

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

L'EFFICIENZA NELLE BANCHE

Come la crisi del 2008 e le nuove tecnologie hanno ridefinito il
modello operativo delle banche.



Relatore

prof. Laura Rondi

Candidato

Roberto Galizia

A.A. 2018/2019

SOMMARIO

SOMMARIO	2
INDICE DELLE FIGURE	4
INDICE DELLE TABELLE	6
INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1 LA CRISI FINANZIARIA INTERNAZIONALE	9
1.1 I fattori scatenanti/ le cause	9
1.2 Le fasi	12
1.2.1 I mutui subprime	12
1.2.2 Il fenomeno della cartolarizzazione	14
1.2.3 Il fallimento della Lehman Brothers	19
1.3 Gli impatti sul sistema bancario internazionale	21
1.4 Focus sul sistema italiano	23
1.4.1 Il bancocentrismo italiano	23
1.4.2 Il ritardo della crisi italiana	29
CAPITOLO 2 I CAMBIAMENTI POST-CRISI	34
2.1 Le azioni di vigilanza	34
2.1.1 Le debolezze di Basilea 2	34
2.1.2 Basilea 3	39
2.2 Le risposte delle banche	42
2.2.1 La dimensione del sistema bancario	43
2.2.2 La concentrazione del sistema bancario	45
2.2.3 Il modello di business del sistema bancario	48
2.2.3.1 Composizione degli Asset	50
2.2.3.2 Composizione della raccolta	53
2.2.3.3 Posizioni capitali	54
2.2.3.4 Composizione dei ricavi	56
2.2.4 Le performance del sistema bancario	57
2.2.4.1 Redditività generale	57
2.2.4.2 Ricavi e costi	59
2.3 La ristrutturazione del modello di business delle banche italiane: Focus sul Wealth Management	61
2.3.1 Il Wealth Management	61
2.3.2 Il caso Intesa Sanpaolo	63
CAPITOLO 3 LA RIVOLUZIONE DIGITALE	69

3.1	Introduzione e definizione delle nuove tecnologie nel sistema bancario	69
3.1.1	Nuovi competitors	69
3.1.2	La necessità di una trasformazione digitale	74
3.1.3	Una trasformazione diversa a seconda del settore specifico	75
3.1.3.1	Trasformazione digitale nel retail banking	76
3.1.3.2	Trasformazione digitale nel Wealth Management	76
3.1.3.3	Trasformazione digitale nel corporate banking	76
3.2	La rivoluzione del modello di business delle banche – la multicanalità	77
3.2.1	La rivoluzione digitale	77
3.2.2	La banca multicanale	80
3.2.2.1	I pagamenti come volano della digitalizzazione dell’operatività dispositiva	82
3.2.2.2	La riduzione della rete di sportelli negli ultimi 10 anni	83
3.2.2.3	Uso rinnovato dell’ATM	85
3.2.2.4	L’abilitazione ai nuovi canali come punto di partenza per la digitalizzazione	86
3.2.2.5	Il nuovo ruolo dei “contact center”	89
3.2.2.6	Il ruolo dei Social Media	89
3.2.3	Il caso “Intesa Sanpaolo”	91
3.2.3.1	Le filiali	91
3.2.3.2	La digitalizzazione dei contratti	93
3.2.3.3	Canali di distribuzione	93
3.3	Nuove regole nella relazione con il cliente – Focus sulla Customer Experience	102
CAPITOLO 4 LE PROSPETTIVE FUTURE		105
4.1	La banca del futuro	105
4.1.1	Gli impatti dell’AI sul sistema bancario	106
4.1.2	Impatti dell’AI sull’ occupazione nel settore bancario	110
4.2	Le possibili sfide evoluzione/soluzioni	113
4.2.1	Il caso Amazon	114
CONCLUSIONE		127

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1-1 Tasso di interesse USA (Fonte: Federal Reserve).....	17
Figura 1-2 Quotazioni azionaria: indici bancari di Italia, Europa e USA a partire dal 01/06/2007; numeri indice: 31/05/2007; medie settimanali (Fonte: Thomson Reuters)	20
Figura 1-3 Composizione dell'indebitamento delle famiglie italiane (Fonte: elaborazione dati di B.I.)	27
Figura 1-4 Trend dell'indebitamento delle famiglie italiane (Fonte: elaborazione dati di B.I.)	27
Figura 1-5 Trend dell'indebitamento delle imprese italiane (Fonte: elaborazione dati di B.I.)	28
Figura 1-6 Composizione dell'indebitamento delle imprese italiane (passività finanziarie sul mercato interno)	28
Figura 1-7 Variazioni credito erogato dal sistema bancario verso le famiglie italiane (variazioni percentuali sui 12 mesi)	32
Figura 1-8 Variazioni credito erogato dal sistema bancario verso le imprese italiane (variazioni percentuali su 12 mesi)	32
Figura 2-1 Rapporto tra asset bancari e PIL.....	44
Figura 2-2 Struttura del mercato bancario	48
Figura 2-3 Bilancio RBS (Fonte: RBS annual report)	49
Figura 2-4 Bilancio UBS (Fonte: UBS annual report).....	50
Figura 2-5 Portafoglio delle attività bancarie.....	51
Figura 2-6 Composizione dei prestiti bancari e dei crediti deteriorati (in percentuale).....	52
Figura 2-7 Strutture di funding delle banche	53
Figura 2-8 Capitalizzazione delle banche	55
Figura 2-9 Profili di capitale e mix dei ricavi	57
Figura 2-10 Indicatori di profittabilità delle banche	58
Figura 2-11 Ricavi delle banche	59
Figura 2-12 Costi delle banche	60
Figura 2-13 Andamento del peso proventi operativi netti da attività di WM sui proventi operativi netti totali	65
Figura 2-14 Andamento del peso delle commissioni nette da attività di WM sulle commissioni nette totali	66
Figura 2-15 Composizione della crescita dei ricavi nel piano d'impresa 18-21	67
Figura 3-1 Composizione d'uso dei canali distributivi (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana).....	81
Figura 3-2 Rete di sportelli in Italia (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana).....	84
Figura 3-3 Frequenza delle visite all'agenzia (n. di volte al mese) (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)	85
Figura 3-4 L'uso tradizionale dell'ATM.....	86
Figura 3-5 L'uso evoluto dell'ATM (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana).....	86
Figura 3-6 Conti abilitati su Internet banking/ Mobile Banking (dati in migliaia) (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana).....	87
Figura 3-7 Banche che offrono almeno un'app – funzionalità disponibili (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana).....	88
Figura 3-8 La presenza delle banche sui social network (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana).....	90

Figura 4-1 Flywheel business model di Amazon (Fonte: Amazon)	119
Figura 4-2 Classifica fiducia dei consumatori per il deposito dei loro risparmi (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)	120
Figura 4-3 Previsioni dei giovani per l'acquisto di prodotti finanziari (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)	120
Figura 4-4 Interazioni avvenute attraverso un canale umano nel 2017 (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)	121
Figura 4-5 Fiducia dei consumatori statunitensi nei servizi bancari (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)	122
Figura 4-6 Assistenti vocali per app bancarie (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)	123
Figura 4-7 Episodi di consumatori in una filiale (Fonte: Bain & Company client)	124

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 2-1 Requisiti di capitale Basilea 3 (Fonte: Basel Committee on Banking Supervision	41
Tabella 2-2 Tempistiche introduzione requisiti Basilea 3 (Fonte: Basel Committee on Banking Supervision).....	41
Tabella 2-3 Indicatori di capacità del sistema bancario: filiali bancarie per popolazione (numero per 100 mila abitanti).....	45
Tabella 2-4 Numero di banche	46

INTRODUZIONE

Alla base di questo studio vi è l'analisi del mondo bancario e delle due grandi rivoluzioni a cui è andato incontro nell'ultimi anni, vale a dire la grande crisi economico-finanziaria del 2008 e la rivoluzione digitale iniziata con l'introduzione di Internet e sempre più parte della quotidianità. In particolare, si pone l'attenzione su come questi due eventi abbiano davvero portato gli istituti di credito a rivedere fortemente il proprio modello di business sia in termini di organizzazione e struttura sia in termini di modalità di accesso al cliente e capacità di generare profitti.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema hanno una duplice natura. L'interesse nei confronti del mondo bancario è sempre stato forte nel mio percorso, grazie ai racconti di mio padre che ha da sempre lavorato in questo settore e lo è diventato ancor di più da quando nell'ultimo anno ho iniziato a lavorare io stesso per un istituto di credito italiano. L'altra natura che mi ha portato a elaborare questo lavoro di tesi è la passione per le tecnologie e il fascino derivante dall'incredibile capacità con cui negli ultimi 20 anni hanno divorato quanto realizzato fino ad ora stravolgendo quasi tutti i settori economici e industriali e non per ultimo lo stesso sistema creditizio.

L'obiettivo di questa tesi di laurea è quello di fornire una visione quanto più ampia possibile sui cambiamenti registrati nel modello bancario sia in termini numerici che strategici, osservando come gli istituti hanno reagito a questi eventi e quali decisioni hanno preso al fine di contenere questi fenomeni con l'obiettivo di restare competitivi all'interno del mercato. Dove è stato possibile è stato inserito un dettaglio sull'istituto di credito per il quale lavoro al fine di analizzare con maggiore attenzione e utilizzando i numeri, gli effettivi cambiamenti.

La tesi è articolata in quattro capitoli: nel primo capitolo viene fornita una analisi relativa alla crisi economico finanziaria del 2008, le fasi e le cause che l'hanno scatenata e i primi effetti che ha avuto sul sistema bancario internazionale e su quello italiano dove però la manifestazione si è verificata in ritardo a causa della diversa struttura creditizia del paese. Nel secondo capitolo vengono esplicitati i cambiamenti post crisi. Si fa prima riferimento alle modifiche in termini di azioni di vigilanza, con il passaggio da Basilea 2 a Basilea 3 al fine di introdurre una regolamentazione più stringente in termini di qualità del capitale e di rischiosità, poi si entra nel dettaglio di quelle che sono state le risposte delle banche alla crisi. Si analizza il mutamento nella struttura del modello di business e il riorientamento verso attività a basso assorbimento di capitale e più commissionali, come nello specifico quelle di Wealth Management, a tal proposito si fa riferimento più specifico ad Intesa Sanpaolo, uno degli istituti di credito che ha puntato più decisamente, e con successo, su questa area di Business. Il terzo capitolo introduce invece il tema della rivoluzione digitale, analizza come in un mondo ormai sempre più digitale le banche sono state chiamate ancora una volta a rivedere le proprie priorità e in particolare si sottolinea la necessità di strutturare sistemi di distribuzione multicanale al fine di arrivare più facilmente al cliente finale con una particolare attenzione alla sua esperienza. Nel quarto e ultimo capitolo vengono paventate le possibili evoluzioni future. In particolare, si fa riferimento a come il modo di fare banca cambierà ulteriormente nei prossimi anni con l'utilizzo di nuove e potenti tecnologie, prima tra tutte l'intelligenza artificiale che rivoluzionerà fortemente il modo di interfacciarsi al cliente e darà soluzioni interessanti in termini di sicurezza. In termini di sfide future, si introduce anche il tema dei nuovi potenziali competitors, i Fintech ma anche i grandi colossi tecnologici come Apple, Facebook, Google e Amazon.

CAPITOLO 1

LA CRISI FINANZIARIA INTERNAZIONALE

1.1 I fattori scatenanti/ le cause

Potrebbe sembrare strano ma le crisi finanziarie costituiscono un evento ricorrente nello scenario macroeconomico mondiale. Alcuni studiosi infatti come Kindleberger e Fratianni (2008) ne hanno contate ad oggi 1622. Tuttavia, ad eccezione di quella del '29, tutte le altre sono state accomunate dall'aver investito esclusivamente i Paesi in via di sviluppo.

La crisi del 2008, originatasi nel mercato finanziario statunitense e diffusasi in tutte le economie, avanzate e non, può essere pertanto definita come la prima vera crisi di tipo sistemico dalla Grande Depressione degli anni Trenta. Benché le cause scatenanti la crisi siano connesse allo scoppio della bolla dei mutui ipotecari sub prime negli Stati Uniti ed al complesso meccanismo di cartolarizzazione ad esso associato, tali fattori rappresentano tuttavia solo determinanti di breve periodo. Le grandi crisi, infatti, sono spesso collegate a più profondi squilibri di natura reale che possono interessare l'economia interna e/o internazionale.¹

Il periodo antecedente la crisi finanziaria verificatasi nell'estate del 2007 si contraddistingue per una forte crescita dell'economia globale. Se nel 2001 si era assistito ad una frenata, si è

¹ Mieli S., La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 3, 2009

realizzata invece una importante espansione dell'economia a partire dal 2004 fino al 2006. Questo triennio è stato denominato dagli storici: “*Great Moderation*”.

Minore volatilità macroeconomica, bassa inflazione, crescita sostenuta, occupazione stabile e minore incertezza sul mercato: sono state queste le condizioni economiche caratteristiche di questo periodo che evidenziavano la grande crescita dei commerci mondiali, dell'integrazione finanziaria, della mobilità dei capitali e persino l'uscita dal torpore dei paesi in via di sviluppo.

Il periodo della “*Great Moderation*” resta noto, oltre che per un'inflazione decisamente moderata anche per i ridotti tassi di interesse, coesistenti con significativi livelli di risparmio. Un costo del credito diminuito ne ha determinato una fortissima proliferazione. Ne è conseguita una impennata dei prezzi delle attività finanziarie e reali, che ha portato ad una significativa crescita del valore degli asset finanziari e reali delle famiglie. Negli Stati Uniti, in particolare si è assistito ad un forte incremento dei prezzi delle case. Il processo di arricchimento legato all'incremento di valore degli *asset* ha quindi determinato un aumento dei consumi e di pari passo ha portato ad uno sviluppo dell'economia. Una critica crescita del debito e una decisa riduzione dei risparmi delle famiglie e dei consumatori sono state le ovvie conseguenze.²

I rendimenti tendenzialmente bassi hanno portato ad una ricomposizione dei panieri di investimento verso portafogli più rischiosi. La crescita del Risk appetite è diventata evidente. All'aumento del credito si è affiancato un incremento della leva finanziaria dovuto in particolar modo alla nuova possibilità di rivendere in tempo breve sul mercato i crediti erogati dalle banche. Tale possibilità ha origine nel fatto che ci si stesse muovendo verso un nuovo modello di mercato finanziario il cosiddetto OTD (“*originate-to-distribute*”) che permetteva di confezionare e rivendere, quasi sempre sfruttando una complessa rete di intermediazioni,

² Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 4, 2009

numerose attività che fino ad allora venivano tendenzialmente considerate non liquide. Tale sistema ha agevolato l'incremento della possibilità di finanziamento per l'economia, grazie in particolar modo ad un turnover degli asset bancari più importante.

Questo ingranaggio si è bloccato nel momento in cui una porzione discretamente piccola dei mercati finanziari internazionali, quello dei mutui *sub prime*, è entrata in crisi.

Mettendo da parte la successione temporale degli eventi che hanno contrassegnato i mercati finanziari dal 2007, su cui si avrà modo di tornare successivamente, è necessario evidenziare che gli attriti creatisi sul segmento del *subprime* hanno rappresentato, il *trigger*, del sostanzioso re pricing dei rischi da parte degli investitori. In uno dei suoi interventi pubblici, Ben Bernanke, un famoso economista ed ex presidente della FED, ha evidenziato che la bolla immobiliare negli USA e le tensioni che hanno colpito i mutui *sub prime* hanno rappresentato solo uno delle numerose instabilità che caratterizzavano i mercati bancari e finanziari dello scorso decennio. La crisi ha iniziato a mettere le sue radici nelle numerose mancanze che si sono verificate nel processo di valutazione della qualità e di selezione del credito da parte degli investitori e delle agenzie di rating, e in una critica sottovalutazione dei rischi di prodotti definiti "opachi".³

Alla base del processo di sviluppo della crisi, non per ultimi, vanno citati anche i problemi di asimmetria informativa e il conflitto tra *principale* e *agente*, noti dalla letteratura sui contratti. Diversamente dal sistema "classico" noto come "*buy-and-hold*", con cui gli intermediari finanziari elaboravano attività che mantenevano in pancia fino al termine della durata, la struttura dell' OTD ha permesso una attenuazione dell' interesse delle banche nel verificare in maniera accurata la qualità dei crediti, si è così sviluppato un fenomeno tale per cui gli

³ Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 4, 2009

investitori hanno iniziato ad incrementare la percentuale di prodotti opachi nel loro business, sempre più complicati e più difficili da valutare da parte degli istituti di credito.

Si può sicuramente affermare quindi che l'innovazione finanziaria ha assunto un ruolo principale nel seminare i germi della crisi finanziaria. Come però già accaduto nel passato, anche in questo caso si è sviluppato uno smisurato aumento del credito, si è verificata una sottovalutazione dei rischi da parte degli investitori e un disallineamento tra la durata delle attività e delle passività degli intermediari finanziari.⁴

1.2 Le fasi

1.2.1 I mutui subprime

Come anticipato, la prima fase della crisi finanziaria ha messo le radici nei mutui sub prime negli Stati Uniti. I prestiti subprime facevano capo a famiglie divenute insolventi in seguito all'aumento del servizio del debito. Tali mutui avevano come garanzia un'ipoteca sulla casa che veniva acquistata attraverso un pagamento a tasso fisso per due o tre anni che diventava variabile negli anni successivi, allineandosi agli Interest Rate delineati dalla FED. Basandosi su questo processo, l'eccessiva facilità con cui si riusciva ad accedere al credito si rifletteva, di lì a breve, in una crescita significativa delle rate che i debitori dovevano pagare per i successivi venti o trent'anni. Nonostante ciò, il progressivo aumento del valore delle case, prodotto dall' "euforia del mattone", sembrava essere in grado di diluire ogni tipo di preoccupazione. Infatti, nella peggiore delle ipotesi, i mutuatari ritenevano di poter mettere in vendita il proprio

⁴ Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 4-5, 2009

immobile e ricavarne ancora dei vantaggi. Sempre più frequentemente, anzi, i nuovi proprietari, osservando una rivalutazione del prezzo del proprio immobile, facevano richiesta e ottenevano ulteriori prestiti, garantiti dal valore accresciuto delle case, per pagare le tasse universitarie ai figli o acquistare una nuova auto. In numerose situazioni, essi sono arrivati addirittura ad acquistare nuove case come forma sicura di investimento. Tale frenesia ha portato ad un tragico e vertiginoso indebitamento sia delle famiglie che degli investitori.

Ciò che appare ancor più “strano” è il fatto che, persino gli istituti bancari e le realtà finanziarie, ritenevano di non correre importanti pericoli nell’esporsi alla concessione di questo tipo di lending. Tale tranquillità non risiedeva più di tanto nel fatto che, nella peggiore delle ipotesi, potevano entrare in possesso delle case degli insolventi e rimetterle in vendita a un prezzo superiore ma piuttosto nella sempre più forte consapevolezza di aver trovato il modo di «scaricare» sul mercato, attraverso alchimie finanziarie sempre più sofisticate, il rischio dei mutui subprime. L’incredibile proliferazione di questi titoli diveniva possibile anche grazie ad altri importanti cause, derivanti sempre dalla *deregulation* degli scambi finanziari degli anni Ottanta e Novanta. Tra queste ha avuto un ruolo fondamentale il progressivo assottigliamento del confine di separazione tra banche commerciali (istituti che basano il loro business sulla raccolta ed il lending) e banche d’investimento o d’affari (che si preoccupano invece della compravendita dei titoli). Questa differenza che era stata introdotta nel 1933, è venuta in maniera definitiva a mancare nel 1999, durante il governo Clinton, quando con il *Financial Modernization Act*, il famoso strumento che aveva reso possibile la fusione tra i due tipi di banca, ma anche quello tra esse e altri istituti finanziari come per esempio le società assicurative. Tale atto, ha determinato la nascita di gigantesche holding finanziarie, definite dagli americani «too big to fail», troppo grandi per poter fallire, le quali si sentivano in diritto di esporre i risparmi dei consumatori ai “giochi d’azzardo” del mondo finanziario. Al contempo, sono venute meno anche le leggi che decretavano dei limiti all’ indebitamento che le banche

d'affari potevano contrarre in relazione alle proprie riserve, le quali costituivano una importante garanzia contro le perdite derivanti da investimenti a rischio. Si stava creando quello che di lì a poco sarebbe diventato noto al mondo come il «sistema bancario ombra», vale a dire, una realtà in cui gli istituti finanziari funzionavano come le banche, ma senza la regolamentazione e le garanzie delle banche convenzionali: l'assicurazione sui depositi e la possibilità di accedere a un prestito di ultima istanza da parte della banca centrale.

Queste due garanzie rappresentavano una parte significativa della vigilanza che veniva effettuata sull'operato delle banche normali. Potendo offrire condizioni migliori, il sistema bancario ombra entrò in forte concorrenza con il sistema bancario classico, invadendo il mercato di titoli ad alto rischio.

1.2.2 Il fenomeno della cartolarizzazione

La cartolarizzazione (securitization) è un complicato movimento finanziario che consiste nel fare uso di strumenti di debito, come l'emissione di obbligazioni, per riuscire a riscuotere nell'immediato il rimborso di un credito a lungo termine, senza dover attendere la scadenza prevista per la restituzione da parte del debitore. Nel processo di cartolarizzazione ricoprono un ruolo cruciale alcune società, denominate "società veicolo", che vengono utilizzate come anello di congiunzione tra "l'originator" vale a dire l'individuo titolare dei crediti e gli investitori sui mercati finanziari. Il processo si articola in due fasi. Nella prima fase, al fine di recuperare nell'immediato il denaro prestato, l'originator "cede" - o meglio rivende - i suoi crediti alla società veicolo. A fronte della cessione, la società veicolo paga subito l'originator la somma corrispondente all'ammontare del prestito, e quindi si sostituisce al creditore originario nel diritto a riscuotere il credito dal debitore. Le società veicolo per recuperare il denaro necessario per rilevare i crediti dall'originator si indebitano sui mercati finanziari, in sostanza emettono titoli obbligazionari e si fanno prestare nell'immediato denaro dagli investitori e dai

risparmiatori che li sottoscrivono, garantendo la restituzione (con interessi) sul medio e lungo periodo. In virtù della cessione del credito, infatti, il denaro restituito dal debitore viene trasferito alla società veicolo, che può così utilizzarlo per rimborsare gli interessi e il capitale ai sottoscrittori dei titoli obbligazionari. In altre parole, le obbligazioni vengono rimborsate con i soldi delle rate pagate dal debitore.⁵ Per tale motivo sono denominate ABS, Asset Backed Securities, ovvero titoli (securities) garantiti (backed) da attività finanziarie, come i crediti (assets). Questo meccanismo costituisce allo stesso tempo la principale caratteristica e anche la principale pericolosità delle cartolarizzazioni. Il fatto che la garanzia che le società veicolo offrono ai sottoscrittori, si fondi sostanzialmente sulla presunta certezza di riscossione del credito di cui sono divenute titolari, vuol dire che la solidità di questi titoli è funzione soprattutto della solvenza del debitore. Dunque, se i debitori non pagano le rate, le società veicolo non potranno più pagare le obbligazioni. In questo processo farraginoso, chi ne trae più vantaggio, sono senza ombra di dubbio gli originator, ovvero i titolari dei crediti (di solito una banca) e le società veicolo. D'altra parte, gli unici a perderci, qualora il debitore non restituisse il suo prestito, saranno gli investitori. Per questo la cartolarizzazione è stata definita come un processo di trasferimento del rischio: dall'originator (attraverso le società veicolo), il rischio di insolvenza viene trasferito agli investitori. In secondo luogo, la liquidità fornita dagli investitori e risparmiatori che sottoscrivono gli ABS, torna - attraverso le società veicolo - all'originator, che così recupera immediatamente il denaro prestato, senza bisogno di attendere i tempi lunghi di rimborso da parte del debitore. Con la conseguenza fondamentale che questa liquidità (reperita sui mercati finanziari) consente di erogare nuovi crediti/prestiti, che saranno ancora cartolarizzati per reperire sempre nuova liquidità.⁶

⁵ "CONSOB (Commissione nazionale per le società e la borsa), Autorità italiana per la vigilanza dei mercati finanziari, *"La securitisation"*.

⁶ Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 5, 2009

Nel contesto sopra esplicito, la cartolarizzazione ha generato così una nuova possibilità per le banche di espandere le loro attività di credito senza compromettere i propri. Se nei decenni precedenti gli anni Settanta le banche svolgevano semplicemente il ruolo di intermediari (i fondi per l'erogazione dei mutui provenivano dai depositi o al massimo dall'emissione di propri titoli obbligazionari), attraverso la cartolarizzazione potevano attingere la liquidità necessaria a finanziare le loro attività di prestito, attraverso le società veicolo, dai mercati finanziari internazionali. È qui che come detto è avvenuto il passaggio dal modello bancario "classico", denominato Originate to Hold (OTH) al modello bancario "innovativo", denominato Originate to Distribute (OTD). Proprio il nuovo modello bancario, basato sulla cartolarizzazione, ha rappresentato il principale fattore che ha portato non solo all'espansione del mercato dei mutui, soprattutto dei mutui di bassa qualità, ma anche allo sviluppo, a livello globale, di un mercato di prodotti finanziari, tutti legati da ultimo al debito privato statunitense.⁷

Le operazioni di cartolarizzazione generavano prodotti strutturati molto complessi, poco standardizzati e poco liquidi. I prodotti strutturati, inoltre, venivano scambiati prevalentemente *over the counter* (OTC), ossia al di fuori dei mercati regolamentati, e in assenza di prezzi significativi, ossia di prezzi utilizzabili per una loro valutazione condivisa dagli operatori di mercato. In tale contesto, a fronte dell'opacità dei prodotti e della difficoltà di apprezzarne il valore, il giudizio delle agenzie di rating ha assunto un'importanza crescente in quanto riferimento condiviso per la valutazione dei prodotti. Il rating, tuttavia, esprimeva i risultati di stime basate sui modelli di valutazione adottati dalle agenzie e risultava pertanto assoggettato ai limiti che le ipotesi alla base dei modelli stessi potevano presentare. Tali limiti sono divenuti evidenti in seguito allo scoppio della crisi *sub prime*, quando era ormai chiaro

⁷ Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 4, 2009

che le agenzie avevano utilizzato modelli non sufficientemente sofisticati, ovvero basati su ipotesi e scenari sull'evoluzione del quadro congiunturale troppo ottimistici. In quella circostanza era palese, inoltre, che le agenzie avevano assegnato rating troppo generosi (anche per effetto di conflitti di interessi che creavano incentivi in tale direzione) e si erano dimostrate troppo caute nel rivedere il proprio giudizio sugli emittenti che incominciavano a manifestare i primi segnali di crisi.⁸

All'inizio del 2004, la FED ha iniziato ad innalzare i tassi di interesse (**Figura 1-1**) in risposta alla ripresa dell'economia statunitense. I mutui divenivano sempre più costosi e aumentavano i casi di insolvenze delle famiglie incapaci di restituire rate sempre più onerose. La domanda di immobili si riduceva drasticamente, con conseguente scoppio della bolla immobiliare e contrazione del valore delle ipoteche a garanzia dei mutui esistenti.



Figura 1-1 Tasso di interesse USA (Fonte: Federal Reserve)

La crisi dei prodotti legati ai mutui sub prime ha contagiato rapidamente altri prodotti finanziari e numerosi segmenti del sistema finanziario. Dall'estate del 2007 la fase di turbolenze si è trasmessa dagli Stati Uniti all'Europa, dove numerosi intermediari detenevano in portafoglio

⁸ Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 5, 2009

titoli relativi al mercato subprime. L'inaridimento del canale rappresentato dalle cartolarizzazioni ha generato problemi di liquidità, in presenza di una struttura della raccolta sbilanciata verso il breve termine. La domanda di ABS è calata vertiginosamente, facendo sì che il rifinanziamento delle esposizioni diventasse irrealizzabile.

Le attività di alcuni di questi intermediari non bancari sono state riassorbite nel sistema bancario, determinando forti tensioni nei bilanci delle banche più esposte.

Cresceva così, rapidamente, l'incertezza sull'entità e sulla distribuzione delle perdite relative a tali prodotti. Il mercato interbancario veniva così sottoposto ad attriti importanti, in presenza di un'accresciuta percezione del rischio di controparte e dell'aumento della domanda di liquidità a scopo precauzionale da parte delle banche. La riluttanza delle banche a scambiarsi fondi determinava un fortissimo aumento dei differenziali tra i tassi sulle operazioni interbancarie non garantite e quelle garantite.

Nella prima fase della turbolenza, un momento particolarmente critico veniva raggiunto alla metà di marzo 2008, con la crisi della banca d'affari Bear Sterns: nel primo trimestre del 2008 i premi sui credit default swap (CDS) - il prezzo pagato da un investitore per coprirsi dal rischio di fallimento dell'emittente - delle principali banche internazionali aumentano sensibilmente. Per la scadenza a cinque anni la media dei CDS delle banche statunitensi, pari a meno di 200 punti base all'inizio del 2008, cresce su valori prossimi ai 300 punti base a metà marzo 2008; per le banche europee passa da circa 60 punti base a 170 punti base a metà marzo.⁹

Tuttavia, fino al fallimento della banca di investimento Lehman Brothers le istituzioni finanziarie che si ritenevano più esposte alla crisi erano quelle che si caratterizzavano per il modello di intermediazione OTD che faceva largo uso di strumenti finanziari per il

⁹ Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 5, 2009

trasferimento del rischio di credito; queste istituzioni accusavano pesanti svalutazioni. Per le altre banche l'effetto era di tipo indiretto e rifletteva soprattutto l'aumento del costo della raccolta.

1.2.3 Il fallimento della Lehman Brothers

Lehman Brothers era la quarta banca d'investimento globale dopo Goldman Sachs, Morgan e Stanley e Linch, aveva asset per 215 miliardi a livello di capogruppo e 640 a livello di gruppo, governava un giro d'affari superiore ai 10 miliardi di dollari, era famosa per la sua posizione aggressiva nelle operazioni di leva finanziaria come ad esempio quelle di leveraged buy out. Il 15 settembre del 2008, questo colosso è stato costretto a chiedere il fallimento o meglio a ricorrere al famoso "Chapter 11" l'equivalente italiano dell'amministrazione straordinaria. Il fallimento di una grande banca internazionale di elevato standing, ha generato fortissime tensioni, dando avvio a una seconda fase della crisi. È cresciuta la sfiducia tra le istituzioni finanziarie; gli investitori hanno percepito che il livello del patrimonio delle grandi banche internazionali era inadeguato a fronteggiare la situazione. Il ricorso al capitale privato da parte degli intermediari è diventato più difficile, per alcuni impossibile.¹⁰

Dal 15 settembre i premi sui CDS delle principali banche internazionali aumentano repentinamente. Le quotazioni azionarie crollano: per le banche statunitensi il calo tra il giugno 2007 e la metà di settembre 2008 è di quasi il 50 per cento; per le banche europee il calo è stato analogo (**Figura 1-2**).

¹⁰ Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 6, 2009

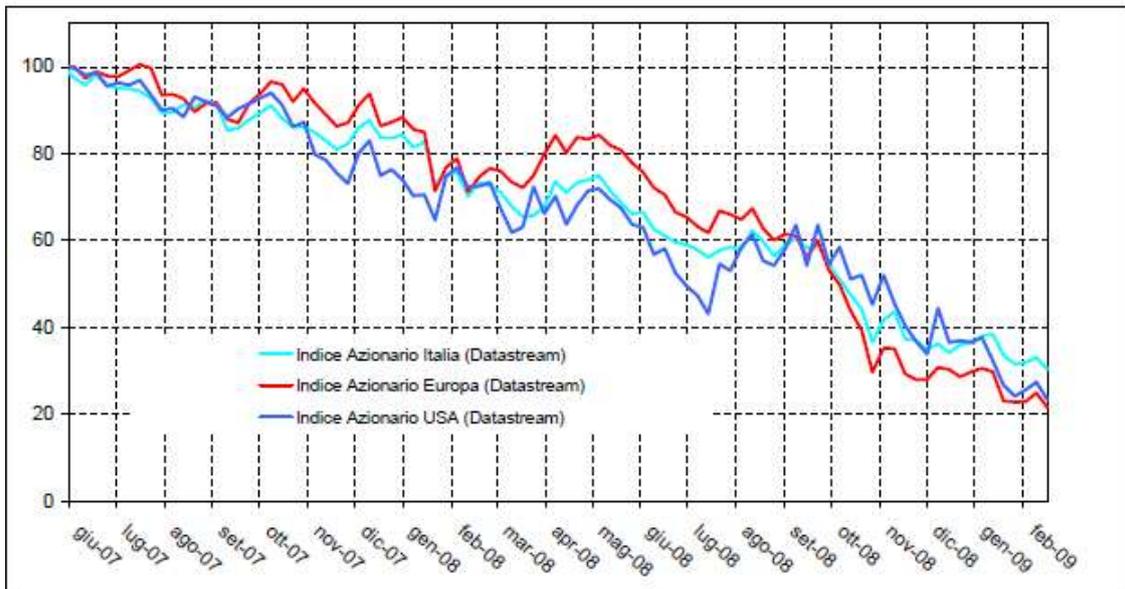


Figura 1-2 Quotazioni azionaria: indici bancari di Italia, Europa e USA a partire dal 01/06/2007; numeri indice: 31/05/2007; medie settimanali (Fonte: Thomson Reuters)

Dalla seconda metà di settembre 2008 il differenziale tra il tasso sui depositi interbancari senza garanzia a tre mesi (Euribor a tre mesi) e quello sui contratti swap su indici overnight di uguale durata (Overnight Interest Swap), dato che tutt'ora fornisce una significativa misura del premio per il rischio richiesto dagli investitori su tale mercato, si è ampliato in modo significativo raggiungendo valori prossimi ai 200 punti base nella prima metà di ottobre 2008.

Il sistema finanziario, gravato dalle difficoltà dovute al persistere delle turbolenze sui mercati internazionali, doveva quindi fronteggiare un aumento dei rischi di credito, che caratterizza le fasi negative del ciclo economico. In prospettiva, l'aumento delle perdite esponeva le economie al rischio di un repentino deleveraging da parte delle banche, che poteva accentuare la già crescente recessione.¹¹

¹¹ Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 6-7, 2009

Con la recessione anche i sistemi bancari che avevano fino ad allora retto meglio di altri alla crisi perché meno esposti ai prodotti della finanza strutturata, come quello italiano, si trovavano costretti a fronteggiare il rischio di una flessione della redditività e del grado di patrimonializzazione.

1.3 Gli impatti sul sistema bancario internazionale

Nel mentre, la crisi dagli Stati Uniti si è diffusa nel resto del mondo. Anzitutto, perché le banche di tutto il mondo si trovavano ad avere in pancia una grande quantità di «titoli salsiccia» – così come li definiva un famoso economista americano – insaccati a Wall Street dai maghi delle cartolarizzazioni e venivano dunque costrette, soprattutto per prevenirsi da una eventuale “corsa agli sportelli”, sulla strada di una dura stretta creditizia. In secondo luogo, perché, soprattutto all’indomani dello choc della Lehman Brothers, la contrazione dell’economia degli Stati Uniti, il più grande paese importatore del pianeta, aveva prodotto una pesante riduzione del commercio mondiale, infliggendo forti danni ai tanti, piccoli e grandi paesi che vi esportavano le proprie merci.

