispondenti opera nel Commercio).

Il campione risulta equidistribuito per provenienza geografica delle aziende partecipanti: il 31% delle aziende rispondenti è basata nel Nord-Est; seguono Nord-Ovest (28%), Centro Italia (27%) e Mezzogiorno (15%).

⁶ La *survey* è stata somministrata via *web* in forma anonima nel mese di marzo 2019 ad un campione formato da circa 2.000 aziende clienti di Openjobmetis (relazione attiva e non attiva da non più di 12 mesi) con almeno una sede in Italia.

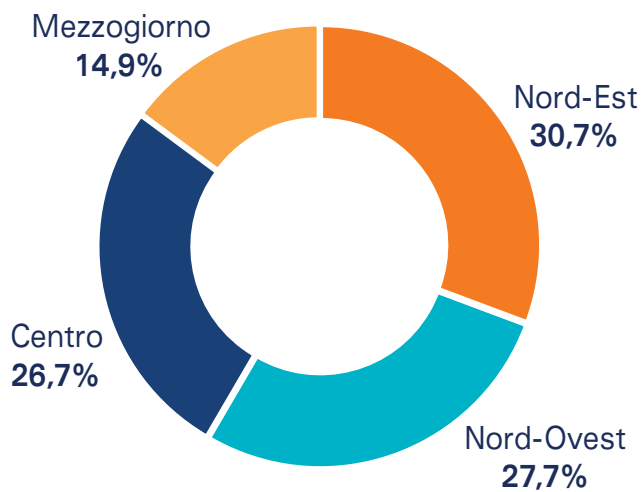


Figura 3.14 I
 Provenienza delle aziende rispondenti alla survey per macro-area (valori percentuali), 2019.
 Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.

Il referente che ha partecipato alla *survey* appartiene in quasi la metà dei casi (48,5% delle risposte) all'**area amministrativa** (Direttore Amministrativo e/o suoi collaboratori); seguono il **responsabile dell'azienda** (CEO, Amministratore Unico, Titolare, ecc., con il 31% delle risposte) e i referenti di altre funzioni-chiave (Finanza, Risorse Umane, *Operations*, ecc.).

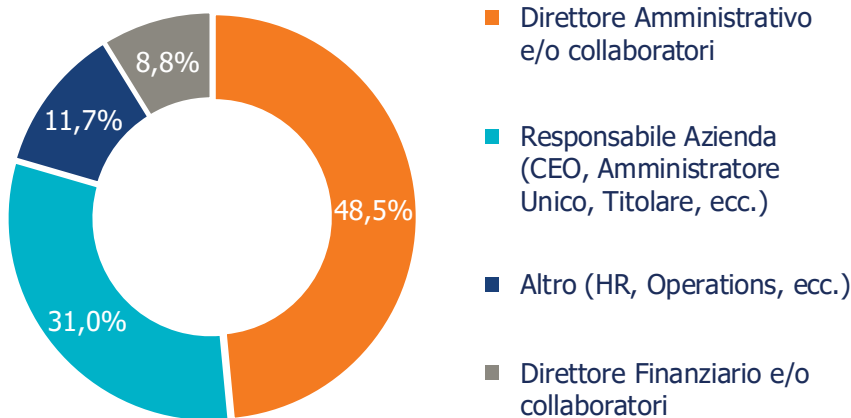


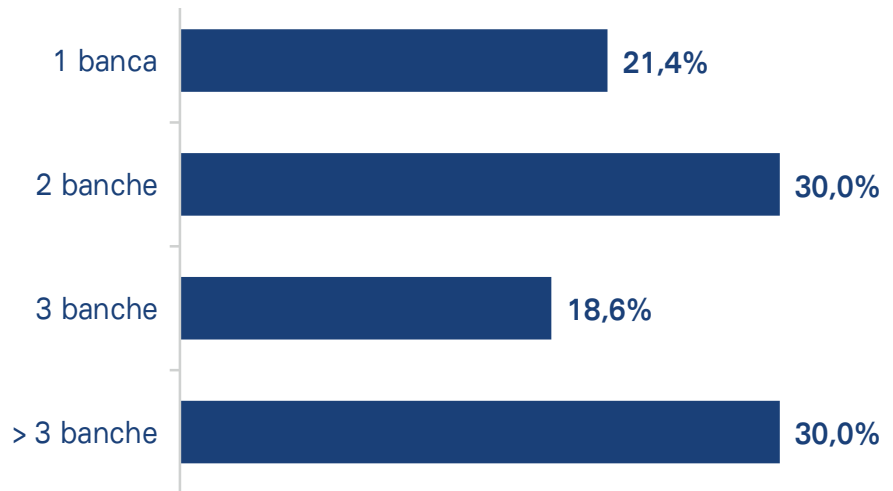
Figura 3.15 I
 Composizione dei rispondenti alla survey (valori percentuali), 2019.
 Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.

In media, la maggior parte delle aziende intervistate utilizza per la propria attività **tra 2 e più di 3 banche** (entrambe le opzioni di scelta ottengono il 30% delle risposte).

Figura 3.16 |

Risposte alla domanda "Quante sono le banche che usa per la sua attività?" (valori percentuali), 2019.

Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.

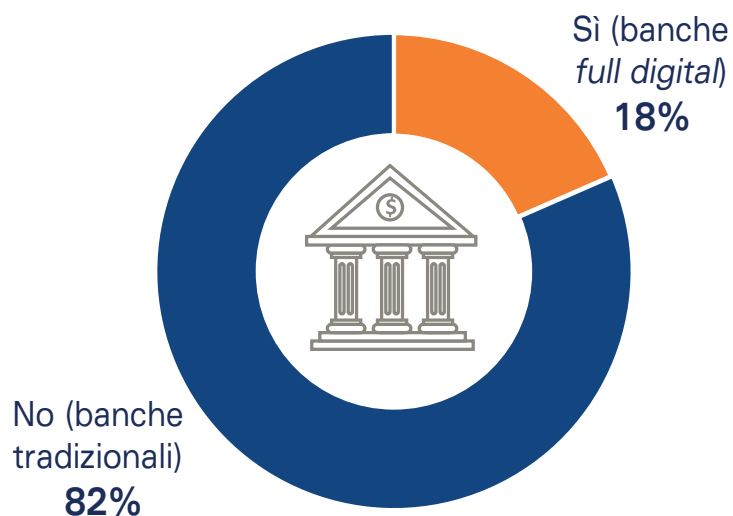


In 4 casi su 5 si tratta, in ogni caso, di banche "tradizionali": **solo il 18% del campione** dichiara di fare ricorso ad almeno una **banca esclusivamente digitale** per il proprio *business*.

Figura 3.17 |

Risposte alla domanda "Tra le banche utilizzate dalla Sua azienda, c'è almeno una banca esclusivamente digitale?" (valori percentuali), 2019.

Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.



Non sembra inoltre emergere una forte capacità di fidelizzazione, in quanto **il 55,5% dei rispondenti afferma di non avere una banca che preferisce su tutte**. Tuttavia, tra quanti esprimono una preferenza specifica per una determinata banca tra quelle utilizzate, le caratteristiche determinanti sono soprattutto l'**attenzione ai costi**, la **qualità dell'esperienza relazionale** e i "**fattori di processo**" (velocità, flessibilità e semplicità).

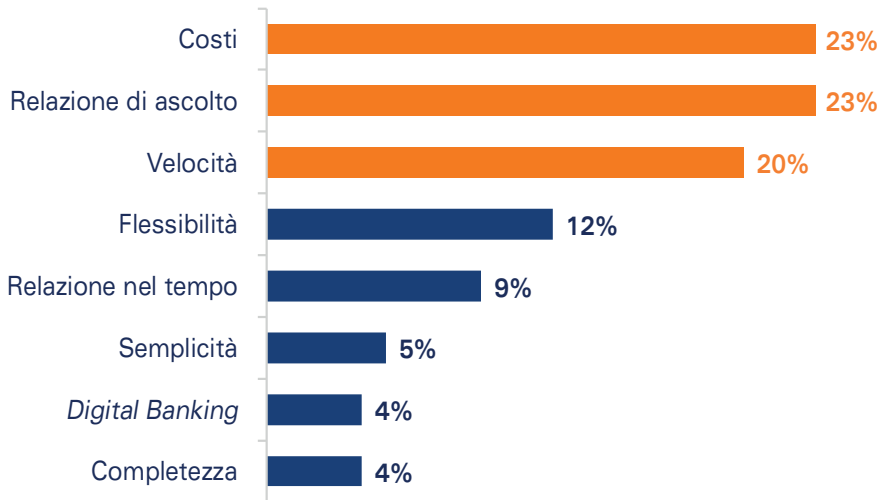


Figura 3.18 I

Risposte alla domanda "Se c'è una banca che preferisce su tutte, cosa ha di meglio rispetto a tutte le altre?" (valori percentuali), 2019.
 Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.

Dai risultati del sondaggio emerge come attualmente l'interazione delle aziende con le banche in ambito professionale diventi via via **meno esclusiva e frequente**, oltre che **sempre più digitale**.

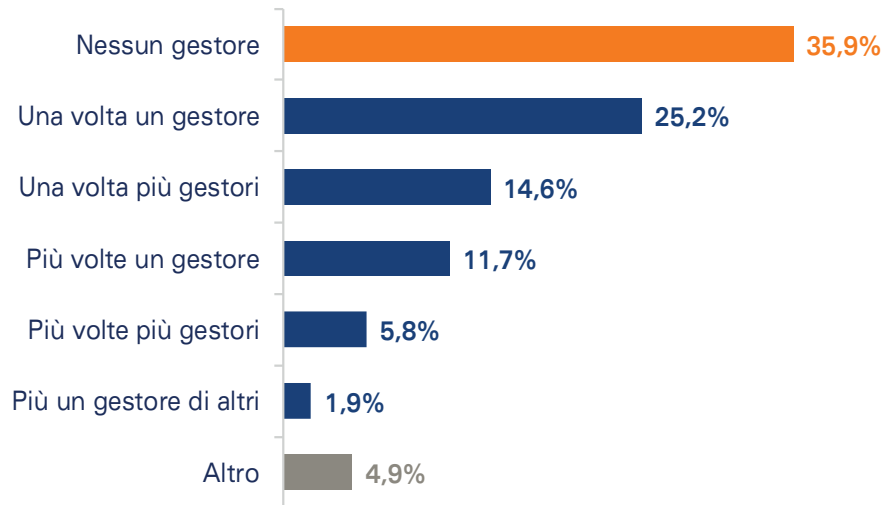
Da un lato, **il 36% del campione afferma di non aver contattato un gestore bancario nell'ultimo mese**, un valore simile alla quota di quanti invece si sono rivolti al gestore **una volta sola** (40%).

L'interazione è più assidua su base mensile per meno del 18% delle aziende intervistate. Infine, è interessante notare come solo il 2% dei rispondenti si sia rivolto ad un gestore "privilegiato" rispetto agli altri.

Figura 3.19 I

Risposte alla domanda "Quante volte ha incontrato il suo Gestore delle banche che usa maggiormente negli ultimi 30 giorni?" (valori percentuali), 2019.

Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.

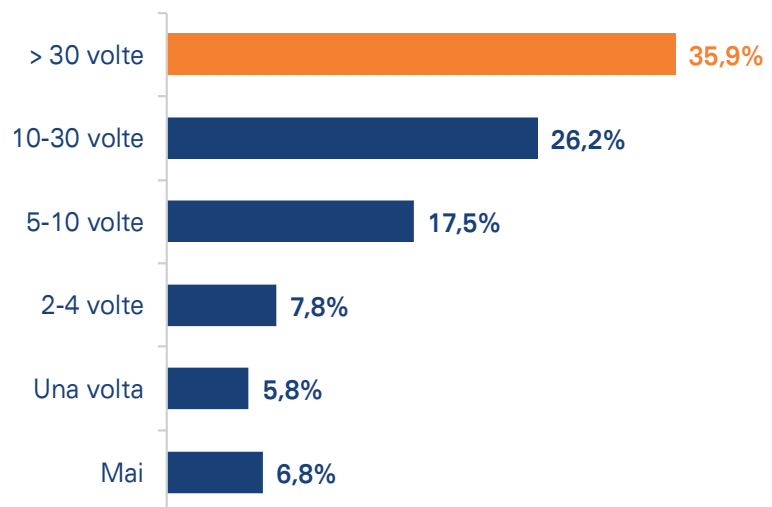


Dall'altro lato, l'interazione con le banche avviene prevalentemente attraverso i **canali virtuali**, come *smartphone*, *tablet* e *pc* (più di un terzo delle aziende intervistate lo ha fatto più di 30 volte nell'ultimo mese), anche se su questo punto le risposte del campione sono molto polarizzate: infatti, circa 3 rispondenti su 5 si dichiarano soddisfatti circa la riduzione del contatto fisico con la banca grazie ai canali digitali e virtuali (giudizio "molto positivo", "positivo" e "abbastanza positivo"), mentre il 40% delle aziende manifesta "qualche contrarietà" o "molta contrarietà".

