

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

LE FINTECH ASIATICHE COME MODELLO DI DIGITALIZZAZIONE PER LE BANCHE ITALIANE

Relatore

Prof. Franco Varetto

Candidato

Giovanni Porchetta

Anno Accademico 2018/2019

Abstract

In seguito alla crisi mondiale del 2008, il settore finanziario globale è stato protagonista di un forte e continuo trend di crescita, caratterizzato da un crescente utilizzo di soluzioni tecnologiche sempre più innovative e efficienti. È in quest'ottica che si pone il fenomeno del Fintech – o tecnofinanza – che sta sconvolgendo sempre più il mercato finanziario tradizionale, minacciando la solidità e il successo degli incumbent.

Obiettivo della tesi è quello di analizzare lo stato di avanzamento del fenomeno in Italia, prendendo come metro di paragone il modello di successo delle principali Fintech del mercato asiatico. A tal proposito, si è cercato di capire - tramite l'espletamento di un'apposita survey - il ruolo assunto da queste società e il modo in cui esse vengono percepite dalle imprese incumbenti (sono una reale minaccia al business o potenziali alleati strategici?); inoltre, si è provato a definire le reali possibilità che gli istituti tradizionali italiani hanno di replicare il modello a ecosistema delle principali Big Tech del mercato Asia-Pacifico.

I risultati ottenuti sono stati abbastanza chiari e significativi: la maggior parte della popolazione intervistata, infatti, è pienamente d'accordo nel ritenere il Fintech come un fenomeno decisamente rilevante e potenzialmente disruptive per gli incumbent. Circa il 45% dei rispondenti totali, inoltre, suggerisce agli istituti tradizionali di realizzare partnership strategiche con le società Fintech, in modo tale da fronteggiare la loro crescita esponenziale, innovare il proprio modello di business e migliorare la propria offerta di prodotti e servizi per la clientela.

Al termine della trattazione, poi, è stata fornita un'analisi qualitativa e quantitativa – eseguita insieme al team di Business Development and Strategic Partnerships di UniCredit – per comprendere pragmaticamente le modalità con cui la banca sta affrontando le tematiche precedenti. Si nota, alla luce dello studio effettuato, un interesse attivo di UniCredit (tramite la sua sussidiaria UniCredit evo) nella ricerca, analisi e acquisizione di Fintech di vario genere in settori diversi del mercato; nonostante ciò, però, si evincono ancora diversi fattori contrastanti - e difficilmente replicabili nel breve periodo - rispetto alla struttura di successo delle Fintech asiatiche, tali da far ritenere il modello a ecosistema ancora di utopistica realizzazione per gli istituti tradizionali.