Il «contagio», tuttavia, si è verificato con criticità di diversa importanza sulle altre economie del pianeta. Alcuni paesi – ad esempio il Canada e l’India – ne sono rimasti quasi del tutto immuni. Molti paesi, in particolar modo quelli emergenti, sono stati invece profondamente colpiti. Così, ad esempio, quelli dell’Europa centrale e orientale, che hanno subito una rilevante contrazione degli investimenti stranieri. Diversi paesi appartenenti all’area “Brics” hanno subito dannose conseguenze, determinate anche da specifiche situazioni interne, presto però compensate da una straordinaria capacità di ripresa e di crescita.

Più in generale, la crisi ha colpito prevalentemente i paesi che presentavano già in sé stessi vulnerabilità più o meno evidenti, in molti casi simili a quelle del sistema americano. Ha colpito, dunque, soprattutto i paesi più avanzati e in specie l’Europa. Vale a dire quelle economie che

erano più interconnesse sul piano finanziario, che detenevano le maggiori quote dei titoli «tossici» statunitensi e che, anche indipendentemente dal dissesto americano, avevano praticato i giochi della finanza creativa sull'onda di svariate bolle speculative «locali». Molti di questi paesi erano in preda alla morsa della stretta creditizia e della recessione già prima del tracollo della Lehman Brothers.

Una delle conseguenze più sconvolgenti della crisi è stata la fine dell'era delle banche d'investimento indipendenti. Lehman Brothers è fallita, Merrill Lynch e Bear Stearns sono state acquisite a prezzi di liquidazione rispettivamente da parte di Bank of America e da JP Morgan Chase, Goldman Sachs e Morgan Stanley, le uniche due sopravvissute, si sono trasformate in banche commerciali. In quest'ultimo caso, la trasformazione ha permesso alle banche coinvolte di raccogliere depositi, una forma più stabile di finanziamento, e di accedere ai finanziamenti pubblici della Fed. Dall'altra parte le banche venivano pian piano sempre più costrette a subire una più stretta supervisione delle autorità di vigilanza, una riduzione della leva finanziaria, e ha possedere una serie di requisiti di capitale più stringenti e di limiti sull'attività di investimento. Anche le banche europee sono accusate di avere una leva eccessiva, come confermato dall'analisi dei core tier1 e dei coefficienti patrimoniali, quasi sempre sotto i livelli di accettabilità se non addirittura inferiori a quelli delle banche d'investimento americane spazzate via dalla crisi.¹²

Questo nuovo scenario delineava i successivi caratteri evolutivi dell'attività bancaria: mettevano radici le premesse per cui era ormai ovvio che si sarebbe tornati probabilmente al modello di banca più tradizionale, in cui prevale la componente commerciale: raccolta di denaro dai depositanti e suo impiego per finanziare imprese e famiglie. Era necessario che tornasse in primo piano, l'attività di raccolta e i rapporti con la clientela Retail e con le piccole-medie imprese. Questo cambiamento determinava una minore redditività dell'attività bancaria. Le

¹² Mannucci, *La crisi finanziaria mondiale: dalla Deregulation alla Re-regulation*

commissioni su vendita di fondi comuni e strumenti derivati subivano una contrazione proprio per la riduzione del volume di affari in questi comparti. Inoltre, le banche stesse si vedevano costrette ad assumere meno rischi, anche a costo di minori rendimenti attesi.

1.4 Focus sul sistema italiano

1.4.1 Il bancocentrismo italiano

Per analizzare al meglio le modalità con cui la crisi ha investito la realtà italiana è importante andare a vedere come si presentava in quegli anni sia il sistema imprenditoriale che quello bancario in Italia.

Con “finanziamento dell’impresa¹³” s’intende il processo con cui l’impresa acquisisce i mezzi finanziari necessari allo svolgimento della sua attività. Il processo può compiersi con il concorso di diverse fonti, interne ed esterne all’impresa stessa. Dall’architettura delle fonti di finanziamento considerata dipende la solidità patrimoniale e, quindi, la redditività dell’impresa. Tra i criteri di classificazione delle fonti di finanziamento dell’impresa, è utile, ai fini del tema che si cerca di sviluppare, soffermarsi sui concetti di auto ed etero-finanziamento.

Si parla di auto-finanziamento, nella sua più ampia accezione, nel momento in cui il fabbisogno di risorse finanziarie generato dalla gestione dell’impresa è soddisfatto grazie all’uso di fondi provenienti dall’interno dell’impresa stessa, individuale o associata che sia. Il tutto si attua in virtù di un reinvestimento nell’impresa dei risultati economici positivi generati, dalla gestione della stessa, in esercizi precedenti e/o di conferimenti/apporti da parte dei soci (in quest’ultimo caso si sta considerando: un’impresa che beneficia della forma giuridica di tipo societaria e l’agire, con riferimento ai nuovi apporti di capitale sociale, di soggetti che già sono parte della compagine sociale della stessa).

¹³ Nel paragrafo con “impresa” s’intende il sistema di produzione e/o scambio di beni e/o servizi non finanziari, pertanto non si fa riferimento all’”impresa bancaria” così come definita dall’art. 10 del T.U.B..

Per etero-finanziamento, invece, s'intende il processo che si sostanzia nell'acquisizione di risorse finanziarie, funzionali per l'esercizio dell'attività d'impresa, provenienti da soggetti terzi rispetto all'impresa e agli esercenti la stessa. Nello specifico l'etero-finanziamento può realizzarsi attraverso il mercato del credito e/o i mercati finanziari. Nel primo caso si considererà il canale bancario e/o finanziario e quello dei contratti di finanziamento non tipicamente bancari (leasing, factoring, forfaiting). Nel secondo caso si compiranno operazioni quali: emissione e collocamento di strumenti finanziari partecipativi e non (emissione di prestiti obbligazionari, quotazione nei mercati finanziari ecc.).

Con riguardo all'etero-finanziamento, si evidenzia che la realtà italiana era ed è prepotentemente affetta dal carattere che risponde al nome di bancocentrismo. Tale carattere è proprio di un sistema produttivo in cui il finanziamento dell'impresa privata è in gran parte o totalmente dipendente dal mercato del credito e, nello specifico, dal credito bancario.

Quanto definito non è assolutamente sorprendente con riguardo all'Italia; dove, infatti, è radicata una storia bancaria con origini molto antiche. È importante ricordare che mentre a Firenze i mecenati dell'arte iniziavano il Rinascimento, poco più a sud, a Siena, nasceva la prima banca del mondo occidentale "Monte dei Paschi di Siena"¹⁴. La lunga e antica storia bancaria ha, inevitabilmente, favorito la conquista, da parte degli istituti bancari, di un ruolo primario nel sistema finanziario ed economico domestico sia per i consumatori che per le realtà imprenditoriali, influenzando fortemente la cultura finanziaria nazionale.

Accanto a tale aspetto, contribuiscono a rendere una naturale conseguenza e, quindi, non sorprendente il bancocentrismo italiano, le caratteristiche strutturali del tessuto produttivo. Il tessuto produttivo italiano è sempre stato dominato da P.M.I. Per tali realtà imprenditoriali di esigue dimensioni, spesso familiari, risulta economicamente non conveniente, o talvolta non

¹⁴ Alcune delle banche più antiche ancora in attività: Monte dei Paschi di Siena fondata nel 1472; Banca del Monte di Lucca fondata nel 1489; Banco di Napoli fondata nel 1539.

possibile in relazione alla forma giuridica scelta, il porre in essere etero-finanziamento attraverso i mercati finanziari (es. emissioni di prestiti obbligazionari). Oltre al problema dimensionale, tornando all'aspetto culturale, si rileva in Italia un forte legame tra realtà imprenditoriale e l'individuo fondatore o famiglia fondatrice. Tale legame porta ad una scarsa inclinazione all'apertura verso il pubblico, alla cessione del controllo ¹⁵ e, quindi, all'ingresso di nuovi investitori/soci capace di garantire maggiori e nuove risorse finanziarie (in questo caso si fa riferimento a quotazioni in borsa e in generale ad un nuovo gettito di risorse finanziarie a titolo di capitale di rischio).

Sul territorio italiano ¹⁶ ad oggi vi sono circa 4,3 milioni di imprese attive. Considerando i requisiti definiti dalla Commissione Europea in termini di numero dipendenti, fatturato e attivo di bilancio ¹⁷, più di 4 milioni sono microimprese (0-9 dipendenti) (> 95%) e poco più di 3,5 mila possono essere definite grandi imprese (circa 0,1%), infine circa 200 mila imprese sono allocabili tra le piccole e medie (< 5%). Tra le imprese con oltre 100 addetti e 50 milioni di fatturato, quelle familiari sono oltre la metà. Considerando solo le società di capitali (focus su una particolare categoria di veste giuridica per l'attività d'impresa), quelle che soddisfano i requisiti di P.M.I. (in tal caso, si sta considerando letteralmente il nome della categoria, con

¹⁵ Curioso al riguardo è quanto riportato dal *Rapporto annuale ISTAT* del 2017, esso considerando le grandi realtà imprenditoriali asserisce che: «[...]. La differenza principale tra le grandi imprese a controllo familiare italiane e quelle degli altri paesi sta nella minore separazione tra controllo proprietario e direzione delle imprese. Più della metà dei componenti dei Consigli di Amministrazione delle grandi imprese a controllo familiare in Italia è composta da top manager della famiglia proprietaria. [...]»

¹⁶ Fonte: dati al 31 dicembre 2016 da *Rapporto CERVED PMI, Rapporto annuale ISTAT, Borsa Italiana "Review dei mercati"*.

¹⁷ Secondo la Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE si considerano:

- *Micro Imprese*: entità con meno di 10 occupati e con un fatturato annuo (Voce A.1 del Conto Economico secondo quanto definito dal Codice Civile) o un totale attivo di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di Euro;
- *Piccole Imprese*: entità con meno di 50 occupati e con un fatturato annuo o un totale attivo di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di Euro;
- *Medie Imprese*: entità con meno di 250 occupati e con un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di Euro, o un totale attivo di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di Euro;
- *Grande Imprese*: entità con 250 o più dipendenti oppure con un fatturato annuo superiore a 50 milioni di Euro e un totale attivo di bilancio annuo superiore a 43 milioni di Euro.

esclusione, perciò, della sub-categoria delle microimprese solitamente inclusa tra le P.M.I.) sono 136.114, tra le quali 112.378 aziende rientrano nella definizione di piccola impresa e 23.736 in quella di media impresa. Queste società rappresentano più di un quinto (il 22%) delle imprese che hanno depositato un bilancio valido in Italia. Infine, si contano solamente 387 società quotate sui mercati di Borsa Italiana (MTA, AIM Italia, GEM).

I dati inerenti all'indebitamento di famiglie¹⁸ (**Figura 1-3** e **Figura 1-4**) e, in particolare, imprese nel territorio operanti¹⁹ (**Figura 1-6** e **Figura 1-5**) confermano irrevocabilmente quanto sin qui asserito sulla realtà italiana²⁰. I grafici mostrano che l'indebitamento del tessuto produttivo italiano verso il sistema bancario, considerando il lasso di tempo che va dal 2006 al 2016, ha sempre costituito una percentuale maggiore del 50% rispetto al totale dei debiti finanziari gravanti sul medesimo tessuto. La percentuale descritta risulta ben più alta di quelle che, nel medesimo lasso temporale, hanno caratterizzano, in media, altri tessuti produttivi: circa 50% per quello tedesco, circa 38% per quello francese e circa 30% per quello britannico. Il dato

¹⁸ Famiglie consumatrici, famiglie produttrici e istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie. Per debiti non verso banche s'intendono: finanziamenti da società di factoring, finanziamenti da società di leasing, il credito al consumo da società finanziarie. Con altre passività s'intendono: fondi di quiescenza (fondi di previdenza integrativa diversi dal T.F.R.) ed altre partite minori.

¹⁹ Imprese non finanziarie. Per debiti non verso banche s'intendono: finanziamenti concessi da società di factoring e società di leasing. Con titoli s'intendono: prestiti obbligazionarie e strumenti finanziari anche parzialmente assimilabili. Le altre passività finanziarie sono costituite da fondi di quiescenza, derivati sull'interno ed altre partite minori.

²⁰ Livello nel tempo dell'indebitamento (valori assoluti, milioni di euro) per imprese e famiglie italiane. Si evidenzia, inoltre, che considerando per lo stesso periodo di tempo l'indebitamento di imprese e famiglie italiane in valori relativi (in rapporto al reddito disponibile (quantità di reddito che l'insieme delle famiglie può spendere in consumi o accantonare in risparmi; reddito al netto del prelievo fiscale) per le famiglie ed al PIL per le imprese) emerge che: famiglie ed imprese italiane presentano un tasso indebitamento molto contenuto rispetto ad economie quali: francese, tedesca, britannica e statunitense.

italiano si situa, anche, ben al di sopra rispetto a quello che rappresenta la media dei principali paesi dell'Eurozona, ancora nello stesso lasso temporale, ossia circa il 37%.

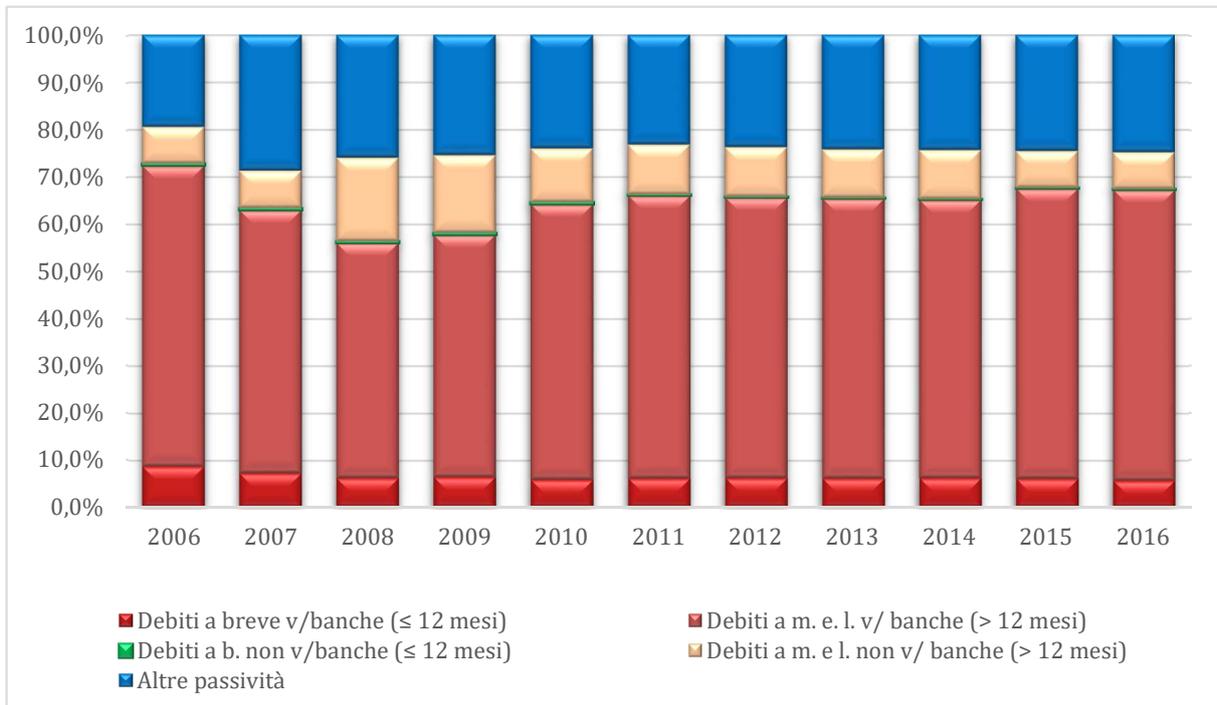


Figura 1-3 Composizione dell'indebitamento delle famiglie italiane (Fonte: elaborazione dati di B.I.)

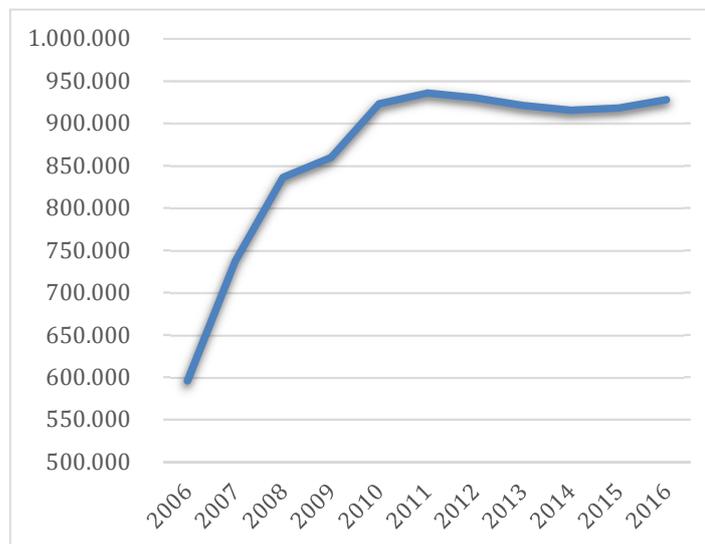


Figura 1-4 Trend dell'indebitamento delle famiglie italiane (Fonte: elaborazione dati di B.I.)

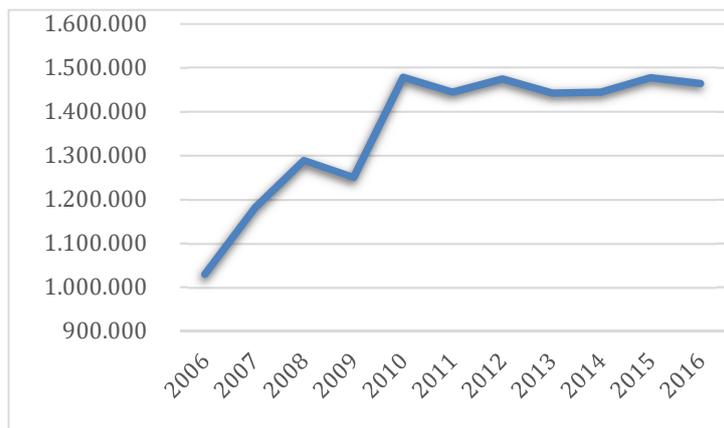


Figura 1-5 Trend dell'indebitamento delle imprese italiane (Fonte: elaborazione dati di B.I.)

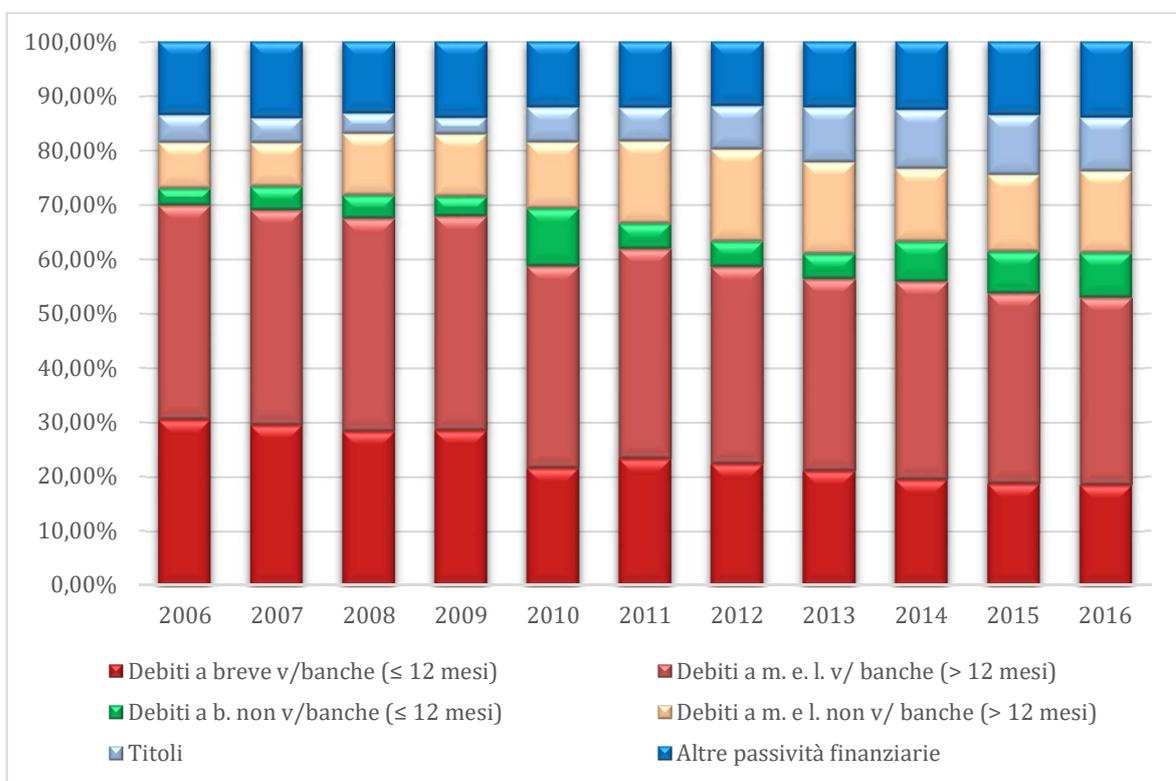


Figura 1-6 Composizione dell'indebitamento delle imprese italiane (passività finanziarie sul mercato interno)

I dati ed i grafici, infine, mostrano che il bancocentrismo e il predominio della micro, piccola e media realtà imprenditoriale in Italia hanno avuto come conseguenze un sottodimensionamento, un limitato ricorso ed una scarsa considerazione dei mercati finanziari al fine di soddisfare il fabbisogno di risorse finanziarie delle imprese. Depone a favore di quanto definito il fatto che

i prestiti obbligazionari sul totale dei debiti finanziari delle realtà imprenditoriali non finanziarie superano di poco, considerando il valore medio connesso al periodo di tempo in analisi sin ora, il 7%.

1.4.2 Il ritardo della crisi italiana

La dipendenza dal sistema bancario, dal credito bancario, rende il tessuto produttivo italiano, e in generale l'intero sistema economico domestico, molto legato a tal sistema e, pertanto, pesantemente influenzato dal suo stato. Una riprova di quanto asserito la si è avuta proprio con l'avvenire della crisi economico-finanziaria del 2007.

Le banche italiane, in un primo momento, non ne sono state particolarmente colpite; ciò è stato possibile in virtù, soprattutto, del loro attaccamento alla finanza "più tradizionale"²¹ e della loro trascurabile vocazione per la finanza "innovativa". Quanto definito ha tenuto le banche italiane al riparo dalle turbolenze dei mercati ed ha consentito loro di reggere meglio, rispetto alle banche di altri paesi avanzati, l'urto della crisi²².

In seguito, ossia con il blocco dei mercati interbancari, frutto del repentino e drastico crollo dell'istituto della fiducia nel sistema finanziario nel suo complesso, e la trasmissione all'economia reale di una crisi sino a quel momento prettamente finanziaria, invece, anche il

²¹ Attività consistente principalmente in raccolta di depositi e offerta di prestiti. Tale attività si contrappone alla finanza *innovativa*, quest'ultima vede la presenza rilevante di strumenti e procedure quali: cartolarizzazioni, derivati, finanza strutturata, emissioni obbligazionarie ecc. (con ciò le banche possono accrescere progressivamente la loro presenza in settori diversi da quello tradizionale e, oltre ad agire per proprio conto (es. attività speculativa), possono offrire differenti servizi alla clientela (intermediazione nei mercati finanziari e quindi collocamento e negoziazione di titoli e gestione del risparmio)). L'espansione dell'attività bancaria in nuovi mercati e l'innovazione finanziaria, oltre ad accrescere le tipologie di attività poste in essere dagli istituti bancari e le opportunità per la clientela di accedere a nuovi prodotti, aumentano i rischi e la complessità del sistema finanziario.

²² Considerando i dati elaborati dall'A.B.I., risalenti al dicembre 2008 e facenti capo ad un campione di 29 gruppi bancari europei, emerge che: alla data citata l'attivo dei gruppi italiani era costituito per il 63% da crediti verso la clientela e solo per il 18% da attività finanziarie, il dato medio a livello europeo, invece, presentava una situazione totalmente opposta ossia 38% di crediti e 47% di attività finanziarie. Guardando ai dati legati ai singoli gruppi bancari, risulta che l'incidenza dei crediti sull'attivo per UBI Banca e BPM si avvicinava all'80% mentre, per quanto riguarda gruppi quali UBS, Deutsche Bank, Credit Suisse, Barclays, BNP Paribas l'incidenza era inferiore al 30%.

sistema bancario italiano ha subito gli effetti della crisi (in particolare considerando il portafoglio crediti).

Alla luce di quanto argomentato, a partire dal 2007-2008, gli istituti bancari italiani hanno dovuto operare in una situazione economica non propriamente positiva - la non “buona salute” economico-finanziaria delle imprese e del sistema economico nel suo complesso si è ripercossa sulle banche generando, oltre ad un generale peggioramento del merito creditizio dei prenditori di finanziamenti, un aumento di crediti deteriorati (N.P.L., non performing loans) ed una profonda difficoltà nel funding (considerando sia l’acquisizione di risorse finanziarie a titolo di capitale di debito che a titolo di capitale di rischio; il tutto in virtù di una contrazione degli investimenti, un calo di fiducia negli istituti bancari ed una esigua remunerazione garantita a fronte del molto rischioso scenario) - e al fronteggiare, oltre ai dettami disciplinari in fase di irrigidimento, l’inevitabile contrazione dei loro margini (i costi di sportelli e personale sono giunti ad incidere pesantemente sul margine d’intermediazione).

Quindi, sebbene il sistema di finanziamento, dominato dal credito bancario, ha permesso al tessuto produttivo italiano, per larga parte dello scorso decennio, di aumentare il proprio indebitamento - nonostante la debolezza della redditività, per effetto della presenza di condizioni più vantaggiose di accesso al credito -, a partire dal 2008, a causa di quanto su ripercorso, ha avuto luogo una notevole contrazione dell’offerta di credito. Si fa riferimento al fenomeno del “credit crunch” (stretta creditizia)²³: più severa selezione della clientela,

²³ Circa il fenomeno del “*credit crunch*” non è presente in letteratura una definizione univoca. Tale non univocità risulta senza dubbio legata al peso attribuito dai vari economisti alle varie cause che possono portare al manifestarsi del fenomeno in analisi. Secondo il *Council of Economic Advisors* (1991) per *credit crunch* s’intende: “una situazione nella quale l’offerta di credito è ristretta al di sotto dei livelli generalmente identificabili ad un dato tasso di interesse prevalente sul mercato e di profittabilità dei progetti di investimento”; Baranke e Lown (1991, “*The Credit Crunch*”, *Brookings Papers on Economic Activity*) definiscono il *credit crunch* come “uno spostamento significativo verso sinistra della curva di offerta di credito bancario, a parità di tasso di interesse reale e qualità dei potenziali prenditori di fondi”; Infine, l’economista Gregory Udell (2009, “*How will a credit crunch affect small business in France?*”, *RBSF Economic Letter*, 2009-09, Federal Reserve Bank of San Francisco) lo definisce come: “una significativa contrazione nell’offerta creditizia che riflette un peggioramento nelle condizioni del credito”.

accrescendo, dunque, la percentuale d'impresе non finanziate poiché giudicate non meritevoli, troppo rischiose e richiedenti un importante accantonamento patrimoniale a fronte dell'eventuale rischio da incamerare, ed in generale un importante innalzamento dei tassi d'interesse.

Si è assistito al venir meno, o comunque ad un notevole ridimensionamento, della principale fonte di etero-finanziamento per le imprese italiane, rallentando o addirittura ostacolando ed impedendo la ripresa economica e frenando lo sviluppo del sistema produttivo italiano. Precisamente, i fenomeni di “credit crunch” e “credit rationing” (razionamento del credito) si sono tradotti in, date le già citate caratteristiche del tessuto produttivo italiano, una minore capacità d'investimento ed in una maggiore volatilità della redditività aziendale, con conseguente innalzamento del profilo di rischio abbinato alle singole realtà imprenditoriali.

I grafici che seguono mostrano un'importante contrazione del credito erogato dal sistema bancario italiano immediatamente a valle dello scoppio della crisi. Con maggiore precisione, si asserisce che, rispetto al credito erogato alle imprese, esclusivamente nell'anno 2009 si è registrato un tasso di variazione (rispetto all'anno precedente) negativo (-1,7%, **Figura 1-8**). Considerando il credito erogato alle famiglie dal medesimo sistema, invece, si è registrata una contrazione nei tassi di crescita (contrazione maggiore per i prestiti per l'acquisto di abitazioni: 5,4% per il 2008 e 1,8% per il 2009, **Figura 1-7**).

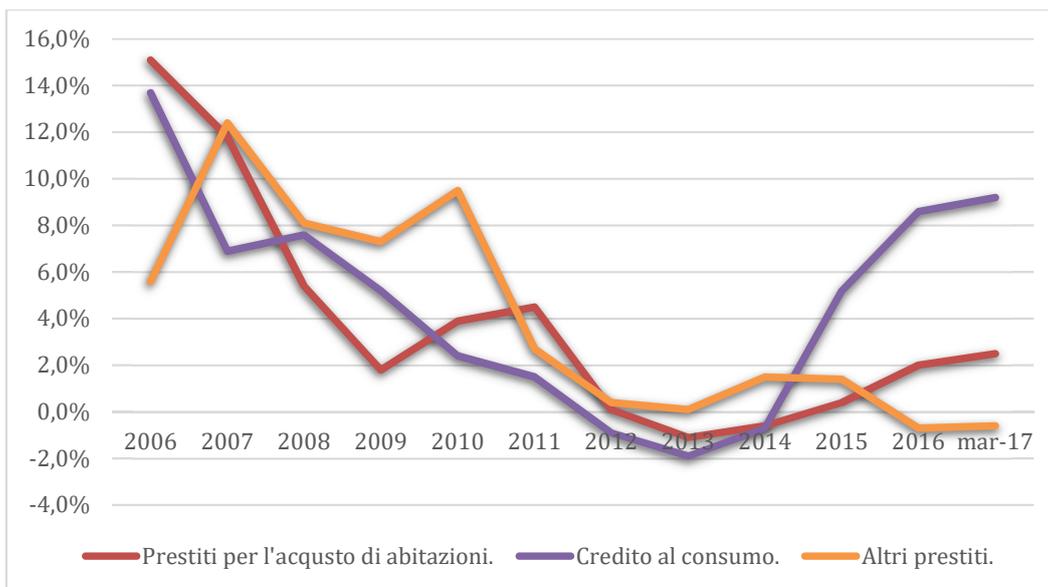


Figura 1-7 Variazioni credito erogato dal sistema bancario verso le famiglie italiane (variazioni percentuali sui 12 mesi)²⁴

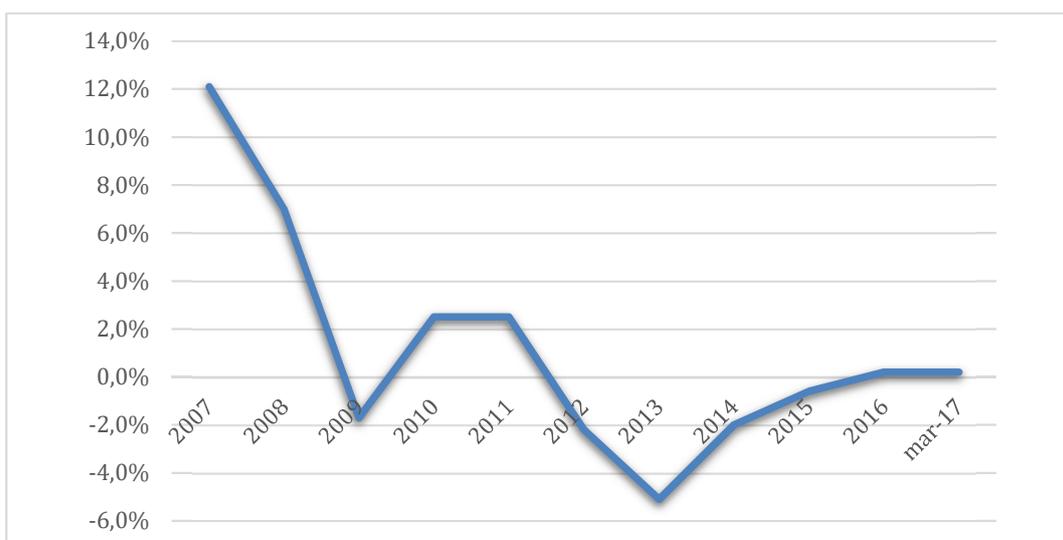


Figura 1-8 Variazioni credito erogato dal sistema bancario verso le imprese italiane (variazioni percentuali su 12 mesi)²⁵

Quanto illustrato in codesto e nel paragrafo precedente permette di constatare che il tessuto produttivo e l'intero sistema economico italiano stentavano a risollevarsi e ad intraprendere un

²⁴ Famiglie consumatrici, quindi non sono incluse le istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie. Gli altri prestiti includono principalmente aperture di credito in conto corrente e mutui, soprattutto immobiliari con destinazione diversa dall'acquisto di abitazioni.

²⁵ I dati si riferiscono ai settori delle società non finanziarie e delle famiglie produttrici.

sentiero di crescita e sviluppo, urgeva quindi la ricerca di manovre correttive. Si richiedevano provvedimenti, piani e programmi che oltre a rimettere in sesto il sistema bancario, al contempo, evitassero che l'intero sistema economico domestico fosse affetto in futuro da problematiche analoghe. Con riguardo al secondo punto definito, si riteneva essenziale, passando attraverso disciplina ed incentivi, l'innescare un graduale mutamento culturale in grado di portare ad un affievolimento della forte dipendenza dal canale bancario, ridimensionando, così, la forte influenza che le condizioni di quest'ultimo avevano su quelle dell'intero sistema economico.

CAPITOLO 2

I CAMBIAMENTI POST-CRISI

2.1 Le azioni di vigilanza

2.1.1 *Le debolezze di Basilea 2*

La crisi finanziaria ha restituito agli occhi di tutti alcune debolezze del trattato di Basilea 2, che viene additato da alcuni studiosi come una dei “colpevoli” dello scoppio della crisi. Aldilà di questo va detto che il trattato di Basilea 2 è entrato in vigore nel 2008, quando ormai la crisi era già dilagata, nonostante ciò i “difetti” dell’accordo sono stati sottolineati dallo stesso Comitato che li ha sintetizzati con un simbolico e significativo commento: “Uno dei motivi principali per cui la crisi economica e finanziaria è diventata così grave è che i settori bancari di molti paesi hanno accumulato una leva finanziaria eccessiva sul bilancio e sull’off-balance. Ciò è stato accompagnato da una progressiva erosione del livello e della qualità della base di capitale. Allo stesso tempo, molte banche detenevano insufficienti riserve di liquidità. Pertanto, il sistema bancario non è stato in grado di assorbire le perdite sistemiche di negoziazione e credito e non avrebbe potuto far fronte alla re intermediazione di grandi esposizioni fuori bilancio che si erano accumulate nel sistema bancario ombra. La crisi è stata ulteriormente amplificata da un prociclico processo di deleveraging e dall’interconnessione delle istituzioni sistemiche attraverso una serie di operazioni complesse”.

Facendo riferimento in parte all’analisi elaborata proprio dal Comitato di Basilea, le principali carenze del trattato possono essere riassunte come segue:

- Qualità e livello del capitale

Diversi istituti bancari che sono stato colpiti da perdite onerose e in alcuni casi da interventi dello stato registravano un ratio patrimoniale di gran lunga superiore rispetto a quello indicato dalle norme di Basilea 2. Il Tier 1 capital, anche detto “Patrimonio di Base” o “Patrimonio di qualità primaria” che comprendeva il capitale versato, le riserve (compreso il sovrapprezzo azioni) e gli utili non distribuiti, dei più importanti istituti di credito europei a fine 2006 era mediamente pari all’8%, mentre il regolamento imponeva un minimo del 4%. Si può quindi dedurre che probabilmente l’ammontare di capitale utile per anticipare eventuali insolvenze era particolarmente maggiore rispetto a quanto concordato da Basilea 2.