Figura 3.20 I

Risposte alla domanda "Quante volte ha interagito con le sue banche attraverso i canali virtuali (*smartphone*, *tablet*, *computer*) nell'ultimo mese?" (valori percentuali), 2019.

Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.



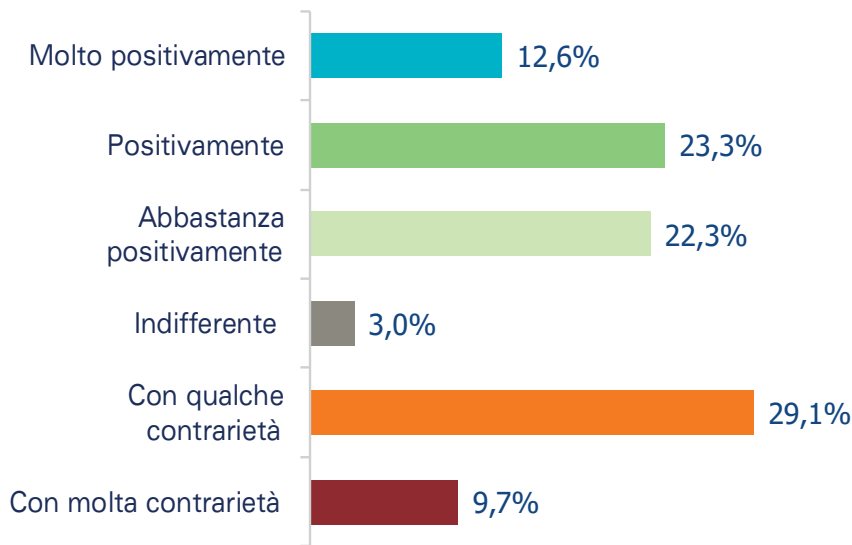


Figura 3.21 I

Risposte alla domanda "Come valuta la riduzione del contatto fisico con la banca a favore dei canali digitali e virtuali?" (valori percentuali), 2019.
 Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.

Si conclude quindi che, in ambito aziendale, il rapporto con le banche tenderà ad essere sempre più digitale, ma dovrà probabilmente prevedere anche una figura fisica di riferimento per determinate tipologie di operazioni per le quali la presenza di un interlocutore professionale umano è giudicata rilevante dalle imprese.

Con riferimento agli aspetti ritenuti più importanti dalle aziende nell'influenzare l'utilizzo di una banca rispetto ad altre, si collocano ai primi posti l'**attenzione verso i costi**, la **velocità ed efficienza nel risolvere eventuali problemi** e la **velocità delle pratiche**. Si tratta, peraltro, di aspetti che contraddistinguono il modello di *business* tipico delle aziende Fintech che già operano su più segmenti dell'offerta bancaria.

Figura 3.22 I

Risposte alla domanda "Quali di questi aspetti sono i più importanti tra quelli che influenzano il Suo utilizzo di una banca rispetto ad altre?" (possibilità di risposta multipla; massimo 3 opzioni di risposta; valori percentuali sul totale delle risposte), 2019?" (valori percentuali), 2019.
 Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.



In aggiunta a questo, i fattori che possono indurre un'azienda a cambiare banca sono principalmente:

- le **condizioni economiche** (34% delle risposte espresse dal campione);
- la presenza di un **gestore dedicato** (19% delle risposte);
- una **strategia omnicanale** e l'offerta di **nuovi servizi** (entrambi con l'11% delle risposte).

Tra i servizi finanziari che le "banche del futuro" potrebbero offrire alle aziende clienti per risultare più attrattive nei loro confronti e rispondere così meglio alle loro esigenze, l'indagine evidenzia le seguenti opzioni nelle prime tre posizioni:

- la **misurazione del merito di credito** dei potenziali clienti;
- l'**incasso delle fatture dai clienti e dei pagamenti ai fornitori** (con l'ottimizzazione della gestione del capitale e circolante);
- l'**aggregazione di tutti i conti bancari dell'azienda in un'unica interfaccia facilmente accessibile.**

Adottando questa chiave di lettura, la *survey* indica quindi che guardare al modello delle aziende Fintech potrebbe essere una strategia vincente per le banche *incumbent*.

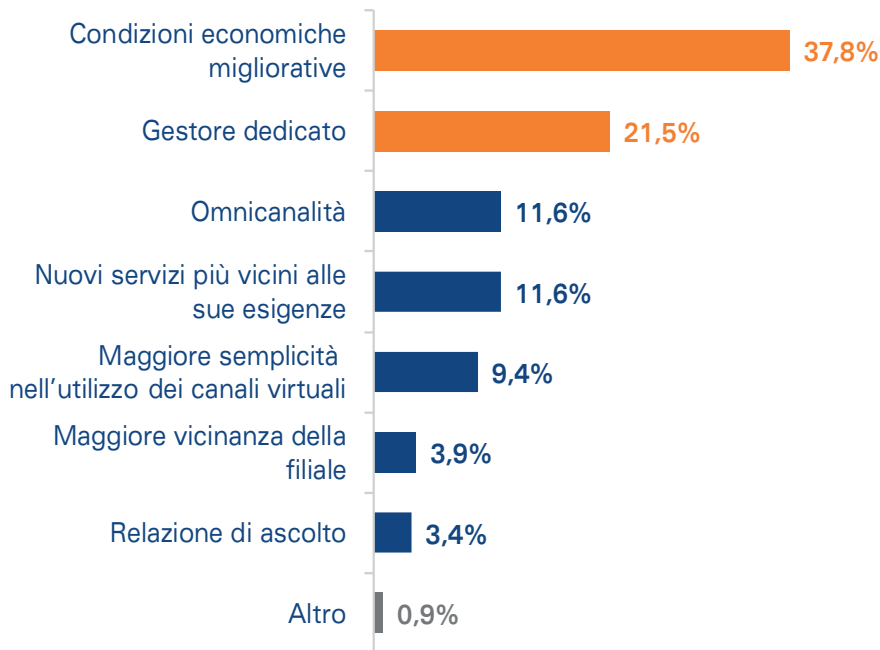


Figura 3.23 | Risposte alla domanda "Cosa dovrebbe proporre una banca per convincerla a cambiare?" (possibilità di risposta multipla; massimo 3 opzioni di risposta; valori percentuali sul totale delle risposte), 2019.
 Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.

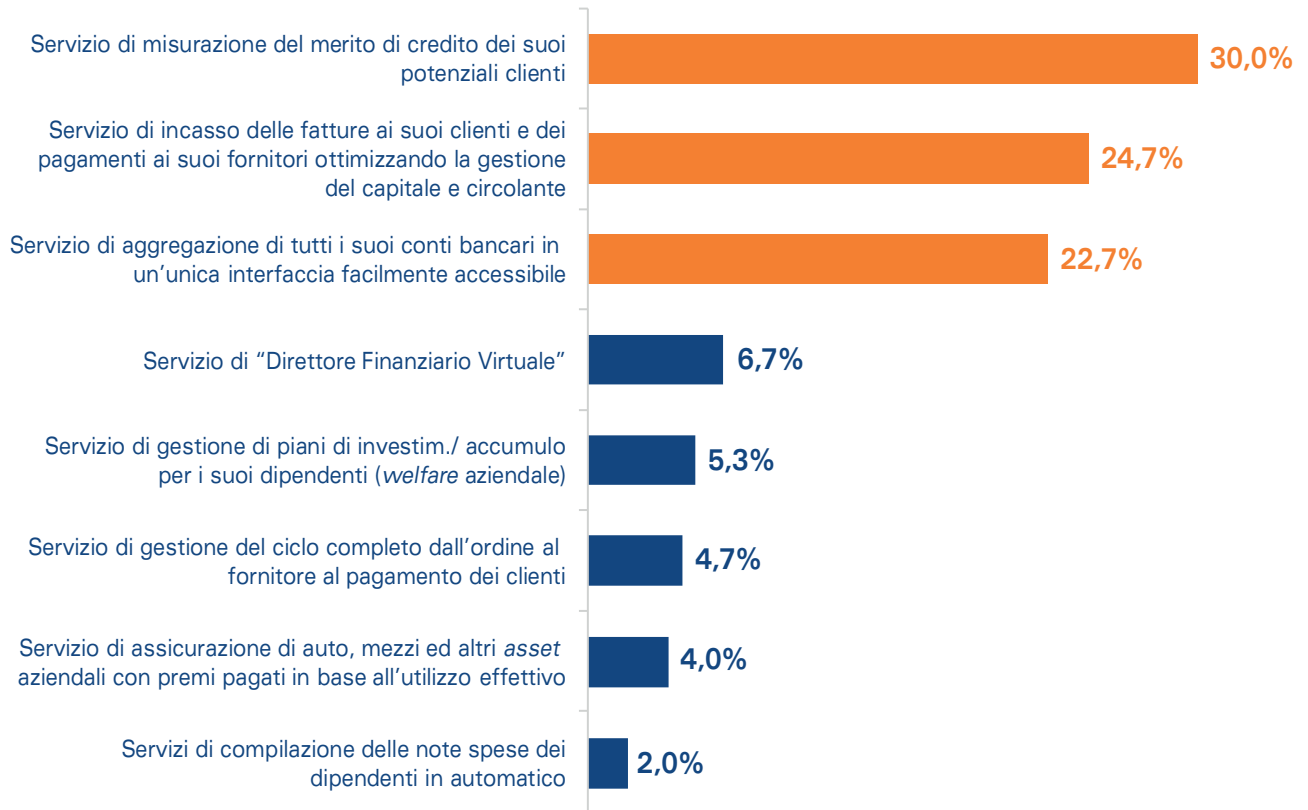


Figura 3.24 |

Risposte alla domanda "Più in dettaglio, quali servizi potrebbero convincerla ad utilizzare i servizi di un'altra banca?" (possibilità di risposta multipla; massimo 3 opzioni di risposta; valori percentuali sul totale delle risposte), 2019. *Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.*

04

Gli impatti attesi della trasformazione sul capitale umano e sulle competenze nel settore bancario

4.1

L'evoluzione tecnologica e gli impatti dell'automazione sul settore finanziario

4.1.1. Il processo di razionalizzazione della rete degli sportelli e gli impatti sull'occupazione nel settore bancario italiano

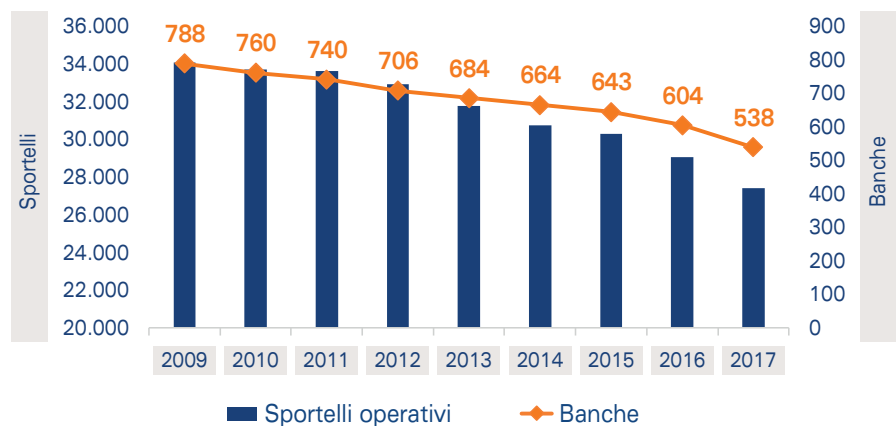
Negli ultimi anni, anche in Italia è proseguito il processo di **razionalizzazione del numero di istituti di credito** (attraverso operazioni di aggregazione e M&A su scala nazionale e territoriale) e di **ridimensionamento della rete di sportelli bancari**. Infatti, tra il 2009 e il 2017:

- il numero di banche si è ridotto in media del 4,7% annuo¹ (-32% rispetto alla situazione del 2009);
- il numero di sportelli operativi si è ridotto in media del 2,7% annuo, arrivando nel 2017 al 20% in meno rispetto al 2009; oggi il 43% degli sportelli appartiene alle banche di maggiori dimensioni.

