



La Banca ed i processi di trasformazione

di Giuseppe G. Santorsola*

In coerenza con il rinnovato format e la nuova politica editoriale della Rivista, adattati alle esigenze degli anni duemila, dedichiamo questo articolo al tema delle nuove tecnologie che accompagnano le strategie del sistema bancario. Già nel 2018 (numero 193) Roberto Ruozi aveva descritto in un suo articolo il fenomeno delle neobanche; questo numero ospita un altro suo contributo che inquadra e classifica il segmento più consistente ed allargato (quello del FinTech) ed un articolo di Chiari - de Cristofaro sull'Open Banking.

Dedicare anche il presente articolo a queste tematiche è scelta che è stata oggetto di valutazione per non apparire eccessiva, quanto opportuna per disegnare uno scenario futuro ormai non troppo lontano.

La riflessione determinante si riconduce anche all'editoriale precedente che nel duecentesimo numero ha delineato la necessità di individuare un nuovo percorso per gli interessi coperti dalla Rivista. La risposta dei collaboratori è testimoniata dai contenuti qui pubblicati. I temi da approfondire sono ulteriormente numerosi e la prospettiva di crescita è anche statisticamente significativa. Per contro, alcune aree dell'attività bancaria tradizionale perdono peso nella formazione dei margini bancari, sia perché assorbono costi sia perché non producono ricavi ade-

guati ed in linea con il passato. Ricostruendo un'area ancora meritevole di un adeguato approfondimento metodologico, si tratta di un tema di crescente interesse in modo sistematico ed attenzionato. E' opportuno in primo luogo evidenziare gli ormai numerosi segmenti in cui Fintech ha trovato spazio nell'intermediazione finanziaria:

- i sistemi, gli strumenti e le formule di **pagamento**

- la **cyber security** in termini di confidenzialità, integrità e disponibilità di informazioni

- la gestione dei **big data** in termini di volume, velocità e varietà intrinseca, tali da richiedere tecnologie e metodi analitici per l'estrazione del valore o per la corretta conoscenza.

- l'utilizzo ancora da differenziare, di **robo-advisors** oppure di **robot for advisors** per una diversa gestione dell'operatività nel contesto della consulenza e dell'asset allocation

- **insur-tech**, percorso parallelo a fin-tech, ma anche strumento di contrasto in termini competitivi rispetto alla crescita della banca-assicurazione governata dalla prima

- il **money management**, in termini di organizzazione e gestione in sicurezza delle transazioni e dei pagamenti

- la **gestione dei prestiti** attraverso strumenti informatizzati per gestire e armonizzare l'operatività dei diversi canali

distributivi utilizzati

- **wealth & asset management** nella duplice funzione di robo-advisor sostitutivo oppure di supporto al lavoro di relazione dei consulenti finanziari

- il **capital market** nel suo complesso di istituzioni, mercati e strumenti

- il **trading on line**, con il suo utilizzo diffuso di modelli, metriche, con la sua stessa operatività sistematica a distanza e i sistemi di diffusione (anche spesso non trasparente) delle informazioni

- il **crowdfunding**, quale strumento per rapide, diffuse e regolamentate forme di raccolta di risparmio su base ampia e dimensione unitaria limitata

- la gestione tech delle **norme regolamentari** in termini di acquisizione, elaborazione, trasmissione, vigilanza e controllo.

Negli ultimi anni gli episodi di M&A fra i due comparti (industries) sono triplicati e gli investimenti in FINTECH sestuplicati con un ritmo costante e lineare. L'Italia non è lontana dai principali competitori, ma è peraltro in coda, soprattutto se si considerano gli investimenti pro-capite, con una concentrazione molto forte nelle consuete aree più sviluppate sia per utilizzo che per presenza di iniziative imprenditoriali (la metà ha sede in Lombardia). Consideriamo che negli USA è già operativa la seconda generazione guidata dalle scelte di



Vanguard e di Schwab con molte newco del decennio passato già soppiantate da nuove iniziative imprenditoriali, mentre in China la ICBC (la banca con il maggior volume di attività nel mondo) utilizza una investment platform per la profilazione della clientela in luogo della mappatura prevista dalla vigente MiFID II.

L'attenzione è cresciuta esponenzialmente, a partire dal 2015, sfidando una forte diffidenza iniziale che individuava i punti di debolezza in modo preponderante, soprattutto a livello sociale per i comportamenti della clientela. Proprio in quest'ambito si è manifestato il fenomeno più interessante perché la comodità di molte soluzioni ha prevalso sulla ritrosia dei clienti meno abituati agli strumenti tecnologici.

