



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"IL FUTURO DEL SETTORE BANCARIO NELL'ERA DEL FINTECH"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. BOESSO GIACOMO**

**LAUREANDA: DE GASPARI AURORA**

**MATRICOLA N. 1122951**

**ANNO ACCADEMICO 2017-2018**

*Alla mia famiglia e ad Alberto*

# Indice

<i>Introduzione</i> .....	5
<i>Capitolo 1. La ‘rivoluzione digitale’</i> .....	6
1.1 Dalla prima carta di credito all’Internet banking.....	6
1.2 Il Pre-FinTech: gli effetti di Internet .....	8
1.3 La nascita del Fintech e la sua evoluzione.....	10
1.4 FinTech innovation.....	13
1.4.1 Il sistema dei pagamenti.....	13
1.4.2 Il sistema creditizio.....	16
1.4.3 Il servizio di consulenza: robo-advisory .....	18
1.4.4 Il sistema di investimento: crowdfunding .....	20
1.4.5 La tecnologia blockchain.....	22
<i>Capitolo 2. I possibili trend nel settore finanziario</i> .....	24
2.1 I nuovi competitor: i GAFA.....	24
2.2 La fintegration .....	24
2.3 La monetizzazione dei dati .....	25
2.4 L’impiego dell’intelligenza artificiale .....	25
2.5 L’utilizzo della tecnologia blockchain.....	26
2.6 La regolamentazione .....	26
<i>Capitolo 3. Come affrontare la sfida FinTech</i> .....	27
<i>Capitolo 4. Il caso Fineco</i> .....	31
4.1 FinecoBank.....	31
4.2 Intervista a Fineco .....	32
<i>Conclusioni</i> .....	42

***Bibliografia*..... 44**

***Sitografia*..... 47**

## ***Introduzione***

FinTech, acronimo di Financial Technology, è il termine usato per indicare tutte le nuove tecnologie che stanno rapidamente cambiando l'industria finanziaria. La 'digital disruption', o più comunemente 'rivoluzione digitale', è un fenomeno che ormai sta mettendo in discussione qualsiasi modello di business esistente e sta costringendo le imprese a maturare sempre più velocemente. Il settore bancario non è esente da questa trasformazione e si trova oggi a dover fronteggiare una delle sfide più complesse della finanza moderna.

Le innovazioni comprendono sia servizi finanziari sia tecnologie informatiche e investono tutti i settori dell'intermediazione bancaria e finanziaria: dal credito ai servizi di pagamento, dagli investimenti ai servizi di consulenza, oltre alle tecnologie di validazione decentralizzata delle transazioni e di supporto all'erogazione di servizi. FinTech sta mutando dunque ogni segmento dei mercati dei servizi bancari e finanziari; ne modifica la struttura attraverso l'ingresso di start-up tecnologiche, dei giganti della tecnologia informatica e dei social media (Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba). Tutto ciò richiede una risposta strategica da parte dei player tradizionali (banche e istituzioni finanziarie) che permetta loro di mantenere il ruolo centrale che si sono costruiti nel tempo.

Alcuni quesiti sorgono spontanei: come sta cambiando il mercato dei servizi finanziari? Quali sono i trend in atto più significativi? Come reagiranno le banche alle nuove sfide portate dalle startup FinTech? Per le banche le Fintech rappresentano una disruptive innovation o un fattore positivo di innovazione e di creazione di valore?

Alla luce di quanto appena esposto, obiettivo del paper è quello di definire un possibile approccio strategico per l'incumbent.

A tal fine la prima parte dell'elaborato (capitolo primo e secondo), partendo dalle prime trasformazioni dei servizi finanziari, è volta ad indagare i mutamenti che la digitalizzazione ha portato, sta portando e porterà all'interno del settore bancario.

Il capitolo terzo sarà invece dedicato all'analisi delle possibili strategie e dell'atteggiamento che dovrebbero tenere le banche per poter affrontare e trarre profitto dall'innovazione e dal progresso offerto dal FinTech.

Successivamente riporterò il caso di studio relativo alla banca Fineco descrivendo come tale realtà stia affrontando il tema della digitalizzazione e come consideri le nuove tecnologie che stanno rivoluzionando il mondo della finanza.

Infine, nell'ultima parte del paper riporterò quello che, a mio avviso, sarà il futuro prossimo del settore bancario.

## **Capitolo 1. La ‘rivoluzione digitale’**

### **1.1 Dalla prima carta di credito all’Internet banking**

Ogni giorno, un nuovo processo o servizio nel mondo della finanza viene automatizzato o reso migliore. La tecnologia finanziaria si è inserita così profondamente nelle vite dei risparmiatori, che è quasi impossibile immaginare un mondo senza di essa. E’ infatti difficile per un Millennial immaginare un mondo fatto di assegni, senza la possibilità di utilizzare in maniera diffusa le carte di credito o servizi, quali PayPal.

Ciò che oggi sembra scontato e presente da sempre crea le sue basi nel dopoguerra, quando arrivarono i primi segnali di sviluppo anche del sistema bancario e finanziario.

Diversi sono i momenti chiave che scandiscono la nascita del sistema attuale. Possiamo scegliere i più rilevanti, di certo quelli più vicini a noi e più legati allo sviluppo tecnologico odierno. Negli anni cinquanta ad esempio nascono le **carte di credito** con Diners, creata da Frank Mc Namara, il primo strumento di pagamento in plastica. Poco dopo nascono i giganti di oggi: American Express comincia la sua corsa nel 1958, anch’esso competitor esterno al sistema bancario, che rapidamente si organizza in Nord America formando i leader del settore di oggi: dalla più grande banca negli USA (Bank of America) nasce nel 1958 BankAmericard, che poi nel 1970 si apre alla collaborazione con altre banche che prendono il nome di Visa; Mastercard esordisce nel 1966, anch’essa da un’associazione di banche. Il sistema bancario italiano, entra invece nel mercato delle carte di credito solo nel 1986, con Carta Sì (1986), leader ancora oggi in Italia<sup>1</sup>.

*“Settori affini che invadono il campo, con una vista diversa del mercato e una velocità maggiore, senza legacy, con meno paure, meno cose da difendere. Dall’altra parte le banche, creando alleanze tra di loro, possono rispondere e reagire: ad esempio come ha fatto con Visa, la più grande joint venture al mondo ancora oggi, e Mastercard, secondo un modello che oggi chiameremo di cooperation”* (Ferrari, 2016, p.17).

Passiamo poi agli **Automated Teller Machine** (ATM) che, sebbene oggi svolgano una pluralità di funzioni, sono nati come chioschi automatizzati dove i clienti bancari potevano prelevare in maniera veloce e conveniente piccole quantità di denaro.

Le radici dello sviluppo degli ATM risalgono agli anni ’50, benché solo verso la seconda metà degli anni Settanta si registri il vero cambiamento nelle abitudini dei clienti, quando le prime

---

<sup>1</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L’era del Fintech*. Milano: Franco Angeli. P.16.

Automated Teller Machine sono state installate, in risposta alle richieste dei sindacati che volevano un orario più favorevole per i bancari.

La prima cash box nasce in UK installata da Barclays a Enfield Town, il 27 giugno 1967, sviluppata dalla società inglese De La Ruel, che anticipa di una sola settimana una società Svedese. Dalla Svezia tuttavia nasce il nome Bankomat, una piccola rivincita<sup>2</sup>.

La presenza di queste macchine ha richiesto la creazione di un sistema informatico che permettesse ai singoli sportelli di connettersi ai computer delle rispettive banche. È stata coinvolta IBM, allora leader nel campo dell'informatica, che insieme a Lloyds Bank ha lavorato sul progetto e nel 1973 è arrivata allo sviluppo di IBM 2984, il primo vero moderno ATM.

Negli Stati Uniti il primo ATM, il Docuteller, arriva nel 1969, introdotto per la prima volta alla Chemical Bank, al Rockville Center di New York. L'apparecchio erogava una somma fissa di denaro ogni volta che i clienti inserivano una speciale scheda codificata<sup>3</sup>. L'introduzione del Docuteller è stata così rivoluzionaria che la Banca annunciò: *“il 2 settembre la nostra banca aprirà alle 9 del mattino e non chiuderà mai più”*<sup>4</sup>.

Come affermato da Ferrari nel suo libro *“L’Era del FinTech”*, *“questo è un altro esempio di quanto in realtà il sistema bancario sia di fatto stato un fortissimo utilizzatore e sviluppatore di sistemi elettronici, un early adopter dell’elettronica. I sistemi attuali di core banking e l’infrastruttura globale del sistema bancario sono di quegli anni (Ferrari, 2016, p.19)”*.

Mentre oggi le parole chiave sono FinTech e big data, allora era self-service a guidare il processo di automazione dell'industria finanziaria.

Un'altra grande innovazione tecnologica nel mondo della finanza è stata la nascita del **trading elettronico** (anni '70) e più recentemente del **trading online**.

La pratica di comprare e vendere azioni di una società per trarre un profitto sembra risalire all'epoca romana, quando l'oratore Cicerone in un suo discorso descrisse alcune azioni che avevano un prezzo molto alto a quel tempo. Molti studiosi segnano la nascita del mercato moderno con l'emissione di azioni al pubblico da parte dell'olandese East India Trading Company nei primi anni del 1600. Da allora le innovazioni nel settore sono andate avanti, ma la rivoluzione più significativa si è avuta con la nascita del trading elettronico, che ha permesso l'accesso ai mercati ad un numero più elevato di utenti, abbassando i costi di negoziazione dei titoli.

Già nel 1967 nasce Instinet, la prima soluzione in grado di completare transazioni di titoli azionari, di lì a poco nasce NASDAQ. La sigla NASDAQ indica la National Association of

---

<sup>2</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L'era del Fintech*. Milano: Franco Angeli. P.19.

<sup>3</sup> <http://assoretiformazione.labelacademy.com/>

<sup>4</sup> Kim Zetter, 2010. Sept. 2, 1969: first U.S. ATM starts doling out dollars. *Wired*.

Securities Dealers Automated Quotation, gruppo borsistico formato nel 1971 a New York con sede a Times Square. Si tratta di un indice fortemente innovativo, basato su una fitta rete di computer collegati tra loro, rappresenta il primo esempio al mondo di mercato azionistico elettronico. Oggi fanno parte di questo indice le principali grandi aziende americane operanti nel circuito informatico e tecnologico: Microsoft, Apple, Yahoo e Google sono tutte quotate al NASDAQ<sup>5</sup>. Nel 1977 arriva il primo vero personal Computer, l'Apple II, che dà tra le altre cose, il via definitivo al trading elettronico poiché ne democratizza l'accesso con la diffusione dei PC e in seguito di internet<sup>6</sup>.

Il passo successivo del trading elettronico è stato il trading online, che ha aperto le porte agli investitori retail, ed il trading automatizzato ad alta frequenza, grazie soprattutto al perfezionamento delle telecomunicazioni ed al potenziamento delle capacità di calcolo dei computer. Il trading online è il primissimo settore, praticamente insieme all'internet banking, a svilupparsi quando arriva internet a metà anni novanta.

Il decennio si è chiuso con le mille promesse portate dal web. Negli USA ancora solo lo 0,4% delle famiglie aveva accesso all'online banking, in Europa guidava la Germania con circa 400 mila conti online, in Italia nascevano Fineco Online, banca telematica 121 e Imiweb Sim. Di lì a pochissimo i numeri e le piattaforme esplosero<sup>7</sup>.

## 1.2 Il Pre-FinTech: gli effetti di Internet

Con la diffusione dell'**internet banking** entriamo nella prima fase della rivoluzione digitale nel settore bancario, la fase che Ferrari ama chiamare "*Pre-Fintech*" (Ferrari, 2016, p. 25), che si sviluppa tra il '95 e il 2009.

L'adozione dell'internet banking è molto veloce, segue di fatto di pari passo la crescita della penetrazione dell'e-commerce, spinta dal web che rende tutto più accessibile, semplice, disponibile.

Già nel 2000 negli USA l'80% delle banche metteva a disposizione l'accesso online. In Europa sono stati i paesi scandinavi a guidare l'utilizzo dell'internet banking: negli anni 2003-05 l'internet banking aveva raggiunto il 50% della popolazione scandinava<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> <http://www.wallstreetitalia.com/trend/nasdaq/>

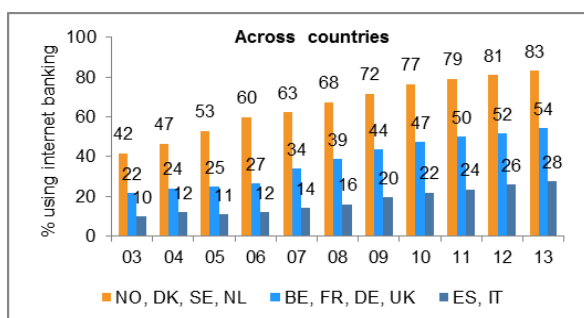
<sup>6</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L'era del Fintech*. Franco Angeli. P.22.

<sup>7</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L'era del Fintech*. Franco Angeli. P.23.

<sup>8</sup> Scope ratings, 2014. *Multichannel banking and overcapacity*.



Figura 1 – Trend di crescita in Europa penetrazione % dell'internet banking 2003/2013



Fonte: Scope ratings, Multichannel banking and overcapacity, 2014

Nel decennio 2000-10 cambia dunque il modo in cui i clienti utilizzano i servizi bancari: si passa dalle filiali all'home banking, al web.

Guardando al nostro Paese sono 17 milioni i correntisti online attivi, nel solo 2015 i conti online sono cresciuti di oltre 800 mila unità<sup>9</sup>.