Figura 4.1 |

Numero di banche e di sportelli operativi in Italia (valori assoluti), 2009-2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia e Associazione Bancaria Italiana, 2019



¹ CAGR: tasso di crescita medio composto annuo.

È ipotizzabile che le filiali bancarie continueranno a diminuire in numero (pur aumentando le dimensioni medie, anche grazie ai processi di accorpamento) e a “cambiare forma”:

- da un lato, per **favorire l’efficienza dei processi** (riduzione dei costi gestionali e di *back-office*), con benefici in termini di sicurezza, flessibilità e scalabilità;
- dall’altro, per **sfruttare sempre più le potenzialità legate al mondo digitale** e alla ormai diffusa predisposizione del cliente verso l’utilizzo dei canali *web* e *mobile*.

Facendo leva sulla tecnologia, le filiali si focalizzeranno **più sulle attività a valore e meno sulle attività transazionali**, adottando *format* “leggeri” in grado di garantire un presidio snello nei territori a minore valore per la banca, ma dove è comunque importante essere presenti. Tutto ciò permetterà alle banche di incrementare la produttività della rete e di allinearsi alle *best practice* internazionali. A fianco delle filiali opportunamente evolute nel ruolo e nel *format*, vanno poi collocate quelle strutture che nascono esternamente alle banche ma che possono anche svolgere attività bancaria. Queste strutture, inizialmente marginali, hanno un posizionamento (ad esempio, in bar, tabaccherie, farmacie, luoghi di intenso passaggio, ecc.) e una struttura di costo (costi bassi e principalmente variabili) che le rendono idonee a sostituire/complementare la rete fisica delle banche in determinate operazioni elementari, nonché ad ampliare la platea dei soggetti bancabili, con effetti di ulteriore accelerazione rispetto alla chiusura degli sportelli.

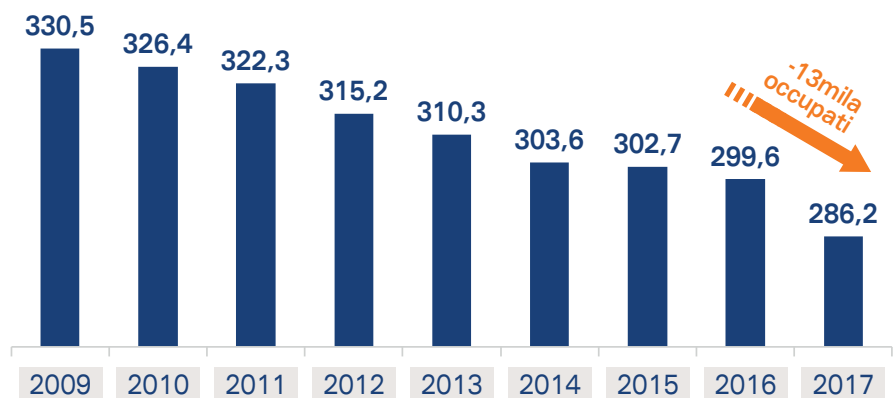
Inoltre, già oggi l’assetto e le funzioni delle filiali bancarie fisiche sono rivisti secondo il modello “*Hub & Spoke*” caratterizzato dalla presenza di agenzie “principali” e di agenzie “satellite”: l’integrazione del digitale permette di comunicare e interagire con il cliente senza soluzione di continuità secondo l’approccio omni-canale ispirato al **principio “anytime, anywhere”** (applicazioni *mobile*, *Internet banking*, *CRM multichannel*, filiali di nuova generazione, ecc.).

Nello specifico, il ripensamento della struttura degli sportelli bancari secondo logiche *multi-channel* consente alle banche e al cliente di ottenere benefici diffusi su più livelli:

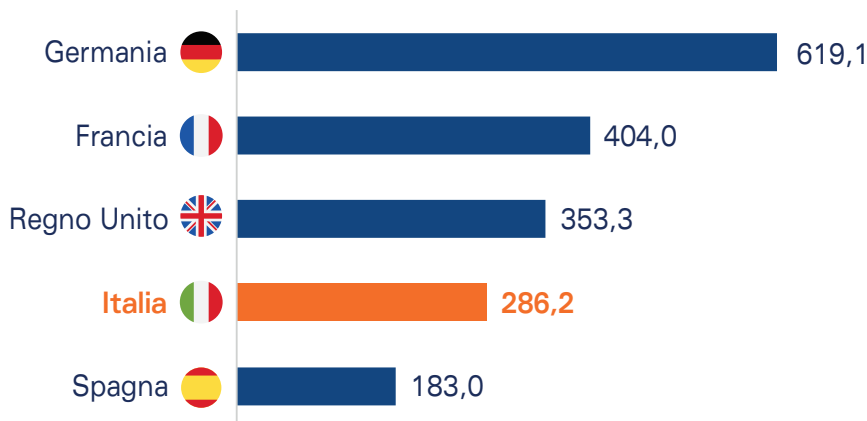
- da un lato, la banca riesce a **semplificare processi** tendenzialmente basati su un ampio utilizzo di risorse umane, supporti cartacei e infrastrutture IT *legacy* (spesso non aggiornate e, quindi, poco flessibili) – si veda il successivo sotto-capitolo;
- dall'altro, il cliente ha la possibilità di **risparmiare tempo** (come per lo spostamento verso la filiale fisica o l'attesa in linea durante una telefonata al servizio di *customer care*, ridotta grazie ai servizi di *chatbot* su sistemi di messaggistica in tempo reale con assistenti virtuali) e **denaro** (si pensi ai pagamenti *mobile peer-to-peer*), gestire le operazioni con **minore complessità** (è, ad esempio, il caso della richiesta di una concessione di un finanziamento, come un mutuo) e, in generale, sperimentare una *customer experience* **personalizzata, unica e distintiva**.

Figura 4.2 |
 Numero di dipendenti nel sistema bancario italiano (migliaia), 2009-2017.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Associazione Bancaria Italiana, 2019

Il processo riorganizzativo della rete in Italia ha determinato significative ripercussioni sull'occupazione nell'*industry* bancaria, gestendo le crisi bancarie e gli esuberi con il fondo esuberi e il fondo per l'occupazione: nel periodo 2009-2017, gli occupati si sono ridotti mediamente dell'1,8% annuo e del 13% rispetto ai livelli del 2009 (da 330.500 a 286.200 dipendenti).



Solo nel biennio 2016-2017, si sono persi 13.000 posti di lavoro in Italia, che resta in ogni caso il quarto Paese UE per numero di occupati nel settore bancario (alle spalle di Germania, Francia e Regno Unito).



4.1.2. La tecnologia digitale e l'automazione dei processi come fattori abilitanti della trasformazione dell'industria bancaria

La trasformazione del settore finanziario secondo le logiche e gli strumenti tipici della "rivoluzione 4.0" (*Internet of Things*, *Intelligenza Artificiale*, *Big Data Analytics*, *Cloud Computing*) può impattare in modo significativo sull'operatività gestionale della banca, come ad esempio:

- **Ottimizzare le procedure di "Know Your Customer" (KYC)**, ossia le attività di *due diligence* finanziaria connessa alla raccolta di informazioni circa l'identità anagrafica, professionale e lavorativa del cliente, rafforzando la capacità di *intelligence* della banca, definendo con esattezza la maggiore o minore rischiosità del rapporto cliente-operatore e venendo incontro alle crescenti richieste in ambito regolamentare.

Figura 4.3 |

Primi 5 Paesi nell'UE per numero di dipendenti del sistema bancario (migliaia), 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Associazione Bancaria Italiana per l'Italia e European Banking Federation (EBF) per confronto europeo, 2019

- **Ripensare e migliorare la *customer experience*** (prima, durante e dopo il processo di vendita del prodotto/servizio finanziario) **e il *customer journey***, inteso come il percorso cognitivo e decisionale che il cliente compie durante la fruizione di un servizio o l'acquisto di un prodotto, dal momento in cui ne viene a conoscenza fino al termine del suo utilizzo.
- **Automatizzare e/o dematerializzare delle attività di *back-office*** (ad esempio, accesso in tempo reale ai dati, riduzione degli spazi fisici necessari per archiviare la documentazione e/o minor personale coinvolto per operazioni *time consuming*).
- **Rafforzare la capacità di presidio della sicurezza digitale** delle informazioni e dei dati sensibili (gestiti, archiviati e scambiati, ecc.) e prevenzione del rischio di attacchi informatici.
- **Ottimizzare e rendere più efficienti le politiche per il personale**, attraverso l'aggiornamento delle competenze digitali secondo logiche di apprendimento nel continuo, il presidio dei ruoli digitali chiave con responsabilità *end-to-end* e la redistribuzione delle risorse umane a livello organizzativo e su attività a maggiore valore aggiunto (come, ad esempio, i servizi di consulenza su investimenti di imprese e privati).

4.1.3. L'adeguamento delle competenze e la sfida della tecnologia

Le stime realizzate da The European House – Ambrosetti per l'Italia circa gli effetti della quarta rivoluzione industriale sui principali settori economici², suggeriscono un effetto contenuto sul mercato del lavoro:

² Il punto di partenza, a cui The European House - Ambrosetti si è ispirata per la ricerca Ambrosetti Club condotta nel 2017 è rappresentato dall'articolo scientifico "*The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?*" di Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne

- Quasi il **15% del totale degli occupati**, pari a 3,2 su 21,5 milioni, **potrebbe perdere il proprio posto di lavoro** nell'orizzonte temporale di riferimento di 15 anni (2018-2033);
- il **livello di istruzione** sembra essere una determinante chiave per ridurre il rischio di perdere il lavoro a causa dell'automazione³. Al contrario il sesso, l'area geografica di residenza e la fascia di età sembrano non essere determinanti nell'identificare un rischio di automazione più o meno elevato.
- Con riferimento ai settori economici, i posti di lavoro in agricoltura (25%), commercio (20%) e industria manifatturiera (19%) sono i più a rischio, a differenza di quelli nei servizi alla persona, salute e istruzione. **Nel settore finanziario-assicurativo, quasi 1 posto di lavoro su 5 è a rischio di automazione.**

della Oxford University, che identificano le percentuali di automazione delle mansioni relative a 702 professioni. Le percentuali di suscettibilità sono state associate alle categorie professionali ripartite secondo la classificazione CP 2011 di Istat. Successivamente, tramite un algoritmo proprietario, le percentuali di suscettibilità di Frey e Osborne sono state trasformate nelle percentuali di rischio di sostituzione. Questo ulteriore passaggio metodologico è stato dettato dalla convinzione che, anche a fronte della possibilità di automatizzare la maggior parte delle mansioni riconducibili a un'occupazione, la presenza di una o più mansioni non automatizzabili costituisce un limite alla soppressione di quella determinata occupazione (non considerando altri limiti di natura legale, regolamentare, ecc.). Utilizzando un *dataset ad hoc* fornito da Istat e composto da 67.229 tracciati, The European House - Ambrosetti ha analizzato 129 categorie professionali e calcolato il numero di posti di lavoro che potrebbero essere persi su un orizzonte di 15 anni (2018-2033). Fonte: ricerca Ambrosetti Club "Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento", settembre 2017.

3 I soggetti senza titolo di studio presentano il rischio più alto (21%); percentuali di rischio elevate si registrano anche tra i soggetti con licenza media (rischio pari al 18%) e con diploma di maturità (16%) che insieme rappresentano il 68% della popolazione occupata.