Inoltre, una importante percentuale del patrimonio di vigilanza degli istituti di credito era composta da porzioni di capitale “ibrido” o “innovativo”. Inoltre, degli studi sperimentali svolti nel 2009 hanno evidenziato che nel periodo antecedente la grande crisi molti istituti bancari hanno incrementato il ratio patrimoniale facendo ricorso più a strumenti ibridi che al vero e proprio Patrimonio di Base che anzi si andava via via scarnendo a causa di una sempre più importante distribuzione dei dividendi. Va sottolineato che il crescente utilizzo di tali strumenti di capitale è da attribuirsi in particolare a due fattori: l’assenza di diritti di voto che avrebbe permesso di non attenuare controllo e un rapporto di rischio/guadagno molto accattivante per diversi investitori istituzionali, attirati da un potenziale incremento dei ritorni ma sempre meno disposti a investire in azioni tradizionali.²⁶

Detto questo, tali strumenti mascheravano comunque un forte handicap, infatti nonostante venissero considerati come capitale dagli istituti di vigilanza, essi agli occhi degli investitori figuravano come forme di debito. In sostanza, il mercato si stava persuadendo che mai e poi mai gli enti emittenti si sarebbero rifiutati di pagare gli interessi associati a questi strumenti. D’altra parte, gli istituti di credito stessi, come rivelano alcuni studi empirici, pur di mantenere altra la propria immagine e di non mettere a rischio le opportunità successive di raccogliere,

²⁶ Resti A, Sironi A, *La crisi finanziaria e Basilea 3*, Rischio e valore nelle banche, Capitolo 26.

acconsentivano a confermare tale convincimento. L'inevitabile effetto di tale situazione è stato che questo capitale ibrido si è poi rivelato incapace di sostenere la ingenti perdite accusare dagli istituti di credito evidenziando quindi come tale forme di capitale sia molto meno efficace e forte rispetto "common equity". Vedremo in seguito che proprio su questo si è incentrato uno degli interventi apportati da Basilea 3.²⁷

➤ Pro ciclicità

Un altro limite di Basilea 2 è stato la sua attitudine ad enfatizzare le oscillazioni del ciclo economico. Secondo il trattato infatti le prerogative patrimoniali tendevano ad abbassarsi nei periodi di espansione e ad incrementare nelle fasi di crisi. Questo portava gli istituti di credito a contrastare tale fenomeno comprimendo il processo di lending o offrendo sul mercato i titoli che avevano in pancia, incrementando ulteriormente così la fase recessiva del ciclo.

Teoricamente parlando, sarebbe corretto imporre agli istituti bancari un livello di capitale più alto nei momenti economici più critici e rischiosi. Tale ragionamento perde di significato però nel momento in cui ci si sposta dal punto di vista della singola banca a quello dell'intero sistema finanziario. Se si ipotizza che tutte le banche riducano l'erogazione di credito, andando ad accentuare la fase di crisi, di pari passo va ad incrementarsi il rischio di insolvenza dei debitori e così tutto il sistema bancario entra in forte difficoltà. Questo è proprio il caso della grande recessione del 2008. Si vedrà in seguito come anche in questo caso Basilea 3 è intervenuta.

➤ Incremento incontrollato della leva finanziaria

Molti dei grandi istituti bancari mondiali, nel periodo immediatamente precedente la crisi, si presentavano con una leva finanziaria molto aggressiva. Ciò ha rappresentato uno dei tanti motivi per cui la crisi è dilagata, le banche e gli istituti finanziari infatti, costretti ad aumentare

²⁷ Resti A, Sironi A, *La crisi finanziaria e Basilea 3*, Rischio e valore nelle banche, Capitolo 26.

il proprio ratio patrimoniale, hanno reagito diminuendo i propri asset in maniera significativa, ha preso quindi piede quel fenomeno che è noto a molti come “deleveraging”, che se da una parte garantiva una maggiore solvibilità per i singoli istituti dall’altra parte invece ha portato ad un vero e proprio squilibrio nel mondo finanziario.²⁸

Il Consiglio per la stabilità finanziaria (FSB), ovvero l’organismo internazionale del monitoraggio del sistema finanziario mondiale, è intervenuto manifestando la necessità di affiancare ad un ratio patrimoniale anche un vincolo sui valori di leva finanziaria che sostanzialmente faceva riferimento al ratio tra il patrimonio e gli asset (il cosiddetto “Plain leverage”). Anche su questo il trattato di Basilea 3 ha agito come avremo modo di vedere in seguito.

➤ Liquidità

Tra più importanti problemi che gli istituti bancari hanno dovuto fronteggiare durante la grande crisi finanziaria deve sicuramente essere annoverato quello della liquidità. Numerose importanti banche, sicure e consapevoli dell’ingente quantità di denaro disponibile sul mercato interbancario, sono state in grado di sopravvivere alla recessione esclusivamente grazie alle ingenti somme di denaro che le banche centrali hanno messo a disposizione a costi irrisori.

Prima della crisi il pericolo di carenza di liquidità è andato via via aumentando a causa di diversi motivi, di cui abbiamo già avuto modo di parlare, come il processo di cartolarizzazione, le nuove tecnologie e la concentrazione dei gruppi finanziari. All’aumentare del rischio di liquidità non hanno però fatto seguito, investimenti in persone e strumenti tecnologici che avrebbero permesso una gestione adeguata dello stesso. La recessione economico-finanziaria ha quindi senza mezzi termini messo alla luce come due importanti fattori come l’azzeramento della credibilità tra gli istituti di credito e l’incremento del rischio di controparte possano dar

²⁸ Resti A, Sironi A, *La crisi finanziaria e Basilea 3*, Rischio e valore nelle banche, Capitolo 26.

vita ad una repentina erosione della liquidità e portare così ad un regime di grande paura e tensione tra le singole banche. Rispetto a questo problema, il trattato di Basilea 2 non restava indifferente ma purtroppo non prevedeva un regime ad hoc, limitandosi invece a caldeggiare gli istituti di credito nell'adozione di tecniche e processi di monitoraggio del rischio di liquidità. Ancora una volta Basilea 3, fa tesoro delle vicende della crisi finanziaria proponendo delle misure innovative per la gestione di tale problema.²⁹

➤ Rischi di mercato sul trading book

Diversi istituti di credito, con lo scatenarsi della crisi hanno visto attribuirsi perdite importanti sugli asset finanziari inseriti nel “trading book; tali perdite sono venute davvero alla luce con tutte le loro complicazioni poiché esse dovevano (e devono) essere inserite in bilancio al “fair value”, dunque ancor di più sono state colpite dal tracollo dei mercati.

Basilea 2 aveva previsto delle specifiche patrimoniali sui rischi di mercato che si sono dimostrate incapaci di far fronte a tali perdite, questo è stato ancor più evidente se si prendono in considerazione quegli istituti che, possedendo un processo proprio certificato dalle autorità, utilizzavano il calcolo del Value at Risk 10 giorni al 99% per determinare il coefficiente regolamentare.

Le criticità che vennero fuori erano in particolare:

- I modelli di elaborazione del VAR erano affetti da una eccessiva propensione a “dimenticare” le recessioni passate, ed in particolar modo, la presenza di mercati molto liquidi prima della crisi del 2008 aveva portato gli istituti bancari a settare i proprio strumenti di modellazione in ottica ottimistica, portando così a previsioni non corrette sui rischi a cui si andava incontro negli investimenti.

²⁹ Resti A, Sironi A, *La crisi finanziaria e Basilea 3*, Rischio e valore nelle banche, Capitolo 26.

- Strumenti di investimento che erano principalmente soggetti a rischi di credito erano stati volontariamente “insaccati” in strumenti di trading che invece erano soggetti a rischi di mercato, in questo modo si riusciva ad evadere le regole patrimoniali molto più restrittive.³⁰

Sulla base in particolar modo di queste due situazioni il trattato di Basilea 3 ha introdotto delle misure di calcolo dei rischi che tengono conto di questi due fenomeni.

2.1.2 Basilea 3

Come si è avuto modo di descrivere nel paragrafo precedente la crisi del 2008 ha messo a dura prova il trattato di Basilea 2 e ha messo sotto la lente di ingrandimento le sue debolezze. Proprio per questo il Comitato di Basilea, formato dai governatori delle banche centrali e capi della supervisione, ha sottoscritto l'accordo alla base di Basilea III nel settembre 2009 e ne ha concretizzato la proposta nel dicembre dello stesso anno. Di seguito si propone una breve analisi di quelle che sono le principali innovazioni introdotte che mirano proprio a colmare le debolezze elencate sopra.

Lo schema di Basilea 3 in particolare prevede:

- un incremento della qualità del capitale (ovvero una maggiore qualità del saper attutire le perdite) per fare questo il trattato propone 3 soluzioni: aumento del valore minimo di “common equity”, che si sposta 4,5% dell’attivo ponderato; introduzione nel momento in cui viene determinato il Tier 1 di alcune tecniche prudenziali (e.g in presenza di partecipazioni non consolidate di altre realtà finanziarie) volute ad eliminare o comunque ridurre al minimo le probabilità di situazioni critiche nei periodi di recessione; una progressiva diminuzione di all’interno del patrimonio di base, di

³⁰ Resti A, Sironi A, *La crisi finanziaria e Basilea 3*, Rischio e valore nelle banche, Capitolo 26.

capitali innovativi ritenuti dal Comitato non consistenti o che comunque non possedevano il requisito di << bail in >>, una progressiva immissione, di un ulteriore requisito patrimoniale uguale al 2,5% degli asset soppesati per il rischio(“conservation buffer”) con lo scopo di garantire che gli istituti bancari accantonino un tesoretto di contingency da usare per eventuali periodi di recessione e crisi economico/finanziaria.³¹

- L’inserimento (a riserbo delle singole entità nazionali), di un ulteriore requisito patrimoniale mirato a contrastare la pro-ciclicità, minore o uguale al 2,5% delle attività ponderate per il rischio (counter-cyclical buffer);
- L’adozione di un cap sulla leva finanziaria degli istituti bancari (ratio minimo tra il patrimonio e il totale degli asset non ponderati); tale cap è stato introdotto momentaneamente al 3%.
- l’utilizzo di altri due indicatori di liquidità (liquidity coverage ratio e net stable funding ratio);
- l’introduzione di nuovi requisiti a fronte del rischio di mercato e del rischio di controparte.

Di seguito si trovano due tabelle che sintetizzano i nuovi indicatori e le nuove misure di vigilanza introdotte da Basilea 3, mostrando alcune differenze rispetto alla versione precedente del trattato (**Tabella 2-1**) e illustrando anche le tempistiche di introduzione (**Tabella 2-2**).

³¹ Resti A, Sironi A, *La crisi finanziaria e Basilea 3*, Rischio e valore nelle banche, Capitolo 26.

Tabella 2-1 Requisiti di capitale Basilea 3 (Fonte: Basel Committee on Banking Supervision)

Requisito	Percentuale dei risk-weighted assets	Basilea 2	Basilea 3
Common Equity	a. minimo	2%	4,5 %
	b. conservation buffer		2,5%
	d. (a+b)		7%
Tier 1	c. minimo	4%	6%
	e. (b+c)		8,5%
Total Capital Ratio	f. minimo	8%	8%
	g. (f+b)		10,5%
Requisito aggiuntivo	h. counter-cyclical buffer		max 2,5%

Tabella 2-2 Tempistiche introduzione requisiti Basilea 3 (Fonte: Basel Committee on Banking Supervision)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Indice di leva (leverage ratio)	Monitoraggio regolamentare		Fase di sperimentazione (informativa dal 2015)				Vincolante		
Requisito minimo per il common equity (CE)			3,5%	4,0%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Capital conservation buffer (CCB)						0,6%	1,3%	1,9%	2,5%
CE + CCB			3,5%	4,0%	4,5%	5,1%	5,8%	6,4%	7,0%
Deduzioni dal common equity				20%	40%	60%	80%	100%	100%
Requisito minimo per il patrimonio di base (Tier1)			4,5%	5,5%	6,0%				
Requisito minimo per il capitale totale	8,0%								
Requisito minimo per il capitale totale più capital conservation buffer	8,0%					8,6%	9,3%	9,9%	10,5%
Strumenti di capitale non più computabili nel non-core tier 1 e nel tier 2			Esclusione graduale in 10 anni con inizio dal 2013						
Liquidity coverage ratio	Osservazione				Vincolante				
Net stable funding ratio		Osservazione						Vincolante	

Come si evince dalla **Tabella 2-2** è stata prevista una progressività nell'introduzione dei nuovi requisiti, tale scelta è legata principalmente a 3 fattori:

1. I diversi stati hanno elargito alle istituzioni bancarie aiuto e sostegni in modo molto eterogeneo. In alcuni Stati, diversi istituti di credito sono stati aiutati attraverso una distribuzione di capitale direttamente dallo Stato; in altri invece il governo non è affatto intervenuto. L'immissione immediata dei nuovi requisiti avrebbe leso uno dei criteri più importanti del Comitato di Basilea, ovvero il "level playing field", un principio secondo cui le regole non devono andare a favore di Istituti bancari di alcuni paesi rispetto ad altri.³²
2. Vi era la preoccupazione che i grandi istituti bancari potessero incontrare serie difficoltà nel modificare la propria architettura del debito secondo le nuove disposizioni. Tutti i grandi istituti infatti si trovavano in una condizione tale per cui raccogliere ulteriore capitale dal mercato era molto complicato.³³
3. Introdurre in maniera troppo accelerata i nuovi requisiti avrebbe potuto impattare negativamente la crescita economica. Se si considera che tra gli altri Basilea 3 imponeva anche limiti sulla leva finanziaria sulla struttura per scadenza di attivo e passivo, rende più difficile per il sistema creditizio l'esercizio del credito e della trasformazione delle scadenze (cioè la trasformazione dei depositi, che sono moneta liquida per la collettività, in impieghi a lungo termine al servizio dei progetti di investimento pluriennale delle imprese).

2.2 Le risposte delle banche

Questo paragrafo si pone come obiettivo quello di fornire una panoramica delle principali tendenze nel settore bancario in risposta alla crisi finanziaria crisi. Identifica sviluppi comuni in tutti i paesi, nonché somiglianze all'interno di gruppi più piccoli di paesi o tipi di banche che sono un elemento significativo del quadro generale. In breve, saranno analizzati quattro principali cambiamenti che si sono potuti osservare nel settore bancario a seguito della crisi. Il

^{32,33} Resti A, Sironi A, *La crisi finanziaria e Basilea 3*, Rischio e valore nelle banche, Capitolo 26.

primo sezione riguarda gli andamenti delle dimensioni degli asset della capacità delle risorse dei sistemi bancari nazionali, si passa poi al secondo cambiamento quello relativo alla concentrazione del sistema. La terza sezione valuta i cambiamenti nei modelli e nelle strategie di business della banca inclusa la composizione delle risorse, le fonti di finanziamento e si questo si effettuerà un focus sul sistema italiano e in particolare sul caso “Intesa Sanpaolo”. La quarta sezione si concentra sulla redditività delle banche.

2.2.1 La dimensione del sistema bancario

La crisi ha portato alla fine di un periodo di accelerata - e in alcuni casi eccessiva- crescita per molti settori bancari nazionali. Tra il 2003 e il 2007, la crescita media annua dei sistemi bancari dei membri di CGFS (Committee on the Global Financial System) è stata di circa il 12%, un valore decisamente importante se lo si confronta con il 4% dal 2008 in poi. In alcuni sistemi bancari europei, il rapporto tra gli asset bancari e il PIL è diminuito notevolmente dalla crisi, mentre è aumentato in altre giurisdizioni (**Figura 2-1**). La crescita del sistema bancario nelle EME è stata meno colpita dalla crisi e la maggior parte dei sistemi ha continuato a crescere a ritmi sostenuti.³⁴

³⁴ *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018.

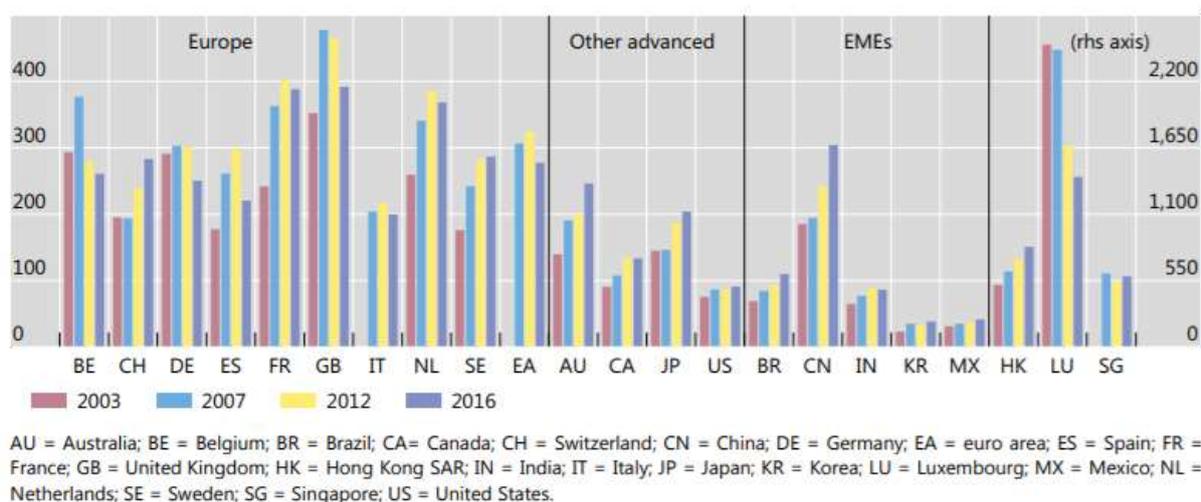


Figura 2-1 Rapporto tra asset bancari e PIL

Di particolare rilievo è stata la drammatica espansione del sistema bancario cinese, che è cresciuto da circa il 230% al 310% del PIL nel 2010-16 per diventare il più grande nel mondo, rappresenta il 27% delle attività bancarie aggregate tra i membri del CGFS paesi, rispetto al 13% circa nel 2010. Una crescita più lenta del sistema bancario, insieme a una maggiore concorrenza da parte di altri canali di intermediazione, ha visto la quota del sistema bancario sulle attività finanziarie crollare clamorosamente in diversi paesi.³⁵

Oltre alle dimensioni del bilancio, altre metriche di capacità indicano un cambiamento nel tasso di crescita dei settori bancari. La dimensione delle reti di filiali e il numero di dipendenti sono diminuiti dopo la crisi in diversi paesi europei, tale tendenza è stata ancor più evidente in quei sistemi che avevano un'alta capacità in relazione alla loro popolazione (es. Italia, Spagna) **(Tabella 2-3)**.

³⁵ *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018.

Tabella 2-3 Indicatori di capacità del sistema bancario: filiali bancarie per popolazione (numero per 100 mila abitanti)

	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016
Euro area	56	54	57	58	55	52	48	44
Belgium		46	43	40	36	34	32	29
France	41	42	41	62	59	58	57	
Germany	62	55	49	48	47	45	44	
Italy	53	54	56	58	57	55	51	48
Luxembourg								
Netherlands	27	23	21	21	17	15	11	10
Spain	92	93	97	99	92	81	68	62
Other Europe								
Sweden	22	21	21	21	20	19	18	15
Switzerland	45	43	42	41	40	38	36	33
United Kingdom	23	22	21	20	19	18	17	
United States	23	24	26	27	27	27	26	
Other advanced								
Australia	25	24	25	25	24	24	23	22
Canada			25	25	24	24	24	23
Japan	17	17	16	16	16	16	16	16
Emerging markets								
Brazil	10	9	10	10	9	10	11	11
China								
Hong Kong SAR	21	19	19	20	20	19	19	17
India			8	9	9	10	11	12
Korea	13	13	14	15	15	17	17	16
Mexico	8	7	8	10	10	11	11	10
Singapore		9	9	8	8	8	8	8

Al contrario, riflettendo il continuo approfondimento finanziario, il numero di filiali e dipendenti è aumentato in diverse EME (Cina, India, Messico), anche se restando comunque al di sotto di quelli per le economie più avanzate se rapportate alla popolazione.

2.2.2 *La concentrazione del sistema bancario*

La rivoluzione post-crisi non è evidente solamente attraverso i cambiamenti nella scala delle attività (margine intensivo) - ma anche attraverso il fenomeno di 'entrata ed uscita delle banche (margine estensivo). Il numero di banche è diminuito nella maggior parte dei paesi nell'ultimo decennio (**Tabella 2-4**).

Tabella 2-4 Numero di banche

	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016
Euro area			5,590	6,097	5,714	5,395	4,828	4,385
Belgium		104	105	107	107	104	103	90
France	921	820	763	658	638	611	563	529
Germany	2,593	2,400	2,301	2,169	2,093	2,053	1,990	1,888
Italy	814	778	793	799	760	706	664	604
Luxembourg	177	162	156	152	147	141	144	141
Netherlands	113	113	106	100	87	80	56	47
Spain	274	266	271	280	274	249	219	206
Other Europe								
Sweden	214	211	205	180	172	168	163	158
Switzerland	356	338	331	327	320	297	275	261
United Kingdom					333	335	345	366
United States	9,354	8,976	8,680	8,305	7,658	7,083	6,509	5,913
Other advanced								
Australia	50	50	53	55	54	66	70	82
Canada	67	67	70	74	76	75	79	83
Japan	416	407	396	387	379	377	373	370
Emerging markets								
Brazil	147	139	133	136	137	138	136	134
China		88,150	19,797	5,634	3,769	3,747	4,089	4,398
Hong Kong SAR	224	208	202	200	193	200	203	195
India	97	90	85	79	82	85	90	93
Korea	20	19	18	18	18	18	18	17
Mexico	30	28	31	43	41	43	45	47
Singapore	120	115	108	113	120	123	124	124

In alcuni casi, questo sembra essere una prosecuzione di un processo di consolidamento precedentemente in corso (ad es. nell'eurozona, Svezia, Svizzera).

Le riduzioni successive alla crisi del numero di banche sono state principalmente tra le più piccole istituzioni, a parte una manciata di grosse banche in difficoltà nell'area dell'euro e il ritiro di alcune banche internazionali da specifici mercati esteri. Riflettendo relativamente poca attività di consolidamento tra le maggiori istituzioni, il numero di fusioni bancarie e le operazioni di acquisizione (M&A) in alcune grandi economie è stato significativamente ridotto rispetto ai periodi precedenti. Nell'area dell'euro, il declino post-crisi delle operazioni di fusione

e acquisizione è stato più pronunciato per i deals cross-border rispetto a quelli domestici.³⁶ Questa tendenza potrebbe suggerire che le banche abbiano ridiretto la propria attenzione verso i mercati nazionali e / o ha alzato il "tasso minimo" per i cross-border.

Gli schemi post-crisi sulla concentrazione (**Figura 2-2**) mostrano in modo molto più evidente rispetto ai dati sulle M&A, quanto dopo la crisi ci si sia spostati verso una maggiore concentrazione consolidamento nelle grandi economie avanzate. Infatti, il rapporto di concentrazione - misurato come la quota delle attività del sistema bancario detenute dal le più grandi cinque banche – è notevolmente aumentate all'interno dell'area dell'euro e negli Stati Uniti, dove il consolidamento bancario è stato in parte una conseguenza del trattamento degli effetti della crisi. La concentrazione del sistema bancario è aumentata anche in alcuni paesi che sono stati meno colpiti dalla crisi e dove il numero delle banche ha continuato a crescere o è comunque rimasto stabile (Australia, Brasile, Singapore). D'altra parte, invece, c'è stata una diminuzione della concentrazione in diverse economie (Belgio, Cina, India e Messico). In termini complessivi però, la concentrazione dei sistemi bancari è decisamente aumentata a seguito della crisi, con alcune chiare eccezioni.

³⁶ *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018.

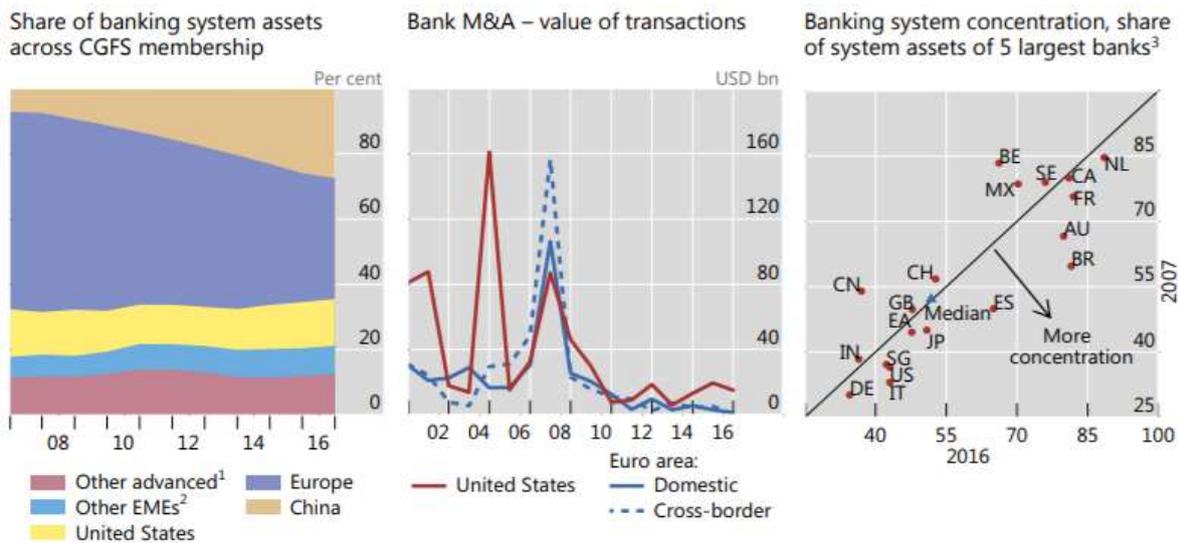


Figura 2-2 Struttura del mercato bancario (Fonte: Datastream; Financial Stability Board; national data; BIS.)

2.2.3 Il modello di business del sistema bancario

Il periodo post-crisi ha visto un cambiamento significativo nell'orientamento strategico di molte società bancarie. In generale, le banche hanno rivalutato le loro precedenti attività di trading, una crescente dipendenza dalle fonti di finanziamento all'ingrosso, il tutto in ambiente caratterizzato, come abbiamo avuto modo di descrivere nel paragrafo precedente, da una regolamentazione più rigorosa sui requisiti di capitale e di liquidità. L' utilizzo della raccolta diretta come fonte di funding è aumentato, al contempo si è ridotto il ricorso ad attività complesse riorientandosi verso quelle meno capital intensive, tra cui il retail banking e, in diversi casi il Wealth Management (su questo si avrà modo di entrare nel dettaglio nel capitolo successivo, analizzando in particolare il caso italiano di Intesa Sanpaolo). Questi modelli sono stati evidenti nella strategia di cambiamento implementata da molte banche, e nelle loro composizioni di bilancio e nel loro mix di ricavi. C'è stato anche un ri-focus sul business del mercato domestico. Vale la pena sottolineare che questi ampi cambiamenti osservati nelle attività bancarie sono ben lungi dall'essere pienamente coerenti in tutto il settore bancario globale. Mentre molte banche hanno modificato in modo significativo i loro modelli di business nella direzione generale sopra delineata, alcune sono stati in grado di mantenere ampiamente il

loro profilo e le attività (in parte riflettendo pressione inferiore per il cambiamento), mentre altre hanno addirittura "nuotato controcorrente".³⁷

Da una prospettiva geografica, gli aggiustamenti sono stati generalmente più profondi per le banche più attive a livello globale e le grandi banche europee, e meno significative per le banche EME.

Nelle figure seguenti (**Figura 2-3** e **Figura 2-4**) si forniscono due importanti esempi di sostanziale modello strategico e di business su RBS e UBS. In entrambi i casi, queste banche hanno ridimensionato le loro unità di investment banking e riposizionate per concentrarsi in gran parte su altre intermediazioni attività.

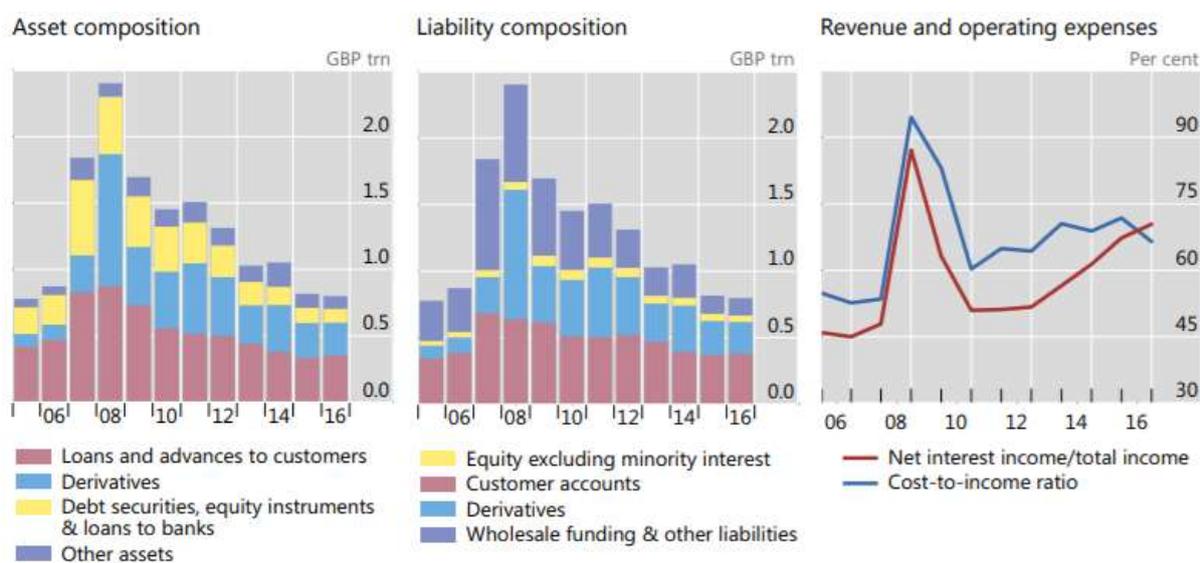
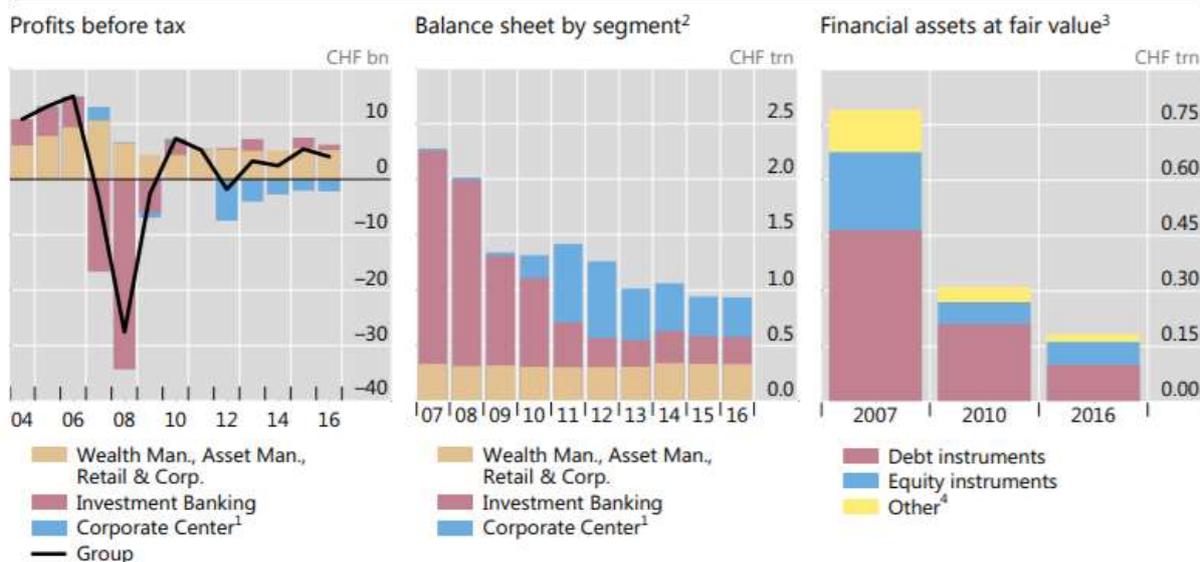


Figura 2-3 Bilancio RBS (Fonte: RBS annual report)

³⁷ *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018.



¹ Including legacy unit. ² Third-party view. ³ Excluding positive replacement value. ⁴ Including precious metals and commodities.
 Source: UBS annual reports.

Figura 2-4 Bilancio UBS (Fonte: UBS annual report)

2.2.3.1 Composizione degli Asset

A livello generale, il peso dei prestiti personali sul totale delle attività è tendenzialmente cresciuto, sebbene l’andamento è stato molto variegato tra i vari paesi, con Canada, India, Messico e Svizzera che hanno registrato i maggiori aumenti. La composizione dell’attivo delle banche si è generalmente allontanata dai titoli di debito rispetto al periodo post-crisi. Le principali eccezioni sono l’Italia, dove le partecipazioni di governo e i titoli sono aumentati sensibilmente e negli Stati Uniti.

In generale si è assistiti ad una ricomposizione del portafoglio di attività delle banche, che insieme segnala un allontanamento dalle attività più complesse o ad alta intensità di capitale verso attività che in genere portano meno rischio. La tendenza più rilevante dopo la crisi a questo riguardo è stata il netto aumento della quota di partecipazioni di liquidità, soprattutto in

Australia, in diversi paesi europei, nel Regno Unito e negli Stati Uniti. (**Figura 2-5**, diagramma di sinistra).³⁸

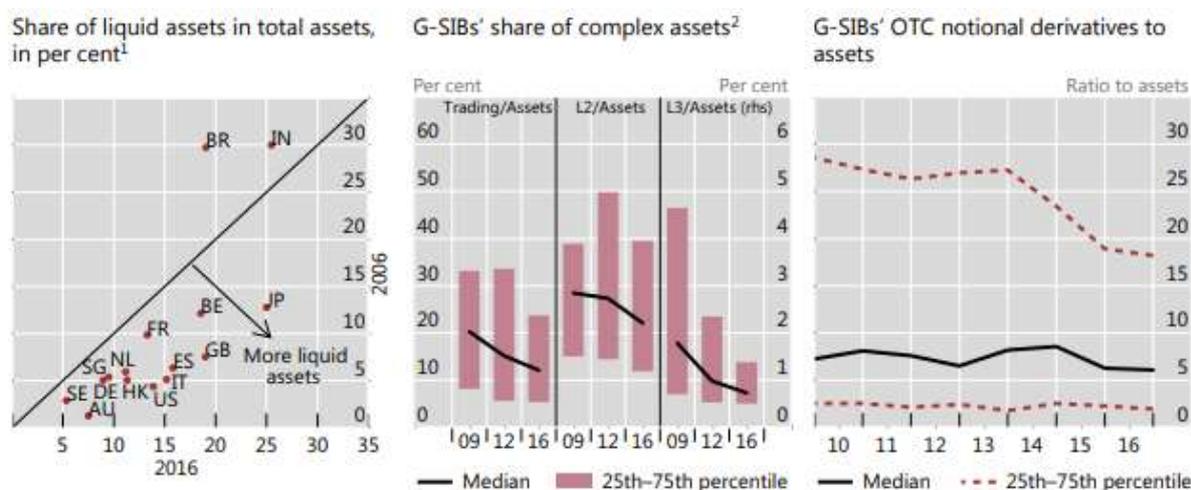


Figura 2-5 Portafoglio delle attività bancarie (Fonte: SNL; national data; public filings)

Per alcuni paesi l'aumento ha comportato un aumento della cassa o del bilancio della banca centrale, in altri casi le partecipazioni pubbliche sono aumentate in modo sostanziale. Poiché la quota di titoli di debito emessi al fine di raccogliere liquidità è generalmente aumentata, molte banche hanno ridotto la loro proporzione di attività interbancarie (che si è rispecchiato nella riduzione delle passività interbancarie di seguito indicata).