La seconda fase della rivoluzione digitale, che rappresenta anche la fase attuale, prende piede con l'arrivo degli smartphone. La banca comincia ad essere non solo accessibile, ma anche portatile: nasce così il **mobile banking**, anytime anywhere.

Come affermato da A. Foti in un'intervista rilasciata ad Economy, *“una digitalizzazione sempre più rapida e diffusa, anche nelle fasce più anziane di popolazione tramite tablet e smartphone, sposta sempre di più i razionali sulla modalità di fruizione dei servizi: il mobile banking sta rapidamente sostituendo i servizi bancari di base; fra quattro o cinque anni chi andrà allo sportello di una banca per un bonifico sarà un marziano. Viviamo in un momento magico: il boom del risparmio, la crescita della domanda di consulenza e l'aumento della digitalizzazione sono destinati a durare”* (Economy, 2017, p. 91)<sup>10</sup>.

*“Sebbene ormai si tratti di innovazioni così profondamente radicate nella vita quotidiana da passare quasi del tutto inosservate, non si può negare che ognuna di esse abbia avuto una forza dirompente nel momento in cui ha fatto la sua comparsa. In fondo bisogna solo abituarsi al novum, perché, poi, il tempo da inesorabile avversario tende a far scolorire la brillantezza della novità. Ed ecco che le innovazioni diventano quasi inavvertitamente routine”*<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Chebanca!, 2016. *Digital banking index Italy*. P.6.

<sup>10</sup> Economy, 2017. Il robot farà lui il gestore? No! Coi robot gestiremo meglio noi. P.90-91.

<sup>11</sup> Antonio Simeone, 2015. Perché il futuro delle banche e dei nostri risparmi passa dalle startup fintech. *Econopoly Ilsole24ore*.

### 1.3 La nascita del Fintech e la sua evoluzione

Un modo semplice per spiegare la parola FinTech è descriverla come il punto di incontro tra tecnologia e strumenti finanziari. Due termini che si fondono insieme: finance e technology<sup>12</sup>. Ancora, PwC<sup>13</sup> definisce così il fenomeno FinTech: “*FinTech is a dynamic segment at the intersection of the financial services and technology sectors where technology-focused startups and new market entrants innovate the products and services currently provided by the traditional financial services industry*”.

Secondo uno studio condotto da McKinsey<sup>14</sup> le FinTech sono caratterizzate da:

- business model “snello” e “agile”: tali realtà si affidano a tecnologie all’avanguardia, non devono preoccuparsi di alcuna architettura legacy (i.e. sistemi tecnologici preesistenti) e sono solo parzialmente soggette ai vincoli normativi che si applicano alle banche convenzionali. Richiedono personale ridotto ma altamente specializzato e quasi nessuna infrastruttura fisica;
- tecnologia e innovazione come fonte di vantaggio competitivo;
- concentrazione sui singoli segmenti della catena del valore;
- orientamento al cliente: servizi altamente specializzati e volti al miglioramento della “customer experience”.

Non esiste una data ufficialmente riconosciuta che delinea l’inizio del FinTech, due date possono però tracciarne la nascita. La prima è l’esordio del blog Finovate nel 2004, uno dei blog principali del settore, ma soprattutto la principale serie di eventi annuali su scala internazionale sul FinTech. La seconda, forse quella più importante, è la nascita di Innotribe, la prima community costituita di fatto nel 2009, creata da Swift a Londra, che diventa in pochissimi anni uno dei cuori startup e FinTech del nuovo quartiere finanziario londinese. Inoltre, il 2009 è l’anno della nascita del Bitcoin. Potrebbe quindi essere questo “l’anno ufficiale” della nascita del FinTech<sup>15</sup>.

Sono diversi i fattori che hanno contribuito e facilitato l’ingresso delle FinTech nel settore bancario, a partire dalla trasformazione digitale. Per diversi decenni le banche sono state le prime ad investire nell’information technology (IT). Nonostante ciò, l’odierna svolta della digitalizzazione ha rivelato che la maggior parte dei sistemi bancari è ancora obsoleta e lascia l’industria esposta alla concorrenza inaspettata delle FinTech che si stanno imponendo contro i

---

<sup>12</sup> Matteo Rizzi, 2016. *FinTech revolution*. Milano: Egea. P.3.

<sup>13</sup> PwC, Global Fintech Report, 2016. *Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services*.

<sup>14</sup> McKinsey and company, 2016. *Challenges and Opportunities for fintech in Germany*.

<sup>15</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L’era del Fintech*. Milano: Franco Angeli. P.36.

modelli tradizionali utilizzando la tecnologia digitale come arma per abbattere le barriere all'ingresso e potenzialmente distruggere l'intero settore. Tuttavia, la tecnologia non è l'unica forza che ha agevolato la trasformazione dei servizi finanziari. Il FinTech, infatti, nasce in contemporanea con la crisi del settore bancario tradizionale del 2008 e quindi della forte perdita di fiducia da parte del pubblico nel settore finanziario. Le diffuse critiche che, a seguito dello scoppio della crisi finanziaria, hanno colpito le pratiche bancarie consolidate allertando i regolatori internazionali sull'importanza di rafforzare la regolamentazione del settore per una maggiore trasparenza e protezione degli interessi degli individui, hanno ulteriormente aggravato la situazione, rallentando la capacità innovativa degli attori bancari tradizionali almeno nei primi anni del FinTech<sup>16</sup>.

Guardando agli impieghi, a livello internazionale, si stima che l'investimento per lo sviluppo di progetti FinTech sia stato superiore a 25 miliardi di dollari nel 2016: il Nord America è la prima regione per ammontare degli investimenti (55% del totale), seguito dall'Asia (34%) e quindi dall'Europa (9%)<sup>17</sup>. Tuttavia, nel 2014 e nel 2015 gli investimenti in FinTech ammontavano rispettivamente a 29 e 47 miliardi di dollari. E' chiaro che c'è stato un netto calo tra il 2015 e il 2016 nell'attività complessiva. Come affermato da Warren Mead, KPMG's global Co-lead, nel biennio 2014-15 c'è stata una grande corsa agli investimenti in FinTech, dal momento che gli investitori acquistarono a livello globale l'idea di modelli di business nuovi e dirompenti. In un contesto di crescente incertezza geopolitica e macroeconomica, il 2016 ha visto il sentiment degli investitori girare la curva delle maree, con gli investitori che sembrano voler dimostrare che le soluzioni innovative possono essere ridimensionate e commercializzate (KPMG, 2017, p. 9). Secondo quanto riportato da PwC<sup>18</sup>, FinTech si è evoluto dalle startup che vogliono affrontare e battere gli incumbent, in un ecosistema più ampio composto da diverse aziende che cercano in molti casi partnership. Le startup FinTech non hanno solo bisogno di capitali, hanno bisogno di clienti. Allo stesso tempo, gli incumbent necessitano di nuovi approcci per guidare il cambiamento e fornire innovazione.

Anche le istituzioni finanziarie stanno imparando a collaborare. Le aziende FinTech creano un ecosistema che promuove la raccolta di grandi quantità di dati e crea relazioni di fiducia con la clientela. Adottare strategie di crescita efficaci e integrarsi con FinTech sarà essenziale per l'innovazione. I dati confermano quanto appena riportato, infatti, la partnership con le società FinTech è passata dal 32% nel 2016 al 45% in media nel 2017, anche se esistono grandi discrepanze tra le varie nazioni (vedi figura 2). Inoltre, in tutti i paesi, la grande maggioranza

---

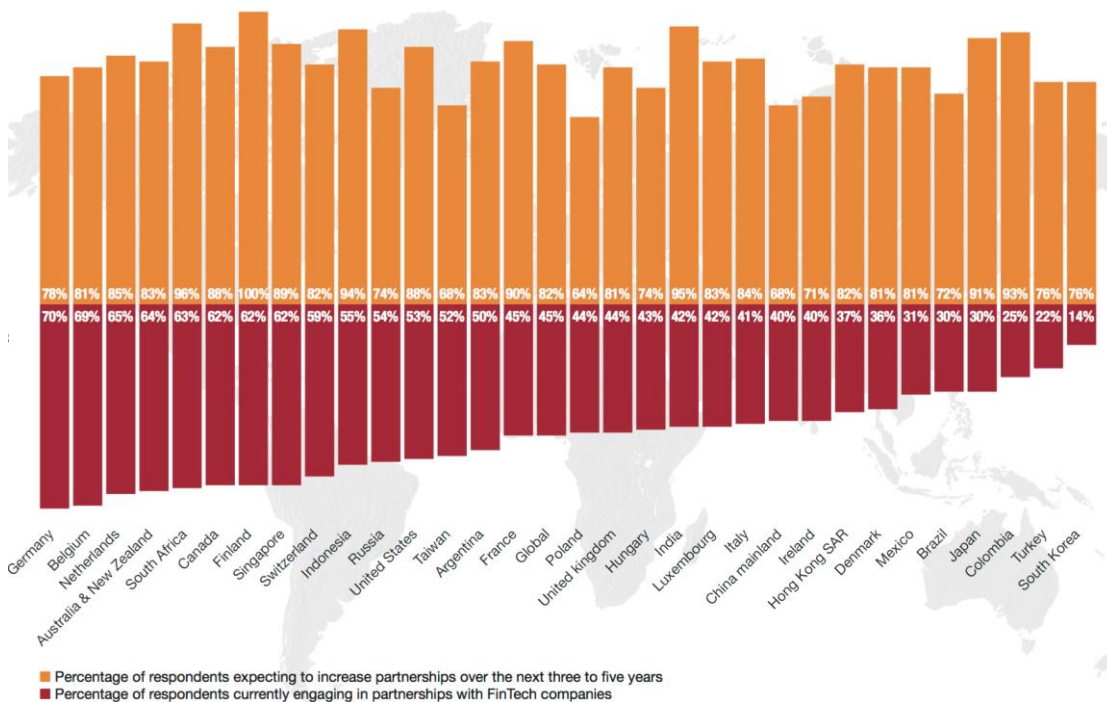
<sup>16</sup> Polo Sironi, 2016. *Fintech Innovation*. Chichester, West Sussex, UK: Wiley. P.4.

<sup>17</sup> KPMG, 2017. *The pulse of FinTech: Global Analysis of Investment in Fintech, Fourth Quarter 2016*.

<sup>18</sup> PwC Global FinTech Report, 2017. *Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services*

dei partecipanti, con l'82% in media, prevede di aumentare le cooperazioni con le società FinTech nei prossimi tre anni. Ciò è ulteriormente sottolineato dai segmenti di FinTech che stanno iniziando a passare dal puro B2C al B2B. Ad esempio, i prodotti di robo-consulenza offerti inizialmente come prodotti rivolti al consumatore stanno ora iniziando ad essere riposizionati come piattaforme integrate all'interno di istituzioni finanziarie incumbent al fine di soddisfare la loro base di clienti installata più ampia.

Figura 2: Partnership attuali e previste per Paese



Fonte: PwC Global FinTech Report 2017

L'integrazione non avverrà facilmente a causa delle differenze in termini di gestione e cultura, nonché di legacy. La cultura del posto di lavoro svolgerà un ruolo importante nei prossimi anni e gli incumbent dovranno rinnovare il loro scopo e marchio per allinearsi alle mutevoli aspettative. Tuttavia, implementando una nuova mentalità culturale, le istituzioni finanziarie saranno in grado di trovare fonti di talenti alternativi che contribuiranno a guidare l'innovazione e renderanno meno impegnativo il lavoro con le società FinTech.

C'è un passaggio letterario molto rilevante nel Manuale del guerriero della luce di Paulo Coelho che dice: *“Scegli i tuoi alleati e impara a lottare in compagnia, perché nessuno vince una guerra da solo”*.

## 1.4 FinTech innovation

FinTech investe ogni segmento del settore finanziario. Nell'insieme, le FinTech innovation possono essere raggruppate nelle seguenti categorie:

- sistema dei pagamenti
- sistema creditizio
- servizio di consulenza
- sistema di investimento
- tecnologia blockchain

### 1.4.1 Il sistema dei pagamenti

I mezzi e le modalità con cui le persone pagano per i beni ed i servizi ricevuti si sono continuamente evoluti nel corso di tutta la storia, dalle economie del baratto, fino alle carte di debito e credito odierne. Oggi, questa evoluzione prosegue ancora, grazie al sempre maggiore utilizzo da parte degli utenti di applicazioni mobili e di piattaforme online che semplificano i pagamenti e creano un sistema più efficiente.

Le carte di credito, debito e prepagate sono nate come forme di pagamento alternativo molti anni fa, ma mai per gli italiani hanno rappresentato uno strumento per sostituire completamente il contante. Adesso a “minacciare” tutte le forme di pagamento utilizzate fino ad ora (compreso il contante) potrebbe essere il telefonino. E se in Italia se ne parla come di una possibilità futura, è già una realtà in Cina, dove è sufficiente scaricare sul proprio smartphone Alipay e WeChat per pagare tutto con un semplice clic, dal caffè alla bolletta della luce<sup>19</sup>.

Le tendenze emergenti legate al FinTech nel settore dei pagamenti sono numerose, tra cui app mobili per i rivenditori che consentono ai clienti di ordinare e pagare direttamente dai loro dispositivi portatili; i wallet (portafogli) digitali per tutti gli acquisti online; nonché soluzioni di pagamento peer-to-peer (P2P) che permettono di trasferire denaro in tempo reale. Un esempio di soluzione di pagamento in mobilità (**app mobile**) promossa direttamente dal venditore è l'applicazione creata da Starbucks<sup>20</sup> che è risultata essere uno dei sistemi di pagamento in mobilità più funzionali presenti nell'industria del commercio al dettaglio. Questo risultato è stato raggiunto sia grazie ad un'interfaccia consumer-friendly dell'app, sia grazie all'efficiente gestione nei vari punti vendita degli ordini provenienti dal telefonino, senza sacrificare la gestione nello store dei clienti tradizionali (sebbene i clienti che hanno ordinato

---

<sup>19</sup> Luisa Berti, 2017. Il telefonino sostituirà carte e contanti. Ecco come faremo acquisti in futuro. *AGI*.