Figura 4.4 |

Occupati a rischio a confronto con occupati non a rischio di automazione in Italia (valori in percentuale), 2017.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, Ricerca Ambrosetti Club "Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento", settembre 2017

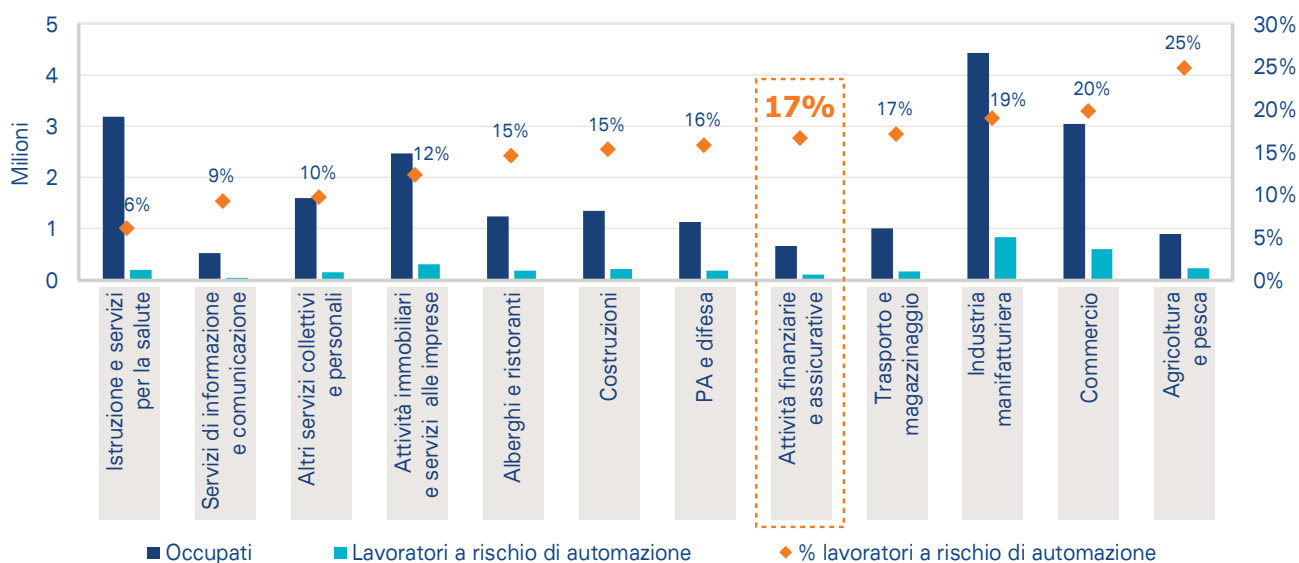
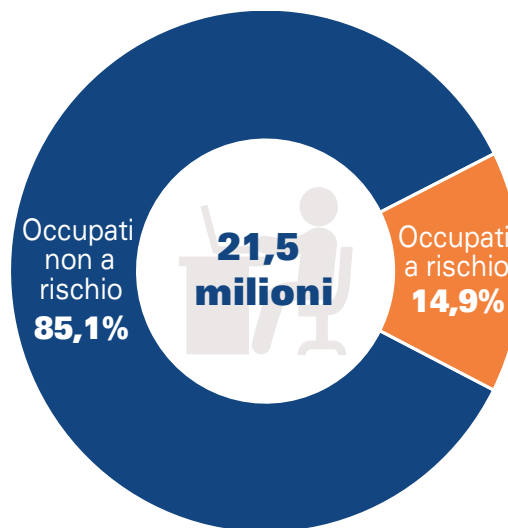
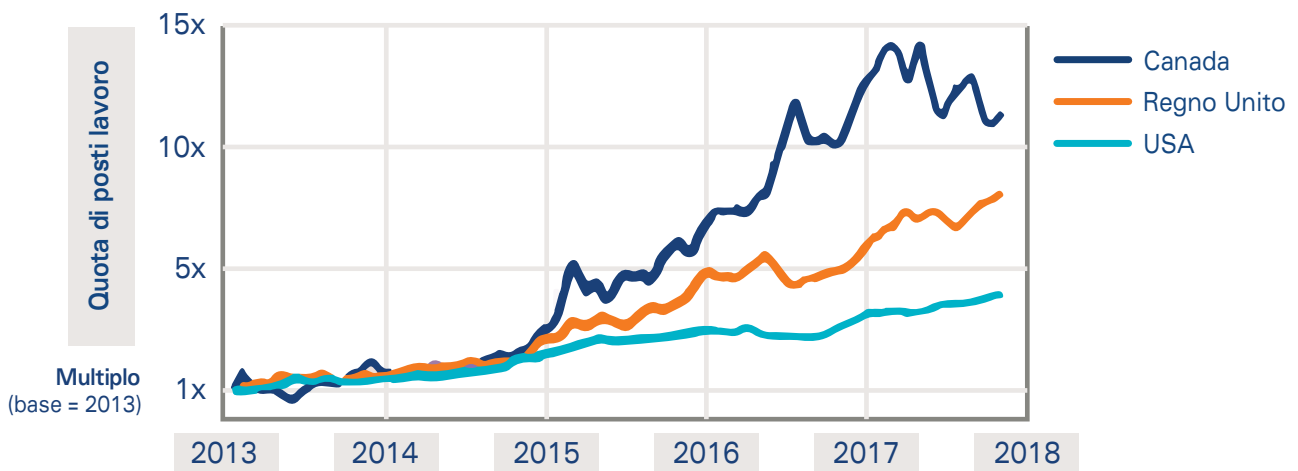


Figura 4.5 |

Occupati e lavoratori a rischio di automazione (scala di sinistra), lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (scala di destra): suddivisione per settore economico, 2017.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, Ricerca Ambrosetti Club "Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento", settembre 2017

Tuttavia, se gestite correttamente, le innovazioni 4.0 potranno attivare nuova occupazione qualificata. Infatti, è vero che si assiste ad una riduzione del personale, soprattutto nelle mansioni a minor valore aggiunto presso le filiali operative (per effetto delle strategie *multi-* e *omni-channel* che puntano alla progressiva dematerializzazione dei processi e delle attività di *front-office* e *back-office*), ma allo stesso tempo crescono le assunzioni di persone con **competenze specifiche nel campo IT**.

Ad esempio, l'analisi del numero di posizioni di lavoro che si sono aperte tra gennaio 2013 e novembre 2017 sulla piattaforma *online* Indeed.com per professioni legate agli ambiti-chiave dell'Intelligenza Artificiale, rivela come negli USA il numero sia aumentato di **4,5 volte**. Nonostante la rapida crescita in altre economie industrializzate come Canada (multiplo di 16 rispetto al 2013) e Regno Unito (multiplo di 9), le domande di questi profili in questi due Paesi sono ancora pari al 5% e al 27% del volume assoluto di quelle presentate sul mercato statunitense.



Se ci si focalizza sul mercato statunitense, l'analisi della piattaforma Monster.com indica che, in valori assoluti, Intelligenza Artificiale e *Machine Learning* sono le competenze maggiormente ricercate come requisito tra il 2015 e il 2017, mentre è il *Deep Learning* ad essere cresciuto al ritmo più veloce: il numero di opportunità di lavoro che richiedono tale competenza è infatti aumentato di quasi 35 volte.

Figura 4.6 | Percentuale di posti di lavoro che richiedono competenze nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale, 2013-novembre 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su analisi Stanford University su piattaforma Indeed.com, "Artificial Intelligence Index 2017. Annual Report", 2019

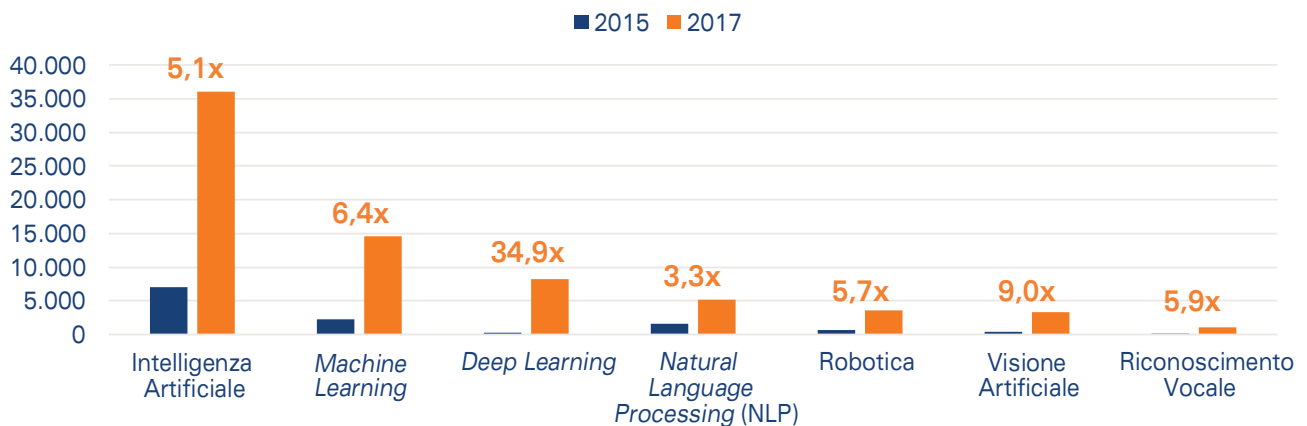


Figura 4.7 |

Numero di posti di lavoro aperti che richiedono competenze per tipologia di tecnologia e multiplo di crescita nel mercato statunitense, confronto tra 2015 e 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su analisi Stanford University su piattaforma Monster.com, "Artificial Intelligence Index 2018. Annual Report", 2019

Il mondo bancario dovrà quindi essere pronto per affrontare:

- **professioni obsolete o in eccedenza** (a causa di fattori quali nuove tecnologie, ridimensionamento delle reti bancarie, operazioni di M&A);
- **emergere di nuove professioni** (non solo per l'affermazione di nuove tecnologie, ma anche per una domanda sempre più evoluta e allineata all'esperienza di consumo);
- **aggiornamento continuo delle professioni esistenti;**

con conseguenze da gestire anche a livello di *policy* pubbliche (ad esempio, sistema dell'istruzione, meccanismi di aggiornamento professionale, politiche attive del lavoro, ecc.).

In generale, le analisi effettuate da The European House - Ambrosetti incrociando il settore di appartenenza con il titolo di studio confermano come il rischio di sostituzione uomo-macchina diminuisca al crescere delle seguenti variabili:

1. **Non ripetitività** del lavoro.
2. **Livello di creatività e innovazione** richiesto per lo svolgimento delle attività.
3. **Complessità** delle attività svolte (gestione di risorse, attività differenti tra loro).
4. Presenza di **componente relazionale** (come empatia, persuasione, negoziazione) – su questo punto, si veda anche quanto riportato al sotto-capitolo 4.2.

4.2

L'attrazione dei talenti e il ripensamento delle competenze e delle professioni nell'*industry* bancaria

Nella nuova arena competitiva del settore finanziario, dominata dall'affermazione di nuovi operatori “non tradizionali” (Fintech e Big Tech), avranno un crescente peso le *policy* aziendali legate al rafforzamento della capacità delle banche *incumbent* di **risultare più attrattive verso i nuovi talenti e sviluppare azioni di *retention* e di *reskilling/rightskilling* verso i dipendenti in essere.**

Su queste due dimensioni è in gioco non solo la forza competitiva dei singoli istituti di credito, ma anche la loro stessa possibilità di riuscire a reperire le competenze professionali (*soft* e *hard*) che sempre più saranno richieste dall'evoluzione delle tecnologie digitali e dall'offerta di nuovi prodotti e servizi capaci di soddisfare le esigenze dei clienti (*retail*, commerciali e istituzionali).

4.2.1. La sfida dell'attrazione dei talenti *high-tech* e della *retention* nel settore bancario

Nei prossimi anni la **richiesta di professioni *high-tech*** nel settore finanziario conoscerà una forte accelerazione, soprattutto in quei mercati – come l'Italia – in cui l'incidenza di profili scientifici, ingegneristici e informatici è ancora limitata (pari nel 2016 al **3,8%** sull'occupazione totale del settore finanziario-assicurativo in Italia rispetto ad una media europea del 6,5% e dell'8,8% nel Regno Unito). Non stupisce quindi che il Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale (Cedefop) stimi per il nostro Paese un **incremento del 150% al 2026** rispetto al +44% medio nell'UE.