Le grandi banche ad economia avanzata hanno esaurito le proprie attività legacy o "non core" considerevolmente - per G-SIB sono passati da circa il 12% al 5% delle loro attività 2013-16.¹⁸ Inoltre, molte grandi banche hanno ridotto la loro esposizione da trading attività e titoli più complessi. La quota media delle attività da trading nel totale attivo per G-SIB è diminuita dal 20% al 12% circa nel periodo 2009-2016 (**Figura 2-5**, pannello centrale). Anche la quota di beni più complessi di Livello 2 e Livello 3 ha subito una forte diminuzione, in particolare per le banche con quote relativamente elevate di attività di livello 3 (quelle per le quali un valore equo non può essere determinato dai prezzi di mercato o dai modelli di prezzo standard).

³⁸ *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018.

Un'altra tendenza legata alla complessità delle attività delle grandi banche è stata la riduzione dei derivati OTC - in gran parte a causa delle riforme nella regolamentazione dei derivati.

Nell'ambito dei portafogli di prestiti bancari, la quota di mutui residenziali è aumentata nella maggior parte dei paesi, continuando una tendenza di lungo periodo associata al notevole aumento dei prezzi delle abitazioni (**Figura 2-6**).

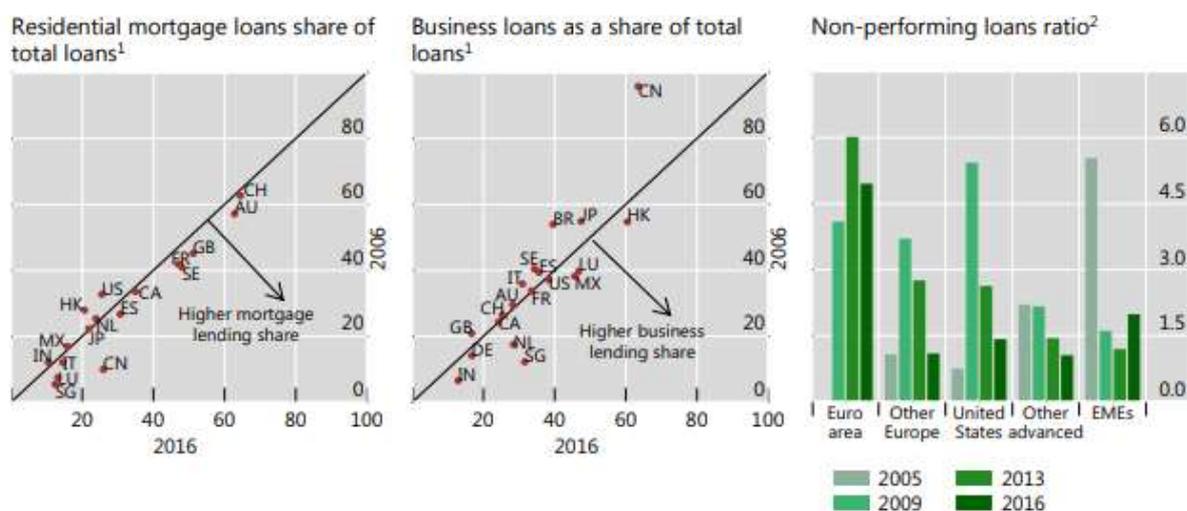


Figura 2-6 Composizione dei prestiti bancari e dei crediti deteriorati (in percentuale)

Aumenti si sono verificati in paesi che hanno accusato meno la crisi (Australia, Canada, Svezia e alcune EME), ma sono anche state evidenti in alcuni paesi europei colpiti dalla stessa come Belgio e Regno Unito. La più significativa eccezione a questo trend è stata quella degli Stati Uniti, dato che, come si è potuto vedere nel capitolo precedente i mutui per l'acquisto delle abitazioni erano la causa stessa della crisi del Paese. Modifiche sulla quota di finanziamenti alle imprese sul totale dei prestiti erogati sono state variegata tra i vari paesi, sebbene i movimenti in entrambe le direzioni sono tendenzialmente più ampi per le EME, significativo è stato il declino per la Cina (**Figura 2-6**, riquadro centrale).

La quota di crediti deteriorati (NPL) sugli impieghi totali è aumentata notevolmente nell'euro zona, Regno Unito e Stati Uniti dopo l'inizio della crisi, ma l'aumento si è verificato in maniera più silenziosa anche altrove (**Figura 2-6**, riquadro di sinistra).

2.2.3.2 Composizione della raccolta

A seguito della crisi, le banche ad economia avanzata hanno risposto alle richieste del mercato e della vigilanza di aumentare i finanziamenti stabili, spostando significativamente la loro composizione di finanziamento lontano dai finanziamenti all'ingrosso verso i depositi (**Figura 2-7**, diagramma di sinistra).

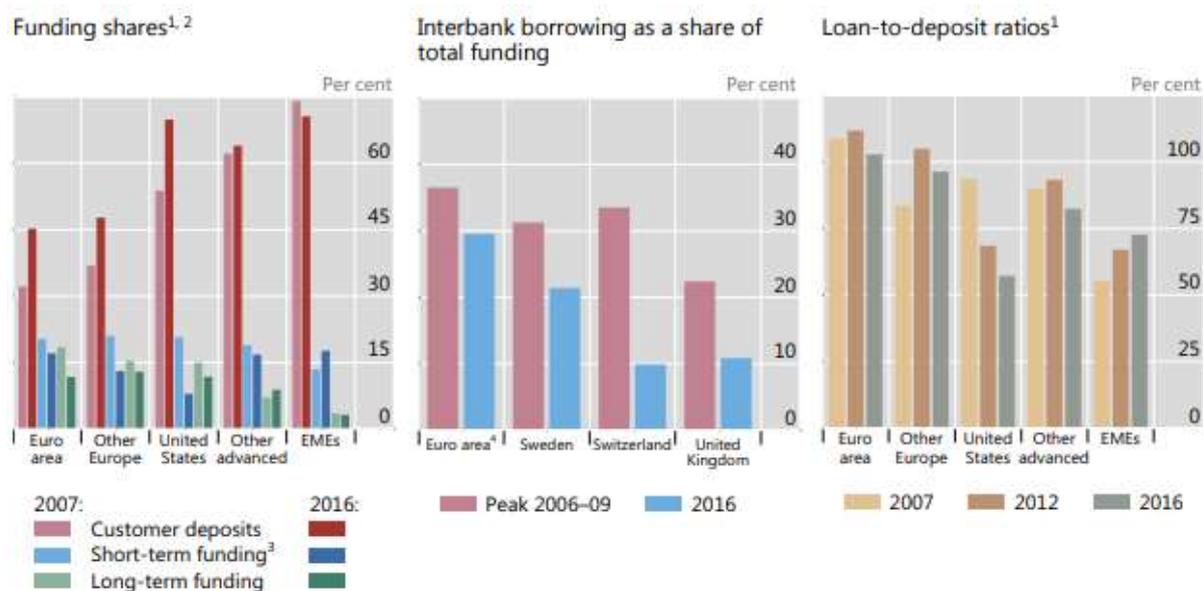


Figura 2-7 Strutture di funding delle banche (Fonte: *Fitch Connect; SNL; national data; BIS calculations.*)

L'allontanamento dai finanziamenti “market-based” è stato facilitato da politiche monetarie altamente accomodanti nelle economie avanzate.²¹ Il cambiamento è stato più pronunciato per le banche europee, visto il loro maggiore ricorso al mercato prima della crisi. Al contrario, le banche in alcune EME hanno aumentato il loro uso di finanziamento all'ingrosso, anche se restando ad un livello relativamente basso, considerando che il loro accesso al mercato dei capitali è migliorato e la crescita del credito è rimasta relativamente solida. C'è stato anche un aumento diffuso dei fondi azionari come risultato di requisiti di capitale regolamentare più elevati.

Alla base del declino della quota di finanziamento all'ingrosso di molte banche c'è stata la riduzione dell'utilizzo di finanziamenti a breve termine e una contrazione delle passività

interbancarie (grafico 9, pannelli di sinistra e centrali).³⁹ C'è anche evidenza che alcune banche hanno diversificato la propria base di investitori internazionali lontano dalle istituzioni finanziarie e dai mercati monetari attirando fondi da altri investitori, come le società ricche di liquidità.⁴⁰

Un maggiore ricorso al finanziamento da depositi dopo la crisi è registrabile anche nel calo nelle banche di molte economie avanzate del ratio prestiti/depositi, che è un valido indicatore dell'uso delle banche da parte delle banche dei mercati all'ingrosso per finanziare i loro prestiti (grafico 9, diagramma di destra). Il Loan-to-deposit ratio, dopo la crisi, è invece aumentato nei sistemi bancari EME, anche se mantenendosi su livelli relativamente bassi, riflettendo una notevole crescita del credito.

2.2.3.3 Posizioni capitali

Dopo la crisi, sia i mercati che i supervisori hanno posto maggiore enfasi su una maggiore capitalizzazione come fattore determinante della capacità delle banche di far fronte a shock avversi. Riserve di capitale più consistenti a livello di banca hanno benefici più ampi a livello di sistema a causa del potenziale di riduzione del contagio tra le banche.

I coefficienti patrimoniali comuni delle banche sono generalmente aumentati in modo significativo rispetto al decennio scorso (**Figura 2-8**).⁴¹

³⁹Notwithstanding the post-crisis shift to more stable funding sources for the aggregate euro area banking system, banks in some euro area countries (Greece, Ireland, Portugal, Spain and Italy) became reliant on central bank funding as sovereign debt concerns intensified in 2011 and 2012. The average share of central bank funding in total funding has since fallen as sovereign debt concerns have receded (although Greek banks have been an exception). For further details, see ECB (2016b).

⁴⁰ Debelle (2017).

⁴¹ *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018.

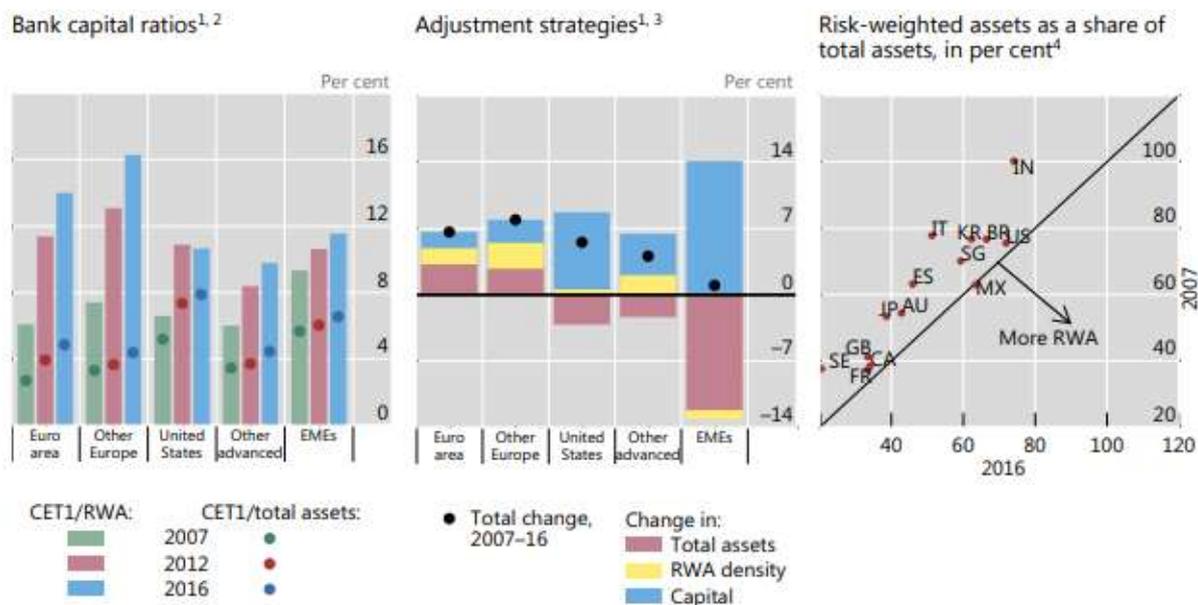


Figura 2-8 Capitalizzazione delle banche (Fonte: *B Cohen and M Scatigna, "Banks and capital requirements: channels of adjustment", BIS Working Papers, no 443, March 2014; SNL; BIS calculations*)

Fuori dall'Europa, la maggior parte del miglioramento dei coefficienti patrimoniali a livello di sistema è stato dovuto ad aumenti in capitale (**Figura 2-8**, riquadro centrale). Le banche hanno aumentato il peso del capitale "common equity" emettendo nuove azioni sul mercato e/o trattenendo gli introiti. L'accumulo di utili non distribuiti è stato sostenuto da un payout ratio drasticamente diminuito nonostante un calo dei rendimenti del capitale proprio. Il coefficiente di distribuzione dei dividendi è aumentato di recente in alcuni paesi in cui la redditività ha recuperato in misura maggiore.⁴²

Anche le diminuzioni delle attività ponderate per il rischio hanno contribuito a maggiori posizioni in conto capitale nella maggior parte delle regioni (**Figura 2-8**, pannello di destra). Il rischio ponderato medio ("densità di rischio") sul patrimonio delle banche è diminuito, riflettendo uno spostamento nella composizione dei portafogli di credito verso attività con pesi di rischio inferiori (ad es. più attività liquide e muti in alcuni casi, attività meno complesse) e

⁴² *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018

un ambiente creditizio in miglioramento (compresi i tassi di interesse più bassi)⁴³. Inoltre, l'ottimizzazione dei modelli e delle pratiche di capitale interno delle banche nel quadro del capitale basato sul rischio ha svolto un ruolo molto importante.⁴⁴ La contrazione del bilancio è stata anche un fattore in molti sistemi bancari europei - ad esempio, ha rappresentato circa la metà dell'aumento dei coefficienti patrimoniali delle banche dell'area Euro. Al contrario, i bilanci delle banche EME sono cresciuti sostanzialmente, attenuando i loro coefficienti patrimoniali.

La leva bancaria è diminuita significativamente dalla crisi: ad esempio, il rapporto tra il capitale di classe 1 e le attività totali (non ponderate) per le banche statunitensi è aumentato da 7,2% nel 2008 al 9,3% nel 2016 e dal 3,7% al 5,8% per le banche dell'area Euro sullo stesso periodo.⁴⁵

2.2.3.4 Composizione dei ricavi

Le quote di ricavi possono fornire un'indicazione del tipo di attività ampia nel quale le banche sono impegnate, e quindi può aiutare a segnalare i cambiamenti nei modelli di business della banca. C'è stato un marcato cambiamento nel mix delle entrate delle grandi banche ad alto livello dal periodo precrisi, con le loro quote di reddito da interessi netti in netto aumento a scapito delle entrate da titoli e delle "altre entrate" (che comprende, in particolare, entrate da cartolarizzazione) (**Figura 2-9**).

⁴³It should be noted that average risk weights may not fully capture risks to banks associated with a build-up of common exposures over the business cycle or other factors contributing to the build-up of systemic risk.

⁴⁴ One example is synthetic securitisations, where the ownership of the securitised assets remains on the balance sheet of the originators, but some part of the credit risk is transferred to investors

⁴⁵ Comparisons of leverage ratios across regions can be complicated by different accounting standards, in particular the treatment of derivatives on the balance sheet.

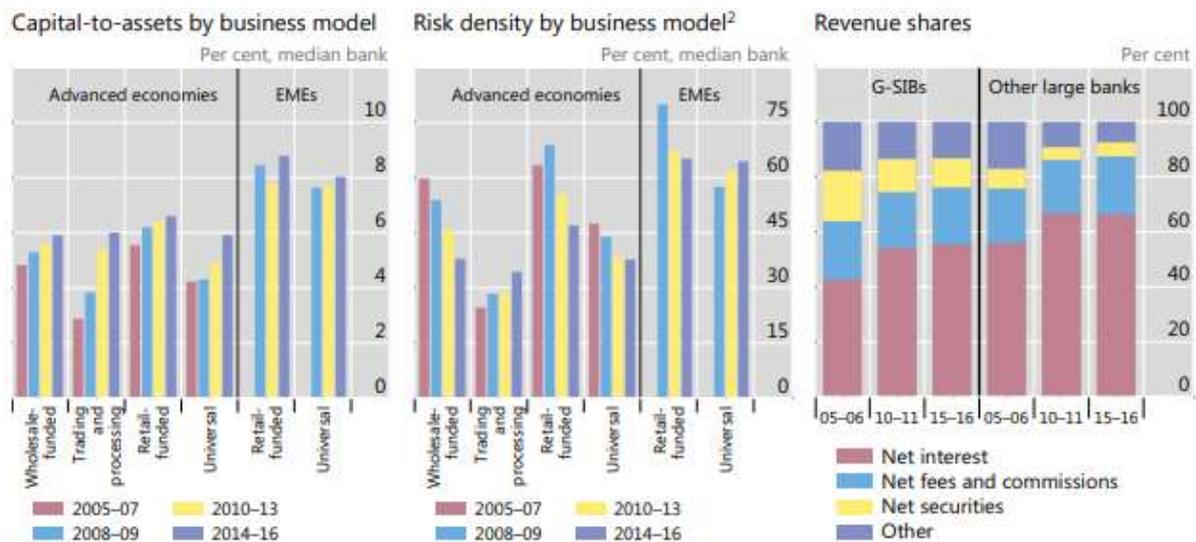


Figura 2-9 Profili di capitale e mix dei ricavi (Fonte: Roengpitya et al (2017); Fitch Connect; SNL)

Le banche delle economie avanzate, in particolare quelli dal Canada, dagli Stati Uniti e dai più grandi paesi europei, hanno guidato lo spostamento complessivo verso i proventi da interessi netti, mentre le banche EME, soprattutto le banche cinesi, mostrano la tendenza opposta in quanto la composizione delle entrate si è spostata verso spostato verso le commissioni, in parte riflettendo la diversificazione rispetto alla loro forte enfasi sul lending.

Le variazioni nel mix delle entrate sono state coerenti con il riposizionamento sopra indicato dei modelli di business delle banche. Altri dati che classificano le entrate a seconda dei segmenti industriali., sostengono questa tendenza, mostrando uno spostamento generale verso il commercial banking (intermediazione creditizia) e un calo della quota di investment banking e delle entrate da fonti non tradizionali.⁴⁶

2.2.4 Le performance del sistema bancario

2.2.4.1 Redditività generale

La redditività è diminuita considerevolmente in molti sistemi bancari negli ultimi dieci anni. I rendimenti del capitale investito a livello di sistema (ROE) - ovvero, l'utile netto diviso per il

⁴⁶ Specifically, segment data based on the North American Industry Classification System (NAICS)

patrimonio netto medio - erano generalmente dell'ordine del 10-15% negli anni precedenti la crisi (**Figura 2-10**, pannello di sinistra).

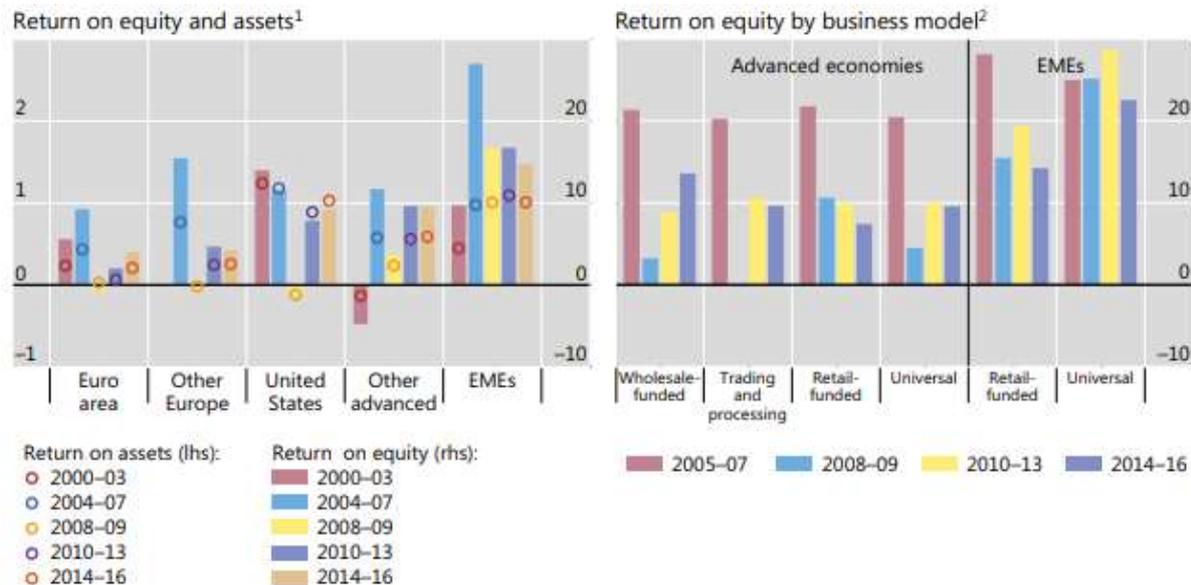


Figura 2-10 Indicatori di profittabilità delle banche (Fonte: *Roengpitya et al (2017); Fitch Connect; national data.*)

Tali rendimenti sul capitale erano storicamente alti e, in molti casi, erano supportati da una leva finanziaria insostenibile e dall'assunzione di rischi.

C'è stato un netto rovesciamento nel 2008-09, quando le banche in Europa e negli Stati Uniti hanno registrato perdite aggregate. Anche se il ROE da allora è aumentato nel settore bancario statunitense, è comunque rimasto al di sotto delle aspettative di rendimento degli azionisti, che sono legati al costo stimato del capitale proprio di queste banche. La redditività è stata ancora più debole in Europa, sia per le banche grandi che per quelle più piccole. Banche in Australia, Canada e nelle EME hanno registrato un rendimento migliore durante la crisi, tuttavia i loro tassi di rendimento hanno rallentato negli ultimi anni. Dal punto di vista del modello di business, il ROE è caduto per tutti i tipi nel periodo post-crisi (**Figura 2-11**, diagramma di destra).

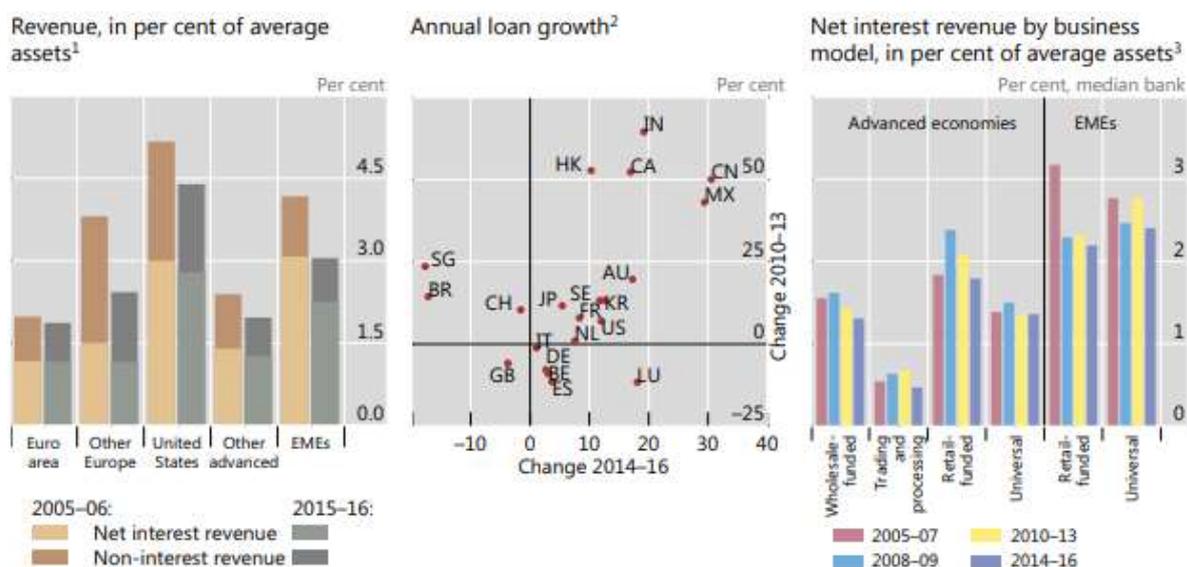


Figura 2-11 Ricavi delle banche (Fonte: Roengpitya et al (2017); Fitch Connect; national data.)

Il rendimento delle attività delle banche (ROA) ha seguito uno schema simile in tutti i paesi, anche se il declino post-crisi è generalmente meno evidente a causa di cambiamenti relativi della leva finanziaria (**Figura 2-10**, riquadro di sinistra).

Il ritorno sulle attività ponderate per il rischio - una semplice misura dei rendimenti aggiustati per il rischio - mostrano potenzialmente una visione più favorevole dell'andamento della redditività delle banche. Tale ritorno infatti è diminuito di meno rispetto al ROE per alcuni grandi sistemi bancari e negli ultimi anni si sta avvicinando ai livelli precrisi (ad eccezione di alcuni paesi europei ed EME).

2.2.4.2 Ricavi e costi

Il calo del Non interest income è il principale fattore alla base della caduta dei ricavi post crisi per la maggior parte dei sistemi bancari di economie avanzate (**Figura 2-11**, riquadro di sinistra). Un fattore chiave è rappresentato dai ricavi da trading delle grandi banche, riflettendo principalmente una riduzione dei ricavi da negoziazione a reddito fisso.

Le tendenze nei NIM variano da paese a paese. Il NIM è stato ampiamente stabile per diversi sistemi bancari, tra cui Svezia, Stati Uniti e Regno Unito, ed è aumentato per i Paesi Bassi⁴⁷. Questo è avvenuto nonostante il calo dei tassi di interesse a livelli molto bassi o addirittura negativi in questi paesi, e l'aumento delle quote di attività liquide e di finanziamento stabile. Al contrario, chiaro è stato il calo del NIM in un certo numero di altri paesi nel 2010-2016, tra cui Brasile, Giappone, Corea, si è invece mantenuto costante nelle banche di economia avanzate, è diminuito per le banche EME (**Figura 2-11**, pannello di destra).

L'efficienza dei costi nei grandi sistemi bancaria sembra essere migliorata molto poco nel periodo post-crisi, nonostante la rinnovata attenzione al contenimento dei costi (**Figura 2-12** **Costi delle banche**, riquadro di sinistra e centrale).

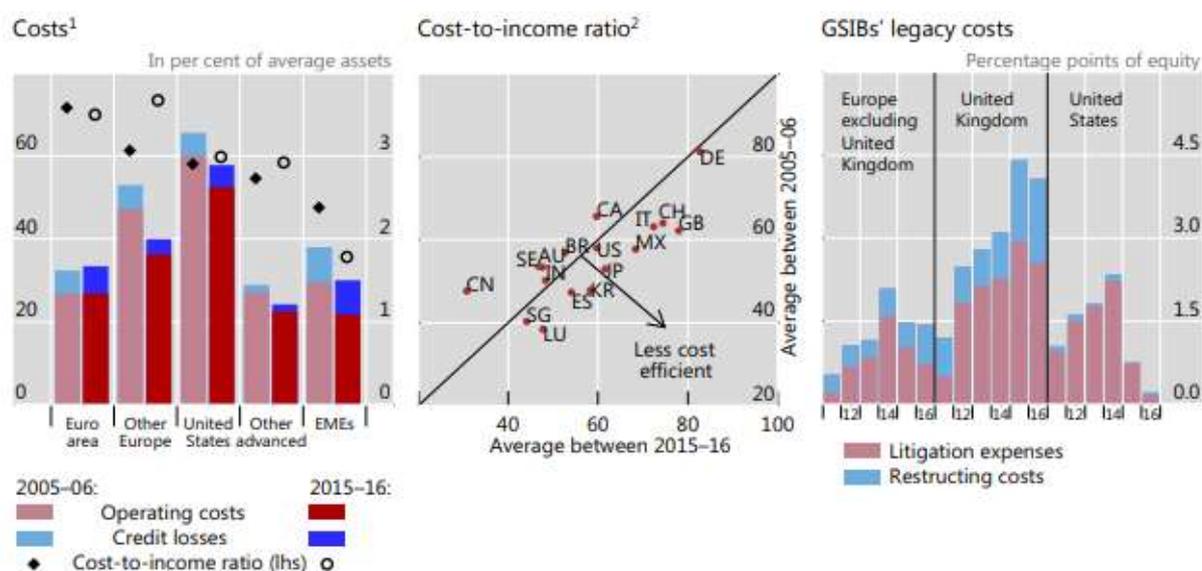


Figura 2-12 Costi delle banche (Fonte: IMF National Data)

I costi operativi sono generalmente aumentati sostanzialmente in linea o leggermente al disopra dei proventi operativi. Le spese per il personale sono rimaste generalmente stabili come quota

⁴⁷ *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018

di provento operativo, mentre alcune banche hanno sostenuto notevoli costi e costi di ristrutturazione associato a istanze passate di cattiva condotta, sebbene queste si siano attenuate di più recentemente per le principali banche statunitensi (**Figura 2-12**, pannello di destra). In contrasto con il grande con le grandi economie avanzate, c'è stato un calo del rapporto costo-reddito per alcuni sistemi bancari che avevano già rapporti relativamente bassi, tra cui Australia, Cina e Svezia.⁴⁸

2.3 La ristrutturazione del modello di business delle banche italiane: Focus sul Wealth Management

2.3.1 Il Wealth Management

Non esiste in letteratura una definizione standard accettata di “Wealth Management”, sia in termini di prodotti e servizi offerti, sia in termini di clienti serviti, ma una definizione generica che può essere data è la seguente: “servizi finanziari offerti a clienti benestanti, individualmente e alle loro famiglie.

Il private banking, rappresenta una parte importante dei servizi di Wealth Management. Il modello di private banking mette le sue radici sin dal diciassettesimo secolo se si pensa alle prime banche private inglesi. Nonostante questo, va detto che ha preso effettivamente piede all'interno dei modelli di business degli istituti di credito solo negli ultimi decenni e come avremo modo di vedere è diventato sempre più importante per le entrate delle banche nel periodo post-crisi.

I clienti hanno mostrato bisogni “finanziari” sempre più evoluti nel tempo, diventando sempre più sofisticati e mostrando sempre più la necessità di essere attivamente coinvolti nella gestione della propria ricchezza. Si è di conseguenza ampliata la disponibilità dai parte degli istituti di

⁴⁸ *Structural changes in banking after the crisis*, Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60, 2018

credito, nell'offrire servizi finanziari sempre più customizzati al fine di venire incontro alle richieste dei clienti più importanti.

Il Wealth management, rappresenta però, una gamma di prodotti e servizi molto più ampia di quella del private banking, in particolare le banche offrono:

- Servizi di brokeraggio;
- Prodotti bancari tradizionali, come conti corrente, depositi a vista e gestione della liquidità;
- Prodotti di finanziamento, come prestiti, carte di credito e mutui;
- Prodotti assicurativi e di protezione, come assicurazioni sulla salute e sugli immobili, sulla vita e sulla pensione;
- Un prodotto importante che rientra nel WM è la gestione degli Asset;
- Servizi di advising, in tutte le loro forme, asset allocation, tasse etc.

Il WM si occupa di ogni aspetto della vita finanziaria del cliente, con un approccio di consulenza altamente personalizzato. Di conseguenza a quanto detto, un altro aspetto fondamentale nel business del WM è la capacità di creare una forte relazione con i propri clienti tale da permettere la composizione di un'offerta di prodotti che sia varia e quanto più possibile adatta ai bisogni del singolo.

Dopo un'interminabile crisi che come si è avuto modo di descrivere nei paragrafi precedenti, ha fatto esplodere i crediti deteriorati, ha fatto fallire diversi istituti provocando drammatiche perdite per azionisti e obbligazionisti, ha costretto lo Stato a mettere sul piatto miliardi di euro per salvare diverse banche, ha ridotto ai minimi termini il margine da intermediazione creditizia a causa dei tassi zero o sottozero, il modello verso cui il sistema bancario ha teso per recuperare redditività è quello della gestione dei risparmi e quindi più in generale il mondo commissionale.

La crisi del 2008 ha infatti evidenziato che il business del private banking assorbe molto meno capitale rispetto ad altri pezzi dell'attività bancaria, rendendo il suo contributo ai conti economici degli istituti di credito ancor più significativo.

2.3.2 Il caso Intesa Sanpaolo

In Italia numerose sono state le banche che a valle della crisi finanziaria del 2008 hanno deciso di puntare molto sulle commissioni e sul mondo del Wealth Management, se infatti si analizzano i bilanci di diversi tra i più importanti istituti di credito italiani si può notare come il peso dei proventi operativi netti da Wealth Management sul PON totale sia in generale aumentato.

Tra tutte, il focus maggiore sul WM, con risultati più che positivi come avremo modo di vedere, lo ha attuato Intesa Sanpaolo. In particolare, nella nuova dinamica dei ricavi della banca, hanno assunto sempre più importanza le assicurazioni Intesa Vita e Intesa Danni, che a giugno del 2017 hanno conquistato il primato italiano della raccolta totale con 11,6 miliardi, l'asset management (Eurizon) e l'asset gathering (Fideuram e Sanpaolo). Negli ultimi anni l'amministrato delegato ha più volte confermato l'intenzione di confermarsi come la più grande società italiana di Wealth management, ed ha confermare queste intenzioni vi è la realtà dei fatti, Intesa Sanpaolo ha due primarie fabbriche prodotto nei fondi d'investimento e nelle assicurazioni, ha una rete di promotori e private banker, ha la prima rete di sportelli bancari attraverso cui vende questi prodotti.

Di seguito si riporta un'analisi, nel periodo dal 2008 al 2017, sui risulti economici in termini di Proventi operativi netti e commissioni nette di Intesa Sanpaolo, a livello di totale gruppo e a livello di Wealth Management. I risultati di quest'ultimo rappresentano la somma dei risultati della componente di Private Banking (costituita nella quasi totalità dalla controllata Fideuram) e della componente di Asset Management (costituita totalmente dalla controllata Eurizon

Capital), si è esclusa dall'analisi la componente assicurativa per motivi di non omogeneità del perimetro nell'intervallo temporale considerato.

Scopo dell'analisi è stato quello di dimostrare empiricamente come negli anni successivi alla crisi finanziaria il gruppo Intesa Sanpaolo abbia puntato fortemente sulla componente di ricavi legata al Wealth Management, alla luce di quanto detto sopra, ovvero di un mercato con tassi di interesse pari allo zero e in alcuni casi negativi (anche a seguito dell'introduzione del Quantitative Easing) e alla luce anche dello scarso assorbimento di capitale generato da queste attività.

Il grafico seguente (**Figura 2-13**) mostra come dal 2008 al 2017, posto che i proventi operativi netti del gruppo siano rimasti relativamente stabili con una lieve fase calante osservabile negli anni subito successivi alla crisi, i PON da attività di Wealth Management sono invece progressivamente cresciuti, ne consegue, come evidenziato dalla linea di trend, che il loro peso sui proventi operativi totali sia drasticamente aumentato passando dal 5,4% nel 2008, anno di esplosione della crisi, a ben 15,5 % nel 2017 anno di chiusura dell'ultimo piano industriale del gruppo. Tali risultati sono una conferma di quanto davvero il management negli ultimi anni abbia deciso di investire, con successo, nel WM.