<sup>20</sup> <https://www.starbucks.com/coffeehouse/mobile-apps>

online possono saltare la fila). L'applicazione ricompensa anche il cliente, per ogni transazione effettuata, con punti fedeltà, che possono essere utilizzati per i futuri acquisti. Tale strumento ha fatto da volano per un aumento nel solo 2015 del 9% delle vendite negli Stati Uniti, con oltre un milione di utenti che lo utilizzano. Esempi come quello appena citato ce ne sono moltissimi. Tali applicazioni permettono non solo di rendere il cliente più soddisfatto, ma anche di aumentare le vendite stesse. Un vantaggio quindi non solo per l'acquirente, ma anche per l'esercente stesso.

Parliamo ora dei cosiddetti **wallet elettronici**. Michael Corbat, il CEO di Citigroup, la più grande azienda di servizi finanziari nel mondo, ritiene che la fine per le carte di credito sia vicina e la sua banca attualmente si sta muovendo in modo da assicurarsi una quota del mercato dei wallet (cioè portafogli) digitali<sup>21</sup>. I "wallet", in generale, sono dei portafogli virtuali, che consentano di fare pagamenti con rapidità e semplicità. I precursori sono stati i digital wallet come PayPal, che consentono di dematerializzare le proprie carte di pagamento o collegare il proprio conto bancario a un account con cui pagare gli acquisti online o effettuare trasferimento di denaro. Basta creare un account, collegare le carte e da quel momento si potranno concludere le transazioni in pochi click, dal computer o da un dispositivo mobile, inserendo solo una password. In modo analogo a PayPal funzionano anche Master Pass (la soluzione di Mastercard per i pagamenti online) e V.Me by Visa (offerto da Ing Direct). L'ultima tendenza però è quella dei cosiddetti mobile wallet, delle applicazioni che trasformano lo smartphone in un vero e proprio strumento di pagamento. La maggior parte dei wallet lanciati in tempi recenti si basa sulle tecnologie di prossimità (Nfc, near field communication) e possono essere usati nei negozi: le carte vengono dematerializzate e caricate sull'applicazione contenuta nel telefono e per pagare basta avvicinare lo smartphone ad un POS abilitato. Su questo fronte, le banche si sono mosse collaborando con gli operatori telefonici<sup>22</sup>.

Anche i principali player globali di internet, i cosiddetti GAFA (Google, Apple, Facebook e Amazon) si sono attivati nel business del mobile payment, in particolare nel campo dei mobile wallet. Apple pay, ad esempio, è il servizio di pagamento istantaneo creato da Apple<sup>23</sup>.

Quanto finora esaminato riguarda i pagamenti in prossimità, ma anche il trasferimento del denaro peer-to-peer è stato rivoluzionato, spinto moltissimo dal mobile e da user experience realmente capaci di intensificarne l'adozione e la diffusione.

---

<sup>21</sup> Simon Thomsen, 2017. Le carte di credito spariranno, sostituite dai wallet digitali. Ne è convinto il Ceo della più grande società di... carte di credito!. *Business Insider Italia*.

<sup>22</sup> Per approfondimento: Gaia Giorgio Fedi, 2015. Pagamenti in sicurezza con il "mobile wallet". *Ilsole24 ore*.

<sup>23</sup> Per approfondimento: Biagio Simonetta, 2018. Ecco le app digitali che hanno rivoluzionato i pagamenti e ora puntano al credito. *Ilsole24ore*.

Le cosiddette **soluzioni di pagamento peer-to-peer** permettono di scambiarsi denaro in tempo reale tra privati, dividere il conto al ristorante tra amici o raccogliere denaro per un regalo, il tutto con operazioni di “Instant Payment” che permettono di trasferire e rendere disponibili al destinatario somme di denaro in tempo reale. Ci sono esempi forti e vincenti: Venmo in USA, una startup FinTech oggi di proprietà di PayPal attraverso Braintree, che conta oltre 6 miliardi di dollari annui di valore delle transazioni P2P, ad un tasso di crescita annuale pari a più del doppio; la piattaforma Swish in Svezia che detiene oltre 500 mila utenti attivi su una popolazione totale di poco meno di 10 milioni di abitanti<sup>24</sup>. Anche in Italia sono partiti nel 2015 due nuovi progetti, Jiffy e Satispay, proprio in questo ambito. SIA, gigante italiano di infrastrutture e servizi tecnologici per gli istituti finanziari, è entrato nella partita dei pagamenti mobile con Jiffy. Quest’ultima tramite una APP, permette di trasferire denaro all’istante semplicemente selezionando il destinatario dalla rubrica personale<sup>25</sup>. Ad oggi la piattaforma ha 4,2 milioni di utenti e l’adesione di un totale di 120 banche italiane. Satispay è un sistema di pagamento gratuito per i privati ed economico per gli esercenti. A differenza dei wallet elettronici dei grandi colossi tecnologici (da Apple a Google passando per Samsung, Amazon e PayPal) e di altri operatori, Satispay si serve del mobile come reale alternativa al contante: la transazione di denaro non è infatti appoggiata ad alcun circuito di carte di credito o debito bensì all’Iban dell’utente. Satispay non teme per tali motivi la concorrenza di Apple Pay (e degli altri colossi della tecnologia), che potrebbe anzi far nascere la curiosità sui pagamenti indipendenti e “aprire la mente” agli individui ancora cinici sull’utilizzo del proprio cellulare per gli acquisti<sup>26</sup>. Innovazione del modello di business, basato sul concetto di community, qualità della customer experience tramite l’app molto intuitiva e un elevato tasso di fidelizzazione sono i fattori distintivi che stanno portando il servizio ad occupare una posizione di leadership in Italia nel suo settore<sup>27</sup>.

Al Salone dei Pagamenti<sup>28</sup>, tenutosi a Milano lo scorso luglio (2017), si è fatto il punto sulla diffusione degli strumenti alternativi al contante. Secondo quanto sottolineato nell’intervento di Nicola Cordone (Senior Vice President SIA), per vincere la sfida dei pagamenti digitali le banche italiane e le FinTech devono puntare sulla collaborazione. Jiffy, come affermato da Cordone, è un esempio di un’unione che fa la forza. Il ruolo di tale realtà infatti è quello di aiutare le banche, le aziende e la pubblica amministrazione a sfruttare il processo di

---

<sup>24</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L’era del Fintech*. Milano: Franco Angeli. P.51.

<sup>25</sup> Per approfondimento: <https://www.sia.eu/it/soluzioni/monetica/mobile-payments-e-commerce/jiffy>

<sup>26</sup> Gianni Rusconi, 2017. Satispay verso nuovo round raccolti finora 14,5 milioni. *Ilsole24ore*.

<sup>27</sup> Per approfondimento: Matteo Zorzoli, 2017. Finanziamento record per Satispay. Ora la startup italiana dei pagamenti su smartphone sogna in grande. *Business Insider Italia*.

<sup>28</sup> <http://www.salonedeipagamenti.com>

digitalizzazione, le soluzioni e le innovazioni pagando una piccola parte di un investimento importante che la società sostiene. Inoltre, uno dei principali obiettivi di SIA è quello di consentire ai clienti, tra cui le banche, di fare nuovo business: *“guadagnano loro, guadagniamo noi; non guadagnano loro, non guadagniamo noi. E’ necessario creare un forte sistema per aiutare le banche a mantenere un ruolo chiave nei pagamenti. Banking without banks? No grazie. Pensiamo che le banche abbiano la fiducia del consumatore, però la fiducia te la devi continuare a guadagnare, quindi le banche devono essere propositive e noi player dietro alle banche dobbiamo essere propositivi verso queste ultime e dobbiamo aiutare i loro clienti ad utilizzare nuovi strumenti di pagamento”* (Cordone, Salone dei pagamenti, 2017).

Ma il mobile trasformerà realmente il banking? Come affermato da Michal Panowicz, Deputy Head & SVP Digital Banking in Nordea (una delle principali banche scandinave), *“il mobile è uno strumento, come ogni altro. Ha delle caratteristiche e peculiarità che lo rendono migliore in alcuni casi, ma ci sono altri casi in cui vi sono strumenti alternativi migliori come nel caso dei PC nel momento in cui necessitiamo di schermi e tastiere più grandi. Stiamo per entrare in un’era di proliferazione degli schermi, non di consolidamento. E’ necessario dunque che le istituzioni finanziarie adattino i servizi a qualunque sia lo strumento che il cliente usa per quel servizio. I clienti si spostano tra una moltitudine di schermi ogni giorno. Il cellulare è sicuramente il più frequente, ma non l’unico utilizzato”* (Ferrari, 2016, p. 150).

#### **1.4.2 Il sistema creditizio**

La crisi del sistema bancario del 2008 ha avuto tra i vari effetti anche quello della riduzione dell’attività creditizia da parte delle banche che ha creato un buco di offerta proprio nel momento dell’evoluzione tecnologica e dell’arrivo del FinTech. Il sistema del credito è così divenuto oggetto di una corsa dal lato dei venture capitalist e delle startup FinTech.

Possiamo definire di **digital lending** l’offerta FinTech nel settore del credito. Tale sistema riunisce tutte le forme di finanziamento a privati e aziende attraverso i canali digitali. Per i prenditori di fondi costituisce una fonte di finanziamento alternativo al canale bancario e per gli investitori una opportunità di allocazione che permette diversificazione e tassi medi più alti rispetto a investimenti puramente finanziari.

Il **peer-to-peer lending** rappresenta senza dubbio il fenomeno oggi più importante e più conosciuto di digital lending. Secondo la definizione data da Borsa Italiana, il *P2P lending* (o social lending) è un prestito personale erogato da privati ad altri privati attraverso siti di imprese od enti di social lending, senza passare attraverso i canali tradizionali rappresentati dagli



intermediari finanziari autorizzati (banche, società finanziarie, ecc.)<sup>29</sup>. In altre parole, una piattaforma di social lending, rappresenta un'alternativa al credito bancario che viene concretizzata attraverso un marketplace, ossia prestatori e richiedenti credito che si incontrano tramite una piattaforma web fornita appunto da un P2P lender. Il marketplace riunisce, da un lato, chi ha intenzione di richiedere un finanziamento e, dall'altro, persone o istituzioni che decidono di mettere a disposizione una parte del proprio capitale con lo scopo di ricavarne un profitto<sup>30</sup>.

Il social lending si divide in tre sottosectori: i prestiti individuali, lo sconto fatture e i prestiti alle imprese. Secondo le stime riportate da P2P Lending Italia<sup>31</sup> i volumi del P2P lending italiano sono cresciuti in maniera esponenziale: nell'ultimo trimestre del 2017, hanno toccato quota 111,5 milioni di euro con un aumento del 40% trimestre su trimestre e del 267% rispetto all'anno precedente. Facendo sempre riferimento all'ultimo trimestre del 2017, dall'analisi dei dati per segmento risulta che:

- nel segmento sconto fatture, per il quale il campione attuale comprende tre piattaforme (CashMe, Fifty, Workinvoice), i volumi erogati sono stati pari a 84.8 milioni, con una crescita del 44% rispetto al trimestre precedente. Inoltre, rispetto al quarto trimestre 2016 i volumi risultano quasi quintuplicati;
- le due piattaforme del campione operanti nel segmento prestiti alle imprese (Borsa del Credito e Lendix) hanno erogato 9.8 milioni di nuovi prestiti, con un progresso del 106% rispetto al trimestre precedente e quasi quadruplicando il dato del quarto trimestre 2016, quando però i dati includevano la sola Borsa del Credito;
- le quattro piattaforme operanti nel segmento dei prestiti agli individui (Prestiamoci, Smartika, Soisy, Younited Credit) hanno erogato 16.8 milioni di nuovi prestiti. La crescita è pari al 7% rispetto al trimestre precedente e al 71% rispetto al quarto trimestre del 2016.

In totale, dall'avvio del mercato, l'intero settore ha generato 383 milioni di euro, con una crescita trimestre su trimestre del 41% e anno su anno del +314% (+294% su base omogenea). Dopo il salto dimensionale realizzato nel 2017 il P2P Lending italiano continua la sua crescita espansiva. Nel primo trimestre del 2018 l'erogato complessivo trimestrale delle nove piattaforme che contribuiscono alle rilevazioni di P2P lending Italia ha infatti superato i 126 milioni di euro. Su base annua, rispetto al primo trimestre del 2017, i volumi aumentano del

---

<sup>29</sup> Borsa Italiana, 2015. *P2P lending*.

<sup>30</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L'era del Fintech*. Milano: Franco Angeli. P.66.

<sup>31</sup> <http://www.p2plendingitalia.com/>

199%. Va inoltre precisato che il campione esaminato da P2P lending Italia, per quanto significativo come rappresentatività, continua a sottostimare le dimensioni complessive del P2P italiano. Mancano infatti i dati di alcuni players importanti e operanti ormai da tempo (come Credimi e Prestacap), nonché quelli delle numerose nuove piattaforme che stanno iniziando la loro attività.