Un ruolo efficace ha giocato la strategia dei costi che ha fortemente privilegiato i nuovi modelli di organizzazione delle principali operazioni, minimizzandone i costi, mentre venivano innalzati quelli delle procedure tradizionali.

Un parallelo interessante, che funge da freno, è invece la resistente preferenza di larghe fasce degli utenti verso i pagamenti in contanti, ovviamente antinomici rispetto a Fintech. Non si tratta delle consuete resistenze da parte delle imprese minori e commerciali, quanto del persistere dell'abitudine dei consumatori nel gestire i pagamenti da parte della clientela, soprattutto nelle aree non metropolitane, che – invece – potrebbero meglio beneficiare dell'annullamento del fattore distanza fisica e dell'impatto di questo sui tempi di conclusione di scambi e transazioni.

Un altro fattore di attenzione è suscitato dalla potenziale disin-

termediazione bancaria, insita nell'operato di imprese del settore delle technology companies, che dispongono di informazioni qualitativamente vincenti nella gestione dei rapporti con i clienti, leggendone preferenze, anticipandone le scelte e inducendone fenomeni di acquisto. E' noto peraltro il rischio di manipolazione di questi dati e, soprattutto, la scarsa consapevolezza in capo ai soggetti che mettono a disposizione i dati sottovalutandone ampiezza e profondità e durata della loro diffusione incontrollata.

Quanto sopra introduce ed enfatizza il rilievo del fattore sicurezza, in particolare sotto quattro profili:

- la **protezione** rispetto ad intrusioni esterne sui data base
- la tutela della **privacy** e della corretta utilizzazione dei dati in accordo con la volontà espressa dal titolare dei dati stessi
- la **perdita dei dati**, qualsiasi ne sia la motivazione
- la consapevolezza del proprietario dei dati in merito alla **rischiosità delle autorizzazioni** concesse.

Gli operatori FINTECH hanno investito notevolmente nella sicurezza delle transazioni e nel contrasto alle frodi, tema che tuttavia è ancora presente nel canale virtuale di Internet. Il modello che si rinviene – la **Strong Customer Authentication SCA** – è antitetico con banche e aziende tech maggiori fortemente impegnate con sistemi costantemente modificati e dotati di rassicurante sicurezza ed altri operatori (non distinguibili da parte degli operatori meno avveduti) tra i quali convivono soggetti sicuri ed altri deboli. Sarà indispensabile regolamentare la fase dei pagamenti (comunque già sog-

getta ad adeguati controlli), ma soprattutto assegnare a chi gestisce sistemi di pagamento la selezione responsabile dei siti, delle aziende e degli intermediari (spesso la tipologia più numerosa) che aderiscono ai loro sistemi. Una scelta magari economicamente non conveniente, ma indispensabile per il futuro sotto il profilo reputazionale.

I livelli di controllo sono generalmente classificati in tre stadi;

- un passaggio che solo il cliente conosce (**password o Pin**);
- uno strumento di cui solo il cliente dispone (**smartphone e il token bancario**);
- un passaggio che identifica solo chi il cliente è (**riconoscimento facciale, impronta digitale**).

Attualmente gli intermediari principali utilizzano almeno due di questi sistemi, con l'eccezione dei micropagamenti *contactless* fino a 50€ (purché non ripetuti nel breve tempo, quelli (non sempre) online fino a 30€ (non ripetuti) e quelli ricorrenti preimpostati dall'utente (comunque spesso rischiosi, quando assunti senza consapevolezza).

E' necessario pertanto impedire che soggetti identificabili apparentemente come imprese, ma di fatto utilizzatori della posizione per conseguire l'esito di meccanismi fraudolenti, possano insinuarsi in questa innovazione fondamentale per il futuro. Non si tratta di un'innovazione rivoluzionaria in sé in quanto in passato si utilizzavano moneta/banconote false e successivamente assegni non coperti, ma l'area di rischio era nella parte dell'acquirente. La moneta tecnologica inverte questa tendenza, evidenziando



ARTICOLI E STUDI

come sia di fatto più rischioso e costoso il fattore informazioni rispetto allo scambio dei mezzi pagamenti.