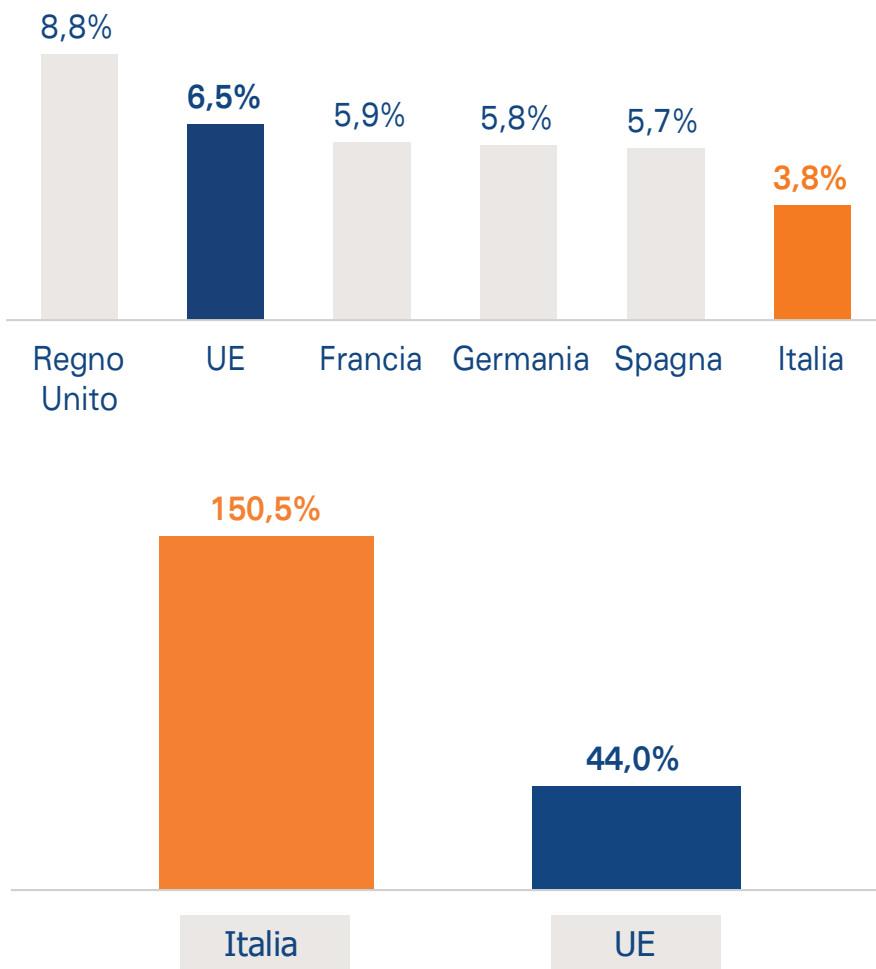


Figura 4.8 |

Incidenza delle professioni *high-tech* nel settore finanziario-assicurativo: confronto tra UE e i Big5 (valori percentuali), 2016. Nota: quota del personale impiegato in occupazioni scientifiche, ingegneristiche e nell'ICT sull'occupazione totale del settore.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su banca dati Skill Projections del Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training), 2019

Si affermano nuovi **ruoli sempre più “ibridi” e con competenze trasversali**. In particolare, alcune specializzazioni professionali legate alla rivoluzione 4.0 e con caratteristiche “*disruptive*” rispetto al passato, potranno fare ingresso nelle “banche del futuro” modificandone l’organizzazione e il modo con cui soddisfare i bisogni del cliente. Si riportano di seguito alcuni esempi⁴:

Figura 4.9 |

Crescita attesa delle professioni *high-tech* nel settore finanziario-assicurativo in Italia e nell’UE (variazione percentuale), periodo 2016-2026*. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su banca dati Skill Projections del Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training), 2019

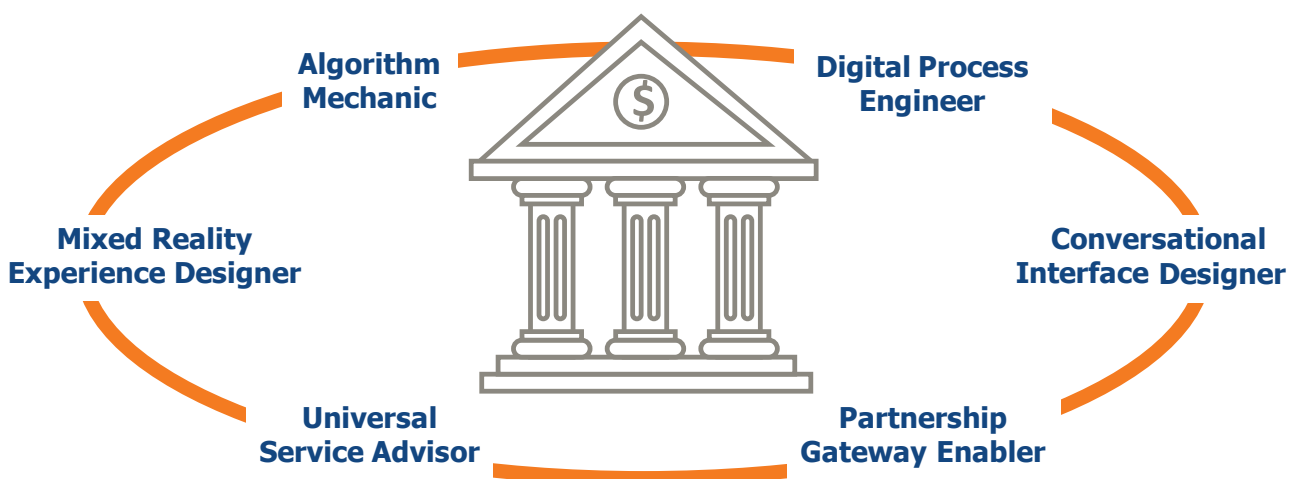
⁴ Si veda lo studio di HSBC, “*Human Advantage: The Power of People*”, luglio 2018. Ad oggi, HSBC sta assumendo più di 1.000 figure specializzate in funzioni legate al digitale tra cui: *UI Designer, Digital Product Manager, Software Engineer, Solution Architect, Exploratory Tester e Delivery Manager*.

1. **Mixed Reality Experience Designer:** in considerazione della crescente sovrapposizione tra mondo fisico e interfacce digitali, con la creazione di interlocutori e oggetti “virtuali” che interagiscono con il cliente bancario, questo nuovo professionista avrà il compito di progettare complesse piattaforme tridimensionali, veloci e intuitive, a fronte di competenze di *design* estetico, *branding*, *user experience* e meccanica 3D.
2. **Digital Process Engineer:** questi professionisti saranno chiamati ad approfondire flussi di lavoro ampi e interconnessi e a diagnosticare problemi gestionali e criticità tecniche, anche sviluppando prototipi e testando possibili soluzioni, cercando di inserire le innovazioni di prodotto/servizio all’interno di processi già standardizzati per diverse operazioni bancarie.
3. **Conversational Interface Designer:** la progettazione di interfacce conversazionali permette di trarre il massimo vantaggio dai *chatbot* vocali e di testo che rispondono alle domande poste dai clienti bancari e raccolgono informazioni. Per sviluppare interfacce naturali in grado di interagire con l’essere umano in modo semplice e immediato, questo esperto deve avere capacità tecniche, ma anche abilità creative, linguistiche e persino antropologiche.
4. **Partnership Gateway Enabler:** per monitorare, mantenere e negoziare nel tempo le “relazioni digitali” con i *partner* bancari (soprattutto in materia di flussi di informazioni personali e finanziari del cliente), questa figura professionale dovrà controllare e gestire l’utilizzo dei dati e la condotta dei soggetti coinvolti e garantire la *performance* e la *compliance* normativa. A tal fine, dovrà conoscere le interfacce digitali e avere competenze su sicurezza e *risk management*.

5. **Universal Service Advisor:** operatori del servizio clienti altamente specializzati, in grado di supportare l'utente su una ampia gamma di prodotti e rispondere alle loro esigenze, saranno sempre più richiesti dalle banche. Tale profilo dovrà non solo essere esperto delle tecnologie di comunicazione (inclusa la capacità di lavorare in un ambiente virtuale "misto"), ma anche possedere una eccellente capacità comunicativa e di empatia con la clientela. È probabile che nella "banca del futuro", in aggiunta ai *device* digitali, il cliente vorrà ancora avere un interlocutore umano con cui interfacciarsi per alcune operazioni o richieste specifiche: di conseguenza, la conoscenza dell'utente resterà un *asset* fondamentale.

6. **Algorithm Mechanic:** oggi una crescente quota dei processi decisionali avviene tramite algoritmi, alimentati da una molteplicità di dati di *input*. Il "meccanico degli algoritmi" dovrà quindi possedere competenze non solo tecnologiche, ma anche di gestione del rischio, *service design* e di *financial literacy* ed essere aggiornato sull'evoluzione regolamentare e le trasformazione dei prodotti/servizi (e delle informazioni ad essi associati), per migliorare la *customer experience*, essere veloci e ridurre i rischi di situazioni di *impasse* del sistema informativo della banca.

Figura 4.10 | 6 ruoli emergenti di "esperti del futuro" che potranno servire alle banche. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati HSBC, 2019



Oggi, i talenti migliori – soprattutto nelle generazioni dei *Millennial* nati tra il 1980 e il 2000 e cresciuti in un contesto completamente diverso rispetto alle generazioni precedenti – non sono alla ricerca dello stipendio più alto disponibile sul mercato, bensì di contesti aziendali che li mettano nelle condizioni di poter **sfruttare e realizzare il proprio talento**.

L'*industry* bancaria non sembra essere molto “attraente” verso i nuovi talenti digitali che, tra l’altro, sembrano rispondere a “regole del gioco” atipiche per il settore. Non solo i *Millennial* sono **clienti difficili da soddisfare⁵**, **ma ancor più complessi da ingaggiare come potenziali dipendenti**.

La sfida determinante è **trattenere i talenti (di ogni età) già in azienda** (e inserirli in un processo continuo), identificando su chi puntare e come valorizzarlo in uno schema che non può più essere solo di natura gerarchica.

In particolare, se è vero – come si è visto più sopra – che poco meno del 4% della popolazione delle aziende bancarie è già *high-tech* (con un tema testimoniato da molti *HR Manager* di capacità d’attrazione), la vera partita riguarda la **“conversione” al mondo digitale del restante 96% della popolazione** che dovrà raggiungere almeno un livello basico di *digital skill*, pena la probabile esclusione dal mondo del lavoro e quanti più possibile un livello avanzato, quale fattore competitivo proprio e delle aziende d’appartenenza.

In ogni caso, la sempre maggior presenza di posizioni *data-driven* è inarrestabile e va ad occupare spazi assolutamente inusuali (si pensi alle Risorse Umane).

⁵ Secondo una ricerca di mercato condotta negli USA su un arco di tre anni su un campione di oltre 10.000 giovani nati tra il 1980 e il 2000, il 33% dei *Millennial* è convinto che entro 5 anni non utilizzerà più le banche, mentre il 73% dichiara di preferire servizi finanziari proposti da aziende tecnologiche rispetto a quelli offerti dalle loro banche. Fonte: Scratch (Viacom Media Networks), “*Millennial Disruption Index survey*”, 2014.



4.2.2. Le esigenze di *reskilling* del personale e di *age management* nel settore bancario

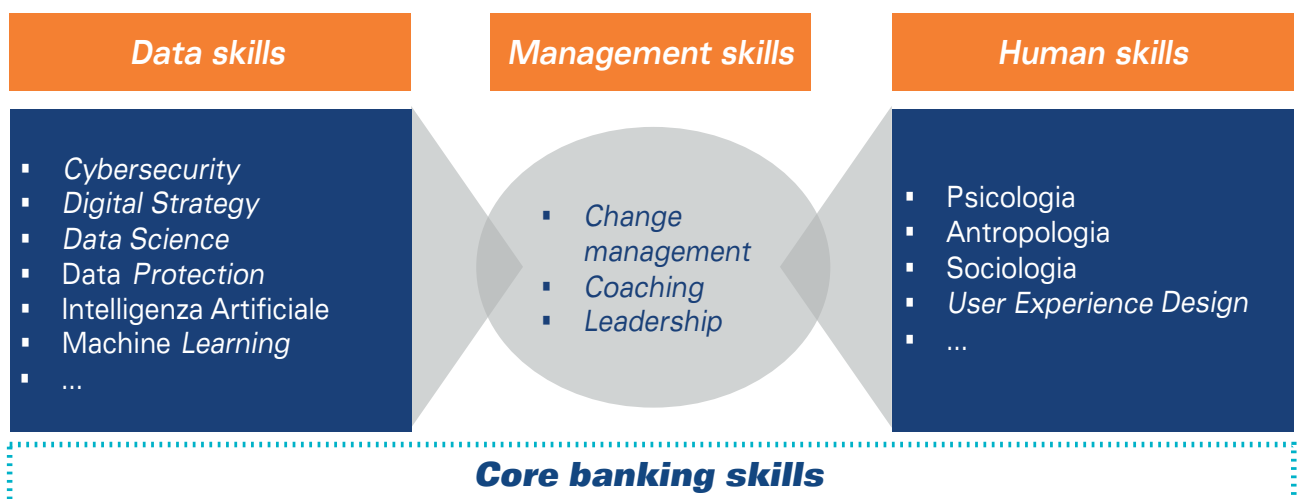
Alle banche del futuro serviranno **figure professionali sempre più “rotonde”** che siano capaci di coniugare le nuove competenze associate all’evoluzione del settore (*data skill, management skill, human skill*) con le tradizionali competenze bancarie.

Se per gestire le attività della banca del futuro sono richieste nuove competenze, ciò può condurre ad alcune possibili criticità, tra cui ad esempio:

- difficoltà per i *designer* della *User Experience* nel trovare in banca controparti in grado di dare *brief* efficaci e di comprendere i comportamenti e le attitudini dei clienti;
- necessità di avere persone esperte di *data management* e *business intelligence* che siano in grado di interfacciarsi con il resto dell’organizzazione e con i clienti.