Il P2P lending permette di applicare alla clientela finanziata tassi più bassi rispetto a quelli applicati dalle banche tradizionali a parità di rischiosità della clientela, mentre il prestatore guadagna rendimenti nettamente più alti rispetto ad altre asset class. Perfino le banche, paradossalmente, possono guadagnare utilizzando una piattaforma di marketplace lender piuttosto che utilizzare i propri canali che risultano essere meno efficienti. Non è quindi casuale che nel mondo P2P lending iniziano a crearsi nuove partnership proprio tra i nuovi big player FinTech e le banche. Vedi accordo tra Citi e Lending Club in USA, così come, ad esempio, in UK Santander e RBS hanno accordi con Funding Circle, un marketplace lender FinTech specializzato nel segmento dello small business. Nella maggior parte dei casi le banche indicano ai propri clienti la piattaforma FinTech mettendola a disposizione attraverso una partnership ad hoc, dando quindi una risposta ad un bisogno che in altro modo non riuscirebbero a soddisfare. Meglio cercare di mantenere la propria clientela aprendosi piuttosto che dire di no e rischiare di perderla<sup>32</sup>.

### **1.4.3 Il servizio di consulenza: robo-advisory**

I progressi tecnologici, uniti alla perdita di fiducia sulla scia della recente crisi finanziaria da parte dei risparmiatori verso l'industria del risparmio gestito tradizionale, hanno creato un ambiente favorevole per la crescita dei servizi di robo-advisory. Si tratta di sistemi di consulenza automatizzati, opportunamente supportati da tecniche di riequilibrio del portafoglio, che utilizzano algoritmi basati su investimenti passivi e strategie di diversificazione. Tali sistemi figurano un'esperienza cliente avanzata, per guidare l'utilizzatore attraverso un processo di autovalutazione, e modellano i comportamenti di investimento degli individui verso un processo decisionale basato sugli obiettivi<sup>33</sup>. Inoltre, di norma, le fee applicate alla clientela sono estremamente trasparenti e più convenienti rispetto alla consulenza finanziaria tradizionale.

Il mondo del robo-advisory nasce nel triennio 2008-2010 con Betterment nel 2008, Personal Capital e Motif nel 2009, seguite soltanto nel 2011 da Wealthfront (forse la più conosciuta)

---

<sup>32</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L'era del Fintech*. Milano: Franco Angeli. P.68-69.

<sup>33</sup> Paolo Sironi, 2016. *Fintech Innovation*. Chichester, West Sussex, UK: Wiley. P.8.

tutte di origine statunitense. Passando all'Italia, MoneyFarm, vincitrice nel 2015 del premio dell'OpenSummit di StartupItalia come miglior FinTech dell'anno<sup>34</sup>, è attiva proprio in questo settore.

Coerente con l'aumento della domanda da parte degli investitori retail, l'interesse per tale innovazione è cresciuto costantemente. Il finanziamento di capitali in questo settore è salito dai quasi inesistenti livelli di 10 anni fa fino ai centinaia di milioni di dollari investiti ogni anno negli ultimi anni. Basti pensare che il segmento dei robo-advisor ha avuto a fine 2015 circa 1 miliardo di dollari di funding dai venture capitalist. Non solo, diverse sono ormai le operazioni di ingresso nel capitale o di acquisizione di FinTech da parte dei player istituzionali. Per riportarne alcune Blackrock ha comprato nel 2015 Future Advisor; Shroeders è entrata nel capitale di Nutmeg, Goldman Sachs in Motif, Northwestern Mutual ha comprato Learn Vest, Interactive Brokers ha comprato Covestor. Le previsioni quindi sono di elevato, anzi esponenziale innalzamento dei volumi.<sup>35</sup>

Inizialmente i consulenti finanziari hanno visto i robo-advisor come una minaccia, più che come un'opportunità. Negli anni essi si sono tuttavia sempre meno preoccupati del potenziale perturbativo della consulenza completamente automatizzata, concentrandosi invece sulle potenzialità che la tecnologia poteva avere come strumento complementare alla propria operatività (parliamo infatti di robo-for-advisory), migliorando ad esempio l'efficienza delle proprie attività time-consuming, per concentrarsi solo su quelle ad alto valore per i clienti. Come affermato da Alessandro Foti, amministratore delegato di Fineco, in un'intervista rilasciata ad Economy, *"l'innovazione tecnologica non sostituisce, semmai integra e moltiplica le potenzialità della consulenza"*<sup>36</sup>. In particolare, l'esecuzione del ribilanciamento del portafoglio dei singoli clienti richiede tempo e questo sforzo potrebbe non essere percepito dai clienti come un elemento di differenziazione tra i diversi consulenti finanziari. Questi ultimi potrebbero perciò usare "robo-solution" per effettuare tali operazioni, risparmiando tempo. I "robo-services" forniscono inoltre servizi verticali (e.g. rapporti) che possono migliorare l'efficienza delle pratiche di consulenza umana. Più tempo può essere quindi dedicato ad aumentare i ricavi mediante discussioni a valore aggiunto con i clienti, elicitazione e tracciamento degli obiettivi e servizi di pianificazione complementari. I consulenti inoltre devono passare da un modello orientato al prodotto ad un approccio cliente-centrico, stabilendo una relazione sana con il cliente. Ci sarà infatti meno spazio per le campagne di consulenza basate sul prossimo prodotto valido, per favorire proposte più olistiche e auspicabili basate sugli

---

<sup>34</sup> <http://startupitaliaopensummit.eu/>

<sup>35</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L'era del Fintech*. Milano: Franco Angeli. P.83.

<sup>36</sup> Economy, 2017. *Il robot farà lui il gestore? No! Coi robot gestiremo meglio noi*. P.91.

obiettivi dei singoli clienti. Ai gestori di ricchezza viene chiesto di offrire servizi a valore aggiunto ai loro clienti che stanno diventando sempre più esigenti in termini di personalizzazione e trasparenza<sup>37</sup>. Come proposto da un articolo apparso sul Wall Street Journal<sup>38</sup> del settembre 2016, l'intelligenza artificiale dovrebbe permettere ai consulenti umani di trascorrere meno tempo su Excel e più tempo a capire gli aspetti personali e finanziari dei loro clienti, per costruire un legame di fiducia duraturo.

Secondo quanto appena descritto, i servizi di consulenza automatizzati non dovrebbero essere considerati come perfetti sostituti del rapporto umano con il cliente, che solo il consulente può dare. La pianificazione finanziaria si basa principalmente sull'interazione umana fra consulente e clienti e variabili qualitative quali l'ascolto, le sensazioni e l'interpretazione di informazioni fornite dal cliente sono centrali all'interno del processo di pianificazione. Il contributo del consulente non può quindi essere sostituito da strumenti di consulenza automatica. Occorre tuttavia ribadire che il FinTech deve comunque essere apprezzato e sfruttato per le sue capacità in quanto il modello ibrido robo-umano (robo-for-advisory) sembra fornire consigli migliori e risultati più elevati per i clienti.

#### **1.4.4 Il sistema di investimento: crowdfunding**

La crisi del 2008 ha portato, tra le altre cose, ad un restringimento dei finanziamenti da parte delle banche e delle altre istituzioni finanziarie. La ricerca di nuove soluzioni ha agevolato lo sviluppo di modalità di finanziamento alternative, tra le quali il crowdfunding che si pone come la soluzione più conosciuta e più importante dal punto di vista delle dimensioni.

*“Mentre le banche frenavano i propri investimenti ed impieghi, l'intero mercato del crowdfunding ha raggiunto nel 2014 un valore totale stimato di 16 miliardi di dollari con un tasso di crescita medio annuale del 401% nel periodo 2012-14”* (Ferrari, 2016, p.90).

Nello specifico, il crowdfunding è uno strumento di raccolta fondi, attraverso il quale il promotore di un'iniziativa richiede al pubblico (crowd), tramite una piattaforma, somme di denaro per sostenere un progetto o un'attività specifica (funding). Vi sono diverse tipologie di crowdfunding, le quali si distinguono in base alla finalità del finanziamento, oppure in relazione alla remunerazione prevista per i finanziatori:

- reward crowdfunding
- lending crowdfunding
- equity crowdfunding

---

<sup>37</sup> Paolo Sironi, 2016. *Fintech Innovation*. Chichester, West Sussex, UK: Wiley.

<sup>38</sup> Jason Zweig, 2016. It's not creepy, it's future. *Wall street Journal*.

Il **reward crowdfunding** prevede, in cambio di una donazione in denaro, una ricompensa non monetaria: la ricezione di un premio oppure un riconoscimento immateriale come un bene o un servizio una volta che il progetto viene realizzato. Le piattaforme di reward crowdfunding possono essere descritte come canale web volto a facilitare l'interazione diretta tra chi propone l'iniziativa ed il possibile sostenitore/finanziatore. Per quanto riguarda i servizi messi a disposizione del promotore esse forniscono: lo spazio web, su un portale dedicato, per la presentazione del progetto e la sua pubblicizzazione; l'assistenza eventuale per sviluppare il progetto e la definizione del budget che si vuole finanziare ricorrendo al crowdfunding, oltre al premio o riconoscimento per i potenziali sostenitori/contribuenti; sollecitazione dei finanziamenti e gestione delle sottoscrizioni. Inoltre, queste piattaforme permettono agli imprenditori di ottenere dei feedback sui prototipi da parte dei consumatori, che esprimeranno la propria idea prima che avvenga la produzione<sup>39</sup>.

Il **lending crowdfunding**, si basa sui microprestiti a persone o imprese e va a sovrapporsi al P2P lending già trattato in precedenza parlando del sistema creditizio.

Infine, l'**equity crowdfunding** permette a una società di incassare finanziamenti online. Gli investitori che contribuiscono alla raccolta ottengono un titolo di partecipazione all'azienda, accedendo a tutti i diritti patrimoniali e amministrativi che ne conseguono. Per quanto riguarda l'accesso a tale modello, con il nuovo regolamento Consob al via il 3 gennaio 2018, anche le Pmi tradizionali possono raccogliere fondi sulle piattaforme di equity crowdfunding autorizzate in Italia. Mentre in precedenza lo strumento era limitato a startup, Pmi innovative e veicoli di investimento specializzati in innovazione<sup>40</sup>.

In ciascuna tipologia di crowdfunding i progetti che sono proposti sulle piattaforme prevedono di norma un obiettivo, in termini di quantità di risorse, e un termine entro il quale raccoglierle. Alla scadenza tutte le promesse di investimento saranno ultimate e accreditate sul conto intestato al promotore del progetto se il budget richiesto è raggiunto. In caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo finanziario, nessun versamento sarebbe perfezionato e il finanziatore non si vedrebbe addebitare l'importo promesso<sup>41</sup>. In merito ai costi delle piattaforme, alcuni portali trattengono una percentuale del capitale raccolto da ciascun progetto di investimento, altri forniscono servizi completamente gratuiti e si finanziano attraverso le donazioni che i promotori dei diversi progetti offrono.

---

<sup>39</sup> Paola Vitaletti, 2015. Come "funziona" una piattaforma di crowdfunding reward based? Come si può farne uso ed a quale costo?. *La stampa*.

<sup>40</sup> Alberto Magnani, 2018. Equity crowdfunding, come funziona in cinque punti. *Ilsole24ore*.

<sup>41</sup> Paola Vitaletti, 2015. Come "funziona" una piattaforma di crowdfunding reward based? Come si può farne uso ed a quale costo?. *La stampa*.

Dato il successo di tale sistema, si sono già create, in particolare nell'equity, partnership tra piattaforme e banche. Ad esempio, MYMicroinvest, una piattaforma di equity crowdfunding belga fondata nel 2011, collabora con diverse banche tra cui BNP, Fortis, KeyTradeBank, VCs e Angels. Certamente, come affermato da Ferrari nel suo libro "L'era del FinTech" (2016, p. 98), *"emerge la forte vivacità di questo segmento, in grado di coprire le inefficienze e mancanze dell'attuale sistema finanziario e che quindi diventa strumentale ad una crescita dell'economia attraverso la creazione di nuovi marketplace in grado di far funzionare meglio l'incontro tra domanda e offerta di capitali, investimenti, finanziamenti, consumi"*.

#### **1.4.5 La tecnologia blockchain**

Blockchain è la tecnologia sottostante la cryptovaluta più conosciuta: il Bitcoin. Mentre il futuro del Bitcoin è oggi incerto, la tecnologia blockchain è una soluzione che le istituzioni finanziarie possono utilizzare per certificare la conclusione di qualsiasi tipo di transazione, e può inoltre essere utilizzata in molti altri settori, quali quello sanitario piuttosto che pubblico e così via. In particolare, il blockchain è un registro digitale pubblico di transazioni che continuamente aggiorna la sua lista di record di informazioni, classificando i dati in blocchi in ordine cronologico, e aggiungendo i nuovi blocchi a una catena già esistente. Una volta aggiunte ad una blockchain, le informazioni non possono più essere alterate o cancellate, garantendo quindi un sistema trasparente ed accurato di registrazione delle transazioni. Inoltre, poiché ogni nodo (computer) del sistema ha una copia del file blockchain, gli utenti possono rapidamente individuare eventuali discrepanze, primo segnale di tentativi di frode o di hacking. Ancora, non c'è bisogno di un'entità centrale, una clearing house, che ne verifichi la congruità e validità, questo avviene per consenso del database decentralizzato (la blockchain)<sup>42</sup>.