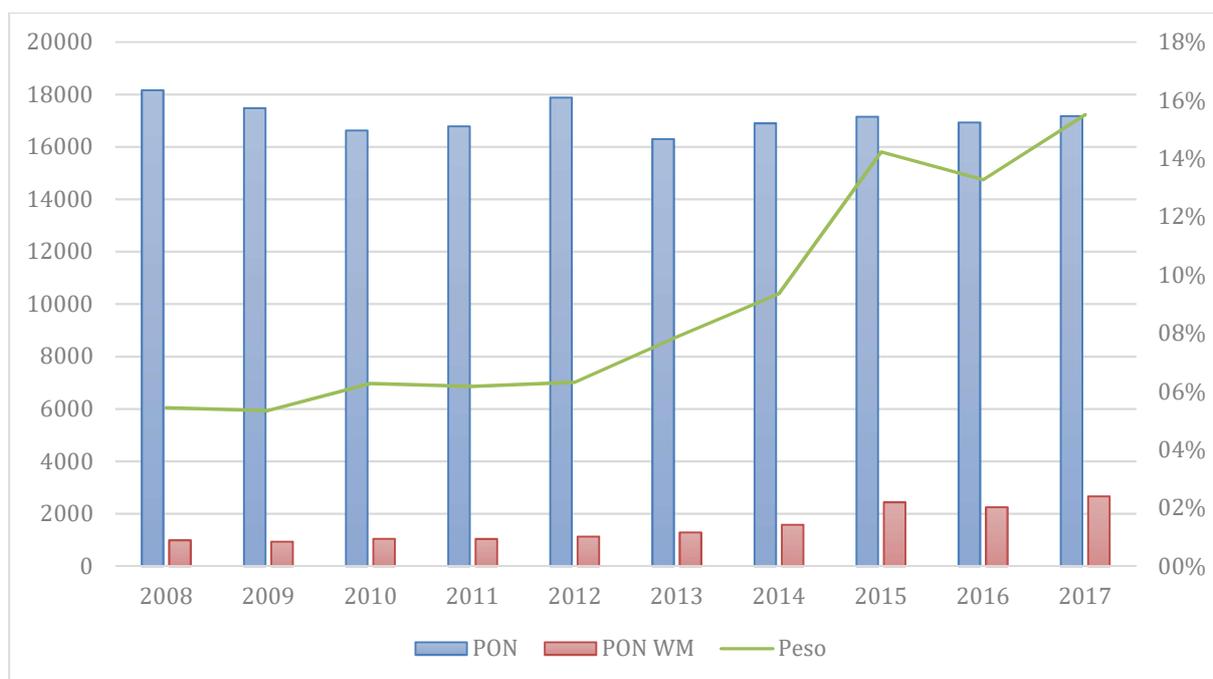


Figura 2-13 Andamento del peso proventi operativi netti da attività di WM sui proventi operativi netti totali (Fonte: Bilancio Intesa Sanpaolo S.p.a. 2008-2017)

Si è poi approfondito ulteriormente lo studio, passando da un'analisi più ampia (quella sui proventi operativi netti) ad un'analisi più di dettaglio, quella relativa al peso delle commissioni nette da attività di wealth management sul valore delle commissioni nette totali del gruppo. Il grafico sottostante (**Figura 2-14**) mostra come anzitutto il valore delle commissioni nette della banca sia cresciuto negli anni, frutto comunque di un focus sulla componente commissionale (commission/income aumentato significativamente negli ultimi 10 anni), ma soprattutto ci mostra evidentemente come il peso delle commissioni nette da Wealth management sulle commissioni nette totali sia più che raddoppiato nell'intervallo di tempo considerato, passando dal 13.6% nel 2008 al 30,9% nel 2017.

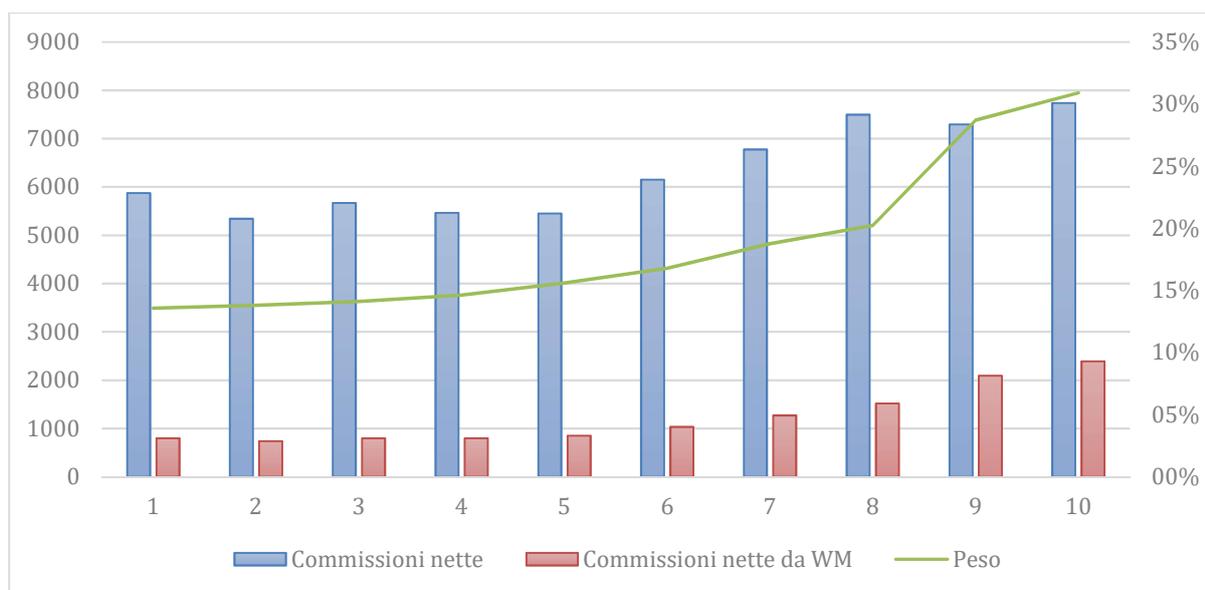


Figura 2-14 Andamento del peso delle commissioni nette da attività di WM sulle commissioni nette totali
(Fonte: Bilancio Intesa Sanpaolo S.p.a. 2008-2017)

Per quanto concerne gli scenari futuri anche nel piano di impresa 2018-2021 Intesa Sanpaolo ha confermato la volontà di continuare a spingere ancor di più sul Wealth Management, il mantra infatti è quello diventare leader europeo nel Wealth management & protection. Ed è proprio questa la novità per quanto almeno riguarda i numeri.

L'incremento atteso, per quanto riguarda i ricavi, è di circa 3 miliardi nell'arco del piano. I proventi operativi netti sono attesi a 20,8 miliardi (+4% rispetto ai 17,8 miliardi del 2017 proforma).

Dell'aumento, la parte maggiore è rappresentata dalle commissioni che cresceranno di quasi 2 miliardi (**Figura 2-15**), attestandosi a fine piano a 10 miliardi (+5,5%). Il driver della crescita delle commissioni sarà proprio l'incremento degli asset under management per i quali è previsto un CAGR 18-21 del 7%, grazie soprattutto alla trasformazione del risparmio amministrato in gestito.

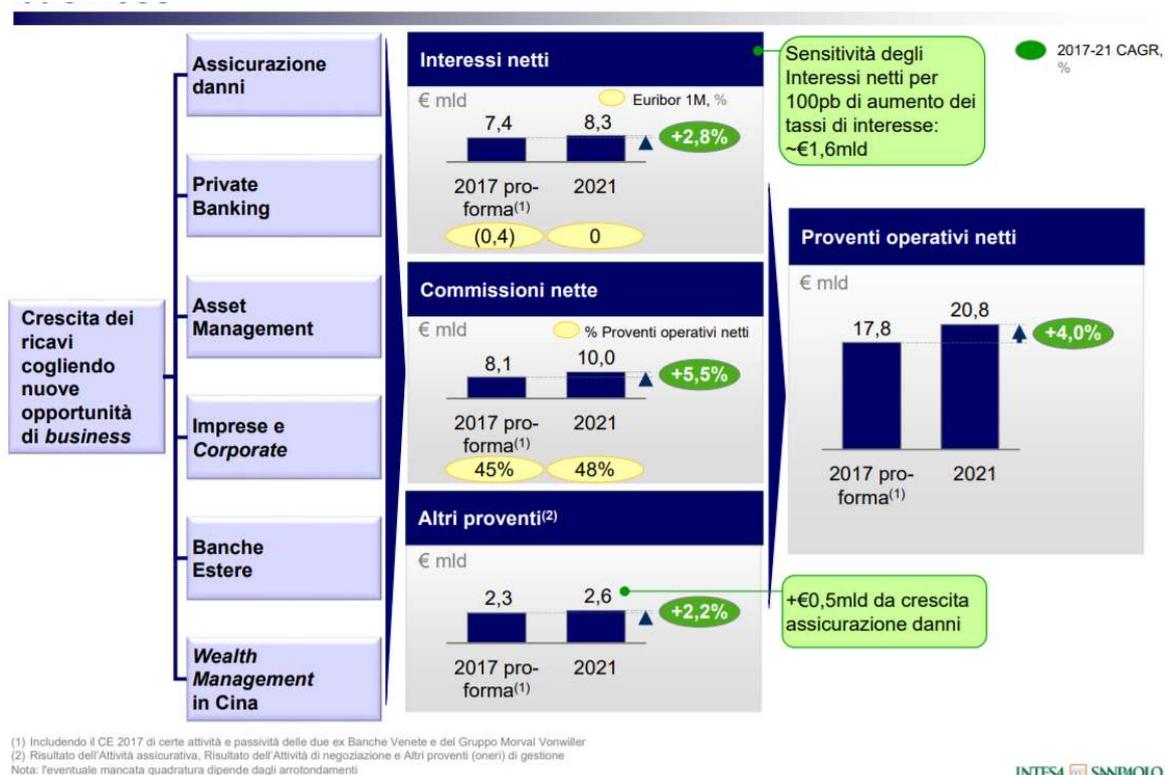


Figura 2-15 Composizione della crescita dei ricavi nel piano d'impresa 18-21 (Fonte: Intesa Sanpaolo, *Costruiamo la Banca #1 in Europa su basi e valori solidi*, ISP 2018-2021 Piano di Impresa, p. 3-14, 2018.)

Gli altri proventi saliranno a 2,6 miliardi (+2,2%) (Figura 2-15) con un contributo di 0,5 miliardi dalla crescita delle assicurazioni danni.

L'obiettivo di Intesa Sanpaolo è diventare infatti anche il numero uno nell'assicurazione non motor in Italia. Il piano di crescita prevede l'inserimento nelle filiali di 220 esperti di tutela assicurativa, la formazione specifica di 30 mila persone, di cui 5 mila nel 2018, 300 milioni di investimenti e la predisposizione di incentivi specifici.

Nel private banking, l'obiettivo è diventare una delle prime cinque private bank in Europa e la seconda nell'Eurozona per masse gestite, con un flusso di raccolta netta gestita di Fideuram – Intesa Sanpaolo Private Banking pari a 55 miliardi nel 2018-2021.

Per quanto riguarda l'asset management, è previsto un rafforzamento della fabbrica prodotto e un allargamento della gamma. Per questo potrebbe essere siglata una partnership con un operatore industriale globale come possibile acceleratore della strategia dell'asset management.

Come obiettivo per le masse gestite di Eurizon è atteso un aumento a circa 400 miliardi nel 2021 da 314 miliardi nel 2017 (al lordo delle duplicazioni e escludendo Penghua).

Le prospettive per i prossimi 3 anni quindi, confermano ulteriormente quanto avvenuto nell'ultimo decennio, la necessità di generare maggiore redditività focalizzandosi su la gestione della ricchezza dei privati, in termini di private banking, asset management e in questo caso sempre più di servizi assicurativi.

CAPITOLO 3

LA RIVOLUZIONE DIGITALE

3.1 Introduzione e definizione delle nuove tecnologie nel sistema bancario

3.1.1 Nuovi competitors

Le banche svolgono un ruolo fondamentale nell'economia dal momento che sono pienamente coinvolte nei sistemi di pagamento, sono la principale fonte di credito per gran parte del sistema economico e (di solito) fungono da rifugio sicuro per i depositanti. Gli istituti bancari inoltre provvedono anche alla fornitura di prodotti bancari e finanziari ai consumatori e alle piccole imprese. Nel fare questo, le banche sono fortemente dipendenti da tassi di interesse, dalle commissioni e dalla fabbrica prodotti che gestiscono.

Dalla crisi finanziaria in poi, il tempo a disposizione delle banche per il cambiamento è stato accelerato a causa di problemi di conformità, ad esempio la seconda direttiva sui servizi di pagamento dell'UE (PSD 2); dell'avvento delle innovazioni tecnologiche, compresa la rapida proliferazione di tecnologie come smartphone, intelligenza artificiale e analisi dei big data; dei nuovi concorrenti-startup tecnologiche finanziarie (FinTech); dei cambiamenti nelle attitudini e nei comportamenti del cliente. Questo contesto ha reso più facile per le start-up tecnologiche entrare nel settore dei servizi finanziari e offrire prodotti e servizi direttamente a consumatori e imprese, compresi gli istituti finanziari stessi.

FinTech è una parola che riassume molte e diverse realtà economiche e commerciali. Tutte queste realtà si trovano ad operare in contesti competitivi, quadri normativi e ritmi di sviluppo diversi. E le cose sono ancora una volta differenti se ci muoviamo in diverse aree geografiche,

a seconda di quelle che sono le situazioni locali che portano potenzialmente ad approcci molto diversi per la stessa attività. Il più importante ambito di sviluppo del FinTech sono i pagamenti, dove si presentano la maggior parte dei competitors, in particolar modo se si fa riferimento ai trasferimenti di denaro “mobile”; prestiti e finanziamenti alternativi, come il crowdfunding, i social media e le piattaforme di abbinamento automatizzate che ottengono il loro slancio nel finanziamento di piccole e medie imprese così come per gli stessi individui.

C'è anche la consulenza finanziaria automatizzata (robo-advisor), che è stata inventata per prendersi cura dei clienti a basso reddito, ma è pronta ad espandersi anche a persone con un patrimonio più importante. Oggi, è essenziale per le banche capire che il ritmo dei cambiamenti dei servizi finanziari è fortemente in aumento, così come lo deve essere la capacità da parte del settore finanziario stesso di reagire, perché nuove tecnologie e nuovi concorrenti sembrano essersi affacciati, con l'intenzione di rimanere sul mercato, per rivoluzionare la “value chain” dei servizi finanziari, e quindi cambiare il contesto competitivo.

Il vortice digitale che si è venuto a creare altro non è che l'inevitabile movimento delle industrie verso un mondo digitale in cui i modelli di business, l'offerta proposta e la catena di valore verranno digitalizzate nella misura massima possibile, creando anche nuove interruzioni e ridefinizioni dei collegamenti tra le linee di business. Tutto ciò sarà facilmente realizzabile perché i componenti della rivoluzione di Internet sono "solo bit", che diventano software, protocolli, linguaggi e funzionalità che possono essere combinati e ricombinati in modi diversi per creare innovazioni totalmente nuove. Questi componenti immateriali rendono semplice la diffusione e lo sviluppo in tutto il mondo di un numero enorme di innovazioni.

Le forze che danno forma a questi cambiamenti hanno portato il settore finanziario a riconsiderare il ruolo della banca come "facilitatore" nella fornitura di prodotti e servizi.

La digitalizzazione sta dunque cambiando le regole del gioco in molti settori attraverso possibili interruzioni dei modelli di business, e questo si riflette nell'emergere di un molto più complesso

e dinamico ecosistema per la crescita e l'innovazione. L'infrastruttura digitale ha accelerato l'emergere di nuove tecnologie, social media, cloud computing, analytics e big data, dispositivi indossabili, Stampa 3D e sistemi autonomi intelligenti, per citarne alcuni quelli recenti, che consentono trasformazioni nel modo in cui viviamo e lavoriamo, nell'organizzazione delle imprese e nella struttura dell'intero settore.

I nuovi entranti - noti come società FinTech - sono entrati nel mercato bancario “vendendo” i pagamenti, in particolare un certo numero di essi sta prendendo di mira il mercato dei pagamenti “mobile”, i prestiti personali, le assicurazioni in generale e più recentemente anche la consulenza finanziaria nota storicamente come un servizio più complesso.

Tali nuovi competitors hanno preso di mira i tre canali di vendita principali delle banche, con l'obiettivo di ridurre al minimo il divario tra la soddisfazione e le aspettative del cliente. In tal modo, hanno iniziato a cercare e a sfruttare la relazione con clienti sviluppando i loro modelli di business sulle seguenti caratteristiche principali:

- Semplicità;
- Trasparenza;
- Facilità di acquisizione del cliente;
- Facilità di distribuzione e attrattività commerciale;
- Specializzazione.

Tutti questi aspetti fanno riferimento all'idea percepita che alcuni servizi finanziari (come i pagamenti, i prestiti e le assicurazioni) possono essere considerati una sorta di “commodities”, dove la decisione di acquisto è in gran parte determinata dal prezzo. Diversamente dalle banche tradizionali, le società FinTech sono caratterizzate dall'essere giovani, visionari e capaci. Esse sono inoltre liberati dai vincoli della tecnologia legacy, e sono altamente specializzate. Sono inoltre supportati da livelli crescenti di capitale investito (**Figura 3-1**).

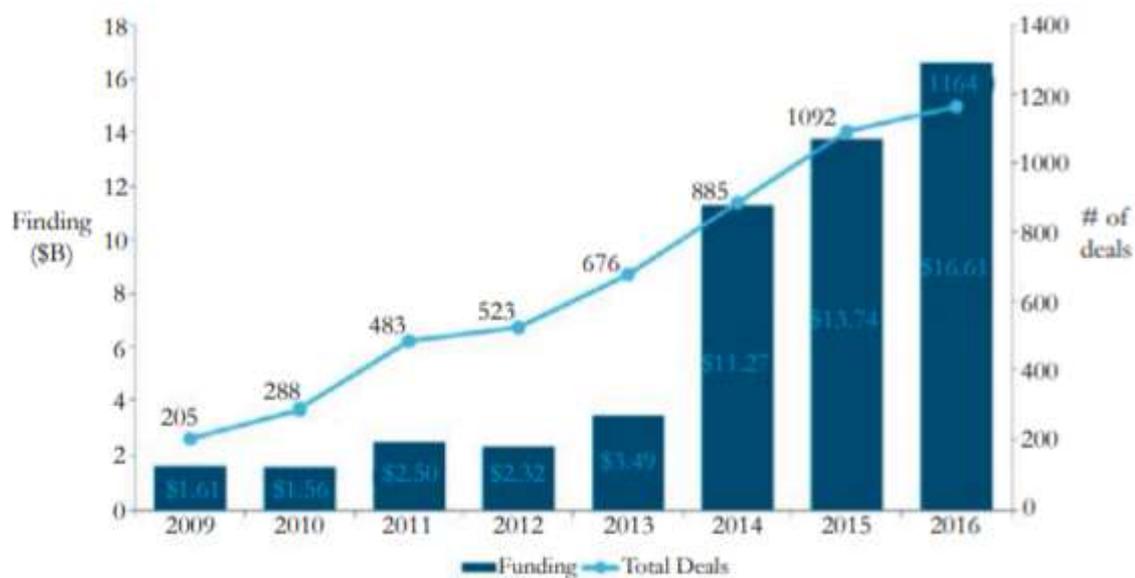


Figura 3-1 Livelli di capitale investito e deal nel FinTech (2009-2016)

Tutto ciò li ha resi in grado di ridefinire il modo in cui i clienti pensano alla banca, aumentando anche le loro aspettative nei confronti delle banche tradizionali. In particolare, i vantaggi percepiti delle aziende FinTech vanno ben oltre la loro capacità di innovare e muoversi rapidamente. Dal punto di vista dei clienti, le aziende FinTech hanno valore nell'essere facili da usare (81,9%), nell' offrire un servizio più rapido (81,4%) e nel fornire una buona esperienza (79,6%).

Secondo la società di consulenza Capgemini (2016), a livello mondiale, quasi i due terzi dei clienti (63,1%) utilizzano prodotti o servizi offerti da imprese FinTech.

La penetrazione è più alta nei mercati emergenti. In America Latina, il 77,4% utilizza prodotti o servizi Fintech, seguita da Europa centrale al 68,9% e Medio Oriente e Africa al 63,3% [12].

Ciò accade perché i clienti dei mercati emergenti trovano nel FinTech il modo di inclusione finanziaria, probabilmente riflettendo le lacune nei servizi forniti dalle banche tradizionali. Lo stesso rapporto evidenzia anche il fatto che i clienti più giovani hanno maggiori probabilità di

rivolgersi alle imprese Fintech, ma si prevede che l'attrazione di Fintech si diffonderà ai clienti di tutte le età.

Le banche dunque devono fare i conti con entrambi i tipi di cambiamento: l'ordinario e lo straordinario. È necessario che trovino la loro strada in un mondo digitale; devono aderire a regole più severe e trarre il meglio da bassi tassi di interesse.

I fattori principali per rimanere competitivi sul mercato dipendono molto dalle visioni e dalle strategie che le banche svilupperanno.

Poiché i nuovi operatori stanno facendo pressione sui margini delle banche in vari prodotti, è necessario ripensare il modo in cui fare attività commerciale. In tal senso si assiste ad una diversità significativa tra le banche nel reagire alla rivoluzione digitale. A livello globale, le banche e le istituzioni finanziarie più innovative si stanno muovendo rapidamente per abbracciare il digitale. Molte di loro hanno investito molto nella migrazione transazionale hanno anche aggiornato in modo significativo le tecnologie web e mobile e creato centri di innovazione e test, sia interni (es. JP Morgan) che attraverso una divisione di innovazione separata dal business più ampio (es. Citi Fintech).

Alcune altre banche hanno deciso di sviluppare nuovi prodotti (nuovi prodotti FinTech nel settore del banking digitale end-to-end, servizi di investimento digitali, commercio elettronico e gestione dei soldi online); mentre altre stanno anche collaborando con aziende FinTech per migliorare le loro offerte al consumatore. Questo è il caso di JPMorgan con OnDeck - che è una piattaforma di prestito per piccole e medie imprese in grado di elaborare prestiti in un solo giorno -; Roostify -che è un fornitore di servizi ipotecari che rende il processo di prestito online più veloce, meno costoso e più trasparente per tutti coinvolti -; e Symphony - che è un fornitore di soluzioni per le vendite trading, operazioni, ecc.

3.1.2 La necessità di una trasformazione digitale

È evidente dunque l'urgenza di contrastare la rivoluzione digitale perché il modo in cui i clienti fanno le loro operazioni bancarie è drasticamente cambiato.

I clienti retail ora si aspettano di poter integrare l'e-commerce, i social media e i pagamenti. Si aspettano anche di essere in grado di navigare senza problemi attraverso le piattaforme digitali. Questo rappresenta spesso un problema per molte banche; dati i loro obblighi di conformità più severi, le banche hanno tradizionalmente investito maggiormente in sicurezza e resilienza dei loro sistemi piuttosto che nell'ottimizzare l'esperienza dell'utente.

La maggior parte delle banche è impantanata dall'invecchiamento della tecnologia e questo sta rendendo difficile per loro muoversi con velocità e agilità. Ma il comportamento dei consumatori sta cambiando radicalmente, e tutto questo ha importanti impatti primari sulla distribuzione bancaria e sulle strategie di vendita. In particolare, questi impatti riguardano:

1. Un passaggio significativo dalla dipendenza dalla filiale alla preferenza digitale;
2. Un aumento della domanda per l'apertura di un conto digitale
3. Una sempre più crescente ridefinizione dell'esperienza da offrire al cliente.

Per soddisfare le aspettative dei clienti, per abbracciare le nuove tecnologie e per rispondere alla nuova concorrenza, le banche devono pensare a modi nuovi e innovativi per garantire la loro redditività.

La trasformazione digitale appare diversa in ogni settore e in ogni azienda. In termini generali, è l'integrazione della tecnologia digitale in tutte le aree di un'azienda. Questa integrazione porta a cambiamenti fondamentali nel modo in cui opera l'azienda e fornisce valore ai propri clienti.

La trasformazione digitale nel settore bancario va ben oltre il semplice passaggio dalla banca tradizionale al mondo digitale. È un cambiamento fondamentale nel modo in cui le banche interagiscono e soddisfano i clienti.

Le banche sono chiamate a cambiare il loro focus: dal focus sui prodotti a quello sul cliente e anche facendo un ulteriore passo avanti verso l'intimità del cliente.

La trasformazione digitale non riguarda solo la digitalizzazione del front-end e i principali modi in cui i clienti interagiscono con una banca, ad esempio il sito Web e l'app. Tale strategia manterrebbe infatti intatte l'infrastruttura organizzativa, i sistemi bancari e la cultura.

Per trasformarsi completamente in digital banking, è inoltre necessario sostituire l'infrastruttura legacy con la tecnologia digitale, integrando gli uffici centrali e quelli secondari. Si tratta di un processo intenso e di forte impatto, ma è comunque necessario per mantenere il tuo posto in un mercato altamente competitivo.

Le banche che operano su un core digitale possono ridurre i costi e ottimizzare e automatizzare i processi. L'integrazione end-to-end con un'architettura a tre livelli (livello di presentazione, livello client e orchestrazione e livello prodotto e transazione) offre un'esperienza cliente coinvolgente e uniforme e separa il prodotto dai dati del cliente. Inoltre, lascia spazio a ulteriori trasformazioni, connettendosi ad altri fintech che forniscono nuovi servizi e tecnologie come blockchain e intelligenza artificiale.

La trasformazione digitale nel settore bancario ha tutte le sfide di un programma di cambiamento "tradizionale", ma con una notevole eccezione: l'obiettivo finale è destinato a cambiare continuamente.

3.1.3 Una trasformazione diversa a seconda del settore specifico

Anche se la trasformazione digitale è essenzialmente la stessa per l'intero settore bancario, ogni settore specifico ha le sue sfide. Pertanto, per ciascun settore specifico è richiesto un approccio leggermente diverso alla trasformazione digitale.

3.1.3.1 Trasformazione digitale nel retail banking

Se le banche retail non adottano la trasformazione digitale, perderanno quote di mercato, clienti e profitti. I clienti desiderano un'esperienza bancaria più ricca e le banche retail devono essere più flessibili e creare processi più rapidi per consentire tale esperienza.

La gestione del rischio, requisiti normativi, margini più stretti, nuove esigenze dei clienti e una migliore esperienza del cliente significano che le banche retail devono innovare per crescere. Per migliorare l'intimità del cliente, gestire normative rigorose e restrizioni sulla cyber - sicurezza ed evitare dati inquinati, le banche retail devono digitalizzare.

3.1.3.2 Trasformazione digitale nel Wealth Management

Il segno distintivo della gestione patrimoniale privata è l'approccio personale: i giocatori in questo settore conoscono i loro clienti. La sfida principale è anche portare questa esperienza nel nuovo ambiente digitale. I clienti stanno adottando la comunicazione online e si stanno allontanando dal modello basato sulla relazione.

Digitalizzando i sistemi legacy e automatizzando i processi, il private banking che si occupa della gestione patrimoniale deve poter offrire ai clienti l'accesso ai dati disponibili e fornire loro maggiori informazioni e controllo. Ciò migliora proposizioni uniche, attrae i clienti, incrementa le vendite e riduce i costi.

3.1.3.3 Trasformazione digitale nel corporate banking

Il settore bancario Corporate sta faticando nel confrontarsi con clienti esperti di tecnologia digitale. La più grande sfida in questo settore è soddisfare le richieste dei clienti, perché le imprese vogliono la stessa esperienza con cui sono abituati nel settore del consumo. La trasformazione in un ambiente digitale consente alle filiali corporate di introdurre prodotti e servizi più rapidamente e più facilmente, creare una visione cliente a 360 gradi e personalizzare l'esperienza del cliente.

3.2 La rivoluzione del modello di business delle banche – la multicanalità

3.2.1 La rivoluzione digitale

La ‘rivoluzione digitale’ ha un ruolo dirompente nella definizione della struttura dei prodotti finanziari e del modello di business degli istituti di credito rivolti alla clientela retail. Tale rivoluzione è fortemente trainata dalle richieste e dalle necessità della “nuova” clientela, che si volgono sempre più velocemente verso l’interazione digitale e le abitudini consolidate in altri ambiti, che rendono ormai obsoleto il classico sistema bancario. I clienti di oggi hanno aspettative completamente diverse, vogliono istituti di credito che possano offrirgli una esperienza online nuova è più “entusiasmante” rispetto ai classici canali di distribuzione, valorizzando in modo particolare i confort della piattaforma web e mobile e l’innovatività dei suoi prodotti.

Gli ultimi anni sono stati fondamentali per il mercato bancario italiano, poiché hanno decretato definitivamente il primato della clientela digitale su quella tradizionale, evidenziando come i clienti digitali ricoprano ora un ruolo fondamentale rispetto ai quelli “classici”, con un conseguente effetto sul riorientamento del business degli istituti di credito, che da sempre hanno posto particolare attenzione ai concetti di prossimità e di territorio. La digitalizzazione, dunque, sta impattando fortemente e in maniera rivoluzionaria la strutturazione del modello operativo degli erogatori di servizi bancari, costringendoli ad evolversi verso una più adeguata personalizzazione dei servizi offerti e un maggiore coinvolgimento della clientela al fine di incrementarne il livello di fidelizzazione.

Questa affermazione trova ulteriore conferma quando si pone l’attenzione sui numeri del “digitale” in Italia e nel mondo:

Una ricerca annuale svolta dalla società di consulenza KPMG sul Digital banking mostra che “in rete sono presenti oggi più di 1,9 miliardi di siti web, 4 miliardi di utenti nel mondo hanno

accesso a internet, più del 50% della popolazione globale. Circa 3,7 miliardi di persone navigano in Internet tramite dispositivi mobili e circa 3,2 miliardi sono utenti attivi dei social network”⁴⁹ (**Figura 3-2**).



Figura 3-2 Numeri del digitale nel mondo (*Fonte: KPMG – Ricerca annuale sul Digital Banking*)

“Numeri in costante crescita che disegnano le dimensioni di un fenomeno che sta rivoluzionando il modo di vivere e di comunicare delle persone. Ogni secondo nel mondo vengono inviate circa 2,7 miliardi di e-mail, si effettuano 68 mila ricerche su Google e vengono visualizzati più di 74 mila video su YouTube. Google, Facebook e YouTube sono i siti più visitati dagli utenti di internet e 2,3 miliardi di persone sono utenti attivi di un account Facebook. Una quota sempre più consistente del traffico web è generata attraverso dispositivi mobili, che sono diventati il canale principale di fruizione del web: se nel 2009 la quota di traffico generata da dispositivi mobili era pari allo 0,7%, nel 2018 si attesta al 52,2%. La stessa ricerca di KPMG mostra come in Italia gli utenti internet sono in costante aumento (**Figura 3-**

⁴⁹ KPMG, *Digital Banking - L'evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*, Digital Banking 2018, indagine condotta su un campione di 1.000 clienti bancarizzati, p. 5-41, 2018

3) e hanno raggiunto i 43 milioni nel 2018, con una penetrazione sul totale della popolazione del 73%. Di questi, l'88% accede a Internet tutti i giorni per motivi personali, spendendo in media 6 ore e 8 minuti ogni giorno per navigare in internet, di cui 2 ore e 20 minuti da dispositivo mobile. Solo il 35% della navigazione in rete in Italia avviene da mobile, una quota ancora nettamente al di sotto della media globale (pari al 52%).”⁵⁰

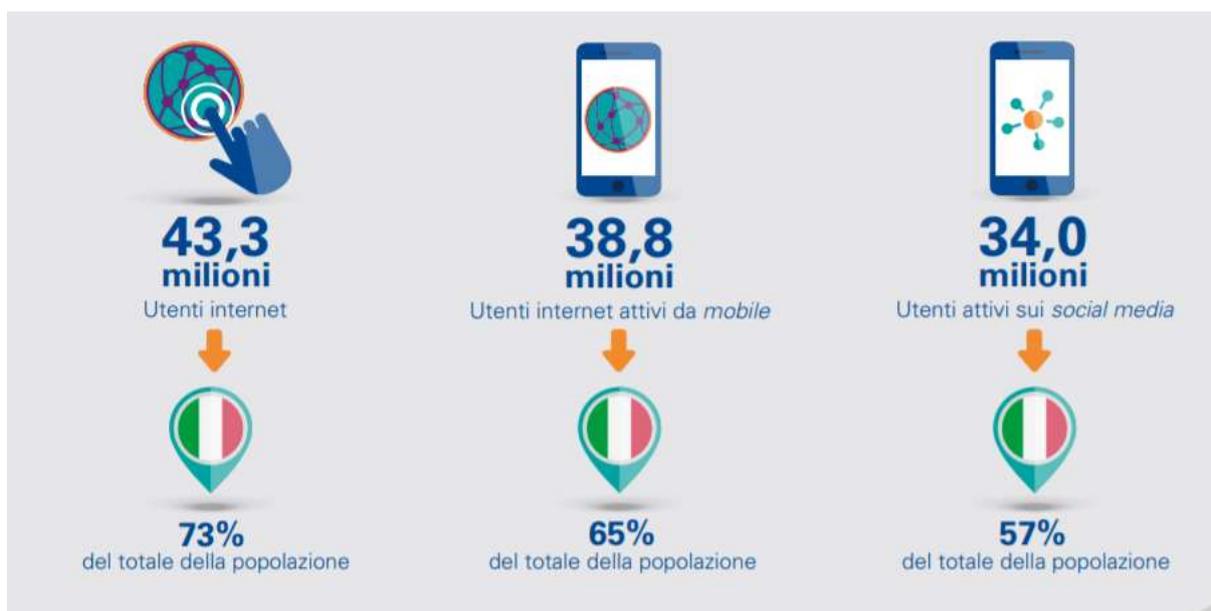


Figura 3-3 Numeri del digitale in Italia (Fonte: KPMG – Ricerca annuale sul Digital Banking)

I numeri sono in costante crescita, ma l'Italia sconta ancora un certo ritardo con riferimento al grado di diffusione di internet, di velocità della connessione su rete fissa e di utilizzo dell'e-commerce, nonostante sia tra i primi paesi per penetrazione del mobile nella popolazione. Anche sul fronte dell'utilizzo della rete con finalità di fruizione dei servizi bancari il nostro Paese risulta ancora indietro rispetto ad altre Nazioni. L'Italia, infatti, ha un indice di penetrazione dell'internet banking e del mobile banking nettamente inferiore alla media globale. Secondo dati Eurostat (**Figura 3-4**), solo il 31% della popolazione italiana utilizza il web per accedere alla propria banca, un dato ben al di sotto della media europea (51%) e ancor

⁵⁰ KPMG, *Digital Banking - L'evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*, Digital Banking 2018, indagine condotta su un campione di 1.000 clienti bancarizzati, p. 5-41, 2018

più rispetto ad esempi virtuosi come i paesi del Nord Europa (dove si raggiungono percentuali prossime al 90%).