Figura 4.11 |
Le sfide per le banche *incumbent*: come attrarre e trattenere talenti.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su indagine The Financial Brand, 2019

Figura 4.12 |
Il mix di competenze richieste dalle nuove professioni per le banche del futuro.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati da interviste riservate con operatori del settore, 2019



In tale scenario, la tecnologia non deve essere considerata un potenziale elemento di rischio per i posti di lavoro, ma piuttosto un naturale fattore di accelerazione di un cambiamento in divenire tale per cui, anche nell'*industry* bancaria, **saranno richieste qualità e competenze diverse rispetto ad oggi**. La tecnologia, infatti, non distrugge il lavoro ma può cambiare radicalmente e persino eliminare alcuni lavori, con ciò richiedendo che il lavoro si adatti e le professioni vengano ripensate parallelamente alla ridefinizione di servizi, processi organizzativi e modelli di *business*. Alcune delle tecnologie oggi più all'avanguardia **cambieranno radicalmente il modo di lavorare** in ambito bancario e finanziario, come ad esempio con l'avvento di:

- **computing “in memory driven”**, dotato di una potenza di calcolo tale da migliorare le prestazioni grazie ad una programmazione basata su memoria (e non sul processore); questi sistemi di calcolo, in termini di *risk analysis*, permettono di effettuare operazioni di analisi centinaia o migliaia di volte al giorno, in continuazione e in qualunque situazione;
- soluzioni di **calcolo ad elevate prestazioni** (*High Performance Computing* - HPC), ancora rari nel mondo bancario italiano, che sfruttano risorse illimitate per ottenere scalabilità e flessibilità per i processi;
- applicazioni di **Internet of Things** (IoT) che nelle filiali possono favorire risparmi sui costi di gestione e nelle operazioni degli sportelli automatici, ma in termini operativi anche agevolare l'identificazione di frodi legate alle transazioni con carte di pagamento e la raccolta di informazioni più precise per il marketing, flussi di cassa e scoperti (ad esempio, con riferimento ai prestiti concessi alle imprese, che spesso sono per le banche una voce importante dei loro *non-performing assets*).

Non è un caso che negli anni numerose competenze richieste dalle imprese (non solo nel settore finanziario) siano via via diminuite di importanza, mentre nuove *skill* si sono

imposte ai primi posti in classifica delle **professioni più desiderate a livello globale**: ad esempio, il *Cloud Computing* è da tre anni consecutivi ai primi posti nelle indagini realizzate da LinkedIn, seguito in seconda posizione dall'analisi statistica e *Data Mining*⁶.

Ambiti tecnologici	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Cloud & Distributed Computing</i>	3°	n.d.	1°	1°	1°
Analisi statistica e <i>Data Mining</i>	5°	1°	2°	2°	2°
<i>Middleware & Integration Software</i>	n.d.	2°	5°	4°	3°
Architettura <i>web</i> e sviluppo di <i>framework</i>	n.d.	8°	9°	3°	4°
<i>User Interface Design</i>	6°	n.d.	10°	5°	5°
<i>Software Revision Control Systems</i>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6°
Presentazione dei dati	n.d.	n.d.	n.d.	8°	7°
<i>Search Engine Optimization (SEO) / Search Engine Marketing (SEM)</i>	n.d.	5°	4°	9°	8°
<i>Mobile Development</i>	2°	7°	6°	7°	9°
<i>Network & information Security</i>	n.d.	4°	7°	6°	10°

L'indagine LinkedIn pubblicata a gennaio 2019⁷ evidenzia che tra le *hard skill* il *Cloud Computing* resta in prima posizione, ma fa il suo ingresso in classifica l'Intelligenza Artificiale (al secondo posto). Tra le *soft skill*, quelle più ricercate sono, nell'ordine:

1. creatività;
2. capacità di persuasione;
3. capacità di collaborazione;
4. adattabilità;
5. gestione del tempo.

Figura 4.13 |

Gli ambiti tecnologici più richiesti dalle aziende a livello globale: prime 10 posizioni, 2013-2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati da indagini LinkedIn, "The skills companies need most", edizioni 2014 - 2018

6 LinkedIn, "The skills companies need most", edizioni 2014-2018.

7 LinkedIn, "The skills companies need most", gennaio 2019.

In Italia, l'ultima indagine Excelsior sul fabbisogno di occupati nel periodo 2019-2023 indica che la **rivoluzione digitale** (*Big Data*, Intelligenza Artificiale, *Internet of Things*) e l'**eco-sostenibilità** saranno i due ambiti che alimenteranno maggiormente i piani occupazionali delle imprese, rappresentando **circa il 30% del fabbisogno occupazionale previsto per i prossimi 5 anni**. In particolare, si stima che le imprese ricercheranno tra 210mila e 267mila lavoratori con specifiche competenze matematiche e informatiche, digitali o 4.0. Fra le figure professionali emergenti e più richieste sul mercato, vi saranno quindi gli esperti nell'analisi dei dati, nella sicurezza informatica, nell'intelligenza artificiale, nell'analisi di mercato.

Il fabbisogno cumulato nel periodo 2019-2023 di occupati potrebbe essere compreso **tra i 58.500 e i 73.300 lavoratori nel settore finanziario-assicurativo**, con una componente rilevante legata alle domanda che deriva dalla sostituzione dei lavoratori in uscita ("*replacement demand*" per pensionamento, mortalità, dimissioni o qualunque altra causa di abbandono dell'impiego).

Il riconoscimento di nuovi profili professionali legati alle tecnologie 4.0 consentirà anche di **gestire e ridurre il rischio di "demansionamento"** nell'*industry* bancaria: infatti, tra il 2015 e il 2017, negli istituti di credito italiani il numero di dirigenti si è ridotto dal 2,2% al 2,0% del totale dei dipendenti e, in termini di livello di carriere, in media ogni anno solo l'1,5% dei quadri direttivi di quarto livello (1% nei grandi gruppi bancari) passa al grado di dirigente⁹.

⁸ Le stime rimandano a due scenari di previsione economica predisposti da organismi istituzionali internazionali e nazionali legati agli andamenti del PIL e delle esportazioni che si verificheranno in Italia e sui mercati internazionali nei prossimi anni e dagli effetti delle politiche economiche che saranno attuate. Fonte: Unioncamere e Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), "Sistema informativo Excelsior. Previsione dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2019-2023)", dicembre 2018.

⁹ Fonte: Federazione Autonoma Bancari Italiani (FABI), febbraio 2019.

Un esempio concreto applicato al settore finanziario è offerto dalla trasformazione digitale di **Goldman Sachs**: nell'area dedicata all'*Equity Trading* dell'ufficio newyorkese della banca d'investimenti statunitense, tra il 2000 e il 2017, il numero di *trader* si è ridotto da 600 ad appena 2, affiancati tuttavia da **200 software engineer**. Infatti, nello stesso periodo, la popolazione aziendale è aumentata del 50% e oggi circa un quarto dei dipendenti di Goldman Sachs rientrano in questa nuova categoria professionale, tanto che queste banche iniziano ad assumere alcune caratteristiche – anche comunicative ai fini del reclutamento del personale – simili alle Big Tech. In aggiunta, al 2016, circa il 70% dei dipendenti di Goldman Sachs era rappresentata da *Millennials*.

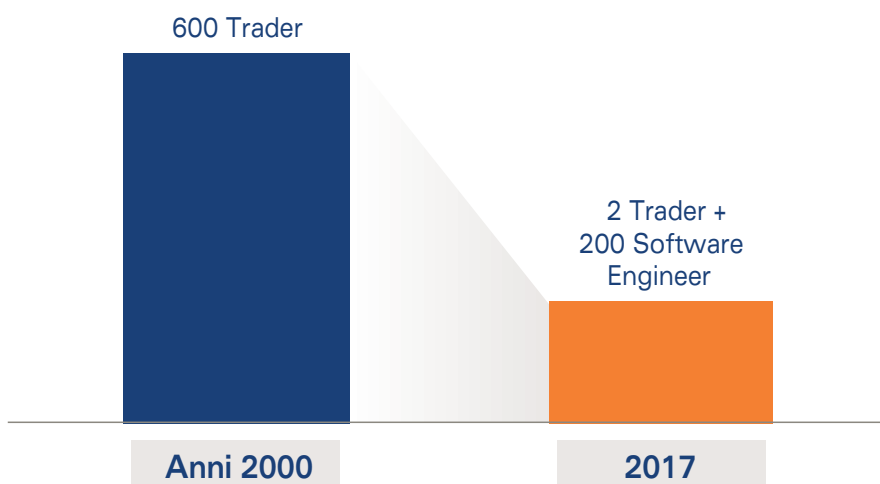


Figura 4.14 | Evoluzione del personale dedicato all'*Equity Trading* nell'ufficio di New York di Goldman Sachs: confronto tra anni 2000 e 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Goldman Sachs, MIT e CNBC, 2019

Al fine di garantire un giusto equilibrio nella convivenza – all'interno della organizzazione – tra “generazioni” diverse (ad esempio, *Millennials* e *Boomers*) ed accompagnare gli individui che – per età anagrafica e/o *seniority* professionale – sono le più esposte al rischio di essere estromesse dal mercato, le banche devono investire nell'offerta di soluzioni per l'**apprendimento nel continuo** e lo sviluppo di **nuove forme di impiegabilità** per i dipendenti, rafforzando allo stesso tempo il **senso di ingaggio e motivazione personale**.

Un dato incoraggiante sul fronte del **passaggio generazionale** è che nel sistema bancario italiano, nei sei anni di crisi, si sono contate 20.550 assunzioni di giovani *under 35* a fronte di circa 40mila uscite volontarie (pensionamenti e prepensionamenti)¹⁰. Nel corso del 2018, sono stati assunti 2.630 giovani (circa 300 al mese).

In questo senso, si auspica un intervento su due fronti:

- A livello aziendale, non si tratta esclusivamente, di un tema di Risorse Umane: le banche dovranno intervenire su più livelli che spaziano dalla revisione dei processi e delle strutture, fino al ripensamento dei sistemi di gestione dell'area *HR* e alla previsione di nuovi modelli di *leadership*.
- A livello di sistema-Paese, l'Italia dovrebbe adeguarsi al nuovo contesto di formazione competenze, anche reindirizzando i corsi di formazione superiore e terziaria e le iniziative di aggiornamento professionale verso le aree su cui emergono le maggiori carenze in termini di mancato incontro (*mismatch*) tra domanda e offerta (si vedano su questo punto le raccomandazioni presentate nel Capitolo 5).

¹⁰ Fonte: Federazione Autonoma Bancari Italiani (FABI), febbraio 2019.

05

Raccomandazioni per la gestione della transizione e implicazioni di *policy*

5.1

Le traiettorie di evoluzione delle banche

Non è semplice, e forse nemmeno possibile e metodologicamente corretto, delineare una singola traiettoria che vada a definire come saranno le banche del futuro e come sarà l'arena competitiva in cui queste si troveranno ad operare.

Sicuramente la visione di un comparto stabile e statico è definitivamente tramontata in primo luogo presso i Vertici delle stesse istituzioni finanziarie. Questi, infatti, sono pienamente consapevoli che l'evoluzione del cliente e dei suoi bisogni, la spinta tecnologica e delle aziende che la cavalcano, i cambiamenti della regolamentazione e i nuovi equilibri geopolitici, richiedono un approccio radicalmente diverso rispetto al passato nella **gestione di tre elementi chiave** su tutti: la gestione delle **persone** (e, quindi, dei modelli organizzativi), la gestione dell'**innovazione** (e, quindi, della tecnologia), la gestione della **relazione con il cliente** (e, quindi, delle scelte distributive).

Procedendo lungo questa direzione le banche saranno sempre più delle:

- **customer centric companies**, ossia soggetti in grado di porre realmente al centro della propria strategia l'intera esperienza del cliente che decidono di servire, organizzando conseguentemente i processi di *front- e back-office*, e allineandosi agli *standard* di altri comparti di *business*;
- **tech companies**, ossia soggetti in cui CAPEX (*Capital Expenditure*, le spese in conto capitale) e OPEX (*Operating Expenditure*, le spese operative) saranno destinati all'evoluzione e/o al mantenimento della tecnologia in misura ancor più accentuata rispetto ad oggi, con un capitale umano orientato conseguentemente, ma con specifiche verticalità di settore;

- ***data-driven companies***, ossia soggetti in grado di valorizzare il proprio straordinario patrimonio informativo, eventualmente anche compendiandolo con quello di terze parti, attraverso una maggior densità di personale con competenze idonee a utilizzare e sviluppare questo patrimonio;
- ***intangible-rich companies***, ossia soggetti in cui gli *asset* intangibili avranno un peso decisamente superiore a quello degli *asset* tangibili, anche grazie al ridimensionamento del ruolo delle reti distributive fisiche;
- ***open companies***, ossia soggetti più capaci di incorporare l'innovazione proveniente da terze parti, con un modello organizzativo dai confini meno delineati, nonché sempre più in grado di integrare nel proprio portafoglio d'offerta prodotti e servizi erogati da terze parti;
- ***human capital intensive companies***, ossia soggetti in cui il personale, seppure con un *mix* di competenze radicalmente diverso da quello odierno, continuerà ad essere centrale per il successo della banca.