Coerente con le potenziali applicazioni della tecnologia blockchain, gli investimenti in capitale di rischio nelle aziende che forniscono tali servizi sono saliti dai soli 3 milioni nel 2011 ai quasi 475 milioni di dollari nel 2015. Oggi, gli investimenti nella tecnologia alla base delle cryptovalute continuano a ritmi mai visti. Solo il venture capital ha già superato nei primi mesi del 2018 l'intero anno precedente. Stando alle cifre comunicate da Crunchbase (piattaforma di dati sulle startup) ad oggi il venture capital ha investito 1,3 miliardi di dollari in startup legate alla blockchain, superando già, in neanche cinque mesi, l'intera somma del 2017. Questo solo per quanto riguarda i finanziamenti tradizionali da VC, senza tenere conto quindi dei fondi raccolti mediante Ico, le offerte iniziali di valute, che negli ultimi mesi hanno superato il VC

---

<sup>42</sup> <http://assoretiformazione.labelacademy.com/>

finanziando nel primo trimestre dell'anno un totale di 3,3 miliardi di dollari<sup>43</sup>. Inizialmente gli investitori si sono concentrati principalmente sui pagamenti digitali (vedi Bitcoin), recentemente l'attenzione si è spostata invece verso quelle start-up che forniscono applicazioni e infrastrutture legate alla tecnologia blockchain. Infatti, tale tecnologia ha una serie di applicazioni di vasta portata e potenzialmente disruptive per il mondo dell'industria finanziaria. La sicurezza dei blockchain potrebbe addirittura eliminare la necessità di certificare dati, visto che questi sono già a prova di manomissione. Anche la liquidazione della compravendita di titoli potrebbe essere resa pressoché immediata: il NASDAQ sta già testando questa opportunità nel suo Private Market, un mercato riservato per il trading di società per-IPO. NASDAQ Linq, nome del prodotto blockchain sottostante, ha effettivamente aumentato l'efficienza e la velocità nella liquidazione e nel regolamento degli scambi.

Poiché la tecnologia blockchain sembra rappresentare il futuro standard di settore, gli intermediari tradizionali devono fin da ora decidere se sviluppare tali competenze internamente o siglare un partenariato strategico con imprese specializzate. Alcune istituzioni stanno già tentando di rispondere a questa nuova sfida: 42 delle principali istituzioni finanziarie del mondo (tra cui Banca Intesa, Unicredit, BNP Paribas, Barclays, Citigroup, Goldman Sachs, Credit Suisse, JP Morgan, UBS, Santander, Deutsche Bank e Welles Fargo) hanno siglato una partnership con aziende specializzate nel settore per formare il Consorzio R3, il quale ha l'obiettivo di sviluppare le tecnologie utili per essere competitivi nel comparto finanziario nel prossimo futuro. Altre istituzioni invece, stanno tentando di costruire il proprio sistema di blockchain-in-house, come ad esempio ha fatto NASDAQ con Linq<sup>44</sup>. *“Ciò non rappresenta altro che la dimostrazione del potenziale delle nuove soluzioni tecnologiche, finalizzate a digitalizzare realmente il sistema finanziario globale nei suoi vari componenti. La portata dei cambiamenti potrebbe essere enorme con enormi benefici per gli stessi attori finanziari oggi protagonisti nei mercati internazionali. Le istituzioni finanziarie stesse sono consapevoli delle limitazioni dell'attuale infrastruttura e quindi sono alla ricerca di soluzioni nuove e tra queste la blockchain rappresenta la strada più attraente”* (Ferrari, 2016, p.106).

---

<sup>43</sup> P. Sol, 2018. Boom di investimenti in blockchain: già superato a inizio 2018 l'intero anno scorso. *Ilsole24ore*.

<sup>44</sup> <http://assoretiformazione.labelacademy.com/>

## ***Capitolo 2. I possibili trend nel settore finanziario***

Nel complesso, la rivoluzione FinTech è appena cominciata e gli sviluppi tecnologici e digitali degli ultimi anni continueranno a produrre i loro effetti in più direzioni. Proviamo quindi ad analizzare i principali trend che ci aspettano nei prossimi anni.

### **2.1 I nuovi competitor: i GAFA**

I big della rete e della tecnologia: Google, Amazon, Facebook e Apple, che vengono identificati con la sigla GAFA, da tempo hanno progetti attivi per allargare il proprio business approdando nel settore bancario. Innanzitutto, essi sono entrati nel mondo dei pagamenti digitali: Facebook ha chiesto recentemente una licenza bancaria in Irlanda, Apple e Google offrono rispettivamente Apple Pay e Pay with Google, ciascuno con l'obiettivo di offrire servizi di pagamento attraverso la propria piattaforma. Non solo, l'impegno di questi grandi player va oltre e comprende anche investimenti diretti nel FinTech. Ad esempio, Google attraverso Google Ventures ha completato 37 operazioni di investimento in startup FinTech posizionandosi tra i primi dieci investitori del FinTech nel mondo<sup>45</sup>. I GAFA hanno inoltre colto l'importanza della partnership per crescere in questo sistema, hanno compreso la rilevanza di trovare un dialogo tech e financial per ampliare il business e migliorare la user experience della clientela. Tra i diversi accordi, ricordiamo ad esempio quello siglato dal leader del commercio elettronico Amazon con il gruppo finanziario Bank of America-Merrill Lynch per offrire congiuntamente prestiti e finanziamenti. Grazie a questo accordo, l'offerta di finanziamenti alle aziende che fanno vendite online sulla piattaforma Amazon, Amazon Lending, sembra destinata a crescere come un fiume in piena dopo che tale business era rimasto marginale nell'offerta di Amazon<sup>46</sup>.

### **2.2 La fintegration**

La contrapposizione tra FinTech e banche nasce solo da una visione di breve periodo. Vi sarà infatti una forte convergenza, in cui da una parte alcune FinTech accresceranno la propria offerta al punto da essere riconosciute come vere e proprie banche, dall'altra, come abbiamo già potuto osservare, si formeranno modelli ibridi di cooperazione tra banche e FinTech. Il modello che prevarrà sarà quello della collaborazione e qualunque sia il percorso intrapreso, le

---

<sup>45</sup> CBInsight, 2015. *Overview of FinTech Landscape: Disruption in Finance*.

<sup>46</sup> Andrea Telara, 2018. Se Amazon, Facebook e Google diventano banche. *Panorama*.



banche per sopravvivere dovranno digitalizzarsi<sup>47</sup>. I due concorrenti così si troveranno ad essere alleati e le partnership che si creeranno porteranno con sé delle logiche *win-win*: da un lato le banche richiedono digitalizzazione efficace per i propri clienti-utenti, dall'altro le società Fintech, che presentano carenza di risorse e capacità gestionali, possono trovare forza e sostegno negli istituti bancari<sup>48</sup>.

### **2.3 La monetizzazione dei dati**

Per poter aumentare l'efficienza dei processi interni, rispettando tuttavia i requisiti richiesti dagli utenti, gli intermediari devono oggi ripensare l'utilizzo della tecnologia a loro disposizione. In particolare, essi dovranno concentrare i propri sforzi non solo riducendo i costi legati all'infrastruttura hardware e software migrando verso soluzioni cloud e programmi open source, ma soprattutto, dovranno utilizzare maggiormente e in modo migliore i dati a loro disposizione. L'insieme dei dati relativi ai singoli clienti rappresenta infatti una fonte di informazioni privilegiata e già disponibile per tutte le banche. L'analisi dei dati può tradursi in decisioni aziendali migliori, più veloci e intelligenti, nello sviluppo di prodotti innovativi, nell'identificazione di mercati nascosti non ancora aggrediti e nello sviluppo di altre innovazioni che rendono le imprese competitive. Inoltre, l'utilizzo del cloud permetterà di erogare servizi a più alto valore aggiunto per i clienti, aumentando al contempo il grado di sicurezza dei processi e una miglior raccolta e accesso ai dati stessi.

### **2.4 L'impiego dell'intelligenza artificiale**

La customer experience ideale per il cliente deve essere veloce, efficiente, ma soprattutto personalizzata in conformità delle sue specifiche esigenze. Per fare questo gli istituti di credito devono ripensare alla loro offerta di prodotti e servizi, identificando le aree di criticità per il cliente, che possono diventare, se migliorate, delle opportunità per rafforzare il rapporto esistente. Questa ristrutturazione può avvenire solo se le banche acquisiscono o collaborano con società tecnologiche, poiché solo queste sono dotate di strumenti di analisi dei dati innovativi e di un approccio orientato alla completa soddisfazione del consumatore.

L'intelligenza artificiale rappresenta uno strumento che sempre più intermediari stanno utilizzando per migliorare la loro interazione con gli utenti. Le banche potranno beneficiare della tecnologia sotto tre aspetti in particolare: relazione più profonda con i clienti, nuove

---

<sup>47</sup> Roberto Ferrari, 2016. *L'era del Fintech*. Milano: Franco Angeli. P.124.

<sup>48</sup> Maurizio Maraglino Misciagna, 2018. *Le banche non sono scomparse, si sono alleate con le startup FinTech*. *Econopoly Ilsole24ore*.

metodologie di analisi dei dati e impatti sui processi aziendali. Come dichiarato da Sironi in un'intervista rilasciata al salone dei pagamenti, *“nella realtà dei fatti non si tratta di intelligenza artificiale ma di intelligenza aumentata cioè che aumenti la capacità del digitale di fornire capacità decisionale agli individui trasferendo in qualche modo conoscenza”*<sup>49</sup>.

## **2.5 L'utilizzo della tecnologia blockchain**

La tecnologia blockchain è la rappresentazione digitale di quattro concetti: decentralizzazione, trasparenza, sicurezza e immutabilità. Alcune stime suggeriscono che nel giro dei prossimi 3 anni, circa due terzi degli intermediari inizieranno a sperimentare soluzioni informatiche basate sulla tecnologia blockchain<sup>50</sup>. Quest'ultima infatti, sebbene si sia sviluppata con la nascita del Bitcoin, può essere applicata anche in altre aree della finanzia. Essa costituisce una catena indistruttibile e non modificabile di tutte le transazioni e in questo modo le banche potranno tenere traccia di tutte le transazioni, restando immuni da attacchi informatici e frodi.

## **2.6 La regolamentazione**

Il futuro del FinTech dipenderà in larga misura dalla sua capacità di affrontare il quadro normativo altamente stringente del settore finanziario. D'altra parte, i regolatori dovranno garantire un trattamento armonizzato dei vari attori per proteggere i clienti finali, eliminando i possibili ostacoli allo sviluppo del mercato. In sintesi, la regolamentazione può diventare il catalizzatore per lo sviluppo del FinTech o il suo principale ostacolo.

---

<sup>49</sup> <http://www.salonedepagamenti.com>

<sup>50</sup> <http://assoretiformazione.labelacademy.com/>

### Capitolo 3. Come affrontare la sfida FinTech

COSA FARE?	COME?
Puntare su competenza, professionalità e utilizzare la concorrenza a proprio favore	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Approccio propositivo</b> verso le FinTech</li><li>➤ <b>Integrare</b> i servizi tradizionali con i servizi digitali avanzati</li><li>➤ <b>Diventare “piattaforma”</b> alla quale i clienti possono accedere per acquisire i servizi innovativi offerti dalle FinTech</li><li>➤ A seconda della convenienza: creare una piattaforma in-house (<b>build</b>) o acquisire società FinTech ed incorporare la tecnologia nel processo attuale (<b>buy</b>) o creare una <b>partnership</b> business-to-business con le FinTech prescelte</li><li>➤ Puntare sulla <b>qualità del servizio</b> e sull’esperienza percepita dal cliente attraverso un personale altamente qualificato, in grado di relazionarsi e stabilire con il consumatore un rapporto di fiducia</li></ul>
Avere una cultura aziendale flessibile	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Abbracciare l’innovazione</b> (non rimanere alle porte)</li><li>➤ <b>Innovazione come opportunità</b> di business, non come minaccia</li><li>➤ <b>Semplificare i modelli operativi</b> attraverso: dematerializzazione dei processi e documenti; potenziamento delle infrastrutture tecnologiche;</li></ul>

	potenziamento dei canali remoti; automazione dei processi
Passare da una cultura di rendita derivante dal presidio fisico del territorio ad una cultura di centricità del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Format di “<b>filiali leggere</b>” (cashlight o cashless)</li> <li>➤ Meno filiali adibite a ciò che il computer sa fare meglio dell’uomo: sempre <b>meno transazioni</b> e sempre <b>più consulenza</b></li> </ul>
Porre il cliente al centro dell’attenzione: “customer centric model”	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Gestione patrimoniale personalizzata:</b> soluzioni in linea con gli obiettivi</li> <li>➤ <b>Chiarezza e dettaglio</b></li> <li>➤ <b>Riservatezza e protezione</b> dei dati</li> <li>➤ <b>Everywhere banking</b></li> <li>➤ Risposte e proposte <b>real time</b> a seconda delle esigenze e degli obiettivi del cliente</li> </ul>
Adottare un approccio olistico basato sugli obiettivi del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Dialogo</b> conforme alle esigenze, personalizzato</li> <li>➤ <b>Comprensione</b> dei bisogni e degli obiettivi</li> <li>➤ Consulenza finanziaria più incentrata sul <b>cliente</b> (meno guidata dal prodotto), focalizzata sul <b>valore aggiunto</b> (meno orientata al volume), più trasparente sui costi (no conflitti di interesse)</li> <li>➤ <b>Assistenza completa:</b> gestione del patrimonio, pensione, passaggio generazionale, ottimizzazione fiscale</li> </ul>
Digitalizzare	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non solo estetica, <b>design</b>, ma prima di tutto <b>personalizzazione</b> dell’intera esperienza cliente</li> <li>➤ <b>App</b></li> <li>➤ <b>Internet banking</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Web collaboration</b></li> </ul>
Creare un giusto equilibrio tra efficienza digitale e cura del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Digitalizzazione dei servizi e delle prestazioni cui il cliente preferisce usufruire tramite il <b>digitale</b></li> <li>➤ Possibilità per il cliente di usufruire degli stessi servizi in modalità <b>offline</b></li> <li>➤ Mantenimento della <b>relazione fisica</b> su tutto quello che possiamo definire a valore aggiunto</li> </ul>
Sfruttare l'efficienza operativa della "robot-automation"	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Combinare i servizi di <b>robo-advisory</b> con la <b>consulenza umana</b></li> <li>➤ Utilizzare piattaforme di robo-consulenza per farsi guidare in una scelta più ragionata (<b>robo-for-advisor</b>)</li> <li>➤ <b>Personalizzazione</b> della consulenza a seconda degli obiettivi e delle specifiche del cliente (es. aversità al rischio)</li> </ul>
Sfruttare l'intelligenza artificiale per incrementare l'intelligenza umana	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Assistenza virtuale</b></li> <li>➤ <b>Elaborazione del linguaggio</b></li> <li>➤ <b>Elaborazione intelligenze dei dati</b></li> <li>➤ <b>Cognitive computing</b></li> <li>➤ <b>No sostituzione ma affiancamento:</b> potenziamento della capacità decisionali</li> </ul>
Utilizzare più efficientemente e sfruttare al massimo di dati	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Raggruppare</b> i dati già a disposizione con i dati che derivano dal web e dai social media oltre che dalle piattaforme mobile</li> <li>➤ <b>Archiviare</b> i dati</li> <li>➤ <b>Analizzare</b> i dati sfruttando applicazioni di big data analytics (permettono di generare conoscenza utile ai processi decisionali per</li> </ul>