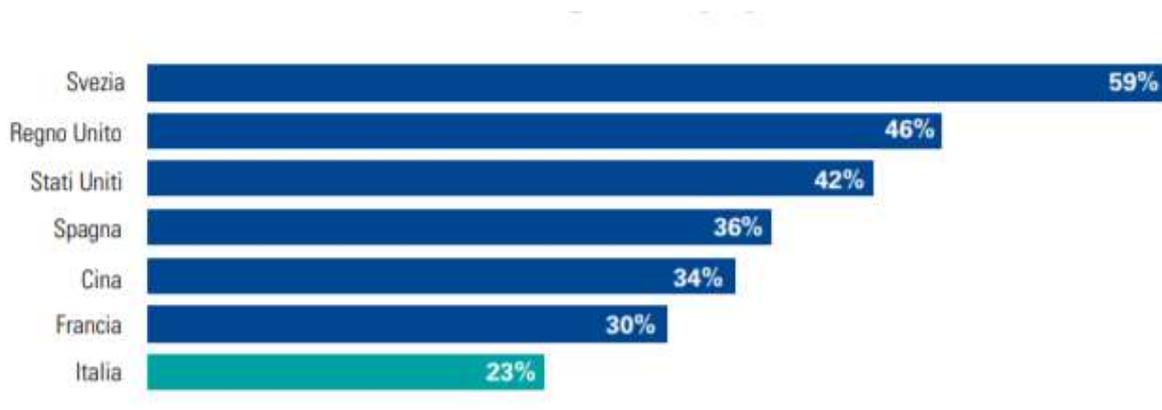


Figura 3-4 Penetrazione del mobile banking (% popolazione) (Fonte: KPMG – Ricerca annuale sul Digital Banking)

3.2.2 La banca multicanale

Di fronte a tale radicale trasformazione l'offerta di prodotti e servizi bancari non poteva che evolversi verso la multicanalità, o più precisamente l'omni-canalità, allo scopo di garantire una maggior capacità di soddisfare i bisogni di una clientela sempre più esigente in termini di qualità del servizio e di rapidità di risposta. Il processo che sta portando e porterà al raggiungimento di questo obiettivo è complesso e potrà prevedere alcuni ostacoli, culturali ed economici. Le banche sono state chiamate però a superare le criticità di questo percorso di innovazione, dall'insufficienza delle strutture organizzative alla difficoltà di individuare risorse qualificate, fino alla complessità di integrare i nuovi servizi all'interno di infrastrutture già esistenti. Gli istituti di credito devono essere in grado di creare processi di engagement basati sulle caratteristiche e sui bisogni del singolo cliente.

In gran parte questa evoluzione ha già preso piede nel settore bancario, basti vedere che i primi 24 gruppi bancari in Italia, cinque dei quali ospitano più di metà dei conti online degli italiani, offrono tutti un App informativa e dispositiva.

La trasformazione digitale delle banche non ha infatti riguardato solo il modello operativo e i processi interni, ma si è fortemente concentrata sull'innovazione del sistema distributivo, determinando modifiche rilevanti nelle modalità di interazione con il mercato. Il web (sia da postazione fissa sia in mobilità) è il canale che presenta i maggiori livelli di crescita.

Si è venuta quindi a manifestare la necessità di garantire un'offerta combinata (**Figura 3-5**) di canali fisici (agenzia e promotore) e digitali (internet banking, mobile banking, contact center, bancomat) fondamentale per rispondere alle necessità della ormai sempre più variegata clientela.

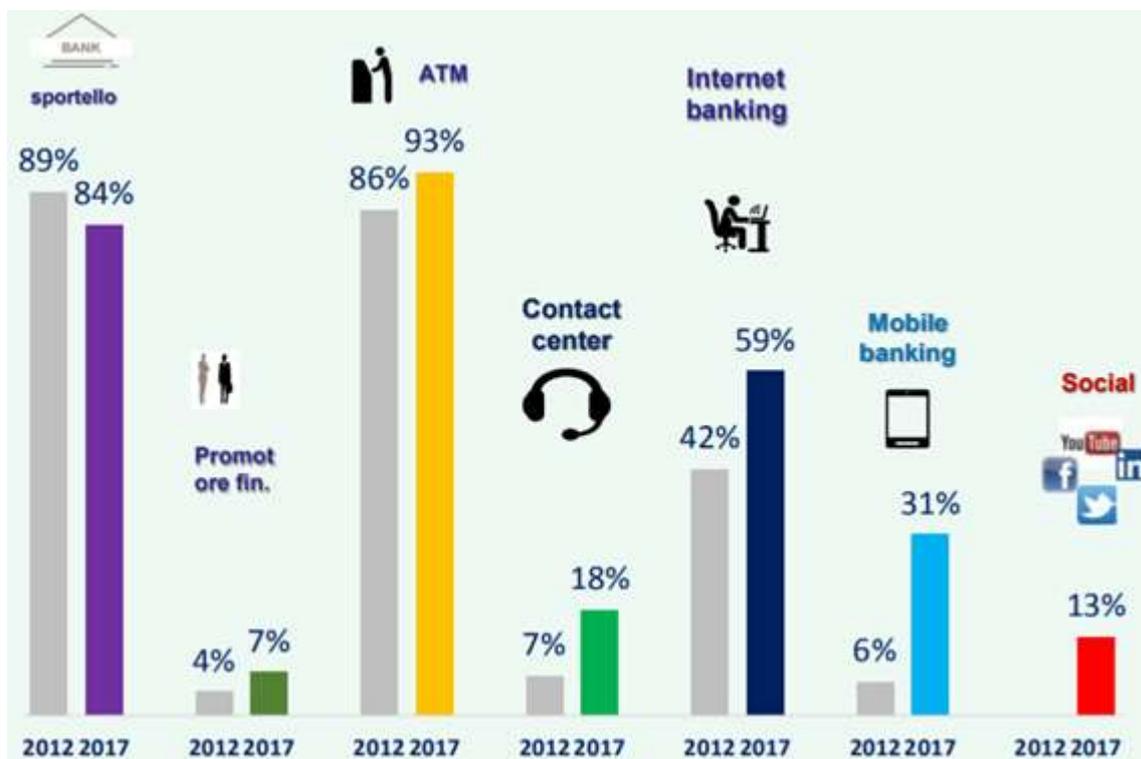


Figura 3-1 Composizione d'uso dei canali distributivi (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)

Un'indagine condotta dall'ABI ha provato a segmentare la clientela in base alle modalità di "contatto" con la banca utilizzate (oltre all'ATM ormai universalmente utilizzato), vengono distinti tre cluster di clientela: - i cosiddetti "*branch lovers*" (33%), che fanno ancora ricorso ai canali fisici di interazione con la banca, vale a dire le filiali o i consulenti; - i cosiddetti "*phigital*" (53%), coloro che sfruttano entrambi i canali, quindi sia quelli fisici che quelli digitali,

ovvero il web banking (tramite postazione fissa o mobile) o il contact center; - e infine i cosiddetti “*only digital*” (14%), i più digitali che appunto fanno ricorso ai soli canali del web o il contact center o solo l’ATM per svolgere le proprie attività bancarie.

Una delle caratteristiche peculiari della banca multicanale è quella di garantire l’accesso da parte dei clienti ai servizi offerti dalla banca in qualsiasi istante. La possibilità di accedere ai servizi H24 ha determinato una positiva intensificazione della relazione banca-cliente, nel 2018 infatti circa il 43% dei clienti è entrato in contatto con la banca, ovvero accede ad uno dei servizi tramite i canali disponibili, una volta ogni due giorni o addirittura anche più frequentemente. La maggiore prossimità generata dal nuovo sistema distributivo e i servizi evoluti rispondono alle esigenze di una clientela sempre più articolata, multicanale e attenta a cogliere le opportunità, in un mercato sempre più competitivo.

Se si considerano i 5 canali di distribuzione più rilevanti (filiale, consulente finanziario, Atm, web banking e contact center) in media i clienti usano poco meno di 2 canali diversi per effettuare operazioni dispositive. Sempre se consideriamo i canali usati dai clienti per effettuare operazioni dispositive (esclusi quindi i contatti per informazioni) e includendo fra i canali remoti l’Atm e il telefono, oltre il web banking**, rileviamo che la maggioranza dei clienti (53%) usa canali sia fisici che remoti. Sono quasi un quarto i clienti che operano solo attraverso canali fisici e altrettanti quelli che operano solo attraverso canali remoti.

3.2.2.1 I pagamenti come volano della digitalizzazione dell’operatività dispositiva

Oltre ai pagamenti con carte e addebiti/accrediti automatici in c/c, la stessa indagine ABI effettuata nel 2017 ha rivelato che mediamente ogni cliente effettua circa i due terzi della propria operatività dispositiva sfruttando i canali digitali ‘fai da te’(con una crescita di oltre 3 punti percentuali nell’ultimo anno 15-16). Un sondaggio effettuato dall’associazione bancaria italiana (ABI) mostra che in media il 65% delle operazioni dispositive viene effettuato mediante

canali remoti, e segnala che esiste una correlazione inversa di tale indicatore di “remotizzazione” rispetto all’età del cliente (Figura 3-6⁵¹). Va inoltre tenuto presente che le varie fasce di età hanno pesi diversi sul complesso della base clienti delle banche.



Figura 3-6 % di operazioni in remoto pro-capite: fasce di età (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)

3.2.2.2 La riduzione della rete di sportelli negli ultimi 10 anni

Una inevitabile conseguenza dello scenario fino ad ora illustrato è stata ovviamente la forte riduzione del numero delle filiali del settore. Negli ultimi 10 anni (2008 – 2017) si è registrata la chiusura di circa 6700 sportelli, pari ad una riduzione di circa il 20%, la metà dei quali negli ultimi 4 anni. Nell’ultimo anno, vale a dire nel solo 2017, il numero di filiali è sceso di 1.669 unità a 27.358 da 29.027 di fine 2016 (-5,7%) (Figura 3-7).

⁵¹ Base correntisti che hanno effettuato operazioni dispositive su qualsiasi canale (inclusa l’agenzia). Media ponderata.

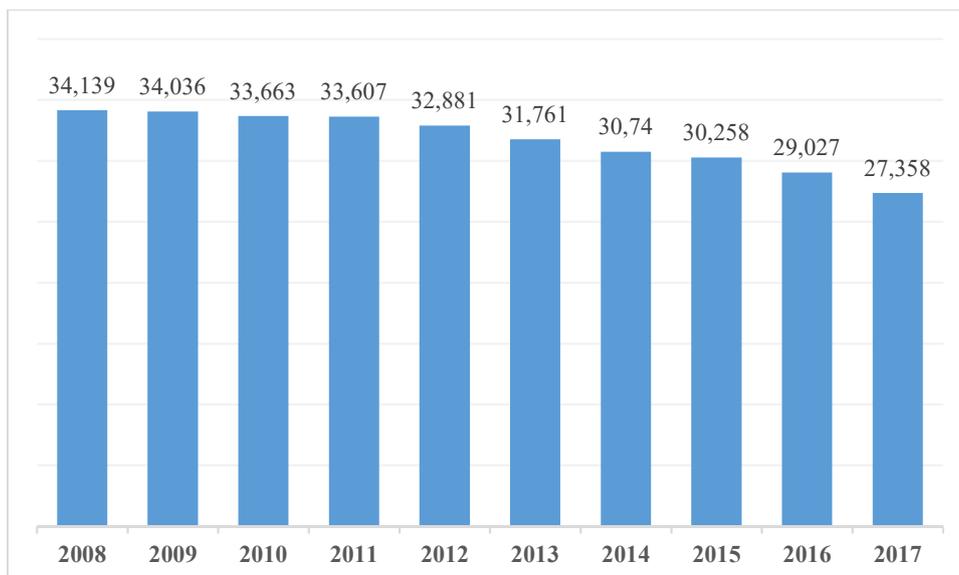


Figura 3-2 Rete di sportelli in Italia (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)

Di pari passo alla riduzione del numero di filiali si è sviluppato un rinnovamento del layout delle stesse, in linea con il cambiamento di ruolo assunto da questi luoghi: meno sportelli, sempre più presenti i «totem», «chioschi», tablet per rilevare la firma digitale della clientela e spazi comodi dove fermarsi potendo utilizzare il Wi-Fi. Sono stati ridisegnati anche gli spazi adibiti per le operazioni di consulenza, sono stati creati ambienti più accoglienti, riservati e luminosi. Con questa rivisitazione, le filiali hanno dunque perso la reputazione di luogo dove effettuare transazioni per diventare invece un ambiente familiare, confortevole e adatto al dialogo, all’incontro, alla comunicazione e al lavoro. La filiale diventa a tutti gli effetti un laboratorio di idee, in cui gli istituti di credito incontrano il territorio e dove si confrontano con i propri clienti, le famiglie, le imprese e i professionisti, permettendo anche ai più giovani di utilizzare gli spazi per eventi culturali e sociali.

Gli stili di vita, ormai sempre più dinamici hanno determinato una riduzione del numero di clienti che frequenta la filiale (-23% in 5 anni), confermando il canale fisico come luogo deputato ad una relazione qualificata per effettuare consulenza su operazioni a maggior valore aggiunto per il cliente e per la banca (**Figura 3-8**).

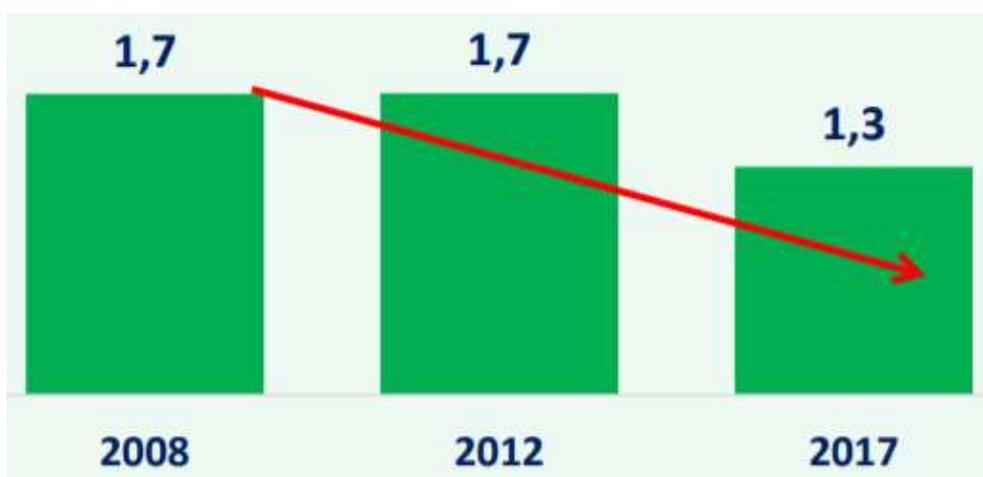


Figura 3-3 Frequenza delle visite all'agenzia (n. di volte al mese) (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)

3.2.2.3 Uso rinnovato dell'ATM

L'ATM, soprattutto negli ultimi anni, sono stati uno dei canali più utilizzati e si potrebbe dire più familiari per i clienti degli istituti di credito. Il prelievo di denaro contante rappresenta ancora il principale motivo di utilizzo delle strutture ATM (93%* delle operazioni svolte nel 2017) (**Figura 3-9**), ma i recenti sviluppi mostrano una crescita significativa dell'uso degli sportelli automatici per usufruire di funzionalità più evolute (versamenti di denaro contante e di assegni, pagamenti, ordini e ricariche telefoniche o di carte prepagate), nel 2017 infatti circa il 42% dei clienti bancari utilizzava l'ATM per effettuare questo tipo di attività, vale a dire circa il 50% in più rispetto a 5 anni prima (**Figura 3-10**).



Figura 3-4 L'uso tradizionale dell'ATM



Figura 3-5 L'uso evoluto dell'ATM (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)

3.2.2.4 L'abilitazione ai nuovi canali come punto di partenza per la digitalizzazione

Lo sforzo delle banche nel diffondere la banca digitale ha portato ad abilitare i tre quarti dei conti correnti all'uso dei canali Internet e/o Mobile Banking (**Figura 3-11**). I siti di Internet Banking diventano dinamici e si arricchiscono di spazi per comunicare e dialogare anche in tempo reale (messaggistica e chat), di strumenti per valutare servizi (simulatori) e per condividere documenti con il proprio gestore di riferimento.



Figura 3-6 Conti abilitati su Internet banking/ Mobile Banking (dati in migliaia) (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)

L'uso (informativo o dispositivo) di Internet e Mobile Banking cresce ulteriormente e la platea degli utenti si assesta oggi a 18 milioni di clienti, pari a quasi i due terzi dei clienti bancari. L'uso (informativo o dispositivo) di Internet e Mobile Banking cresce ulteriormente e la platea degli utenti si assesta oggi a 18 milioni di clienti, pari a quasi i due terzi dei bancarizzati. Tra i clienti dispositivi sul web, coloro che usano la banca per operare on line una o più volte al mese sono più del 60% e sono in crescita.

Il Mobile banking è un canale ormai inserito pienamente nel ventaglio di offerta multicanale della banca. La focalizzazione attuale è sullo sviluppo delle 'app' (**Figura 3-12**).

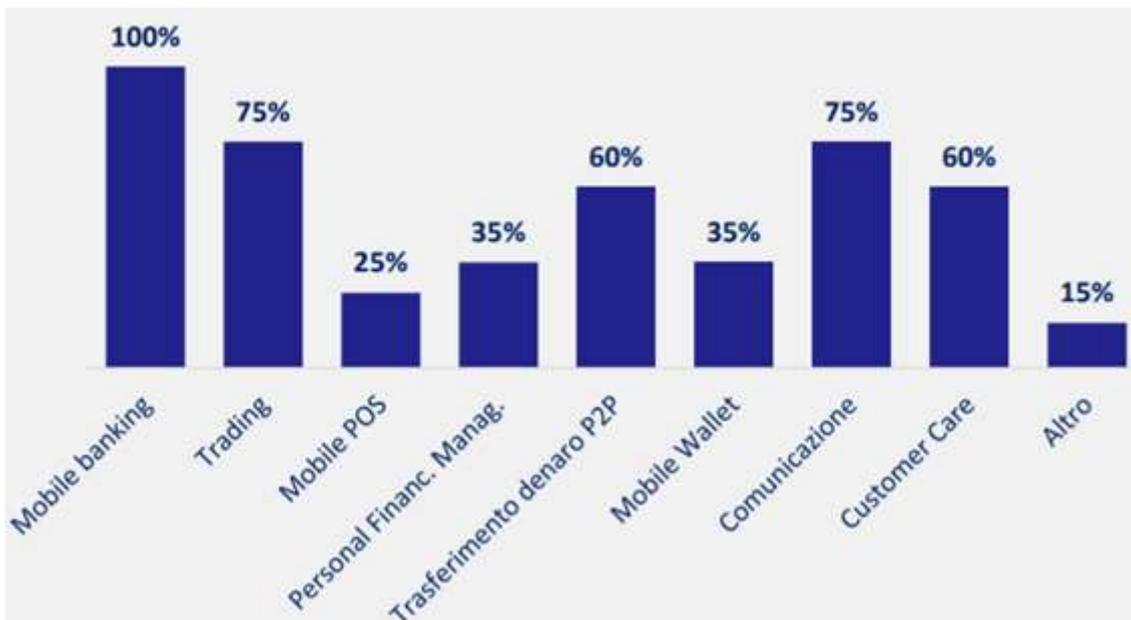


Figura 3-7 Banche che offrono almeno un'app – funzionalità disponibili (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)

In crescita rispetto al passato risulta l'area dedicata alla relazione e al customer care con i clienti. Si diffondono velocemente nuove funzionalità connesse ai pagamenti (P2P e Mobile wallet) contribuendo a fornire un valore aggiunto della banca digitale attraverso smartphone e tablet. Se si prende in analisi la varietà delle applicazioni mobili disponibili, risulta chiaro come il principale utilizzo di questo canale è legato al mondo dei pagamenti (mobile wallet, mobile pos e trasferimento P2P) e a quello della gestione della propria ricchezza (trading e Personal Financial Management).

Il mobile banking cresce a ritmi sostenuti: quasi 1 cliente su 3 dichiara di usarlo (in larghissima maggioranza a fini sia informativi sia dispositivi). Il successo del mobile banking può essere sicuramente attribuito alla crescita spropositata nell'utilizzo di device mobili ma va anche relazionato alla capacità che gli istituti di credito hanno avuto nell'elaborare delle app in grado di rendere il servizio "finanziari" semplici e facilmente accessibili anche sui "piccoli" schermi. Circa il 90% dei clienti "mobile" preferisce utilizzare il proprio smartphone per eseguire le

operazioni bancarie piuttosto che il tablet. Un cliente su 5 ha effettuato trasferimenti P2P via smartphone e la metà dei restanti è molto o abbastanza propensa a farli.

3.2.2.5 Il nuovo ruolo dei “contact center”

All'interno della rivoluzione digitale, e dello sviluppo della multicanalità del servizio bancario, assume un'importanza anche il lavoro che viene assegnato ai contact center, ai quali infatti è stato richiesto di “implementare” nuove capacità come quella di: seguire il cliente nell'utilizzo dei diversi canali, gestire le richieste provenienti dai canali diretti, contribuire ai risultati commerciali della banca, presidiare i social media fornire consulenza remota e specializzata su prodotti e aree di business. Sono entrate dunque nelle mansioni svolte dai contact center oltre alla gestione delle telefonate in arrivo (inbound), alla raccolta e gestione delle e-mail e alle chiamate proattive verso i clienti (outbound) anche la gestione proattiva della telefonata ricevuta (reactive inbound), la gestione di chat e video chat e il social customer care.

In sostanza da semplici Call Center sono stati trasformati in Contact Center: la proattività del canale (con equilibrio di servizio e di approccio commerciale) trasforma il canale in un'agenzia «virtuale» nella quale ormai dialogo social, vendita e consulenza sono realtà apprezzate dal mercato. Tale evoluzione richiesta ai contact center è strettamente legata alla diffusione dell'uso della banca digitale e fai da te, che ha conseguentemente determinato la crescita dell'esigenza di assistenza, anche a distanza. L'uso sempre più diffuso degli smartphone agevola anche la user experience di contatto «immediato» al numero di riferimento.

3.2.2.6 Il ruolo dei Social Media

Inevitabile, quando si parla di multicanalità e di digitalizzazione nella relazione con i propri clienti era il ricorso ai social media, una ricerca effettuata da ABI mostra che nel 2017 quasi tutti gli istituti di credito erano presenti sui social (**Figura 3-13**).

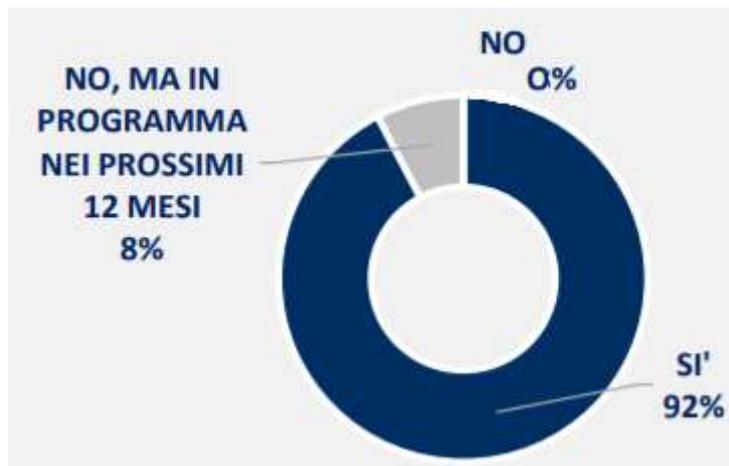


Figura 3-8 La presenza delle banche sui social network (Fonte: ABI Associazione bancaria italiana)

Attraverso questi strumenti di comunicazione, le banche hanno in particolar modo creato delle attività di ascolto della clientela, educazione nell'utilizzo dei servizi finanziari, non meno importante è stata la possibilità di raccogliere dati e informazioni circa i bisogni e le problematiche dei clienti e infine ovviamente anche iniziative di marketing al fine di incrementare l'immagine e la reputazione della società. Inoltre, l'indagine ABI ha sottolineato come circa il 70% degli istituti bancari sfrutta i social anche per attività di recruiting.

I canali social tra l'altro permettono alle banche di creare un sistema importante di relazione con il proprio mercato, con aggiornamenti medi di due volte al giorno. Numerosi gli strumenti di coinvolgimento utilizzati per stimolare viralità e per attivare un dialogo con il pubblico «social».

La comunicazione delle banche diviene sempre più un dialogo a due vie con il pubblico: 83% delle banche interagisce direttamente sulla rete con le persone, oltre a tutte le attività connesse al customer care. Proprio questo servizio di assistenza ha peraltro favorito una maggiore predisposizione delle banche al dialogo attivo con gli utenti, rafforzando positive dinamiche di coinvolgimento individuale (engagement one –to-one).

3.2.3 *Il caso “Intesa Sanpaolo”*

In Italia, Intesa Sanpaolo rientra sicuramente tra gli istituti di credito che si sono mossi nella direzione sopra spiegata poiché, la banca si è da subito resa conto che in un mercato in rapida evoluzione, la tecnologia stava rivoluzionando il settore bancario, richiedendo livelli crescenti di flessibilità e versatilità. Si ci è resi conto che in questo momento storico era necessario che fosse la banca a muoversi verso il cliente e che è il cliente che sceglie il tipo della relazione e del livello di servizio richiesto.

Un modello multicanale dunque era ed è la risposta a questi nuovi requisiti: l'integrazione di tutti i canali, fisici e virtuali, era l'unico modo per rendere possibile la creazione di un continuo dialogo banca-cliente e garantire un'eccellente esperienza grazie alla semplificazione dei processi e a comunicazioni più efficienti ed efficaci.

Di seguito si cerca di riassumere tutte quelle che sono state le azioni con cui Intesa ha reagito a questa rivoluzione digitale.

3.2.3.1 *Le filiali*

Le filiali di Intesa Sanpaolo sono rimaste una importante parte della rete di distribuzione, un luogo fisico dove i clienti possono ottenere supporto e assistenza personale, in particolare per le operazioni più complesse.

Data la diversificazione delle soluzioni tra i vari canali, le filiali locali sono state chiamate a garantire sempre più un servizio mirato, personalizzato e ad alto valore aggiunto.

In Italia, Intesa Sanpaolo fornisce i suoi servizi tramite una rete di oltre 4.100 filiali distribuite in tutto la nazione. Il Gruppo ha anche una presenza selettiva in Europa centro-orientale, Medio Oriente e Nord Africa grazie a circa 1.200 filiali della sua internazionale sussidiarie che operano nel settore bancario al dettaglio e commerciale in 11 paesi. Ha anche una rete internazionale

specializzato nel fornire supporto ai clienti aziendali in 28 paesi. In Italia, dove il Gruppo svolge la maggior parte della propria attività, il numero di filiali è diminuito nel corso degli anni con i servizi bancari resi disponibili tramite altri canali di distribuzione. In ogni caso, la presenza di Intesa Sanpaolo nelle varie regioni d'Italia rimane significativa, con il mercato quote di almeno il 12% nella maggior parte delle regioni italiane.

Con l'introduzione del nuovo modello di servizio della divisione Banca dei Territori Modello nel 2014, si è creata una diversificazione delle operazioni in filiale al fine di supportare i clienti nel miglior modo possibile e indirizzarli al canale più veloce e più adatto alle loro esigenze.

Sono stati creati tre tipi di filiali nel territorio:

- a. **FILIALI TRADIZIONALI:** aperte fino alle 13:00 e dotate di bancomat. Alla fine del 2015 circa 1.500 filiali sono state convertite in questo tipo;
- b. **FILIALI HUB:** con i tradizionali servizi di sportello aperto tutto il giorno, interattive e assistite da personale, self-service bancari e bancomat. Alla fine del 2015 c'erano circa 1.000 filiali di questo tipo;
- c. **FILIALI DI CONSULENZA:** i dipendenti forniscono servizi di consulenza ai clienti che possono anche effettuare transazioni utilizzando ATM. Alla fine del 2015, c'erano già 150 filiali dedicate esclusivamente alla consulenza.

L'obiettivo di questa diversificazione delle filiali è stato quello di consentire ai dipendenti di dedicare tutta la loro esperienza ed energia per fornire consulenza e supporto specialistico a clienti sempre più esigenti alla ricerca di nuove soluzioni per soddisfare le loro esigenze. Anche a livello di layout sono state apportate modifiche profonde, sono stati creati spazi aperti per riunioni, dialogo, comunicazione e lavoro. La nuova disposizione delle filiali ha ricevuto il "Cerchio d'Oro Award for Financial Innovazione" di AIFIn per la riprogettazione (1° posto nella sezione "Canali di distribuzione" e categoria "esperienza cliente").

3.2.3.2 La digitalizzazione dei contratti

Il 2015 ha visto anche la continuazione del progetto di digitalizzazione dei contratti, che introduce un nuovo modo di firmare documentazione per la vendita di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi che elimina quasi totalmente la necessità di stampare documenti e contratti da inviare ai clienti e archiviare. I clienti possono ora usare il solo smartphone per visualizzare tutti i documenti relativi alle operazioni che desiderano eseguire e possono firmarli direttamente tramite il dispositivo mobile dopo essere però diventati titolari di contratti multicanale e aver attivato il loro certificato di firma digitale (O-Key e PIN).

I contratti e i documenti relativi a numerosi servizi bancari, compreso l'ordine di pagamento carte, servizi via Internet, telefono cellulare e telefono, transazioni di fondi, acquisto di obbligazioni, certificati di investimento, aste di buoni del tesoro e titoli di stato sono già stati digitalizzati in tutti i rami e in oltre 500 filiali commerciali. Questa innovazione consente di migliorare l'esperienza del cliente, riducendo i tempi di attesa e semplificando i processi. Non solo tale operazione si muove in favore della clientela, ma una stima prevede che quando sarà attuata al 100% porterà un risparmio nelle casse di Intesa Sanpaolo pari a circa 7-10 milioni di euro all'anno.

Nel 2015 l'iniziativa ha ricevuto l'International EFMA Accenture Innovation Award in the Physical.

3.2.3.3 Canali di distribuzione

- ATM TERMINALS E SELF-SERVICE BANCARIO ASSISTITO DAL PERSONALE

Alla fine del 2015 Intesa Sanpaolo aveva una rete di più di 7000 terminali automatizzati in Italia (sportelli automatici, MTA e punti self-service assistiti da personale).

I clienti sono dotati ora di una vasta gamma di servizi che spazia dai prelievi utilizzando tutti i tipi di carte, ricariche telefoniche, pagamento delle bollette e delle imposte più comuni, BEU

(Bonifico Europeo Unico - bonifico bancario SEPA) fino alla ricarica di abbonamenti di trasporto emessi dal principale Aziende di trasporto italiane (ad esempio Mimuovo, ATM Milano, Trenord, GTT Torino). La funzione "Donazioni" è attiva su tutti i bancomat, consentendo ai clienti di effettuare donazioni alle principali associazioni no profit della banca. Dal 2014 sono stati introdotti sportelli self-service assistite dal personale in tutte le filiali più grandi in modo tale da soddisfare un numero di requisiti specifici del cliente. Tali sportelli self-service sono simili ai terminali ATM ma sempre situati all'interno di filiali, questi terminali consentono agli utenti di effettuare prelievi, depositi e pagamenti di addebito diretto. Ci sono vari vantaggi nell'utilizzo dei terminali self-service: rendono possibile depositare e prelevare somme ingenti di contanti (anche monete) in tempi rapidi, oltre a dare la possibilità di scelta della taglia della banconota.

Si possono anche effettuare depositi e prelievi senza usare la carta grazie all'aiuto di un operatore, chi è disponibile per supportare i clienti laddove necessario.

- ON-LINE BRANCH

La filiale online funziona tramite 7 filiali situate in tutta Italia con quasi 500 persone.

Precedentemente focalizzato sulla gestione del traffico in ingresso e del servizio, il Ramo online è ora diventato una sede di gestione commerciale che propone prodotti e servizi: funziona tramite canali diretti (telefono, chat, videochiamate, e-mail e social network), fornisce ai clienti consulenza, realizza proposte commerciali relative a carte, prestiti e investimenti. Infatti, dalla fine del 2014 e in tutto del 2015 è stato sviluppato un nuovo metodo di interazione commerciale, service-to-sale, con proposte commerciali ai clienti che chiamano per richiedere assistenza. Grazie a Sistemi di gestione delle relazioni con i clienti, la filiale online è in grado di risolvere i problemi dei clienti e, allo stesso tempo, fornire informazioni o proporre prodotti.

Nel corso del 2015 il numero di prodotti la cui vendita è stata finalizzata tramite la filiale online si attestava a 6.200

- INTERNET BANKING

Intesa Sanpaolo si è attestata come la principale banca multicanale in Italia (servizi via Internet, mobile e telefono) con circa l'80% dei suoi prodotti disponibili tramite la piattaforma multicanale e nel 2015 ha registrato un aumento del 50% rispetto all'anno precedente nel numero di transazioni effettuate direttamente tramite questi canali. Nel 2014 nella sezione utente dell'Internet banking è stata aggiunta la funzione "Il Mio Gestore" attraverso la quale i clienti possono rapidamente e istantaneamente comunicare con la filiale, prenotare e modificare appuntamenti con il proprio consulente. Nel 2015 Intesa Sanpaolo ha lanciato il co-browsing, che gli consente di fornire assistenza relativa alla navigazione dei suoi servizi online in modo completamente sicuro e completo. I clienti che si collegano al sito web possono condividere i loro contenuti riservati dell'area online con un gestore grazie al "telecomando assistenza "; il gestore, vedendo lo stesso schermo del cliente, fornisce supporto operativo su tutte le sezioni e funzionalità e guida il cliente in tempo reale e in totale sicurezza Intesa Sanpaolo è stata la prima banca in Italia ad offrire questo servizio.

La banca ha anche introdotto nuovi strumenti che, grazie a un processo automatizzato, consentono ai clienti di acquisire direttamente e comodamente carte di credito e prestiti tramite Internet Banking, anche usando i dispositivi mobili. A tutela della sicurezza delle transazioni on-line, le operazioni possono essere effettuate esclusivamente dall'area privata ed essendo in possesso di un certificato di firma digitale attivo. Gli elementi essenziali della nuova metodologia per le carte sono la verifica automatica del merito creditizio del cliente e l'attribuzione di un plafond massimo concedibile definito in base al rating. Intesa Sanpaolo è l'unica banca in Italia e tra le poche in Europa con valutazione personalizzata del plafond

massimo concedibile al momento della richiesta. Per quanto riguarda i prestiti personali, il nuovo processo di erogazione del credito elabora percorsi e risposte diversificate a seconda della valutazione del cliente e dell'importo richiesto, e consente di fornire un prestito personale in un solo pochi minuti. Prima di firmare il contratto, il cliente ha anche la possibilità di effettuare una simulazione del prodotto e associare una polizza assicurativa connessa con il rimborso del debito. Un'altra importante funzione aggiunta al cliente sull' di home banking è la possibilità di effettuare simulazioni di mutui, modificando dati semplici come l'importo e la durata del prestito e il valore della proprietà. Le simulazioni possono essere riviste o salvate e usate per fissare un appuntamento con il proprio gestore in una filiale.

Il Gruppo ha inoltre sviluppato la funzionalità Masterpass funzionalità in associazione con Mastercard, che consente la digitalizzazione delle carte di pagamento (ad eccezione dei bancomat) in un portafoglio virtuale. I clienti possono quindi fare acquisti online acquisti con pochi semplici clic del mouse accedendo alla loro area privata e selezionando Masterpass come metodo di pagamento.

○ MOBILE BANKING

Intesa Sanpaolo offre servizi mobili bancari attraverso l'app "La tua banca "e un sito mobile ottimizzato. Alla fine del 2015, l'applicazione aveva totalizzato 2,9 milioni di download e 1,7 milioni di utenti avevano accesso (app e sito mobile).

I clienti del gruppo possono utilizzare l'app per controllare il proprio account e bilanciare le carte e i movimenti e gestire la loro carte di pagamento (modifica del profilo Geocontrol per l'uso all'estero e cambio temporaneo di addebito e limiti della carta di credito), effettuare bonifici bancari, ricaricare i loro telefoni cellulari e le loro carte prepagate, pagare le bollette e ottenere un rapido accesso ai servizi di informazione.