Per immaginare il futuro del settore in Italia, è necessario tenere conto anche della struttura “di partenza” del **comparto italiano** e del fatto che la gran parte delle scelte regolamentari è ormai di pertinenza europea. Il nostro Paese ha **pochi grandi istituti** che hanno le risorse (*leadership*, umane e patrimoniali) per governare questa transizione e alcune realtà (in numero crescente e a diverso grado di maturità) che si stanno specializzando (verticalizzando) su ambiti specifici e con *value proposition* dedicate e che ambiscono a diventare *leader* di segmento. Inoltre, ci sono molte banche di media e piccola dimensione, spesso con sistemi informatici esternalizzati, la definizione del cui futuro rappresenta forse la sfida di maggiore portata per il sistema bancario. Il tutto in un ecosistema d'innovazione che ha **qualche punta di eccellenza** (ad esempio, nell'*Open Banking* o nei sistemi di pagamento), ma che **non ha ancora una massa critica** paragonabile ad altri Paesi europei.

La transizione tecnologica in atto pone, indubbiamente, delle **sfide di leadership** ai Vertici delle banche. Si tratta, in primo luogo, di una sfida culturale per scardinare un paradigma “di continuità” che è stato sicuramente intaccato dai dieci anni di crisi ma che pure permane forte. La reale centralità del cliente, la promozione di catene del valore aperte di cui la banca non sempre ha il totale controllo, la velocità, l’orientamento alla sperimentazione, la compresenza di strutture organizzative orizzontali e temporanee sono tematiche in agenda ma che devono ancora realmente affermarsi. Si tratta, in particolare, di **valorizzare l’asset costituito dal capitale umano** governandone la transizione in risposta alle sfide poste dal nuovo assetto competitivo e di attrarre nuove risorse in grado di accelerare questa transizione grazie al loro **apporto culturale**, prima ancora che di conoscenze e competenze.

La transizione pone anche delle importanti **sfide ai policy maker**. Sul fronte dell’industria bancaria c’è, sicuramente, l’esigenza di assicurare ai diversi operatori un trattamento che sia non distorsivo delle dinamiche competitive, con **regole applicate in modo omogeneo** a quei soggetti che svolgano funzioni fra loro assimilabili, anche per tutelare la fiducia nel sistema finanziario e il risparmio. Ma i *policy maker* hanno anche un’importante responsabilità nell’offrire alle banche strumenti per agevolare, quantomeno **non ostacolare, la transizione** che vedremo nei prossimi anni, con particolare riguardo alla necessità di **adeguare il capitale umano** alle nuove sfide.

Nelle pagine che seguono sono riportate **dieci raccomandazioni** che hanno beneficiato anche del dibattito con i membri del Comitato Guida di Ambrosetti Club. Queste raccomandazioni sono indirizzate alle *leadership* delle banche e ai *policy maker* o, in alcuni casi, ad entrambi e hanno una valenza sistemica e generale piuttosto che specifica per il singolo istituto.

Di seguito una visione di sintesi delle raccomandazioni:

Capitolo 5

Capitale intangibile	1. Eliminare le forme di "penalizzazione" (regolamentari) che rendono meno conveniente per le banche investire in <i>asset</i> intangibili
	2. Stimolare un'offerta di servizi che supporti le PMI che vogliono investire in <i>asset</i> intangibili
Dinamiche competitive	3. Definire e implementare una regolamentazione omogenea (<i>level playing field</i>) a livello europeo per gli operatori finanziari e non
	4. Definire nuovi modelli collaborativi per guidare la trasformazione digitale del settore
	5. Predisporre meccanismi per facilitare la diffusione di <i>Open Innovation</i> nel settore bancario
	6. Presidiare i rischi su <i>governance</i> e <i>security</i> nel nuovo contesto competitivo
Capitale umano	7. Rafforzare l'attrattività delle banche <i>incumbent</i> verso i "talenti digitali", ripensando il "patto di lavoro"
	8. Favorire l'evoluzione del sistema dell'istruzione nazionale, per migliorare la capacità di fornire profili idonei alla competitività
	9. Diffondere la "cultura di aggiornamento permanente" come leva di professionalizzazione individuale
	10. Prevedere incentivi finanziari per contenere gli effetti quali-quantitativi della trasformazione competitiva

Figura 5.1 |

Raccomandazioni per la gestione della transizione del sistema bancario italiano e implicazioni di *policy*.

Fonte: *elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019*

5.2

Raccomandazioni per la gestione della transizione e implicazioni di *policy*

1. Eliminare le forme di “penalizzazione” (regolamentari) che rendono meno conveniente per le banche investire in *asset* intangibili

Di interesse per: *policy maker*.

Premessa: l’attuale normativa bancaria (in corso di revisione) richiede che gli investimenti negli *asset* intangibili vengano dedotti ai fini del calcolo del capitale prudenziale: questa misura non sembra più sostenibile alla luce del valore competitivo degli *asset* intangibili (*software*, *cybersecurity*, acquisizioni di Fintech). In modo particolare, è indifferibile poter considerare il *software* come una risorsa fondamentale per erogare i servizi bancari (alla stregua un impianto per produrre beni materiali).

Raccomandazione: eliminare le forme di penalizzazione (ai fini regolamentari) che rendono meno conveniente per le banche investire in *asset* intangibili, riconoscendone il valore di leva fondamentale per la competizione intra- e inter-settoriale, partendo dagli investimenti che vengono effettuati in *software* direttamente dalle banche o tramite acquisizione di Fintech.

Nota: si tratta di un tema di valenza europea in corso di trattazione relativamente ai cambiamenti inclusi nelle CRD 5 / CRR 2 (*Capital Requirements Directive and Regulation*). L’argomento è complesso ma richiede di essere indirizzato anche per la componente *software* il cui attuale trattamento non ne riconosce la valenza competitiva, sia nella componente sviluppata “in casa” sia nella componente ottenuta mediante acquisizione. Questo rischia di creare una disparità di trattamento fra banche UE e altre banche, nonché fra banche UE e soggetti non bancari.

2. Stimolare un'offerta di servizi che supporti le PMI che vogliono investire in *asset* intangibili

Di interesse per: *policy maker & leadership* delle banche.

Premessa: le imprese con *asset* intangibili, soprattutto se di piccole dimensioni, incontrano maggiori difficoltà di accesso ai finanziamenti, sia per le asimmetrie informative, sia per le difficoltà nell'attribuire un valore a questi *asset*, anche in sede liquidatoria. Inoltre, anche nei mercati più evoluti, l'offerta di servizi finanziari non appare essere disponibile per quei casi aziendali che sono troppo rischiosi per il debito bancario e troppo poco redditizi per il *private equity*, ma che sono in potenza le imprese di successo del domani.

Raccomandazione: attivare una riflessione di sistema, per assicurare che il settore finanziario possa sostenere l'innovazione supportando gli investimenti delle imprese in *asset* intangibili e stimolare la crescita delle PMI, anche con strumenti di capitale.

Nota: tema molto complesso che richiede una riflessione a tutto campo sia sulla modalità del credito bancario di supportare le imprese più innovative e sulla possibilità di utilizzo degli *asset* intangibili come garanzie, che sull'offerta di altre forme di finanziamento a queste imprese (ad esempio, *equity*) senza generare comportamenti distorsivi nel rapporto banca-impresa. Occorre anche valutare casi di possibile complementarità o sostituzione tra diversi strumenti finanziari.

3. Definire e implementare una regolamentazione omogenea (*level playing field*) a livello europeo per gli operatori finanziari e non

Di interesse per: *policy maker*.

Premessa: se il finanziamento non bancario può rappresentare un'alternativa al finanziamento bancario, favorendo la concorrenza nell'offerta di finanziamenti e sostenendo l'attività economica, è fondamentale che lo sviluppo delle Fintech e l'intermediazione finanziaria non bancaria (NBFI - *Non-bank financial intermediaries*) avvengano comunque in un quadro regolamentare che assicuri parità di trattamento ai diversi operatori e che esse non costituiscano una fonte di vulnerabilità per il sistema finanziario nel suo complesso e per l'economia reale.

Raccomandazione: garantire parità di trattamento per tutti gli operatori, bancari e non, che offrono servizi finanziari ai clienti attraverso una regolamentazione omogenea che impatti positivamente sia sulle dinamiche competitive sia sulla stabilità finanziaria.

Nota: tema di valenza sovra-nazionale che sta crescendo d'importanza sia per dimensione sia per innovazione nelle forme tecniche (ad esempio, *Crowdfunding / peer-to-peer lending, tokenized funds*, ecc.). La parità di trattamento assume un'importanza crescente quale modalità per premiare i modelli competitivi più efficienti e non solo i più rischiosi. In particolare, quando gli operatori bancari e non bancari hanno a che fare con i medesimi consumatori, con servizi comparabili e assumendo gli stessi rischi, dovrebbero essere assoggettati alla medesima regolamentazione nella logica "*same risk, same regulation*". Di converso, non dovrebbero permanere sul mercato barriere alla competizione che non siano giustificate da considerazioni di rischio, onde non creare rendite di posizione per nessuno degli operatori presenti.

4. Definire nuovi modelli collaborativi per guidare la trasformazione digitale del settore

Di interesse per: *leadership* delle banche.

Premessa: i clienti stanno sempre più alzando le loro aspettative di servizio e diversi operatori stanno velocemente modificando la propria offerta per soddisfarli. Il modello “monolitico” organizzativo e tecnologico non sembra più in grado di tenere il passo.

Raccomandazione: porre al centro del disegno strategico degli istituti bancari la trasformazione digitale e la valorizzazione dei dati, elaborando un proprio modello di collaborazione con gli altri operatori del settore.

Nota: la sfida strategica di ciascuna banca è ricomporre la struttura produttiva e distributiva facendo evolvere i modelli di fornitura anche grazie alla collaborazione dei grandi *provider* di servizi informatici e utilizzando i Fintech quali fattori di una più veloce ed efficiente capacità d’innovazione.

5. Predisporre meccanismi per facilitare la diffusione di *Open Innovation* nel settore bancario

Di interesse per: *policy maker & leadership* delle banche.

Premessa: le Fintech possono essere concorrenti delle banche ma, più spesso, sono generatori d'innovazione a minor rischio/costo. Le banche, peraltro, grazie alla loro scala e alle risorse di cui dispongono possono beneficiare al massimo delle innovazioni sviluppate dall'esterno.

Raccomandazione: riconoscere la valenza strategica dei modelli di *Open Innovation* quali elementi di velocizzazione della transizione, creando le condizioni perché nuove iniziative imprenditoriali possano sperimentare tecnologie e servizi, anche utilizzando deroghe normative per un periodo limitato e per applicazioni su scala ridotta, introducendo le “*regulatory sandbox*” anche in Italia.

Nota: l'Italia, come già fatto da altri Paesi (anche europei), potrebbe adottare modelli per stimolare lo sviluppo di imprese innovative a beneficio dei consumatori e della capacità d'innovazione per linee esterne degli *Incumbent* bancari. Esempi di strumenti di “protezione” giuridica e di “supporto” tecnico-operativo per lo sviluppo delle Fintech sono gli “*innovation hub*” e le “*regulatory sandbox*”, queste ultime già esistenti o legiferate in Paesi europei (tra cui Danimarca, Spagna, Ungheria, Lettonia, Paesi Bassi, Norvegia, Polonia e Regno Unito) ed extra-europei (come Singapore, Hong Kong, Canada e Australia).

6. Presidiare i rischi su *governance e security* nel nuovo contesto competitivo

Di interesse per: *policy maker & leadership* delle banche.