	<p>esempio anticipando i bisogni dei clienti e conoscendo le preferenze e le abitudini dei clienti in tempo reale)</p> <p>➤ <b>Data driven bank</b></p>
--	---

Nella parte teorica del paper abbiamo osservato che, se da un lato le FinTech si presentano come realtà agili, snelle, innovative, dall'altro gli incumbent dispongono di capitali, competenze e un'ampia base clienti difficili da replicare. Alla luce di quanto esposto, a mio avviso, le istituzioni finanziarie per rimanere competitive nonostante l'emergere del fenomeno "FinTech" dovrebbero adottare le strategie elencate nella tabella sopra riportata.

*“Continuare ad essere banca domani e riuscire ad innovare metodi e processi del sistema finanziario tradizionale sono le vere sfide che non tanto i regolatori quanto i nostri clienti ci chiedono. E' un dovere, per tutti gli operatori del sistema bancario, saper cogliere queste sfide” (Giovanni Bossi, Amministratore Delegato di Banca IFIS)<sup>51</sup>.*

---

<sup>51</sup> Luca De Biase, 2017. L'innovazione è anche questione di strategie sul sistema. *Ilsole24ore*.

## ***Capitolo 4. Il caso Fineco***

A seguito dell'approfondimento sull'evoluzione della tecnologia applicata al mondo della finanza, la parte teorica del paper si è chiusa con la stesura di una check-list (Capitolo 3), la quale riporta una serie di elementi, a mio parere strategici per i player tradizionali per rimanere competitivi nonostante l'affermarsi del FinTech, che si ricercheranno nel caso aziendale e che saranno utili per effettuare un'analisi critica della società oggetto di studio.

Dopo aver presentato brevemente la banca ed aver messo in luce la view di Fineco per quanto riguarda il fenomeno FinTech, si prosegue con una serie di domande sulla base della check-list sopra riportata. Per rispondere ai diversi interrogativi, ho considerato appropriato richiedere una testimonianza diretta alla banca presso la quale ho svolto lo stage curriculare, FinecoBank, di cui al paragrafo 4.2.

Oltre al materiale raccolto durante l'intervista, ho utilizzato, per approfondire lo studio, dati e informazioni forniti dalla stessa banca.

### **4.1 FinecoBank**

FinecoBank è la banca diretta multicanale del Gruppo UniCredit. Conta oltre 1.200.000 clienti e uno dei maggiori network di consulenza in Italia, con oltre 2.600 Personal Financial Advisor (PFA), una raccolta netta di circa 1,7 miliardi di euro e 26 miliardi di euro di patrimonio nel segmento private (dati al 31 marzo 2018).

Nel 1999 il nuovo millennio bussa alle porte e nasce Fineco, la banca che rivoluziona il modo di comprare e vendere titoli in borsa: il primo servizio retail di trading online in Italia. La sua filosofia si riassume in una sola parola: semplicità. Alla fine dello stesso anno lancia il primo conto deposito remunerato nel Paese. Banking, trading ed investimenti sono ora integrati in un'unica piattaforma.

Nel 2000 lancia, tramite un proprio network di promotori, i servizi di consulenza finanziari e, prima in Italia, una rete di agenti mutui. Negli anni seguenti fervono le innovazioni, Fineco si dedica sempre più alla consulenza finanziaria, la rete di promotori diventa capillare in tutta Italia, unendo il supporto della tecnologia al valore degli uomini.

Nel 2004 il successo nel trading è ormai consolidato, Fineco è il primo intermediario per volumi negoziati in Borsa Italiana. Un primato che continua a mantenere ancora oggi, occupando il primo posto nel trading online in Europa.

Il 7 luglio 2008 viene creato l'attuale modello bancario di Fineco dall'integrazione con UniCredit Xelion Banca e si posiziona tra le prime tre reti di consulenza in Italia.

Il 2 luglio 2014 Fineco si quota alla Borsa di Milano sul segmento MTA con una capitalizzazione iniziale di 2,24 miliardi di Euro. Negli anni ha ottenuto risultati eccellenti, basti pensare che dal giorno della quotazione ad oggi le azioni hanno guadagnato il 220%. In meno di due anni il titolo Fineco si posiziona nell'indice delle 40 maggiori società italiane: entra a far parte del FTSE MIB 40.

Nel 2015 con oltre un milione di clienti, Fineco, diventa la banca più consigliata al mondo e si posiziona nel 2017 tra i più importanti player nel segmento del Private Banking, offrendo soluzioni personalizzate per le esigenze più complesse. Nello stesso anno, il titolo Fineco entra a far parte dell'EuroStoxx 600, l'indice che raggruppa le 600 società europee con maggior capitalizzazione ed è pronta per essere una banca internazionale. Il 7 giugno 2017 Fineco sbarca infatti in UK: trading, banking e investimenti in un unico conto multi valuta online.

Semplicità, innovazione, eccellenza nei prodotti e servizi è la combinazione di elementi vincenti che permettono a Fineco di raggiungere ogni anno importanti traguardi<sup>52</sup>.

## 4.2 Intervista a Fineco

Le informazioni ricercate non sono disponibili nei documenti aziendali, per questo ho ritenuto appropriato individuare ed intervistare direttamente la figura che in Fineco si occupasse dell'attività oggetto di studio. Mi sono dunque rivolta, dopo un'attenta ricerca, alla dott.ssa Elena Buzzetti, nonché responsabile dello sviluppo dell'online banking della banca oggetto di studio, che mi ha gentilmente rilasciato l'intervista, riportata in seguito, in data 24/06/2018 presso la sede Fineco di Milano. Il suo contributo è stato estremamente prezioso.

Le registrazioni audio effettuate sono in seguito trascritte *verbatim*.

Qual è la view di Fineco per quanto riguarda il fenomeno FinTech?

*“Le FinTech possono essere una minaccia per chi appartiene al settore più tradizionale e ha difficoltà (o ne ha avuta) ad affrontare l'era digitale.*

*Fineco nasce digitale quindi ha il DNA tipico di una FinTech, poi è diventata anche banca senza tuttavia scostarsi da un approccio disruptive al business e mantenendo al proprio interno le capacità realizzative di ricerca e sviluppo.*

*Le FinTech oggi sono l'opportunità di vedere nuove innovazioni che superano quelle di soluzione per fornirne di significato.”*

---

<sup>52</sup> Per approfondimento: <https://finecobank.com/>



Qual è il vostro approccio verso le FinTech?

a. Propositivo o distruttivo?

*“Propositivo nel senso che sono talvolta esempi di nuovi approcci all’uso della tecnologia.”*

b. Collaborate con queste realtà?

*“Non in questo momento ma non c’è alcuna preclusione. Per noi che abbiamo da sempre investito direttamente nella tecnologia e soprattutto gestito internamente gli sviluppi, le opportunità legate alle innovazioni tecnologiche sono sfide che apprezziamo affrontare direttamente.”*

Su quali tecnologie state maggiormente investendo? (Es. intelligenza artificiale, blockchain, app mobile, servizi di instant payment)

*“Guardiamo tutto con molto interesse perché è importante per noi sapere perché si decide di non investire oltre che sapere su cosa investire. Siamo per lo più dei first follower tecnologici, perché la tecnologia è uno strumento potente da calibrare per la creazione di servizi che offrano valore al cliente finale.”*

Integrate i servizi tradizionali con servizi digitali avanzati? Se sì, come?

*“Essendo Fineco una piattaforma, offre servizi digitali di banking, credit, investing e trading ai propri clienti. Abbiamo inoltre una rete di promotori per tutto quanto concerne la consulenza in ambito finanziario.*

*I clienti possono operare direttamente sui nostri canali (sito, app, callcenter) oppure appoggiarsi alle rete dei promotori.*

*Da sempre investiamo sulla digitalizzazione dei nostri processi e servizi per garantire ai clienti la miglior user experience nell’utilizzo dei processi end-to-end.”*

Puntate sulla qualità del servizio anche attraverso un’attenta selezione del personale o vi concentrate più su altri aspetti?

*“La qualità sta alla base dei servizi che offriamo, se non c’è qualità non c’è profittabilità. I nostri consulenti finanziari sono tutti di elevato standing, sono loro che devono sedersi e dialogare con i clienti. Se non vi è una profonda conoscenza delle materie trattate e non vi è determinazione, professionalità e passione per ciò che si fa il cliente non sarà mai disposto a pagare un prezzo per il nostro servizio. Ricordiamoci che siamo nell’epoca della digitalizzazione, non conta più la prossimità della filiale, ma conta la qualità del servizio. Se il cliente non è soddisfatto non verrà più da me.”*

Qual è il vostro approccio verso l'innovazione? Opportunità o minaccia?

*“Fineco è sinonimo di innovazione nei servizi finanziari, mai fine a sé stessa, ma sempre volta a semplificare la vita della clientela, un approccio premiato da indici di soddisfazione dei consumatori estremamente elevati, come confermano diverse indagini.*

*Fineco ha anticipato una tendenza principale del mercato: la digitalizzazione. Nel 1999 nasce il primo servizio retail di trading online in Italia: si chiama Fineco Online. Subito dopo Fineco diventa banca e lancia il primo conto deposito remunerato nel nostro Paese. L'anno successivo abbiamo lanciato i servizi di consulenza finanziaria con una nostra rete di promotori. Già dal 2008 e per primi su ampia scala offriamo un sistema di consulenza fee only. Una pratica che si è rivelata anticipatrice di quanto poi previsto dalla Mifid II. Tra le ultime innovazioni possiamo trovare Plus, servizio di consulenza a 360° che va ad affiancare gli altri servizi che offriamo in questo ambito, e Fineco Asset Management, società di gestione con base in Irlanda. L'innovazione per noi è una vera e propria opportunità di business perché permette di aumentare la qualità del servizio e di conseguenza il livello di soddisfazione dei nostri clienti che sfocia in un rapporto con questi ultimi più duraturo. Più il rapporto è duraturo più allungherò i miei flussi di cassa e in fondo fare business è il nostro obiettivo”.*

Come sono i vostri modelli operativi? Li avete semplificati nel tempo? Se sì, come? (Dematerializzazione dei processi e documenti, potenziamento delle infrastrutture tecnologiche, potenziamento dei canali remoti, automazione dei processi)

*“Lavoriamo da sempre e investiamo sulla nostra piattaforma per fornire processi digitali avanzati e innovativi. Il potenziamento dell'infrastruttura, l'automazione dei processi, il potenziamento dei canali sono la base della nostra strategia ICT.”*

Come sono le vostre filiali, o meglio, i vostri centri?

*“Ormai le filiali fisiche diventeranno una delle più grandi passività nei bilanci delle banche. La necessità di avere una capillarità diffusa di filiali sta venendo meno. Un tempo la transazionalità bancaria veniva fatta fisicamente e per questo veniva costruita una filiale in ogni angolo, ma tutto questo ormai è digitalizzato. A questo punto l'unico motivo per andare in banca è quando ci sono argomenti complessi, come la gestione di un portafoglio investimenti, un mutuo e così via. La nostra presenza fisica è perciò dedicata esclusivamente a gestire la parte complessa della relazione con il cliente. Noi questo trend lo avevamo anticipato già dalla nostra nascita. Ecco perché siamo banca diretta multicanale: giusto bilanciamento tra quello che è l'efficientamento e il miglioramento dei servizi che arriva tramite una digitalizzazione dei processi e dei servizi, mantenimento di quella che è la relazione fisica su*

*tutto quello che possiamo definire ad alto valore aggiunto. Uno dei nostri vantaggi competitivi è quello di potere fornire al cliente un'offerta di servizi finanziari a 360°, che abbiamo denominato la nostra "one stop solution", cioè una banca dove il cliente può soddisfare in maniera molto efficiente tutte le sue esigenze finanziarie, dalla transazionalità bancaria di tutti i giorni, all'attività di investimento, di trading sui mercati fino all'attività di lending."*

Sempre meno transazioni e sempre più consulenza, siete d'accordo?