Nel 2015 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha fatto un importante passo avanti in termini di pagamenti elettronici tramite smartphone. Infatti, con l'introduzione del Servizio JiffyPay, i clienti possono ora trasferire piccoli somme di denaro dal loro smartphone alla velocità di un SMS e senza costi aggiuntivi (nessun costo di attivazione e nessuna commissione per trasferimenti fino a 50 euro), semplicemente scegliendo il destinatario dalla propria rubrica.

Questo servizio è progettato per facilitare il trasferimento di piccole dimensioni somme, transazioni normalmente effettuate utilizzando contanti, l'ulteriore vantaggio è la sua immediatezza: i soldi vengono scambiati in tempo reale. Sempre nell'area Pagamenti Mobili, un nuovo servizio basato sulla tecnologia HCE (Host Card Emulation) stato introdotto che consente pagamenti con carta realizzato utilizzando i telefoni cellulari in totale sicurezza. Clienti con uno smartphone di nuova generazione con NFC ("Near Field Communication ") la tecnologia può effettuare pagamenti nearfield semplicemente chiudendo i loro telefoni a POS contactless grazie alle carte digitalizzate associati al loro profilo di servizio HCE. La sicurezza delle transazioni è garantita da server protetti con crittografia in cui le informazioni relative a le carte sono memorizzate.

In termini di sicurezza, per i cellulari con sistema operativo iOS sistemi e sensori biometrici è ora possibile accedi all'area riservata dell'app "La tua Banca" semplicemente usando la tecnologia di riconoscimento delle impronte digitali. Nel in questo modo l'accesso è più rapido e semplice per i clienti.

Dal 2018 Intesa Sanpaolo, in collaborazione con Apple ha messo a disposizione dei suoi clienti anche l'innovativo sistema di pagamento ideato da Apple per agevolare i pagamenti con carta, rendendoli più veloci, facili e decisamente digital. Scaricando Apple Pay sul proprio dispositivo mobile Apple non serve strisciare la carta o digitare il PIN: basta avvicinare l'iPhone o L'Apple Watch al POS e pagare: il tutto senza applicazione di commissioni o altre spese.

Intesa Sanpaolo aveva già offerto ai propri clienti possessori di dispositivi Samsung la possibilità di sfruttare l'analogia app Samsung Pay. Tuttavia, affinché anche Apple Pay approdasse fra i servizi della banca, sono state necessarie lunghe trattative. Ora però, i titolari di carte di credito o di debito Intesa Sanpaolo possono utilizzare l'applicazione della Apple per fare acquisti in modo facilitato e senza costi.

○ MULTI-CHANNEL SERVICES IN THE INTERNATIONAL SUBSIDIARY BANKS

Al fine di centrare pienamente gli obiettivi del piano industriale, Intesa Sanpaolo ha implementato anche il progetto DigiCal ("canali digitali"), un progetto che mira a rafforzare l'integrazione tra il canale fisico e quello digitale per fornire ai clienti Retail e Small Business delle proprie Banche Estere un nuovo modo di accedere a prodotti e servizi e entrare in contatto con la banca.

Il Digital prevede l'introduzione di nuovi canali di distribuzione basati su nuove tecnologie (app bancaria e mobile banking); la creazione di nuove competenze digitali nei canali tradizionali, come ad esempio il desk digitale utilizzato dai gestori Wealth e i Poster digitali per la promozione di prodotti bancari e servizi nelle aree di attesa delle filiali;

I seguenti risultati sono stati raggiunti nel 2015:

- Internet banking: lancio di una fase pilota presso Alexbank (Controllata egiziana);
- Mobile Banking: lancio di una piattaforma pilota presso la CIB Bank (controllata ungherese);
- Poster digitali: presentato a Privredna Banka Zagreb (controllata croata);
- Digital Desk: presentato a Privredna Banka Zagreb.

Per quanto riguarda le iniziative locali delle sussidiarie estere, Intesa Sanpaolo Bank Albania ha implementato una nuova piattaforma di Mobile Banking a febbraio 2015 che è stata integrata con funzionalità aggiuntive a maggio (pagamento delle bollette dell'elettricità). La banca ha

anche misurato il livello di soddisfazione dei propri clienti tramite il proprio Call Center, registrando buoni risultati.

Nel 2015 Banca Intesa Beograd (controllata serba), già attiva nei canali digitali per anni, ha introdotto nuovi metodi per l'autenticazione del cliente (mToken e 1time passwords via SMS). Ha anche lanciato una versione completamente rinnovata della sua applicazione mobile (m-suite), che offre le stesse funzionalità di internet banking. Durante l'anno il numero di transazioni mobili effettuate si è triplicato, arrivando ad un valore totale di quasi 100 milioni di euro. La banca ha registrato una crescita sia della clientela Retail che di quella registrata e attiva nell'area e-banking, nonché un aumento delle transazioni (numero e valore) effettuate online.

La banca croata Privredna Banka Zagreb è particolarmente attiva nei canali digitali. Nel 2015 quasi 30.000 i clienti hanno attivato i suoi servizi online, circa il 10% di tutti i clienti con un contratto di Internet banking. La banca ha migliorato i sistemi di sicurezza online sulle transazioni e ha introdotto nuove funzionalità, compreso un innovativo sistema di micro-deposito (e-Kasica) che consente ai clienti di sviluppare abitudini di risparmio di denaro in modo semplice, automatico e personalizzato.

Per quanto riguarda il mobile banking, è stata resa disponibile l'applicazione anche per i clienti con telefoni Windows. Più di 60.000 nuovi clienti mobili sono stati registrati nel 2015, circa il 34% di tutte le banche clienti in questo segmento. È proseguita anche l'iniziativa "Wave 2 Pay Sticker" un nuovo metodo di pagamento contactless grazie ad un'etichetta contenente un chip e un'antenna che può essere applicata ad Android, iOS e Telefoni cellulari Windows; quasi il doppio dei clienti hanno attivato questa funzionalità rispetto a 2014. La filiale ha anche continuato a pilotarne un'altra forma innovativa di pagamento contactless che consente ai clienti di effettuare acquisti direttamente dal loro cellulare scaricando un'applicazione speciale tramite la quale possono accedere in modo sicuro alle loro carte di credito, salvate in un portafoglio virtuale.

Un'altra banca che si è concentrata sui canali digitali è VÚB Banka. Nel 2015 la filiale slovacca ha lanciato il programma "iAdvisor", che coinvolge la nomina di "ambasciatori digitali" nelle filiali (almeno uno per ramo) il cui ruolo è quello di spiegare la natura e i vantaggi dei servizi online (mobile banking e pagamenti digitali) ai clienti ed insegnare loro come usarli nella vita di tutti i giorni, a partire dall'installazione delle applicazioni stesse. Il gli ambasciatori digitali hanno uno smartphone e ricevono aggiornamenti e formazione dedicati. La vendita online di credito al consumo approvato è iniziata anche nel 2015: i clienti creano il prodotto desiderato sul proprio tablet, scegliendo i vari parametri da applicare (somma, durata ecc.) e approvano l'acquisto con una firma digitale. In questo modo il processo è accelerato e i clienti sono più coinvolti. VÚB Banka è anche la prima filiale ad aver sviluppato InBiz, la società piattaforma di business banking già disponibile per il business clienti in Italia, a livello locale. La piattaforma consente Clienti aziendali slovacchi di accedere direttamente ai Servizi internazionali del gruppo attraverso un moderno e più facile uso dell'interfaccia.

- PROCESS INNOVATION

Riprogettare i principali processi operativi della Banca da zero sulla base delle esigenze del cliente: questo è l'ulteriore obiettivo di Intesa Sanpaolo che è stato portato avanti grazie all'iniziativa "Fabbrica digitale", lanciata nel 2015 per modernizzare il modello operativo del Gruppo, accelerare l'innovazione e la digitalizzazione e passare dai processi progettati dalla Banca per la Banca a processi progettati con i clienti per i clienti. Il progetto fa parte della procedura di trasformazione digitale intrapreso da Intesa Sanpaolo negli ultimi anni che punta a digitalizzare i processi, tenendo d'occhio il contenimento dei costi e miglioramento continuo dell'efficienza.

L'attività si concentra su 40 dei processi prioritari della Banca che attualmente coinvolgono l'80% dei colleghi, scelti sulla base di due fattori principali: il potenziale commerciale e

potenziale di digitalizzazione. In quanto tale, la rilevanza per il cliente in termini di esigenze e requisiti è stata presa in considerazione, così come lo era la complessità del processo e del suo vero potenziale di automazione.

La riprogettazione di ogni processo combina quattro obiettivi chiave: fornire la migliore esperienza possibile al cliente, in modo radicale trasformando e semplificando il processo attraverso la digitalizzazione, sviluppando rapidamente la tecnologia necessaria per diffondere un nuovo metodo di lavoro.

Le attività sono organizzate in fasi: ogni processo è rivisto per un periodo di 16 settimane, al termine del quale viene emesso un MVP - un primo set di funzioni prioritarie che vengono poi gradualmente incrementate fino al completamento del processo. I clienti sono coinvolti in tutte le fasi del progetto attraverso sondaggi e feedback: forniscono una valutazione attraverso l'organizzazione di mirati focus group, interviste e sondaggi; definizione di KPI per il monitoraggio dei risultati in termini di cliente soddisfazione; test delle soluzioni sviluppate attraverso laboratori in cui i prototipi possono essere provati insieme con i clienti.

La revisione di ogni processo coinvolge team di lavoro multidisciplinari che includono risorse di tutte le società e i dipartimenti interessati dal processo specifico, condividendo spazi di lavoro fisici e orari per un determinato periodo di tempo. Questo rende possibile valutare le competenze professionali all'interno del Gruppo, favorendo la generazione di idee e riducendo tempi di realizzazione e pianificazione al minimo. La riprogettazione dei processi per l'autorizzazione e la rinegoziazione dei prestiti privati è stata completata nel 2015, è stata raggiunto un miglioramento dell'esperienza del cliente oltre che l'automazione e la razionalizzazione di alcune fasi. Nel 2016 è stata completata la riprogettazione dei processi di successione che ha portato ad una estrema velocizzazione e semplificazione delle azioni che incombono sul cliente, a partire dalla digitalizzazione dei documenti e la possibilità di gestire il processo in qualsiasi filiale del Gruppo, garantendo completa tracciabilità.

3.3 Nuove regole nella relazione con il cliente – Focus sulla Customer Experience

Oggi le banche sono costantemente alla ricerca di nuovi modi per servire al meglio i clienti e offrire loro un'esperienza eccellente. Tuttavia, molte di loro stanno trovando sempre più difficile differenziarsi e allo stesso tempo perseguire gli obiettivi di contenimento dei costi. Ciò crea una sfida per le istituzioni finanziarie che sono chiamate a gestire contemporaneamente la necessità di ridurre i costi di assistenza al cliente e la richiesta da parte dei clienti di processi e tecnologie sempre più innovativi ed in grado di creare un'esperienza coinvolgente.

La maggior parte delle istituzioni finanziarie si è resa conto che fornire un'esperienza bancaria ideale è ora molto più che un "nice to have", anzi è diventato un fattore critico di successo. Infatti, le nuove preferenze dei clienti in termini di interazione e il loro vorace appetito per tutto ciò che è digitale non possono più essere ignorati. Se a questo si aggiungono i cambiamenti fondamentali che interessano il modello di filiale a cui si fa riferimento nel paragrafo precedente, congiuntamente alla necessità di migliorare le prestazioni del servizio clienti, è chiaro che gli istituti di credito sono ora più che mai chiamati a intervenire in tal senso.

Per sottolineare ulteriormente quanto oggi la customer experience sia diventata elemento fondamentale per il successo delle banche è importante considerare quanto segue:

- I clienti bancari tendono a restare con la propria banca per lunghi periodi di tempo. Non è poi così raro che un cliente decida di far riferimento alla stessa banca per più di un decennio. Proprio per questo risulta più facile attirare nuovi clienti che conquistare clienti dalla concorrenza. Questo è il motivo per cui numero banche anche tra quelle più importanti come Wells Fargo hanno iniziato ad approcciare direttamente le matricole nei campus universitari (dove la densità di nuovi clienti è estremamente alta). È fondamentale per le banche capire che perdere un cliente a causa di un'esperienza percepita come insoddisfacente vuol dire non solo perdere un cliente che sarebbe

rimasto con buone probabilità a lungo fidelizzato della banca, ma anche perdere un cliente che sarà molto difficile da riconquistare.

- Le banche fanno affidamento alla propria capacità di fare up-selling sui propri clienti: sanno che i clienti che si avvicinano alla banca per la banale apertura di un conto corrente, in futuro saranno gli stessi che con maggiore probabilità si rivolgeranno alla stessa banca per richiedere un credito al consumo, un mutuo o un prestito personale. Se però il cliente ha un'esperienza poco soddisfacente nella gestione delle normali transazioni, ciò potrebbe inficiare la volontà del cliente nel richiedere prodotti a margine più elevato in futuro.
- L'esperienza digitale è parte fondamentale dell'esperienza del cliente (in particolar modo per le nuove generazioni). Le banche sono chiamate a combattere la battaglia con i propri concorrenti sempre più nello "spazio digitale". Se i clienti non possono fare affari con la banca alle loro condizioni, allora sono più propensi ad andare in un'altra banca. Offrire un'esperienza digitale che soddisfi solo i requisiti di base, senza creare valore aggiunto per il cliente, è una trappola da evitare. L'esperienza del cliente per le banche (almeno dal lato dei consumatori) è ormai da costruire sul fronte digitale.
- Le persone oggi pagano di più per le esperienze che per i prodotti. Le esperienze creano ricordi. I prodotti non lo fanno. Alla fine della giornata, tutto ciò che abbiamo sono i nostri ricordi. Ci sono numerose ricerche che dimostrano ciò, quindi se le banche vogliono aumentare il prezzo dei propri prodotti sono chiamate a migliorare l'esperienza dei propri clienti.
- Oggi, un ampio numero di consumatori (specialmente i millennial) non nota alcuna differenza tra le banche. Nella mente di questi consumatori, tutte le banche offrono gli stessi prodotti. Quindi, l'elemento di differenziazione non può che essere l'esperienza e le relazioni che si trovano a vivere nell'approccio con la banca.

A testimonianza di quanto su esplicitato di seguito vengono riportati i risultati di due ricerche effettuate da Verint Systems e da uno studio di Michealson & Associates, le quali mostrano rispettivamente che l'88% dei clienti intervistati preferisce rivolgersi ad una azienda che fornisce un servizio clienti di qualità piuttosto che ad una che offre prodotti di qualità, e che il 69% dei clienti decide di cambiare azienda di riferimento perché percepisce il servizio erogato come scadente mentre solo il 13% giustifica il cambiamento con motivazioni legate alla qualità dei prodotti venduti.

CAPITOLO 4

LE PROSPETTIVE FUTURE

4.1 La banca del futuro

È un momento davvero rivoluzionario e critico per i servizi finanziari. Un vero e proprio “buffet” di nuove tecnologie interconnesse sta creando una tempesta perfetta di rivoluzioni nel settore, tra cui la blockchain, data science, cloud computing e biometria. Probabilmente, tuttavia, è il progresso significativo raggiunto nel mondo dell'intelligenza artificiale (IA) che sta avendo l'impatto più trasformatore sul settore bancario. E allo stesso modo ci si aspetta che l'intelligenza artificiale dovrebbe cambiare in modo profondo e permanente il settore dei servizi finanziari nei prossimi mesi e anni.

Pochi settori di attività sono attualmente più concentrati sullo sviluppo dell'IA per il proprio miglioramento rispetto al settore bancario, in quanto le istituzioni finanziarie vogliono costruire un vantaggio competitivo sui propri concorrenti investendo proprio su questa tecnologia per ottenere miglioramenti in termini di velocità, costi, precisione ed efficienza, oltre a soddisfare i bisogni dei propri clienti in un modo complessivamente più completo, grazie alla capacità delle macchine di replicare, e spesso superare, ciò che gli esseri umani sono in grado di fare. Raccogliendo e utilizzando i dati per identificare un'intera gamma di modelli, inoltre, queste macchine possono diventare più abili nel predire attività che alla fine renderanno le banche più efficienti, dal front office al back-end.⁵²

⁵² John Manning, *International Banker, How AI is disrupting the banking industry*, 2008

4.1.1 *Gli impatti dell'AI sul sistema bancario*

In termini di miglioramento dell'esperienza del cliente, i chatbot sono attualmente la forma più visibile di AI adottata nel settore. Questi assistenti automatici forniscono ai clienti la comodità di risolvere le loro richieste tramite un sistema di messaggistica online, magari utilizzando i loro laptop o smartphone, invece di dover visitare una filiale. La cosa più importante è che i chatbot, facendo leva sulle tecniche di apprendimento automatico, stanno migliorando costantemente in relazione alla loro capacità di identificare con precisione i problemi del cliente e di rispondere con le soluzioni più appropriate. Oggi infatti i chatbot sono in grado di riconoscere decine di migliaia di variazioni su domande comuni che è probabile che un cliente chieda.⁵³

I chatbot ora sono praticamente uno standard del settore e, sebbene potrebbero non essere in grado di eseguire attività più complicate, stanno senza dubbio migliorando le loro capacità. A gennaio, la Commonwealth Bank of Australia (CBA) ha lanciato il suo Bot Ceba(in house) a più di un milione di clienti, e che ad oggi vanta la capacità di essere in grado di eseguire 200 attività. Ma la CBA si aspetta che entro la fine del 2019 questo numero raggiunga il valore di 500 e si aspetta inoltre che il Ceba sarà anche in grado di discernere con successo 500.000 modi diversi in cui i clienti potrebbero chiedere diverse attività bancarie. E poi c'è Nina, la chatbot AI di Swedbank, che è stata operativa per circa due anni. Oltre a rispondere alle domande dei clienti su una piattaforma di chat online, Nina può anche trasmettere chiamate più complesse ai membri dello staff. Il bot è riuscito a raggiungere una risoluzione del primo contatto del 78%

⁵³ John Manning, *International Banker, How AI is disrupting the banking industry*, 2008

nei i primi tre mesi, oltre a registrare un tasso di adozione del servizio da parte del cliente di circa 30.000 conversazioni al mese durante questo periodo.

Ma in termini di sviluppo dell'IA e di ciò che alla fine potrebbe essere raggiunto nel settore bancario, i chatbots sembrano essere solo l'inizio. All'altro estremo della scala della complessità vi è l'uso di bot sul trading floor, principalmente come un modo per aiutare gli operatori a ottenere prestazioni migliori. In settori come il trading algoritmico, è possibile sviluppare algoritmi AI al fine di produrre strategie di investimento altamente raffinate. Come affermato l'anno scorso da Michael Harte, responsabile dell'innovazione del gruppo Barclays, il caso d'uso più chiaro per l'intelligenza artificiale nel settore bancario è "in un ampio trading algoritmico", che significa "usare grandi quantità di dati ad alta velocità per superare in astuzia la concorrenza e fornire strumenti migliori e valore per i clienti ". L'intelligenza artificiale si sta dimostrando particolarmente utile nel trading ad alta frequenza, che è un tipo specifico di trading algoritmico caratterizzato da alti tassi di ordine e spesso da un'esecuzione commerciale ultraveloce. Data la breve finestra temporale in cui le opportunità di trading si presentano in tali mercati, i robot possono essere programmati per sfruttare in modo più efficiente tali opportunità rispetto agli umani.⁵⁴

La banca svizzera UBS lo scorso anno ha lanciato sul mercato i suoi due nuovi sistemi di intelligenza artificiale, uno dei quali è un sistema che analizza le risme dei dati di mercato per identificare i modelli di trading e quindi formulare nuove strategie per la volatilità del trading per i clienti della banca. Attraverso il machine learning, quindi, il sistema può migliorare le sue performance di trading, che alla fine dovrebbero tradursi in maggiori rendimenti di mercato per la divisione commerciale di UBS. Il secondo è un protocollo relativamente più diretto sviluppato congiuntamente a Deloitte e che affronta le preferenze di allocazione post-

⁵⁴ John Manning, *International Banker, How AI is disrupting the banking industry*, 2008

negoziazione dei clienti della banca. Il sistema esegue la scansione delle e-mail inviate dai clienti per identificare le loro richieste di frazionamento di operazioni di grandi dimensioni tra i vari fondi, prima di eseguire i trasferimenti. In tal modo, un compito di 45 minuti può essere realizzato in pochi minuti, liberando così tempo per i dipendenti per concentrarsi su lavori più importanti.⁵⁵

In effetti, la gestione dei dati dei clienti sembra essere un settore in cui l'adozione dell'IA sta progredendo in modo relativamente rapido. Le e-mail UBS sono solo una forma di tali dati; altri includono articoli di notizie, conversazioni telefoniche registrate e documenti legali, con l'intelligenza contrattuale di JPMorgan Chase (COIN) che ne è un esempio. Si stima che in media la revisione manuale dei circa 12.000 contratti di credito commerciale all'anno richieda 360.000 ore, o 173 anni, l'uso di COIN riduce il tempo a pochi secondi. Chiaramente le implicazioni in termini di tempi e costi di uno strumento analitico così potente possono essere notevoli.⁵⁶

Allo stesso modo, l'intelligenza artificiale sta facendo notevoli passi avanti sugli aspetti di conformità e sicurezza del settore bancario. Con il riciclaggio di denaro sporco che continua ad essere un problema persistente per il settore bancario globale, ora c'è molta attesa su cosa tecnologie quali l'apprendimento automatico, l'apprendimento approfondito, il data mining e l'analisi possono fare per combattere questa minaccia, specialmente ora che le banche vengono multate sempre più frequentemente a causa di carenze/inadeguatezze nelle loro infrastrutture antiriciclaggio. HSBC è tra le più concentrate nell'esplorare tali opzioni: nell'aprile del 2018 è stato rivelato che, in seguito a una fase pilota di successo, la banca aveva avviato una partnership con Quantexa, un grande start up che si occupa di big-data, per utilizzare il software AI per contrastare il riciclaggio di denaro sporco. Secondo l'annuncio ufficiale della

^{55,54} John Manning, *International Banker, How AI is disrupting the banking industry*, 2008

banca, "La tecnologia consentirà a HSBC di individuare potenziali attività di riciclaggio di denaro analizzando i dati interni, disponibili al pubblico e transazionali all'interno di una rete più ampia di un cliente".

Inoltre, la scorsa estate HSBC ha stretto un ulteriore partnership basata sull'IA con la start-up Ayasdi con l'obiettivo di automatizzare le indagini antiriciclaggio che erano state precedentemente condotte da migliaia di umani. L'obiettivo dell'iniziativa è migliorare l'efficienza in questo settore, soprattutto considerando che la stragrande maggioranza delle indagini di riciclaggio di denaro presso le banche non evidenzia attività sospette, il che significa che svolgere tali compiti può essere incredibilmente dispendioso. Nel progetto pilota con Ayasdi, HSBC è riuscita a ridurre il numero di indagini del 20% senza ridurre il numero di casi riferiti a un controllo più approfondito.

Oltre ad avere un impatto su specifiche divisioni con la banca, l'IA sta anche giocando un ruolo cruciale nel cambiare le strutture organizzative interne delle banche. Ad esempio, il colosso bancario statunitense Wells Fargo ha annunciato lo scorso anno la creazione di un nuovo team di AI Enterprise Solutions, che opererebbe nell'ambito di un nuovo gruppo Payments, Virtual Solutions and Innovation. Secondo l'annuncio ufficiale della banca, questo " aiuterà ad aumentare la connettività per gli sforzi di pagamento della compagnia, ad accelerare le opportunità con l'intelligenza artificiale e ad anticipare le interfacce di programmazione delle applicazioni ai clienti delle banche corporate", con l'obiettivo finale di aiutare l'azienda a "creare esperienze bancarie sempre più innovative e digitali ", oltre a rendere più facile per i clienti raggiungere i loro obiettivi finanziari.⁵⁷

⁵⁷ John Manning, *International Banker, How AI is disrupting the banking industry*, 2008

4.1.2 Impatti dell'AI sull' occupazione nel settore bancario

Mentre ci sono molte aspettative sul cambiamento positivo che l'intelligenza artificiale può portare, c'è anche una considerevole trepidazione che circonda la tecnologia. Una delle preoccupazioni più frequenti sollevate è l'elevato grado di sostituibilità dei dipendenti della banca con i robot. Man mano che le macchine continuano a diventare più avanzate, è probabile che i lavori che comportano ripetizioni significative come quello dei cassieri bancari siano a rischio, prima che i lavori che richiedono una maggiore complessità inizino a essere minacciati. Secondo Lex Sokolin, che è il direttore globale della società di ricerca fintech Autonomous Next, l'adozione di AI nell'industria dei servizi finanziari potrebbe permettere alle aziende statunitensi di risparmiare fino a 1 trilione in termini di costi di produttività e spese complessivi di occupazione entro il 2030. Sokolin prevede anche che tali cambiamenti nei servizi finanziari saranno gradualmente solo fino al 2025, prima di accelerare definitivamente da allora fino al 2030. E secondo un recente rapporto Autonomous Next, il banking e lending vedranno la più grande trasformazione, con potenziali risparmi stimati sui \$ 450 miliardi, oltre a di 1,2 milioni di posti di lavoro che saranno messi a rischio; seguito dal settore assicurativo con \$ 400 miliardi di risparmi e 865.000 posti di lavoro sotto minaccia; e infine il settore della gestione degli investimenti, in cui potrebbero essere messi a rischio 460.000 posti di lavoro, mentre potrebbero verificarsi risparmi per \$ 200 miliardi. Inoltre, di queste perdite di posti di lavoro bancari indotte dall'IA, il 70 per cento sarà nel front office: 485000, 219000 rappresentanti del servizio clienti e 174000 intervistatori; e saranno sostituiti da chatbot, assistenti vocali e autenticazione automatizzata e tecnologia biometrica. In altre aree della banca, 96.000 responsabili finanziari e 13.000 responsabili della conformità saranno rimpiazzati da strumenti antiriciclaggio, antifrode, di conformità e di monitoraggio basati su AI. Anche la tecnologia di sottoscrizione

del credito e di smart-contratti basata sull'IA sarà responsabile della dispersione di 250.000 funzionari.⁵⁸

Inoltre, tali timori riguardo all'occupazione sono confermati da alcuni dei leader bancari più rispettabili del mondo. Vikram Pandit, capo di Ex-Citigroup, ad esempio, si aspetta che l'intelligenza artificiale possa rendere obsoleto il 30% dei lavori bancari nei prossimi cinque anni, affermando che l'intelligenza artificiale e la robotica "riducono la necessità di personale in ruoli come le funzioni di back office". Il gruppo giapponese Mizuho prevede di sostituire 19.000 dipendenti con funzionalità relative all'IA entro il 2027 e, recentemente, l'amministratore delegato della Deutsche Bank, John Cryan, aveva preso in considerazione la possibilità di sostituire quasi 100.000 del personale della banca con robot.

Allo stesso tempo, tuttavia, dati contrastanti suggeriscono che la proliferazione dell'IA sarà accompagnata da un aumento dei posti di lavoro nel settore bancario. Un recente studio di Accenture ha rilevato che entro il 2022 è probabile che un guadagno netto di posti di lavoro del 14% si materializzi tra quelle aziende che utilizzano effettivamente l'intelligenza artificiale, insieme ad un aumento del 34% delle entrate. Con algoritmi complessi che potrebbero essere impiegati dall'IA, è improbabile che gli azionisti bancari, i regolatori e le altre parti con interessi nel settore bancari vengano acquisiti se non c'è nessuno in giro a spiegare i meccanismi e le metodologie delle macchine. Un tal punto di vista sembra essere supportato in modo dimostrabile dal signor Ken Wong, capo del laboratorio di intelligenza artificiale (Fintech and Innovation Group) presso la OCBC Bank di Singapore, che ha recentemente riconosciuto che la sua banca ha fatto più assunzioni legate all'IA dall'anno scorso: "Oltre ai data scientists, che sviluppano algoritmi e modelli AI, stiamo anche assumendo più ingegneri per gestire queste applicazioni AI e manager aziendali che comprendono come sfruttare l'IA all'interno dell'azienda per aumentare l'efficienza e migliorare le esperienze dei clienti. "

⁵⁸ John Manning, *International Banker, How AI is disrupting the banking industry*, 2008

Può anche accadere che solo i lavori più meccanici come quelli legati all'immissione di dati vengano sacrificati per la superiorità della macchina. È probabile che nuovi posti di lavoro vengano creati attorno ai software di AI in settori come la conformità per garantire che i regolatori dispongano di comunicazioni e spiegazioni sufficienti sull'IA implementata. Inoltre, Accenture ritiene che l'IA sia un probabile catalizzatore per liberare gli umani da mansioni ripetitive per potersi dedicare a lavori più interessanti e complessi. Il sondaggio condotto su 1.300 impiegati della banca ha rilevato che il 67% degli intervistati si aspetta che l'IA migliori il proprio equilibrio vita-lavoro, mentre il 57% si aspetta che l'aumento delle macchine aiuti effettivamente le proprie prospettive di carriera.⁵⁹

Sebbene un aumento del numero di posti di lavoro associato a tassi più elevati di adozione dell'IA sembra essere l'ideale, tuttavia, alcune prove suggeriscono che la maggior parte delle istituzioni finanziarie non è ancora del tutto sicura su come applicare efficacemente la tecnologia per ottenere i migliori risultati. Ciò potrebbe in qualche modo spiegare le ambiguità dei numeri e delle tendenze sopra citate. Una nuova ricerca condotta dalla società di ricerca e consulenza sui mercati dei capitali TABB Group, condotta per conto del fornitore di soluzioni di intelligenza artificiale Squirro, ha rilevato che il 67% delle banche utilizza attivamente l'IA oggi, nonostante l'87% di coloro che esplorano la tecnologia rimane incerto su come sfruttarla in modo efficace. Come Miguel Rodriguez vicepresidente del “customer success” presso Squirro, ha osservato, il rapporto “ha dimostrato che le banche sono sempre più ricettive all'utilizzo dell'IA e dell'apprendimento automatico nella loro organizzazione, ma ha anche sottolineato ciò che deve essere fatto per garantire il massimo valore”.

L'intelligenza artificiale è diventata una parola d'ordine, non solo nel settore bancario, ma per molti settori. Ma dietro l'esagerazione c'è il potenziale per una vera trasformazione nel modo in cui il settore bancario - e in effetti, il mondo - funziona. E con l'hardware specializzato dotato

⁵⁹ John Manning, *International Banker, How AI is disrupting the banking industry*, 2008

di una potenza di elaborazione sempre maggiore per consentire sistemi IA più robusti, nonché un'infrastruttura notevolmente migliorata per estrarre dati da questi sistemi per capacità ancora maggiori, l'industria bancaria sta solo ora realizzando la misura in cui l'intelligenza delle macchine può ridefinire positivamente il modo in cui opera. Ovviamente restano ancora alcune domande, come il modo in cui esattamente le banche possono coordinare la straordinaria potenza dell'IA con il bisogno di interazione umana del cliente, quando necessario. Tuttavia, alcuni cambiamenti drammatici si profilano all'orizzonte.⁶⁰

4.2 Le possibili sfide evoluzione/soluzioni

“Quando si parla di social media e shopping online, le persone si aspettano personalizzazione e convenienza. Ormai tali esigenze riguardano inevitabilmente anche i servizi bancari. Ciò non sembra sempre possibile, ma presto le cose cambieranno”.⁶¹

“Questo potrebbe essere solo uno dei tanti motivi per cui i millennial in particolare dicono di essere pronti ad utilizzare aziende come Amazon, Google, Apple e Facebook per i loro servizi bancari. Sarebbe tutto a portata di un clic. La società MuleSoft ha intervistato più di 8.000 persone in tutto il mondo. Con tale sondaggio è stato scoperto che il 52% dei giovani tra i 18 e 34 anni prende in considerazione l'opportunità di fare affari con Facebook o un altro gigante tecnologico”.⁶²

Probabilmente i grandi colossi della tecnologia odierna non potranno garantire dei prodotti e dei servizi bancari di alta qualità, va inoltre ricordato che le ultime normative in termini di “Banca aperta” permettono ai clienti di far garantire agli istituti di credito la possibilità di sharare con aziende terze e partecipata i propri parametri finanziario-economici, ciò vuol dire

⁶⁰ Manning J, *International Banker, How AI is disrupting the banking industry*, 2018

^{61,60} Varegliano R, *Google, Apple, Facebook e Amazon: le nostre banche del futuro*, 2018

praticamente “strada libera” per l’ingresso nel mondo dei servizi finanziari da parte di questi colossi della tecnologia.

4.2.1 *Il caso Amazon*

Amazon potrebbe fare il grande passo nel settore bancario, e tutte le stime fatte fino ad ora, guardano all’ azienda di Jeff Bezos come il player che sarà in grado di dare un punto di svolta per l’industria bancaria. Le notizie riportano che l’azienda è alla ricerca di una banca per realizzare un prodotto in co-brand, ottimizzato per i dispositivi mobili, inizialmente indirizzato ai giovani adulti negli Stati Uniti. La compagnia possiede già una carta di credito co-branded offerta da Chase e Amazon Cash consente ai clienti di depositare denaro direttamente sui loro conti Amazon da più di 10.000 punti vendita negli Stati Uniti. Inoltre, le statistiche dicono che Amazon ha prestato oltre 1 miliardo di dollari nel 2017 ai piccoli commercianti che vendono online.⁶³

Amazon sta parlando con le grandi banche, tra cui JP Morgan Chase & Co. Questa mossa solleva questioni urgenti per la banca retail e per tutti i dirigenti di servizi finanziari, e non solo negli Stati Uniti:

Perché Amazon sta facendo questo, e cosa è probabile che venga dopo? Amazon avrà successo? Quanto dovrebbero preoccuparsi le banche e altre società di servizi finanziari? Cosa dovrebbero fare a riguardo? In breve di seguito si proverà a dare una risposta a questi tre punti con l’obiettivo di anticipare i possibili scenari futuri per il mondo dei servizi finanziari.

La prima cosa che si discute è il perché una azienda come Amazon è interessata a sfondare nel mondo dei servizi finanziari.