Nonostante ciò, attacchi informatici sono sempre possibili come evidenziato dal Presidente della BCE Christine Lagarde in merito agli effetti sulla stabilità finanziaria a causa di interruzioni operative con impatti sulla liquidità e cioè il motore (o l'atomo) della stabilità sistemica.

Un differente profilo di attenzione è generato dalla robustezza degli investimenti dedicati alle nuove tecnologie, cui si accompagnano l'alta disponibilità di sostegni comunitari e la possibilità di escludere quelle somme dal calcolo e dal controllo del debito pubblico. Scelta congrua che sarebbe nefasto non utilizzare.

A fronte di questi elementi favorevoli, la soluzione tecnologica e digitale si deve confrontare nella fase di transizione con l'esigenza di mantenere in perfetta efficienza le due strutture organizzative (fisica e virtuale) con impatto sul costo complessivo, dovendo tenere presente che:

a) le filiali bancarie restano una necessità dopo una riduzione di circa un terzo nel decennio trascorso; questa ha interessato per ora le banche maggiori e tende ora a spostarsi verso le intermedie, ma interessa meno quelle minori;

b) l'ipotesi di annullare la presenza fisica è al momento futuribile per il sistema, ma più che plausibile per singole entità dedicate, tenendo presente peraltro che alcuni intermediari, nati senza sportelli, hanno modificato la propria organizzazione o sono accompagnati da reti fisiche coperte dai consulenti finanziari, le cui unità

fisiche presentano location e lay-out certamente moderni, ma non dissimili a quelle storiche;

c) le esperienze di strutture white label (cioè più brand in un unico hub) sono rare nelle aree metropolitane ed hanno una ragione simile a quella degli agenti assicurativi multi-mandatari dei centri minori, ma si scontra con caratteristiche storiche e profili normativi dei consulenti finanziari;

d) il remote banking attivo è esperienza ancora limitata, con la prospettiva delle video conferenze che combinano il fattore umano con la riduzione di taluni costi, il risparmio di tempo e il mantenimento di rapporti personalizzati; soluzione ben diversa da quella gestita attraverso robo-advisors, con la quale convive con differenti gradi di accettazione;

e) il fattore tempo resta elemento chiave per il futuro; il fattore umano rende complessa la soluzione 24x7x365, cui peraltro il cliente ormai tipo è abituato in molti ambiti dei suoi comportamenti di acquisto o di acquisizione delle informazioni; in tale ottica, il cliente peraltro non è attratto in particolare dalla disponibilità fisica quanto da quella remota (i-phone e computer);

f) allo stesso tempo, garantisce al cliente, qualora ne avesse bisogno, di mettersi in contatto con il personale preposto, in modo facile e veloce, anche dalle zone più remote;

g) il grande dubbio riguarda peraltro i fattori di miglior conoscenza del cliente, se siano quelli dell'intelligenza artificiale o quelli del rapporto personale, così forte nella tradizione bancaria; la risposta è biunivoca: in termini di conoscenza di dati, eventi, calcoli e

soluzioni multiple, l'artificiale è senza rivali; in termini di comunicazione interpersonale, analisi dei bisogni complessivi e gestione della relazione, le parti si invertono.

Ancora una volta si realizzano le condizioni per rinvenire nel tempo una sommatoria di funzioni necessarie che può comportare costi maggiori invece che ridotti, a fronte di ricavi che potrebbero non aumentare in modo proporzionale. Alcuni elementi dei processi reclamano e si avvantaggiano di una gestione completamente tecnologica (soprattutto nell'area del back e del middle-office). La gestione degli adempimenti induce senza dubbio all'utilizzo della tecnologia. Resta il problema del costo anche perché la disruption insita nelle innovazioni non genera consolidamento delle strutture perché si originano immediatamente nuove innovazioni, rendendo incerto il permanere nel tempo di vantaggi competitivi ed anche della sopravvivenza sul mercato. Il pericolo è insito nella compresenza di tre drivers condizionanti: la mobilità, la funzione digitale e la condizione dei dati.

In conclusione, l'impatto della tecnologia deve essere studiato adeguatamente prima di essere definitivamente individuata come il nuovo perno del sistema finanziario, donando certezza alla funzione delle risorse umane dedicate a trasferire le potenzialità nella propria relazione con la clientela.

Buona lettura di questo e dei prossimi numeri della rivista.

**Professore Ordinario di Asset Management, Corporate Finance e Corporate & Investment Banking, Università Parthenope di Napoli.*