*"È sempre stato il nostro mantra. Lasciamo fare al PC ciò che sa fare meglio di noi e concentriamoci piuttosto su quello che non gli riesce bene, ossia imparare a conoscere la storia dei clienti che si trova di fronte. Ecco perché i nostri centri sono composti da consulenti finanziari che ti possono assistere, ascoltare, comprendere."*

Cosa fate per porre e far sentire il cliente al centro del vostro modello di business? (Personalizzazione, trasparenza, riservatezza e protezione dei dati, everywhere banking)

*"Il nostro principale obiettivo è quello di aiutare i clienti a costruire delle scelte di pianificazione finanziaria che siano coerenti e a prova di bomba in qualunque tipo di contesto ci si possa trovare. E questo richiede una forte personalizzazione. Quasi sempre la prima domanda che il cliente ci fa quando si parla di investimenti è: ma quanto mi rende? E' come se entrassi in un'agenzia immobiliare e dicessi: vorrei una casa bella, ma che non costi troppo. E l'agente immobiliare mi direbbe, scusa dov'è che la vorrebbe questa casa? Il punto principale è che in realtà la prima domanda che l'investitore, il risparmiatore dovrebbe farsi è: perché risparmio? Se ognuno di noi si facesse questa domanda scoprirebbe che sta risparmiando per dei motivi che sono assolutamente suoi, personali. Uno può risparmiare perché ritiene che avrà un gap pensionistico e che quindi la futura pensione non sarà in grado di mantenere lo stesso tenore di vita, oppure sa che dovrà pagare tra 7/8 anni l'università ai figli e così via. Quindi abbiamo da una parte le cose assolutamente specifiche per ciascun cliente e qui è fondamentale il consulente, che entra in qualche modo in sintonia con il cliente. Una volta identificati gli obiettivi, gli orizzonti temporali, le aspettative, ecco che poi entrano in campo tutte le piattaforme e i servizi della banca che permettono al consulente di costruire il "vestito su misura" però fatto in maniera super tecnologica. Quindi su misura per quelle che sono le esigenze ma super tecnologico per quello che riguarda le realizzazioni.*

*Oltre alla personalizzazione, noi abbiamo sempre fatto della trasparenza e del rispetto del cliente nei prezzi il nostro cavallo di battaglia. Non perché siamo dei buoni samaritani, alla fine siamo qui per guadagnare, ma semplicemente perché se io tratto in maniera onesta il mio cliente, il rapporto sarà più duraturo e questo mi permetterà di guadagnare di più. Come si fa*

*a far diventare un operatore ricco? Devo far diventare ricco il mio cliente. Per questo siamo l'operatore che offre su maggior ampia scala un servizio di consulenza fee only, ossia un servizio di consulenza che esplicita chiaramente le commissioni.*

*Per quanto riguarda la sicurezza e la protezione dei dati, sul conto del cliente sono presenti tutte le misure necessarie a garantire la sicurezza e la protezione dei dati per i servizi di internet banking, grazie a un sistema automatico all'avanguardia sempre attivo. Una cosa di cui siamo sicuri? La nostra sicurezza. Rendere la vita più semplice ai nostri clienti vuol dire offrire loro anche la possibilità di sentirsi più tranquilli e sicuri.*

*Everywhere banking? Quando diciamo che siamo vicini ai nostri clienti intendiamo davvero vicini e questa è la cosa più importante che una banca possa fare. Con Fineco puoi confrontarti con il tuo Personal Financial Advisor in ogni momento e puoi ottenere risposte e proposte real time grazie ad una tecnologia sempre all'avanguardia. Con la firma digitale firmi i documenti direttamente online e la Web collaboration ti consente di interagire con il tuo consulente anche in modo virtuale, valutando le sue proposte di investimento nell'area riservata del sito Fineco. E quando preferisci un incontro personale, puoi fissare un appuntamento in uno degli oltre 300 Fineco Center o direttamente a casa tua. Ovunque tu voglia, Fineco è con te.”*

Adottate un approccio olistico nei confronti dei vostri clienti basato sugli obiettivi di questi ultimi? Se sì come? (Dialogo, comprensione dei bisogni e degli obiettivi, consulenza incentrata sul cliente e sul valore aggiunto, trasparenza, assistenza completa)

*“I nostri clienti sono sempre stati partner diretti sia per avere quanti più feedback sui servizi offerti, sia per rimanere aggiornati e in ascolto delle nuove esigenze in termini di esperienza e bisogni. Investiamo molto nella formazione del nostro CRM ed è nostra abitudine coinvolgerli nelle fasi di beta dei nuovi servizi.*

*I risparmiatori devono essere coscienti che investire e pianificare la gestione dei propri risparmi è un argomento complesso, esattamente come è complesso costruire una casa. Se io devo costruire una casa i calcoli strutturali li vado a far fare da un architetto, lo stesso deve valere per la consulenza. La consulenza diventa oggi una specie di abito su misura per ogni cliente. Un individuo può risparmiare anche per più di un obiettivo, può avere degli obiettivi sovrapposti e gli obiettivi possono cambiare. Questo richiede un aggiustamento continuo. Noi che siamo i gestori della relazione con il cliente siamo sempre più orientati verso una gestione complessiva di quello che è il portafoglio di quest'ultimo, che vuol dire dare risposte a tutte le sue esigenze. Un cliente non viene da noi per comprare un singolo prodotto, viene da noi perché ha un'esigenza, per esempio deve rispondere a quello che è un gap previdenziale che si sta formando e ha bisogno di qualcuno che gli dia delle risposte. Il nostro compito è quello di*

*costruire queste soluzioni. La nostra ricetta è sedersi con i clienti, fare il famoso dialogo in cui si riesce a capire quelli che sono gli obiettivi, gli orizzonti temporali ecc. E dopo di che costruirgli, più che un vestito, una casa. E la casa com'è che deve essere prima di tutto? Robusta. Se succede qualcosa non può venire distrutta, esattamente come per i propri risparmi. Devo costruire il mio investimento in modo tale da non svegliarmi una mattina e scoprire che buona parte del mio patrimonio se ne è andato via.*

*Per quanto riguarda la remunerazione, come anticipato, puntiamo sulla trasparenza, la nostra è una remunerazione fee only, ossia un servizio di consulenza che esplicita chiaramente le sue commissioni. Nessun conflitto di interessi. Se siamo chiari con i nostri clienti, loro lo sapranno apprezzare e il rapporto che si costruirà sarà non solo di fiducia ma anche duraturo. Ma d'altronde questo lo dimostrano i dati.*

*Noi di Fineco offriamo diverse soluzioni di consulenza, a seconda delle necessità dei nostri clienti:*

- *Fineco Advice: consulenza personalizzata in grado di soddisfare anche le esigenze più complesse come la successione e la fiscalità;*
- *Core Series: prodotto di investimento in esclusiva per i clienti Fineco, che seleziona i fondi con i migliori rating ricombinati per il cliente in fondi di fondi multibrand: il top di ogni categoria in un'unica soluzione;*
- *Core soluzioni assicurative: una risposta personalizzata alle tue esigenze fiscali, successorie, di protezione e di sicurezza;*
- *Plus: il nostro nuovo servizio di consulenza. Si tratta di una piattaforma globale integrata sia sul sito del cliente sia sulla piattaforma X-Net, che permette di ottenere una consulenza a 360°. Può essere alimentata con tutti i prodotti disponibili per la piattaforma finanziaria in Fineco (fondi, SICAV, azioni, obbligazioni, EFT, liquidità), il tutto con la massima flessibilità e quindi la massima personalizzazione nella gestione del portafoglio. Inoltre, è pensato anche come strumento di educazione finanziaria.”*

*In che modo vi siete digitalizzati? (Personalizzazione esperienza cliente, app, internet banking, web collaboration)*

*“Nasciamo digitali, ricordo ancora quando per il mercato eravamo una scommessa perché avevamo scelto per primi un canale completamente online con tutti i rischi del caso. Abbiamo sempre lavorato sulla user experience studiandone le differenze per proporci in modo ottimale sui diversi canali che siamo stati tra i primi a proporre.*

*Già da dieci anni abbiamo consolidato il concetto di web collaboration (la piattaforma della rete dei promotori finanziari connessa al sito clienti per l'inoltro delle proposte di consulenza*

*Mifid compliant) che da qualche tempo è anche mobile (la piattaforma della rete dei promotori finanziari connessa alle app IOS e Android per l'inoltro delle proposte di consulenza Mifid II compliant).*

*Le prime app risalgono al 2010 e nel 2016 abbiamo rilasciato una nuova versione rivista e arricchita nei servizi.”*

Come cercate di creare un giusto equilibrio tra efficienza digitale e cura del cliente? Date l'opportunità al cliente di usufruire dei medesimi servizi sia tramite il digitale sia in offline? Quali servizi offrite solo online e perché? Per l'offerta di quali servizi avete preferito mantenere una relazione fisica con il cliente e perché?

*“Nascendo digitali il concetto di offline è qualcosa che gestiamo più come eccezione all'interno del processo di sviluppo, cioè garantiamo l'agilità che il cliente vuole mantenere, ma non rinunciamo all'efficienza nel processo che comunque può partire offline ma rientra nei sistemi per una lavorazione completamente automatica.*

*La relazione fisica con il cliente avviene tramite la nostra rete dei promotori e private banker che possono contare su una piattaforma tecnologica avanzata (X-Net) per gestire al meglio il processo consulenziale. Siamo convinti che il fattore umano possa fare la differenza in quanto in grado di tener conto della componente emotiva legata soprattutto alle decisioni di investimento e l'elemento tecnologico è lo strumento che supporta il promotore con servizi in real time e di rendicontazione utili.”*

Ha parlato in precedenza della vostra piattaforma X-Net. Di cosa si tratta precisamente?

*“Abbiamo da tempo sviluppato internamente la nostra piattaforma di cyborg advisory, X-Net, un'evoluzione della robo-advisory, sviluppata per i nostri consulenti, intuitiva e personalizzabile. A differenza dei modelli di robo-advisory, il nostro è creato per porre la tecnologia a servizio dell'uomo, in modo da rendere i nostri consulenti ancora più efficienti. Secondo la nostra filosofia l'innovazione tecnologica non sostituisce, semmai integra e moltiplica le potenzialità della consulenza. Grazie ad X-Net riusciamo a semplificare il lavoro di questi ultimi grazie al supporto, irrinunciabile, della tecnologia e a permettere loro di investire più tempo per coltivare la relazione con i clienti. Il nostro amministratore delegato, A. Foti, fa sempre l'esempio: “Voi provate ad immaginare un medico che fa una diagnosi di un paziente senza supporto di esami radiologici iper sofisticati. Sarebbe un pazzo. Oppure quale pilota di una grossa linea aerea non utilizza la tecnologia?” Come loro anche il consulente finanziario ed ecco che in questo modo ha più tempo da dedicare alla gestione della*

*relazione con il cliente, migliora la qualità del servizio offerto e riesce ad essere anche più produttivo, tutto grazie ad una base algoritmica molto solida a suo servizio.”*

E per quanto riguarda la personalizzazione della consulenza?

*“La nostra proposta di pianificazione finanziaria si basa su tre principi: innanzitutto la totale consapevolezza dei propri obiettivi di vita, in secondo luogo la diversificazione, concetto fondamentale per ottimizzare il rapporto rischio/rendimento, infine l’abilità di gestire le fasi di estrema volatilità in modo da non indurre gli individui a prendere decisioni affrettate, che metterebbero a repentaglio una pianificazione finanziaria costruita per il lungo periodo.”*

Sfruttate l’intelligenza artificiale per incrementare l’intelligenza umana? Se sì, come? In quali segmenti di intelligenza artificiale state investendo (o avete investito)? (Es. assistenza virtuale, elaborazione del linguaggio, elaborazione intelligente dei dati, cognitive computing)

*“Investiamo nell’intelligenza artificiale per rendere più agile la gestione del nostro CRM. Si tratta di software di gestione della customer experience, progettati per rendere più facile, economica e veloce qualunque procedura di assistenza utilizzando il linguaggio dell’azienda e quello del cliente senza modificare nessuno dei due.”*

Qual è la vostra opinione rispetto all’intelligenza artificiale? Sostituzione o affiancamento?

*“Affiancamento per tutto quello che concerne l’offerta di un migliore servizio ai clienti, sostituzione sempre più spinta nei processi che possono essere completamente automatizzati.”*

Per quanto riguarda la data analysis come vi state muovendo?

*“I dati sono sempre stati fondamentali in Fineco abbiamo percorso il big data nell’accezione più concreta analizzando i dati per affiancarli.”*

Voi siete “la banca che semplifica la banca”, in che modo?

*“Tenendo all’interno della nostra organizzazione la complessità di un contesto (complicato da una materia regolamentare molto densa) e di un sistema (entropico) ove agiamo per trasformare tutto in un’opportunità per i nostri clienti.”*

Come vede il settore bancario tra 20-30 anni?