Le componenti del conto corrente e del conto di debito di un servizio bancario sono notoriamente non redditizie, specialmente se si pensa a tutti i modelli di deposito gratuito

⁶³ Gerard du Toit, Cherie A, *Banking’s Amazon Moment*, 2018

pensati per i clienti più giovani e con ridotte quantità di denaro. La maggior parte delle banche non trae vantaggi economici per il servizio offerto a questa parte del mercato, ma Amazon ha diverse buone ragioni per farlo.⁶⁴

Amazon ha individuato un segmento di clienti che può servire meglio e sui quali l'azienda può preoccuparsi di guadagnare in seguito. Tutto, in realtà ha a che fare con quella che è sempre stata la missione di Amazon: "La nostra visione è quella di essere la società più orientata al cliente della Terra; costruire un luogo dove le persone possano venire a trovare e scoprire tutto ciò che potrebbero voler acquistare online." Può permettersi di perseguire questo segmento precedentemente non redditizio in parte perché sarà in grado di trasformare l'economia del settore bancario; Amazon non ha il peso di una rete di filiali e contact center costosi, che la Bain&Company stima essere in media circa il 40% dei costi di una banca retail nordamericana. Invece, Amazon potrebbe guidare i nuovi clienti al "Just ask Alexa", il suo assistente vocale sul dispositivo Echo. La società può inoltre evitare molti dei costi di acquisizione dei clienti sostenuti dalla maggior parte delle banche dirette perché ha già relazioni digitali con milioni di clienti. Considerati questi due vantaggi, i costi incrementali di Amazon sarebbero quasi nulli. Amazon legalmente non può diventare una banca. Piuttosto, la banca con cui collabora probabilmente potrebbe tenere i pancia i depositi, mentre Amazon potrebbe progettare e gestire l'esperienza e la distribuzione del cliente. L'accordo consente ad Amazon di evitare di gestire la conformità alle normative bancarie e di gestire il bilancio finanziario. Amazon potrebbe generare entrate tramite commissioni e royalties da parte del partner bancario, anche se il beneficio finanziario più prezioso sarà probabilmente il risparmio che Amazon realizzerebbe dall'accesso diretto ai conti correnti dei clienti. Amazon potrebbe rendere più facile per i clienti pagare direttamente da tale account invece che con le loro carte di credito, che impongono una commissione di interscambio media del 2% per la maggior parte delle transazioni su Amazon

⁶⁴ Gerard du Toit, Cherie A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

o sui suoi commercianti di terze parti. Bain & Company stima che Amazon potrebbe evitare più di un quarto di miliardo di dollari in commissioni annuali di interscambio solo negli Stati Uniti. Questa stima si basa su tre presupposti: Amazon raggiunge la penetrazione del conto bancario che la ricerca effettuata da Bain&Company sui consumatori suggerisce; Il 15% dei suoi clienti di e-commerce paga direttamente dal proprio conto bancario Amazon invece che tramite una carta di credito; e quei clienti spendono allo stesso livello dei clienti di Amazon Prime.⁶⁵

Oltre al risparmio diretto, si può stimare che i servizi bancari di Amazon raggiungano oltre 70 milioni di relazioni con i consumatori negli Stati Uniti nei prossimi cinque anni circa, le stesse di Wells Fargo, la terza più grande banca negli Stati Uniti. La stima presume che poco più della metà della base di clienti USA stimata da Amazon scelga una relazione finanziaria con l'impresa, la stessa percentuale di persone che ha affermato sempre in un sondaggio effettuato da Bain&Company che si aspettano di acquistare un prodotto finanziario da un'importante azienda tecnologica nei prossimi cinque anni. Naturalmente, il ritmo di registrazione dei clienti dipenderà dai prezzi competitivi e da un'esperienza distintiva, in modo che le “recensioni” positive si diffondano rapidamente.⁶⁶

Una volta che Amazon avrà istituito un servizio bancario co-branded strutturato, ci si può aspettare anche che la società si muova in modo costante ma sicuro in altri prodotti finanziari, compresi i prestiti (sia finanziamento di acquisto e consolidamento del debito), mutui, assicurazione di proprietà e sinistri, gestione patrimoniale e l'assicurazione sulla vita a termine. Amazon seguirà l'ordine tipico dei bisogni per i suoi clienti target mentre invecchiano e si spostano attraverso diverse fasi della vita e della famiglia. Alla base di tutto ciò, Amazon ha una massiccia piattaforma di dati e affina continuamente la sua capacità di personalizzare

⁶⁵ Gerard du Toit, Cherie A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

⁶⁶

offerte e comunicazioni. I modelli di shopping online già dicono ad Amazon cosa ha bisogno di sapere sugli eventi della vita dei clienti, sposarsi e avere figli per comprare una casa, cosa che permetterà alla società di offrire prodotti finanziari rilevanti e le informazioni ottenute da questi prodotti aumenteranno ulteriormente la profondità dei dati.⁶⁷

Amazon ha dunque ottime possibilità di successo nel settore bancario, stravolgendo il settore così come ha già fatto nel campo della vendita al dettaglio. I clienti indicano ampia disponibilità ad acquistare prodotti finanziari da aziende tecnologiche e Amazon ha guadagnato la loro fiducia più della maggior parte delle altre aziende tecnologiche. Possiede tutti gli ingredienti essenziali: abilità digitale, una vasta base di clienti, un'organizzazione specializzata nel migliorare l'esperienza del cliente e ampio spazio per estendere il marchio aziendale al settore bancario.⁶⁸

Sebbene molti banchieri e osservatori al dettaglio abbiano individuato nelle agili start-up fintech i probabili perturbatori, è diventato chiaro che le aziende tecnologiche affermate rappresentano una minaccia più grande. Le Fintechs possono avere prodotti innovativi, ma faticano a costruire il riconoscimento del marchio o un modello di distribuzione che attrarrà molti clienti. Le grandi aziende di tecnologia hanno già marchi consolidati e accesso ai clienti, che offrono entrambi un enorme vantaggio di distribuzione.⁶⁹

Vediamo già questa dinamica suonare in Asia. In Cina, il gigante del commercio elettronico Alibaba ha accumulato il fondo monetario più grande del mondo, ha emesso prestiti per 96 miliardi di dollari in cinque anni e ha sviluppato Ant Financial con una capitalizzazione di mercato approssimativamente equivalente alla nona banca più grande negli Stati Uniti. Anche Alibaba ha avviato la banca online MYbank, che approva i prestiti istantaneamente utilizzando processi automatizzati basati sulla storia finanziaria dei consumatori con Alibaba. I clienti di

^{67,66,67} Gerard du Toit, Cherie A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

tutto il mondo hanno anche inviato \$ 1,7 trilioni di pagamenti totali attraverso il servizio Alipay di Alibaba lo scorso anno, circa cinque volte il volume di pagamento globale che è passato attraverso PayPal, un altro segno del vantaggio della grande tecnologia rispetto al fintech. Il principale gigante del commercio elettronico giapponese, Rakuten, ha anche coltivato servizi finanziari e gestisce la più grande banca di Internet del paese e la terza più grande società di carte di credito per valore di transazione. I servizi finanziari ora rappresentano quasi il 40% delle entrate di Rakuten.

Tra le principali aziende tecnologiche statunitensi, Amazon ha la migliore posizione per avere successo nel settore bancario statunitense. Ha un'alta frequenza di interazioni di acquisto e di revisione con i clienti; un rapporto commerciale completo, incluse le carte di credito in archivio; integrazione in computer, smartphone, tablet, TV e dispositivi audio domestici dei consumatori; servizio eccellente, compresa una grande politica di restituzione; e non ci sono ancora grandi violazioni della sicurezza fino ad ora. Nessun'altra azienda tecnologica può rivendicare tutti questi vantaggi.

La maggior parte delle persone conosce Amazon per le sue principali attività di e-commerce. Qui Amazon offre traffico e accessi senza precedenti: alcune stime suggeriscono che oltre la metà delle ricerche di e-commerce statunitensi iniziano su Amazon. Altrettanto impressionante è la quota considerevole e crescente di Amazon nei mercati al di fuori del suo nucleo in quanto si espande attraverso i paesi, le categorie di prodotti e le attività commerciali che vanno dalla produzione di film al cloud computing alle forniture di impianti idraulici. Le estensioni di marca di successo aderiscono al modello del volano di Amazon, che mantiene lo slancio sulla forza di tre pistoni (**Figura 4-1**):

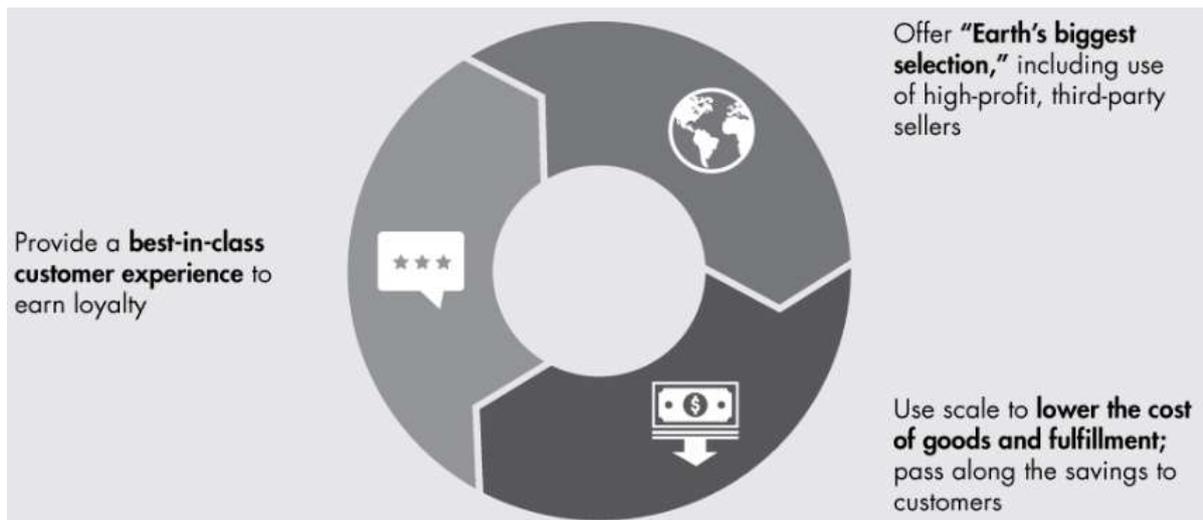


Figura 4-1 Flywheel business model di Amazon (Fonte: Amazon)

Offrire "la più grande selezione della Terra" per attirare traffico in parte espandendo la rete di venditori di terze parti ad alto profitto. Utilizzare la scala per ridurre il costo delle merci e l'adempimento, trasferendo i risparmi ai clienti attraverso prezzi più bassi. Fornire un'esperienza cliente superiore per guadagnare fedeltà. Amazon può far girare il volano nel settore bancario? Sicuramente, i banchieri potrebbero pensare che questo non sarà un business redditizio o attraente. Eppure, Amazon non si è mai preoccupata della redditività dei singoli prodotti. Si concentra sull'apprendimento delle esigenze dei clienti attraverso i numerosi dati raccolti, guadagnando il loro business ripetuto e quindi espandendo la quota di portafoglio nel tempo. A tal fine, Amazon ha guadagnato la fiducia delle persone grazie alle interazioni di ricerca, acquisto, restituzione e assistenza facili e affidabili che insieme creano una grande esperienza per i clienti. Come ha osservato il CEO Jeff Bezos, "Ci sono molti modi per centrare un'azienda, puoi essere focalizzato sulla concorrenza, puoi essere focalizzato sul prodotto, essere focalizzato sulla tecnologia, essere focalizzato sul modello di business e ce ne sono altri. Ma a mio avviso, l'attenzione ossessiva del cliente è di gran lunga la più protettiva ... ". Infatti, i consumatori statunitensi e britannici hanno classificato Amazon quasi quanto le banche per la

fiducia con i loro soldi nella nuova indagine di Bain su oltre 133.000 consumatori in 22 paesi⁷⁰(Figura 4-2).

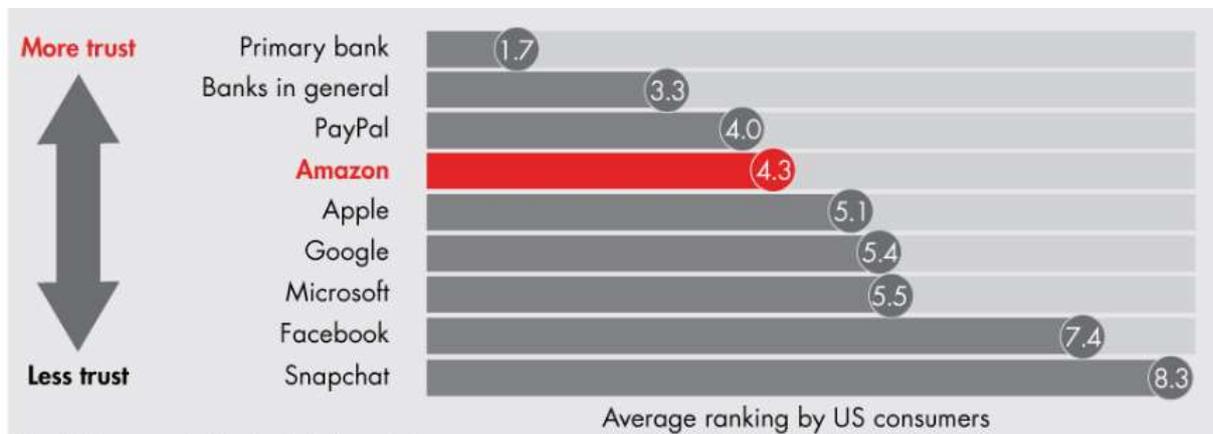


Figura 4-2 Classifica fiducia dei consumatori per il deposito dei loro risparmi (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)

Un alto livello di fiducia spinge le persone ad acquistare. Negli Stati Uniti, più della metà di tutti gli intervistati da Bain - e quasi i tre quarti di quelli di età compresa tra i 18 ei 24 anni - si aspettano di gestire parte delle loro finanze attraverso importanti aziende tecnologiche nei prossimi cinque anni (Figura 4-3).

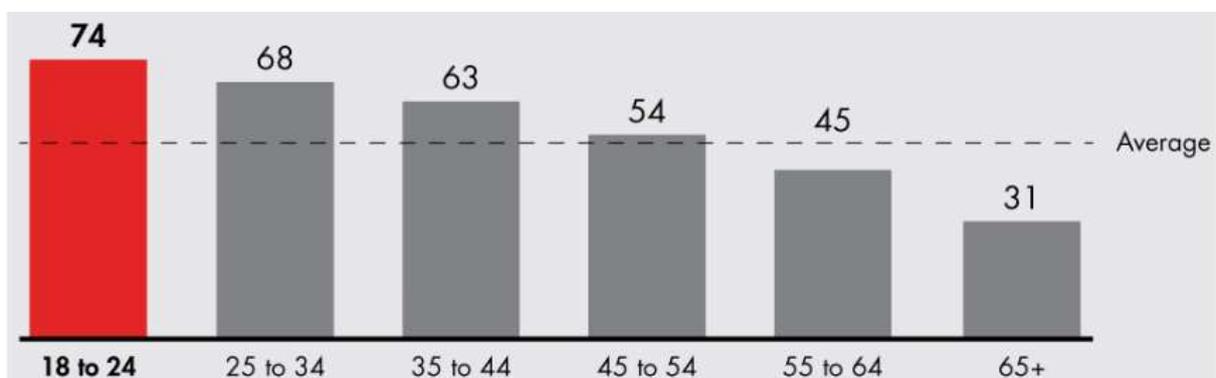


Figura 4-3 Previsioni dei giovani per l'acquisto di prodotti finanziari (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)

Mentre Amazon espande la sua portata bancaria, la maggiore domanda latente esiste in paesi come l'India e il Messico, dove l'esperienza bancaria, soprattutto nelle filiali, è dispendiosa in

⁷⁰ Gerard du Toit, Cherie A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

termini di tempo e il mobile banking è ancora in crescita (**Figura 4-4**). Entrambi questi paesi sono mercati secondari chiave per Amazon e ci si può aspettare che l'azienda si espanda negli altri mercati principali, tra cui Regno Unito, Germania e Giappone.

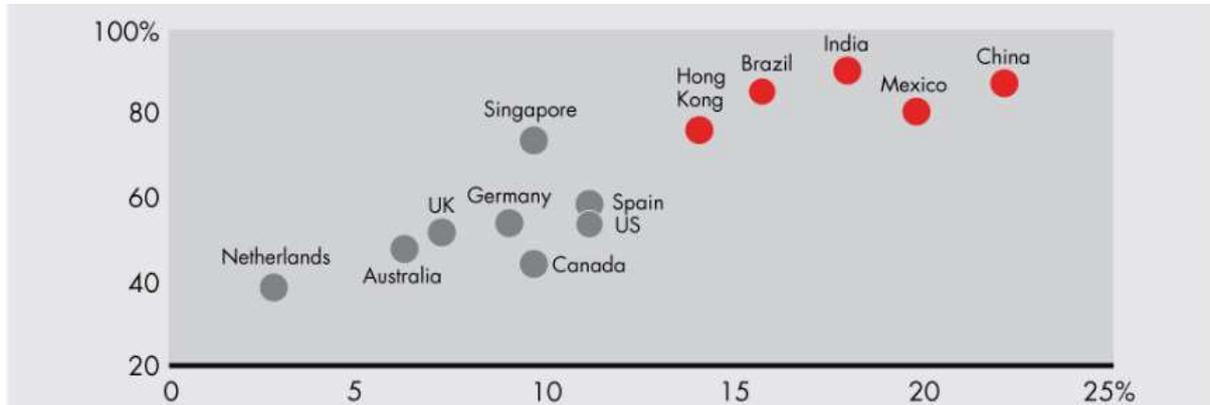


Figura 4-4 Interazioni avvenute attraverso un canale umano nel 2017 (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)

La domanda di alternative alle banche tradizionali crescerà solo quando gli intervistati più giovani nella nostra indagine hanno mostrato la più grande volontà di provare le offerte finanziarie delle aziende tecnologiche. Con Amazon che progetta questo nuovo schema bancario principalmente per le interazioni tramite smartphone e tablet, il targeting iniziale della compagnia per i giovani adulti sembra puntuale.⁷¹

Per i dirigenti delle banche e i membri del consiglio di amministrazione, questo è un momento cruciale. Per quanto abbiano lavorato alacremente, le banche sono ancora in ritardo nelle prestazioni dei loro canali digitali rispetto ad Amazon e ad altre importanti aziende tecnologiche. I consumatori giovani e meno giovani, secondo il sondaggio di Bain, preferiscono utilizzare i siti Web e le applicazioni mobili alle filiali o ai call center per le loro transazioni bancarie di routine. Tuttavia, le app mobili e i siti Web delle banche non sono all'altezza: solo la metà degli intervistati statunitensi ha concordato con forza sul fatto che il sito Web della

⁷¹ Gerard du Toit, Cherie A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

propria banca primaria consente loro di fare tutto ciò di cui hanno bisogno o è facile da utilizzare (Figura 4-5).

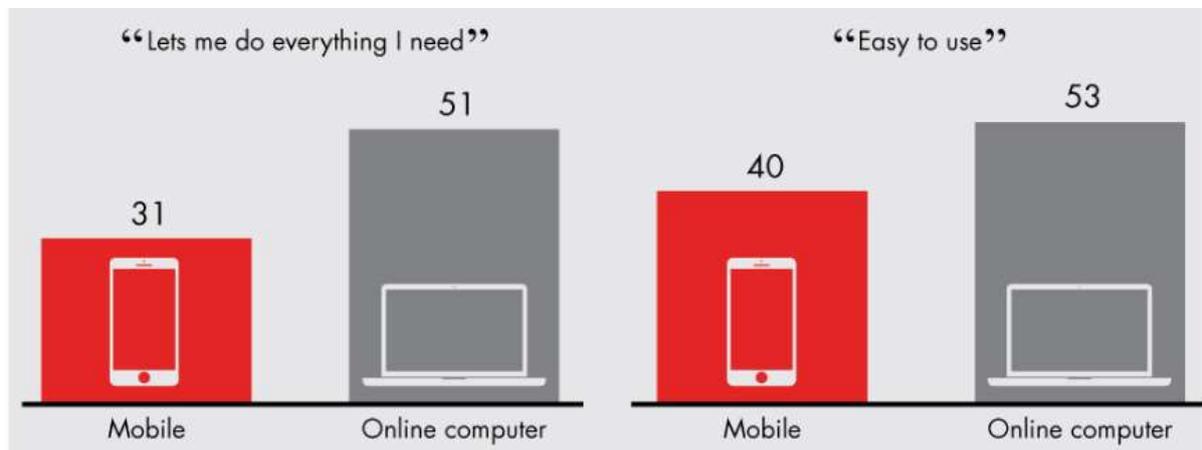


Figura 4-5 Fiducia dei consumatori statunitensi nei servizi bancari (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)

Oltre le basi, le banche hanno a malapena sfiorato alcune tecnologie che hanno raggiunto un punto di svolta nei mercati di consumo. Quasi un quinto degli intervistati negli Stati Uniti ha affermato di utilizzare gli assistenti vocali a casa e attualmente Amazon domina il mercato degli altoparlanti abilitati alla voce con Alexa. Inoltre, più di un quarto degli intervistati prenderebbe in considerazione l'utilizzo di assistenti a comando vocale per le attività bancarie quotidiane e il 6% già lo fa (Figura 4-6).⁷²

⁷² Gerard du Toit, Cherie A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

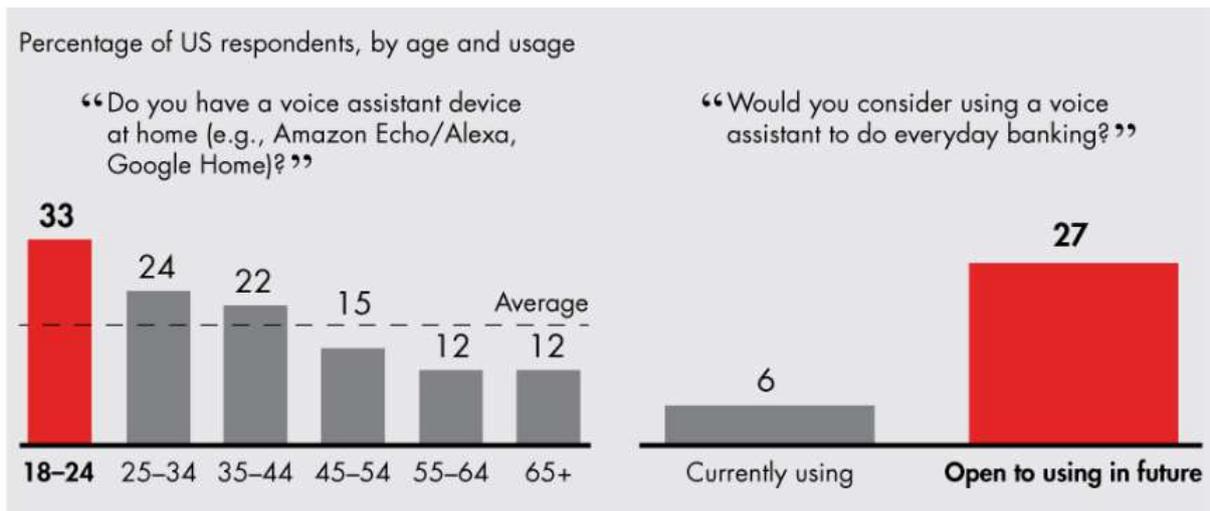


Figura 4-6 Assistenti vocali per app bancarie (Fonte: Bain/ Research Now Customer Loyalty in Retail Banking survey, 2017, US)

Le prestazioni lente su tutto ciò che è digitale indicano vulnerabilità più profonde nelle organizzazioni bancarie. Poche banche orientano le esigenze dei clienti nella progettazione di politiche, processi o prodotti. Poche banche prendono le decisioni abbastanza velocemente per tenere il passo con le crescenti aspettative dei clienti e nuovi concorrenti dirompenti. (Amazon si aspetta di essere sul mercato più veloce di quanto vorrebbe la maggior parte delle banche a decidere semplicemente su un nuovo prodotto, figuriamoci effettivamente lanciarlo.) E poche banche hanno progettato un nuovo modello di distribuzione per sostituire le filiali ad alto costo oltre il semplice volume delle transazioni al loro sito web.⁷³

Per aumentare il loro gioco competitivo e evitare incursioni da parte di grandi aziende tecnologiche, le banche retail possono imparare da Amazon in tre aree critiche. Innanzitutto, le banche dovrebbero essere più serie sul mettere i clienti al primo posto, soddisfare le loro esigenze in modi innovativi piuttosto che spingere i prodotti. Secondo, dovranno imparare a muoversi molto più velocemente, scartando le decisioni prese dalla commissione. Terzo, possono utilizzare nuovi canali di distribuzione collaborando con le aziende tecnologiche in

⁷³ Gerard du Toit, Cherie A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

modo che possano migliorare le proprie capacità nella scienza dei dati e nella progettazione dell'esperienza. Amazon non sarà l'unico Player. Le banche possono prosperare collaborando a offerte innovative con Google, Apple, Microsoft, Facebook e altri, comprese società locali in altri paesi. Per ispirazione, le banche possono guardare alle società di carte di credito e alla loro storia di cobranding con compagnie aeree, hotel e rivenditori e alla recente collaborazione con Google-Walmart.⁷⁴

Abbiamo visto alcune banche gestire queste sfide organizzando in un modo nuovo il modo in cui i clienti sperimentano il business. Questo è un netto distacco dall'approccio standard, orientato internamente all'organizzazione di prodotti, canali e funzioni. Come parte del passaggio alla customer experience, alcune banche pioniere hanno adottato episodi di clienti, ovvero attività che i clienti svolgono quando hanno un'attività da completare o una necessità da soddisfare, in quanto unità di gestione chiave. Gli episodi tipici includono "Voglio pagare un conto" o "Voglio comprare una casa" o "Voglio contestare una tassa" (**Figura 4-7**).



Figura 4-7 Episodi di consumatori in una filiale (Fonte: Bain & Company client)

La progettazione e la gestione degli episodi si presta a metodi Agile. Mentre l'Agile è un tema caldo nelle banche in questo momento, è distribuito principalmente in isole organizzative

⁷⁴ Gerard du Toit, Cherie A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

dedicate allo sviluppo di software. Le banche devono adottare metodi di lavoro agili in tutta l'azienda per affrontare tutti gli elementi dell'esperienza, che siano la tecnologia digitale, umana, di policy, di processo o di back-end. Presso le principali banche, la progettazione e la gestione di ciascuna esperienza avvengono attraverso team piccoli e inter-funzionali responsabili della proprietà e del miglioramento di una singola esperienza. I team usano metodi Agile per arrivare rapidamente a un prodotto minimo vitale, raccogliendo feedback dai clienti e preparandolo nelle versioni successive dell'episodio prima di distribuirlo in senso lato. Una banca è riuscita a portare la gestione degli episodi Agile in scala con oltre 250 team attivi. Di conseguenza, la banca sta ottenendo sostanziali guadagni, soprattutto in termini di velocità di commercializzazione. Ad esempio, un team ha generato un prototipo mobile di finanza automatica in una settimana, un progetto che in precedenza avrebbe richiesto almeno sei mesi. Gli sforzi globali delle banche per costruire siti Web e app mobili hanno reso possibile un intenso gioco competitivo nel settore. Ma l'ingresso di Amazon porta la competizione in un campionato diverso. Le aspettative dei consumatori continuano a crescere man mano che le persone si abituano a canali digitali semplici e convenienti, perfezionati da nativi digitali come Amazon. Se le banche non riescono a riorientare il loro approccio e accelerano radicalmente il loro tasso di progresso, guarderanno le aziende tecnologiche affollare sempre più costantemente il settore. All'inizio sarà la fetta non redditizia che nessuno vuole. Poi il resto della torta. Nel frattempo, l'economia delle banche si corrompe perché troppe transazioni di routine continuano a fluire attraverso costose reti di filiali, mentre continuano a verificarsi troppi eventi negativi e causano alluvioni dei contact center con dispute e problemi. Segnali di allerta precoce per le banche da monitorare potrebbero includere un calo nella formazione del conto corrente tra i giovani di età compresa tra i 18 ei 24 anni o un aumento dei clienti che si allontanano dai debiti diretti. Forse la sfida più grande per dirigenti e dirigenti di banche senior è riconoscere che Amazon ha una visione del mondo completamente diversa focalizzata sul valore del cliente

lungo tutto il flusso vitale, mentre la maggior parte delle banche rimane schiava dei profitti "cattivi" nel periodo. Probabilmente solo le banche e le altre società di servizi finanziari che si concentreranno sul "viaggio" dei propri clienti più che sui prodotti, sull'esperienza più che sulle funzioni, sull' test semplici e di immediato utilizzo piuttosto che su business case e impara sui feedback dei clienti più che il consenso degli azionisti potranno resistere al volano di Amazon quando si aggirerà davvero nel loro mercato.⁷⁵

⁷⁵ Gerard du Toit, Cheris A, *Banking's Amazon Moment*, 2018

CONCLUSIONE

Oggetto di studio di questa tesi sono stati i cambiamenti a cui il sistema bancario italiano e internazionale sono andati incontro nell'ultimo decennio. Il settore dei servizi finanziari più di qualunque altro, è stato chiamato negli ultimi 10 anni a rivoluzionarsi continuamente. Nell'elaborato ci si è posti come obiettivo quello di provare a riassumere gli elementi più caratterizzanti del mutamento del sistema bancario a partire da quelli che sono stati gli effetti catastrofici generati dalla crisi finanziaria del 2008 fino ad arrivare alla rivoluzione tecnologica e digitale che ha travolto il mondo negli ultimi anni trasformando il modo di fare business e generare profitti da parte delle banche.

La crisi finanziaria ha portato le banche a rivedere la propria struttura di capitale e i propri coefficienti di rischio, soprattutto a seguito delle misure più stringenti introdotte dal trattato di Basilea 3. Si è assistito ad una concentrazione del sistema bancario ma soprattutto ad una vera e propria ristrutturazione del modello di business, in particolar modo in questo lavoro di tesi si è posta l'attenzione sulla scelta adottata da numerosi istituti di credito e più nello specifico da Intesa Sanpaolo, di porre il proprio focus su attività più commissionali e meno capital intensive come quelle relative alla gestione della ricchezza (Wealth Management).

In un mondo che si muove alla velocità di un digit, le banche prima ancora di adattarsi al nuovo scenario post-crisi sono state chiamate a fronteggiare l'irruzione delle nuove tecnologie e la conseguente digitalizzazione dei processi e delle attività aziendali, l'elaborato ha evidenziato la necessità da parte degli istituti di credito di adattarsi a questo trend attraverso la creazione di un sistema di distribuzione multicanale e ancor di più attraverso un focus specifico sul cliente, al fine di capirne a pieno i bisogni e customizzarne l'esperienza. Questo lavoro di tesi infine ha posto l'attenzione sui possibili scenari futuri a cui le banche potenzialmente andranno incontro nei prossimi anni. La banca del futuro recepirà molto probabilmente gli aggiornamenti

quotidiani delle nuove tecnologie e in particolar modo sfrutterà le potenzialità derivanti della intelligenza artificiale, che rivoluzionerà ancora una volta il modo di fare banca, non solo in termini di relazione con il cliente, che si prospetta essere sempre più robotizzata, ma anche in termini di previsione degli andamenti dei mercati e ancor di più di sicurezza aziendale. L'elaborato si conclude sottolineando come il futuro per le banche non significherà soltanto evolversi tecnologicamente ma anche e soprattutto interfacciarsi con nuovi competitors che più che essere i Fintechs sono e saranno quasi sicuramente le grandi aziende tecnologiche come Facebook, Google, Apple ed Amazon, che già in parte si sono affacciati nel mondo dei servizi finanziari con l'obiettivo di rivoluzionarlo ancora una volta. La potenza di queste realtà, le loro forti economie di rete, e la loro reputazione presso i clienti, saranno armi molto potenti nella battaglia competitiva, alle banche toccherà ancora una volta mettersi in gioco e probabilmente resterà sul mercato solo chi sarà in grado di costruire delle partnership intelligenti con questi colossi.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Barnanke, Lown, *The Credit Crunch*, Brookings Papers on Economic Activity, p. 209-217, 1991.
- [2] Borio, *The financial turmoil of 2007: a preliminary assessment and some policy considerations*, BIS Working Papers N. 251, p. 2-8, 2008.
- [3] CERVED PMI, *Rapporto annuale ISTAT, Borsa Italiana “Review dei mercati”*.
- [4] CIPA Convenzione Interbancaria, ABI Associazione bancaria italiana, *Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano - Profili tecnologici e di sicurezza per l’Automazione*, Profili economici e organizzativi Esercizio 2015, Questionario, 2015.
- [5] Commissione delle comunità europee, *Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE Gazzetta ufficiale n. L 124 del 20/05/2003 p. 0036 – 0041*.
- [6] Deloitte, *Improving the digital performance*, Deloitte Luxembourg Digital Banking Benchmark, p. 6-22, 2018.
- [7] Federal Reserve Bank of San Francisco, *RBSF Economic Letter*, 2009-09.
- [8] Fichman R.G., Dos Santos B.L., Zheng Z.E., (2014) *Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum*, MIS Quarterly Vol. 38 No. 2, June, p.333
- [9] He, Guo, Zhou, *The impact of Artificial Intelligence (AI) on the Financial Job Market*, Boston Consulting Group, p.7-20, 2018

- [10] Iansiti M, Levien R, *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston. p. 1-12, 2004.
- [11] Intesa Sanpaolo, *Costruiamo la Banca #1 in Europa su basi e valori solidi*, ISP 2018-2021 Piano di Impresa, p. 3-14, 2018.
- [12] Kilpatrick, Stockton, *The impact of Artificial Intelligence (AI) in financial services: some early lessons for the practitioner*, Speech delivered at "Fintech and the New Financial Landscape" in Philadelphia, Federal Reserve Board, 2018
- [13] KPMG, *Digital Banking - L'evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*, Digital Banking 2018, indagine condotta su un campione di 1.000 clienti bancarizzati, p. 5-41, 2018.
- [14] Mieli S., *La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane*, Intervento di Stefano Mieli Direttore Centrale per la Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, p. 2-11, 2009
- [15] Omarini, *The digital transformation in banking and the role of FinTechs in the new financial intermediation scenario*, International Journal of Finance, Economics and Trade (IJFET), p.1-5, 2017.
- [16] Oracle, *Digital Banking: Evaluating Paths for Progressive Transformation*, p.4-6, 2018.
- [17] Sharko, *Digital banking the wave of the future*, International Conference Proceedings Paper, p. 1-2, 2017
- [18] Working Group by the Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No 60 *Structural changes in banking after the crisis*, 2018.

SITOGRAFIA

- [1] http://www.ipeistituto.it/ipeweb/pubblicazioni_alta_formazione/working_paper_2_2014.pdf
- [2] http://www.lincci.it/files/documenti/Bianchi_20110420.pdf
- [3] <http://dipartimenti.unich.it/pers/rinaldia/file/La%20Cartolarizzazione.pdf>
- [4] <http://www.dirittobancario.it/news/attualita/il-cgfs-sui-cambiamenti-strutturali-delle-banche-dopo-la-crisi>
- [5] <https://www.bis.org/publ/cgfs60.pdf> -Structural changes in banking after the crisis
- [6] [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-wealth-management-outlook-2018/\\$file/ey-wealth-management-outlook-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-wealth-management-outlook-2018/$file/ey-wealth-management-outlook-2018.pdf)
- [7] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/lu-en-wp-efma-wealth-management-private-banking-032015.pdf>
- [8] <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.economics.102308.124420>
- [9] https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=oBT2FK9_TioC&oi=fnd&pg=PT8&dq=wealth+management&ots=VcOe_3NgJl&sig=zIH2n0hbGLQkhgFpXkt3M6lpnKg#v=onepage&q=wealth%20management&f=false
- [10] <https://www.milanofinanza.it/news/un-terzo-degli-utili-di-intesa-sanpaolo-arriva-dal-wealth-management-201808061100498031>
- [11] <https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2019-02-07/credem-utile-top-10-anni-162214.shtml?uuid=AF6c9cJ>
- [12] <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-governatore/integov2016/audizione-governatore-19042016.pdf>
- [13] <https://www.fivedegrees.com/digital-banking/digital-banking-transformation>
- [14] <https://www.bain.com/insights/bankings-amazon-moment/>
- [15] <https://www.linkiesta.it/it/article/2017/12/18/la-banca-del-futuro-e-unapp-ma-non-e-come-te-la-immagini/36496/>
- [16] <https://www.linkiesta.it/it/article/2017/12/18/la-banca-del-futuro-e-unapp-ma-non-e-come-te-la-immagini/36496/>
- [17] <https://www.tecnoandroid.it/2018/07/15/google-facebook-apple-amazon-banche-del-futuro-379002>
- [18] <https://www.tecnoandroid.it/2018/07/15/google-facebook-apple-amazon-banche-del-futuro-379002>
- [19] <https://internationalbanker.com/banking/how-ai-is-disrupting-the-banking-industry/>