Introduzione

di *Marco Giorgino*

La rivoluzione digitale non solo sta cambiando il modo di fare business, ma sta generando nuovi business. Sta modificando il modo di operare delle imprese di ogni tipo così come i comportamenti degli individui nelle loro abitudini e nelle loro decisioni. La rivoluzione digitale può essere considerata una vera e propria rivoluzione industriale con effetti di portata paragonabile se non superiore alle rivoluzioni industriali precedenti e che valuteremo nel tempo.

Il sistema bancario non è escluso da questa importante evoluzione. Anzi questa può essere una leva importante per la sua sostenibilità futura. Ma tra il dire e il fare, come molte cose sono in corso di realizzazione, ancora tante andranno pensate e realizzate. C'è ancora tanta strada da percorrere.

Questo libro vuole essere un contributo alle strategie e ai processi di innovazione e trasformazione digitale delle banche del nostro Paese. È un contributo costruito attraverso le riflessioni e le esperienze di alcuni tra gli operatori più attivi e più innovativi dell'ecosistema finanziario, affinché si possa identificare una *via italiana del fintech*.

La velocità e le dinamiche con cui l'innovazione digitale sta trasformando i sistemi finanziari e bancari, infatti, non sono le stesse nelle varie macro-aree del mondo. La struttura e le caratteristiche del sistema bancario non sono neutrali rispetto a come l'innovazione digitale può avere effetto. In altri termini, ciò che funziona in altre parti del mondo non necessariamente può essere mutuato e funzionare senza una valutazione delle specificità del contesto in tutti i mercati. Così come vale il contrario, per ciò che non funziona.

Le caratteristiche del sistema economico-finanziario e sociale del nostro Paese sono note. Le due principali categorie di interlocutori sul piano commerciale per le banche sono famiglie e imprese. E famiglie e imprese nel nostro sistema hanno elementi distintivi rispetto ad altre parti del mondo. Le famiglie si trovano oggi ad aver accumulato molta ricchezza aggregata, che però è stata alimentata da fenomeni che ora si sono significativamente modificati. Gli oltre 4 mila miliardi di euro accumulati come ricchezza finanziaria dalle famiglie italiane oggi si confrontano con un mercato degli investimenti dove i rendimenti sono scesi e i rischi sono saliti. I tassi di interesse per le asset class meno rischiose tendono a zero, anche per scadenze di medio termine. La cultura finanziaria – e del rischio – dei risparmiatori non è ancora

adeguatamente pronta a valutazioni di investimento dove la ricerca di rendimento necessariamente porta ad assumere livelli di rischio più elevati. Tale ricchezza, peraltro, è principalmente detenuta da fasce della popolazione di età più avanzata all'interno delle quali la cultura digitale, d'altra parte, ancorché cresciuta negli anni, non necessariamente potrebbe portare a valorizzare soluzioni innovative così spinte verso un uso esclusivo di soluzioni digitali. Sul piano delle imprese, il tessuto imprenditoriale è per lo più caratterizzato da piccole e medie realtà, le quali, a loro volta, sono impegnate, da un lato, in processi di rafforzamento del business e della struttura finanziaria e, dall'altro, in processi di trasformazione digitale. I risultati di questa evoluzione sono ancora eterogenei e non del tutto consolidati, ma, di certo, l'interlocutore bancario è strategico rispetto a questa evoluzione e deve farsi trovare pronto per soddisfare necessità e aspettative.

Il sistema bancario italiano, dopo qualche anno di turbolenza, sembra essere tornato a condizioni di maggiore stabilità. È pur vero che condizioni del sistema economico non particolarmente positive e a livelli dei tassi di interesse estremamente bassi è molto difficile recuperare in modo stabile e duraturo redditività. I fronti più importanti sono tre: a) il recupero di marginalità sul business, sia attraverso un consolidamento delle attività *interest-related*, sia attraverso una diversificazione in attività *fee-related*, anche innovative; b) il conseguimento di maggiori livelli di efficienza, con effetti positivi sul *cost-to-income* non sempre migliorato negli anni per effetto più di una contrazione dei margini che di un aumento dei costi; c) la continuazione e il completamento delle azioni di «pulizia» degli attivi e di abbattimento delle posizioni deteriorate, anche in linea con quanto raccomandato dalle autorità di vigilanza. In modo trasversale su questo, la regolamentazione ha un effetto sempre più importante creando le condizioni sia per un sistema sempre più stabile e solido, come per esempio per effetto del rafforzamento dei vincoli sui requisiti patrimoniali, sia per un contesto più concorrenziale e favorevole per i clienti, come per esempio per effetto dell'entrata in vigore della normativa Payment Services Directive 2 (PSD2).

In questo contesto di sfide importanti e di regolamentazione in evoluzione, la digitalizzazione rappresenta una grande opportunità, un'opportunità, innanzitutto, culturale e strategica, per portare quell'innovazione che può aiutare le banche a raggiungere i propri obiettivi, di business, di efficienza, di qualità degli attivi, e, così facendo, a rendere i clienti sempre più soddisfatti.

La digitalizzazione non è solo lo strumento per trasformare in forma digitale quello che prima veniva offerto o effettuato in forma fisica. La digitalizzazione è un fatto mentale e culturale, che deve permeare i processi strategici e attraversare l'intera organizzazione ridisegnando i processi, cambiando il modo di lavorare delle persone, ridefinendo le modalità di interazione e comunicazione con i clienti. C'è bisogno di un modo nuovo di «fare banca», che abbia nella digitalizzazione uno dei suoi strumenti più importanti, a servizio delle banche, dei clienti, del mercato. Questo passa attraverso il concetto di *ecosistema*. L'innovazione nasce dal confronto, dalla condivisione, dalla collaborazione. L'ecosistema è fatto di operatori tradizionali che vogliono innovare, è fatto di operatori nativi digitali innovativi come le

fintech e le insurtech, è fatto di soggetti che possono fornire soluzioni tecnologiche e di supporto ai processi innovativi. La concorrenza a sua volta prevede operatori nuovi rispetto agli incumbent, come le stesse fintech e insurtech o le bigtech.

Questo libro, nel suo obiettivo di fornire un supporto alle strategie di trasformazione digitale delle banche, dà voce a molti attori dell'ecosistema, focalizzandosi nell'ordine sugli aspetti di strategia e di modelli di business degli intermediari bancari, sulle potenzialità offerte dalle tecnologie digitali, come i big data e la blockchain, sul ruolo delle fintech non solo come competitor ma anche come fonte di innovazione per gli incumbent e su alcuni business case particolarmente innovativi e interessanti.

Molto è stato fatto ma moltissimo rimane da fare. Solo chi governerà la variabile tecnologica digitale potrà costruire le basi per un successo duraturo e stabile. E questa variabile contribuirà a ridisegnare la struttura e la composizione del sistema bancario.