Premessa: l'utilizzo di nuove tecnologie (es. Intelligenza Artificiale, *Distributed Ledger Technology*, ecc.), soprattutto da parte di soggetti non bancari che si muovono molto velocemente, pone nuovi rischi con potenziali conseguenze sulla stabilità del sistema finanziario, ma anche sulla concorrenza o sulla tutela dei diritti dei consumatori. Nella misura in cui le banche si interfacciano con Fintech a cui forniscono dati, il perimetro di rischio risulta variato e lo sarà sempre di più nella misura in cui i sistemi tecnologici delle banche sono sempre più interconnessi con i sistemi tecnologici di terze parti aumentando, di fatto, i potenziali punti di ingresso degli attacchi.

Raccomandazione: attivare una riflessione sui rischi emergenti posti dall'utilizzo delle nuove tecnologie soprattutto in termini di resilienza del sistema finanziario europeo, partendo dalle raccomandazioni del Basel Committee on Banking Supervision (BCBS).

Nota: i regolatori (nazionali e sovra-nazionali) devono svolgere il loro compito a presidio della sicurezza e solidità del sistema senza ostacolare sviluppi benefici per il settore, con la consapevolezza che lo sviluppo tecnologico spesso precede la definizione del quadro regolamentare. Anche in questo caso si pone un tema di *level playing field* per tutti i partecipanti al mercato, siano essi attori bancari o non bancari, con lo scopo ultimo di ottenere un mercato finanziario che sia robusto, innovativo, competitivo e sicuro. La crescita delle Fintech rende il sistema suscettibile di rischi operativi e *cyber-risk*, per esempio a causa del ricorso massivo a *provider* di connettività o di servizi *Cloud*. Peraltro, spesso le Fintech non sono soggette a regole di protezione dei consumatori quali, per esempio, quelle legate alla tutela dei depositi oppure all'acquisto di prodotti finanziari inadatti. Stante la dimensione globale di questo fenomeno e l'interconnessione degli operatori bancari e non bancari, la regolamentazione andrà sviluppata ad un livello appropriato, in primo luogo a livello europeo.

7. Rafforzare l'attrattività delle banche *incumbent* verso i "talenti digitali", ripensando il "patto di lavoro"

Di interesse per: *leadership* delle banche.

Premessa: i nuovi talenti "del mondo digitale" sembrano non vedere le banche, almeno in Italia, come il loro luogo di lavoro d'elezione. Questo tema è chiaramente percepito dalle funzioni *HR* delle banche, ancorché le stesse siano consapevoli che, nel prossimo futuro, il comparto non difetterà di sfide adeguate a queste nuove figure, sia in termini di contenuto sia di complessità. Peraltro, quando attratti, questi talenti spesso faticano a esprimere il loro potenziale nel contesto organizzativo bancario tipico.

Raccomandazione: le banche devono puntare a diventare il luogo di lavoro "più desiderato" per le professionalità di maggior valore per la trasformazione digitale e la *data-driven economy*, anche per essere definitivamente riconosciute dal mercato come *provider* di capitale intellettuale e non solo di capitale finanziario.

Nota: le banche, per dotarsi e trattenere i nuovi talenti (per propria natura, giovani e difficili da attrarre e "fidelizzare"), devono raccontarsi in modo più attraente anche puntando sugli obiettivi di sviluppo sostenibile propri dei valori dei *Millennials* e attrezzarsi per gestire permanenze brevi al loro interno senza perderne il contributo in modo irreversibile. Le banche devono costruire un nuovo "patto di lavoro" con il proprio dipendente basato sulla possibilità di mettere a valore il proprio capitale intellettuale entro un modello guidato da principi di natura imprenditoriale, valorizzando il talento dei singoli. Anche la *leadership* deve modificarsi di conseguenza, accettando la sfida di governare strutture che possono cambiare, informali, agili a fianco di quelle codificate, nonché aumentando la capacità di gestione della diversità di opinioni. È necessario occuparsi dello sviluppo dei talenti interni (digitali, organizzativi, di *customer experience*), che saranno indispensabili alla trasformazione e da ricercare tra coloro che possiedono il necessario "buon senso" e l'attitudine a favorire un *change management* efficace. Il tema della *compensation*, infine, deve essere affrontato per non creare una disparità di trattamento con gli operatori extra-UE e/o con i soggetti non vigilati.

8. Favorire l'evoluzione del sistema dell'istruzione nazionale, per migliorare la capacità di fornire profili idonei alla competitività

Di interesse per: *policy maker*.

Premessa: il sistema dell'istruzione superiore secondaria e terziaria si è storicamente adattato per far fronte ai cambiamenti della società. Oggi, però, assistiamo ad un mondo che cambia ad un ritmo senza precedenti, con conseguenze sulla capacità del sistema formativo di fornire i profili desiderati al mondo del lavoro. La presenza di corsi sulle competenze digitali nella scuola primaria e secondaria è ancora carente e questo rallenta lo sviluppo, innanzitutto, di una sensibilità diffusa su questo fronte. Il panorama universitario è sicuramente più ricco ma, verosimilmente, non in grado di far fronte ai volumi di richieste attese.

Raccomandazione: attivare una riflessione con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per migliorare la capacità del sistema educativo di fornire alle imprese profili idonei a sostenerne la competitività, in generale e specificatamente per il sistema bancario e finanziario.

Nota: l'Italia deve darsi come priorità strategica quella di minimizzare lo *skill mismatch* tra le discipline di studio e le esigenze del mercato del lavoro, considerando la futura domanda come criterio per strutturare il sistema di offerta e per capire come il sistema educativo debba adattarsi per cogliere i *trend* globali di cambiamento. Inoltre, diventa fondamentale promuovere vere e proprie ibridazioni delle conoscenze, prospettiva oggi tendenzialmente esclusa dal sistema educativo.

9. Diffondere la “cultura di aggiornamento permanente” come leva di professionalizzazione individuale

Di interesse per: *policy maker & leadership* delle banche.

Premessa: nuovi ruoli con conoscenze o competenze diverse emergono a un ritmo serrato, tanto che molti degli impieghi dei prossimi anni non solo ancora non esistono, ma non sono nemmeno immaginabili (non solo nel settore bancario). Questo è tanto più rilevante se si pensa che la vita lavorativa media in Italia è di circa 32 anni, e in aumento, e che lo sforzo dedicato alla formazione degli adulti è tra le più basse fra i paesi OCSE.

Raccomandazione: lanciare una campagna di sensibilizzazione per promuovere la necessità dell’aggiornamento permanente delle persone lungo l’intero ciclo della vita lavorativa così da accrescere la possibilità di avere un impiego di qualità durante tutta la vita lavorativa della persona.

Nota: le persone devono essere sensibilizzate, attraverso un’ampia campagna di mobilitazione su scala nazionale che coinvolga il mondo della scuola, i lavoratori e i datori di lavoro. Il messaggio deve essere quello di aggiornare costantemente le competenze, lungo tutto l’arco della propria vita lavorativa, per mantenere elevato il grado di impiegabilità e per accrescere il capitale umano quale fattore competitivo. La campagna dovrà riguardare:

- la scuola, per spiegare che la conclusione della formazione scolastica (di qualsiasi livello) non esaurisce in alcun modo le necessità formative lungo il resto della vita;
- i lavoratori, per sollecitarli continuamente a capire quali saranno le conoscenze e le competenze utili o necessarie negli anni a venire e per stimolarli a svilupparle anche attraverso adeguate modalità formative;
- le persone disoccupate / in cerca di occupazione, per indirizzarle in via prioritaria a sviluppare le conoscenze e le competenze utili o necessarie negli anni a venire;

- i datori di lavoro, perché la crescita del capitale umano sia percepita come un investimento necessario per operare con successo in mercati sempre più competitivi, avanzati e globalizzati;
- il governo e le forze politiche per accrescere il grado di priorità e urgenza della riforma del sistema educativo.

10. Prevedere incentivi finanziari per contenere gli effetti quali-quantitativi della trasformazione competitiva

Di interesse per: *policy maker & leadership* delle banche.

Premessa: l'evoluzione tecnologica porterà un significativo cambiamento nel *mix* quali-quantitativo di risorse necessarie a svolgere il *business* bancario. L'impatto quantitativo dovrà essere gestito anche con politiche di *welfare* specifiche. L'impatto qualitativo richiederà investimenti importanti nel *right-skilling* del personale.

Raccomandazione: assicurare un adeguato sostegno finanziario sia all'aggiornamento delle professionalità degli adulti, in linea con i benefici che genera, sia a politiche di adeguamento del personale e/o mobilità, anche riconsiderando e rafforzando le politiche attive del lavoro.

Nota: l'educazione dei lavoratori già inseriti nel mercato del lavoro anche nel settore finanziario, quale fattore di competitività del Paese, deve beneficiare anche di un supporto pubblico, sia in termini di incentivo al datore di lavoro per contribuire alla formazione dei dipendenti, sia di sostegno alle persone che hanno difficoltà di accesso alla formazione. L'investimento sul capitale umano serve anche per ridurre l'impatto quantitativo della transizione tecnologica sul lavoro (che pure ci sarà) e che dovrà anch'esso essere supportato da politiche pubbliche.

Italia

» MILANO - Albani

The European House - Ambrosetti
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
ambrosetti@ambrosetti.eu

» MILANO - Durini

The European House - Ambrosetti
Via Durini, 27
20122 Milano
Tel. +39 02 878416
Fax +39 02 86460876

» BOLOGNA

The European House - Ambrosetti
Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078
Fax +39 051 268392

» ROMA

The European House - Ambrosetti
Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951
Fax +39 06 8554858

Europa

» REGNO UNITO - Londra

Ambrosetti Group Ltd.
1 Fore Street, Ground Flr
London EC2Y 5EJ
Tel. +44 (0)7588199988
london@ambrosetti.eu

» SPAGNA - Madrid

Ambrosetti Consultores
Castelló nº 19
Madrid, 28001
Tel. +34 91 575 1954
Fax +34 91 575 1950
madrid@ambrosetti.eu

» TURCHIA - Istanbul

Consulta
Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gönenç Sorak No. 3
34394 Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul
Tel. +90 212 3473400
Fax +90 212 3479270
istanbul@ambrosetti.eu

» GERMANIA - Amburgo

GLC Glücksburg Consulting AG
Bülwstraße 9
22763 Hamburg
Tel. +49 40 8540 060
Fax +49 40 8540 0638
amburgo@ambrosetti.eu

» GERMANIA - Berlino

GLC Glücksburg Consulting AG
Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Fax +49 30 8803 3299
berlino@ambrosetti.eu

Mondo

» ASEAN COUNTRIES - Thailandia

Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.
Kian Gwan House III, 9th Floor, 152
Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand
Tel. +66 (0) 2651 5107
Fax +66 (0) 2651 5108
bangkok@ambrosetti.eu

» ASEAN COUNTRIES - Singapore

**The European House - Ambrosetti
(Singapore) Consulting Pte. Ltd.**
19 Keppel Road #03-05
Jit Poh Building
Singapore 089058
Tel. +65 90998391
Fax +65 6372 0091
singapore@ambrosetti.eu

» CINA - Pechino

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaoyuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
beijing@ambrosetti.eu

» CINA - Shanghai

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
No. 1102 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road, Zhabei District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 5237 7151
Fax +86 21 5237 7152
shanghai@ambrosetti.eu

» CINA - Shanghai

**Bai Shi Barbatelli & Partners
Commercial Consulting Shanghai
Company Ltd (Shanghai)**

*Il nostro partner per fornire servizi
operativi alle aziende*

No. 517 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road, Zhabei District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 62719197
Fax +86 21 62719070
shanghai-partner@ambrosetti.eu

» COREA - Seoul

HebronStar Strategy Consultants

4F, ilsin bldg., 27,
Teheranro37-gil,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Fax +82 2 417 9333
seoul@ambrosetti.eu

» GIAPPONE - Tokyo

Corporate Directions, Inc. (CDI)
Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa, Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Fax +81 3 5783 4630
tokyo@ambrosetti.eu

» IRAN - Teheran

QUARKUP DWC LCC

Iran Office
u.12, 330 Dolat St. Kaveh Blvd.
ZIP Code: 1944683466 – Teheran – IR
Tel: +98.(0)21.22571258 – 22571261
Mobile: (IR) +98.912.8450321 – (IT)
+39.340.5921349
teheran@ambrosetti.eu

» SUDAFRICA - Vorna Valley, Midrand

Grow To The Power of n Consulting

Suite F9, Building 27
Thornhill Office Park – Bekker Road
Vorna Valley, Midrand
South Africa 1685
Tel. 0861 102 182 (local)
Tel. +27(0)11 805 0491 (international)
Fax 086 501 2969
johannesburg@ambrosetti.eu

.....

» K FINANCE

Via Durini, 27
20122 Milano
Tel. +39 02 76394888
Fax +39 02 76310967
kfinance@kfinance.com

.....