*“Lo immaginiamo più legato ai principi che hanno ispirato la creazione di questo settore piuttosto che alle barriere burocratiche e d’accesso. Un uso integro e intelligente della*

*tecnologia, permetterà di espanderlo e integrarlo per creare quel valore di cui il cliente ha bisogno.”*

Dalla testimonianza risulta che, nonostante la mancanza di partnership con società FinTech, Fineco presenta un approccio propositivo nei confronti di tali realtà e non si preclude un'eventuale collaborazione futura. Da sempre la banca investe sulla digitalizzazione e punta sulla qualità del servizio offerto e sulla customer experience, perciò intende abbracciare tutto ciò che accresce il valore della propria offerta. Fineco considera l'innovazione un elemento critico di successo e investe dalla nascita nella semplificazione dei modelli operativi. Si tratta infatti di una banca diretta multicanale, in grado di offrire la maggior parte dei servizi finanziari senza l'ausilio di filiali, tramite il digitale, ma anche di integrare tali prestazioni con una rete di promotori finanziari e private banker capaci di porre al centro del modello di business il cliente adottando un “customer centric model”, quindi personalizzazione, trasparenza, protezione dei dati, everywhere banking e risposte real time, e un approccio olistico basato sugli obiettivi del cliente che da sempre si pone al centro dell'operatività di Fineco, anche nello sviluppo di nuovi servizi. Grazie a questo modo di operare, tale realtà, è in grado di creare un giusto equilibrio tra efficienza digitale e cura del cliente.

Per quanto riguarda lo sfruttamento dell'efficienza operativa della “robo-automation”, Fineco lo fa in modo eccezionale con un modello unico sia in Italia sia in Europa: combina in maniera molto sinergica un'ampia rete di consulenti finanziari con una piattaforma tecnologica, sviluppata internamente, X-Net. Si tratta di un modello definito “cyborg advisory” che pone la tecnologia a servizio dell'uomo.

Grazie all'approccio propositivo e agli investimenti in intelligenza artificiale, Fineco incrementa poi la customer care offrendo ai clienti un servizio sempre più performante. Infine, per quanto riguarda i dati, si è rilevato che la banca oggetto di analisi è consapevole del loro valore strategico, per questo motivo, da sempre, li pone tra gli elementi fondamentali per svolgere le proprie attività, analizzandoli per affiancarli.

Come si è potuto osservare, nonostante l'assenza di partnership con startup FinTech, approccio adottato da diverse realtà citate nella sezione teorica del paper, Fineco segue passo per passo quella che a mio avviso risulta essere una valida strategia per una banca per mantenere il ruolo centrale costruito nel tempo, e i numeri confermano che il sistema adottato da questa realtà le permette di crescere giorno dopo giorno, tanto da posizionarsi nel 2017 come miglior titolo con un +75%.



Il caso aziendale analizzato dimostra che non sono tanto le FinTech a cambiare il mondo delle banche, ma la vera forza è rappresentata da tutte quelle realtà, come Fineco, che riescono ad innovare ed a utilizzare la tecnologia a proprio vantaggio, il tutto per offrire un servizio migliore ai propri clienti.

## *Conclusioni*

Nell'elaborato, in seguito alla presentazione delle innovazioni più rilevanti introdotte nel sistema finanziario a partire dal secondo dopoguerra e all'identificazione dei principali fattori che hanno contribuito e facilitato l'ingresso delle FinTech nel settore, si prosegue con la presentazione delle principali innovazioni introdotte dai nuovi entranti e dei possibili trend che ci aspettano nel futuro prossimo. Il presente paper si pone l'obiettivo di identificare una possibile strategia per le istituzioni finanziarie, che permetta loro di mantenere il ruolo centrale che si sono costruite nel tempo in tale ecosistema.

A seguito dell'analisi da me effettuata, a mio avviso, risulta chiaro che la trasformazione digitale sta portando velocemente a una situazione in cui la cosiddetta transazionalità quotidiana si sposta quasi completamente nel mondo digitale e quindi la necessità di presidiare fisicamente il territorio, che un tempo rappresentava il mantra del sistema bancario, sta venendo sempre meno. La relazione fisica con il cliente riguarderà di conseguenza sempre di più le attività complesse, ossia le attività per le quali l'interazione umana genera ancora importanti benefici, relative a servizi e prodotti ad alto coinvolgimento come l'accensione di un mutuo, la pianificazione di un investimento, le pensioni, la pianificazione finanziaria.

Uno degli errori più grandi, che spesso viene effettuato, è cercare di classificare i clienti in modo molto rigido. Da una parte i clienti che utilizzano il digitale per effettuare qualsiasi operazione ed usufruire di qualsiasi servizio, dall'altra coloro che necessitano di un contatto diretto. Tuttavia, gli individui utilizzano i diversi mezzi a seconda della convenienza, a seconda di ciò che soddisfa le proprie esigenze. Il tipico cliente utilizza la transazionalità bancaria direttamente, attraverso il digitale, mentre quando deve decidere dei propri investimenti si fa assistere fisicamente da un consulente finanziario e se vuole dar sfogo alla sua parte irrazionale fa trading sui mercati per conto proprio. Ma le diverse anime convivono nello stesso cliente. Inoltre, se dovessimo pensare alle FinTech come uniche erogatrici di servizi finanziari, un individuo dovrebbe frammentare le proprie attività, instaurando tra le 5 e le 8 relazioni per poter sostituire l'unico rapporto con la banca. Questo presenta certamente diversi svantaggi per i consumatori, come la difficoltà di gestire e monitorare gli asset distribuiti tra le varie piattaforme. Tuttavia, dobbiamo ricordare che, le startup FinTech ogni giorno trovano soluzioni per colmare le inefficienze delle banche tradizionali (code allo sportello, lentezza nell'erogazione di un servizio, difficoltà di accesso al credito ecc.), migliorare la customer experience, ridurre i costi e quindi proteggere i margini.

Riassumendo, quando facciamo riferimento alle FinTech, potremmo parlare di incremental, non di disruptive innovation.

Le banche devono sicuramente adattarsi e trasformarsi velocemente, ma la principale minaccia, a mio parere, non è tecnologica. Questa sarà rappresentata dalle banche più agili ed abili a trasformarsi digitalmente, ad intraprendere il cambiamento nell'approccio mentale, culturale e in grado di colmare il gap nella loro offerta attraverso l'adozione delle nuove innovazioni, alcune delle quali offerte proprio dalle società FinTech.

C'è una citazione molto conosciuta di Charles Darwin che dice: *“Non è la specie più forte che sopravvivrà, nemmeno la più intelligente. Ma quella più capace di adattarsi ai cambiamenti”*. Nulla di più calzante.

*“Trasformare una banca non è semplice, e lanciare una FinTech non è solo divertente. Ma una cosa che ho imparato durante i corsi di vela, è che non si può sempre raggiungere la propria destinazione attraverso un percorso dritto. Spesso è necessario deviare dalla destinazione obiettivo per guadagnare velocità, sfruttare il vento e le correnti. Riconoscere le forze della natura e come loro possano aiutare od ostacolare i nostri progressi è il primo passo. Adeguarsi agli elementi è il secondo. Padroneggiare l'equipaggio, la barca, e la sua tecnologia è l'ultimo, anche se non il meno importante. Il resto è passione e determinazione. E talvolta anche la fortuna può aiutare!”* (Sironi, 2016, p. 145)

## ***Bibliografia***

ALBERTO MAGNANI, 2018. Equity crowdfunding, come funziona in cinque punti. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su <[http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-01-05/equity-crowdfunding-come-funziona-spiegato-cinque-punti-122209\\_PRV.shtml](http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-01-05/equity-crowdfunding-come-funziona-spiegato-cinque-punti-122209_PRV.shtml)> [Data di accesso: 09/05/2018].

ANDREA TELARA, 2018. Se Amazon, Facebook e Google diventano banche. *Panorama* [online]. Disponibile su <<https://www.panorama.it/economia/soldi/se-amazon-facebook-e-google-diventano-banche/>> [Data di accesso: 05/05/2018].

ANTONIO SIMEONE, 2015. Perché il futuro delle banche e dei nostri risparmi passa dalle startup fintech. *Econopoly Ilsole24ore* [online]. Disponibile su <<http://www.econopoly.ilsole24ore.com/2015/07/02/perche-il-futuro-delle-banche-e-dei-nostri-risparmi-passa-dalle-startup-fintech/>> [Data di accesso: 16/04/2018].

BIAGIO SIMONETTA, 2018. Ecco le app digitali che hanno rivoluzionato i pagamenti e ora puntano al credito. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2018-01-13/apple-pay-100239.shtml>> [Data di accesso: 22/05/2018].

BORSA ITALIANA, 2015. *P2P lending* [online]. Disponibile su <<http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/p2plending-224.htm>> [Data di accesso: 07/05/2018].

CB INSIGHTS, 2015. *Overview of FinTech Landscape: Disruption in Finance*. Disponibile su <<http://blog.symbid.com/trends/overview-of-fintech-landscape-disruption-in-finance/>> [Data di accesso: 19/04/2018].

CHE BANCA!, 2016. *Digital banking index Italy*. Ricerca di che banca (p. 6).

ECONOMY, 2017. *Il robot farà lui il gestore? No! Coi robot gestiremo meglio noi* (p. 90-91).

GAIA GIORGIO FEDI, 2015. Pagamenti in sicurezza con il “mobile wallet”. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su <[http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-05-12/pagamenti-sicurezza-il-mobile-wallet-115528\\_PRV.shtml](http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-05-12/pagamenti-sicurezza-il-mobile-wallet-115528_PRV.shtml)> [Data di accesso: 20/05/2018].

GIANNI RUSCONI, 2017. Satispay verso nuovo round raccolti finora 14,5 milioni. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2017-06-07/satispay-va-oltre-mobile-payment-2017-arriva-servizio-credito-consumo-095741.shtml>> [Data di accesso: 17/05/2018].

JASON ZWEIG, 2016. It’s not creepy, it’s future. *Wall street Journal* [online]. Disponibile su <<https://blogs.wsj.com/moneybeat/2016/09/09/its-not-creepy-its-the-future/>> [Data di accesso: 08/05/2018].

KIM ZETTER, 2010. Sept. 2, 1969: first U.S. ATM starts doling out dollars. *Wired* [online]. Disponibile su <<https://www.wired.com/2010/09/0902first-us-atm/>> [Data di accesso: 17/04/2018].

KPMG, 2017. *The pulse of FinTech: Global Analysis of Investment in Fintech, Fourth Quarter 2016*.

LUCA DE BIASE, 2017. L’innovazione è anche questione di strategie sul sistema. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-10-28/1-innovazione-e-anche-questione-strategie-sistema-102830.shtml>> [Data di accesso: 03/05/2018].

LUISA BERTI, 2017. Il telefonino sostituirà carte e contanti. Ecco come faremo acquisti in futuro. *AGI* [online]. Disponibile su <[https://www.agi.it/innovazione/pagamenti\\_telefonino\\_app\\_smart\\_phone\\_come\\_funzionano-1773358/news/2017-05-14/](https://www.agi.it/innovazione/pagamenti_telefonino_app_smart_phone_come_funzionano-1773358/news/2017-05-14/)> [Data di accesso: 14/05/2018].

MATTEO RIZZI, 2016. *FinTech revolution*. Milano: Egea. P. 3.

MATTEO ZORZOLI, 2017. Finanziamento record per Satispay. Ora la startup italiana dei pagamenti su smartphone sogna in grande. *Business Insider Italia* [online]. Disponibile su

<<https://it.businessinsider.com/finanziamento-record-per-satispay-ora-la-startup-italiana-dei-pagamenti-su-smartphone-sogna-in-grande/>> [Data di accesso: 17/05/2018].

MAURIZIO MARAGLINO MISCIAGNA, 2018. Le banche non sono scomparse, si sono alleate con le startup FinTech. *Econopoly Ilsole24ore* [online]. Disponibile su <<http://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/04/17/alleanza-banche-startup-fintech/>> [Data di accesso: 13/04/2018].

MCKINSEY AND COMPANY, 2016. *Challenges and Opportunities for fintech in Germany*. Disponibile su <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintech-challenges-and-opportunities>> [Data di accesso: 03/05/2018].

P. SOL, 2018. Boom di investimenti in blockchain: già superato a inizio 2018 l'intero anno scorso. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2018-05-21/boom-investimenti-blockchain-gia-superato-inizio-2018-l-intero-anno-scorso-121153.shtml>> [Data di accesso: 12/05/2018].

PAOLA VITALETTI, 2015. Come “funziona” una piattaforma di crowdfunding reward based? Come si può farne uso ed a quale costo?. *La stampa* [online]. Disponibile su <<http://www.lastampa.it/2015/12/14/italia/come-funziona-una-piattaforma-di-crowdfunding-reward-based-come-si-pu-farne-uso-ed-a-quale-costo-3mPiFFBDsfqzpaqIYkR00I/pagina.html>> [Data di accesso: 14/05/2018].

PAOLO SIRONI, 2016. *Fintech Innovation*. 1ª edizione. Chichester, West Sussex, UK: Wiley.

PWC Global FinTech Report, 2016. *Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services*.

PWC Global FinTech Report, 2017. *Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services*.

ROBERTO FERRARI, 2016. *L'era del Fintech*. 1ª edizione. Milano: Franco Angeli.

SCOPE RATINGS, 2014. *Multichannel banking and overcapacity*.

SIMON THOMSEN, 2017. Le carte di credito spariranno, sostituite dai wallet digitali. Ne è convinto il Ceo della più grande società di... carte di credito!. *Business Insider Italia* [online]. Disponibile su <<https://it.businessinsider.com/le-carte-di-credito-spariranno-sostituite-dai-wallet-digitali-ne-e-convinto-il-ceo-della-piu-grande-societa-emittente-di-carte-di-credito/>> [Data di accesso: 18/05/2018].

### ***Sitografia***

<http://assoretiformazione.labelacademy.com/>

<https://finecobank.com/>

<http://startupitaliaopensummit.eu/>

<http://www.p2plendingitalia.com/>

<http://www.salonedepagamenti.com>

<https://www.sia.eu/it/soluzioni/monetica/mobile-payments-e-commerce/jiffy>

<http://www.wallstreetitalia.com/trend/nasdaq/>

53