Sommario

INTRODUZIONE	1
1. L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO GLOBALE: DALLA CRISI DEL 2008 AD OGGI	3
1.1 LA CRISI FINANZIARIA GLOBALE E I SUOI EFFETTI SULLO SCENARIO ECONOMICO MONDIALE	3
1.2 GLI EFFETTI DELLA CRISI SUL SISTEMA BANCARIO GLOBALE	4
1.3 L'APPROCCIO POST-CRISI E LE PRINCIPALI MISURE ADOTTATE IN EU E USA	6
1.4 L'EVOLUZIONE DEL SETTORE BANCARIO NEL 2019: PRINCIPALI NORMATIVE E TREND DA SEGUIRE	8
1.5 I SOGGETTI "UNDERBANKED" E "UNSERVED"	10
2. FOCUS SUL MERCATO ASIATICO: LA DIGITALIZZAZIONE COME MAIN DRIVER DELLO SVILUPPO ECONOMICO DI UN PAESE ALL'AVANGUARDIA	14
2.1 LO STATO ATTUALE DEI SERVIZI FINANZIARI IN ASIA	14
2.2 UNO SGUARDO IN DETTAGLIO AL SETTORE BANCARIO ASIATICO: TREND E INDICATORI PIÙ RILEVANTI	17
2.3 L'INTRODUZIONE DELL'ASIAN DEVELOPMENT BANK E LA PROMOZIONE DELLA CRESCITA ECONOMICA DELL'AREA ASIA-PACIFICO	20
2.4 LA DIGITALIZZAZIONE IN ASIA: I NUMERI DEL SUCCESSO	23
2.5 LE CONSEGUENZE DELLA DIGITALIZZAZIONE	25
3. L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA DIGITALE NEL SETTORE FINANZIARIO: IL FINTECH	28
3.1 L'EVOLUZIONE DEL MERCATO E IL FENOMENO DELLA DIGITAL ECONOMY	28
3.2 IL FINTECH: UNO SGUARDO D'INSIEME	31
3.3 L'UNIVERSO FINTECH: UN INSIEME SEMPRE PIÙ VARIEGATO DI ATTORI	32
3.4 IL RUOLO ATTIVO DEI "NON-FINANCIAL PLAYER" ALL'INTERNO DELL'UNIVERSO FINTECH	36
3.4.1 <i>I fenomeni GAFA e BAT: cosa sono e come operano</i>	36
3.5 LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DALLE IMPRESE FINTECH	41
3.5.1 <i>Attività di reperimento delle risorse finanziarie</i>	43
3.5.2 <i>Attività e servizi di investimento</i>	45
3.5.3 <i>Servizi di pagamento</i>	47
3.5.4 <i>Servizi assicurativi (Insurtech)</i>	48
3.5.5 <i>Attività strumentali o funzionali all'intermediazione finanziaria</i>	49
3.6 I RISCHI LEGATI AL FINTECH: UN DISCORSO POLIVALENTE	52
3.7 UNA DIVERSA REGOLAMENTAZIONE ALLA BASE DEL SUCCESSO DELLE SOCIETÀ FINTECH	54
4. IL MERCATO ASIATICO DEL FINTECH: PRINCIPALI PLAYER E FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO	56
4.1 IL MERCATO GLOBALE DEL FINTECH IN BREVE	56
4.2 "EY ADOPTION INDEX" E "INDEX PERFORMANCE SCORE"	60
4.3 UNO SGUARDO D'INSIEME AL MERCATO ASIATICO DEL FINTECH: TOP DEALS E TRENDS	65
4.4 QUATTRO TRA LE FINTECH DI MAGGIOR SUCCESSO DEL MERCATO ASIA-PACIFICO	66
4.4.1 <i>Ant Financial</i>	66
4.4.2 <i>Tencent</i>	70
4.4.3 <i>Kakao Corp.</i>	72
4.4.4 <i>Gojek</i>	74
4.4.5 <i>Punti di affinità e tratti distintivi delle società presentate in precedenza</i>	76
5. PERCEZIONE DEL FENOMENO FINTECH IN ITALIA E PRINCIPALI CONTROMOSSE ADOTTATE DAGLI ISTITUTI TRADIZIONALI DEL MERCATO: IL CASO DI STUDIO UNICREDIT	79
5.1 STATO DI AVANZAMENTO DEL FENOMENO FINTECH IN ITALIA	79
5.2 ALLEANZE PER L'INNOVAZIONE: PARTNERSHIP STRATEGICHE E INVESTIMENTI DI CAPITALE	80
5.3 FINTECH SURVEY 2019: MINACCIA O POTENZIALE ALLEATO PER GLI INCUMBENT?	81
5.3.1 <i>Struttura della Survey e analisi metodologica</i>	82
5.3.2 <i>Analisi dei risultati ottenuti</i>	83
5.4 UN ULTERIORE APPROFONDIMENTO: IL CASO UNICREDIT	93
5.4.1 <i>UniCredit e il Fintech: UniCredit EVO</i>	93
5.4.2 <i>La partnership strategica con Plug and Play</i>	95
5.4.3 <i>Analisi di replicabilità del modello a ecosistema asiatico</i>	96
CONCLUSIONI E RICERCHE FUTURE	99

ANNEX I	101
BIBLIOGRAFIA	107
SITOGRAFIA	113

Introduzione

In seguito al crollo del mercato immobiliare americano del 2008 e alla successiva crisi finanziaria globale, l'economia mondiale entra ufficialmente in una fase di profonda recessione. Durante questo periodo, in cui si manifesta una vera e propria sfiducia da parte dei consumatori nei confronti degli intermediari finanziari, il livello di penetrazione e l'utilizzo dei nuovi servizi digitali inizia ad essere via via sempre più rilevante, tanto da mandare definitivamente in crisi il modello tradizionale e universale di banca (Dagli ATM al Fintech: breve storia dell'innovazione finanziaria, 2017).

È la nascita del Fintech (dall'inglese "Financial Technology"), o Tecnofinanza, il nuovo volto della finanza globale.

Con il termine Fintech si fa riferimento al "processo di innovazione dei modelli di business, dei servizi e dei prodotti bancario-finanziari tramite l'utilizzo dei nuovi mezzi tecnologici messi a disposizione dal mercato" (Cristini, 2019).

Le innovazioni investono tutti i settori dell'intermediazione finanziaria, dal credito (*lending based crowdfunding* o *peer-to-peer lending*) ai servizi di pagamento (*instant payment*), dalle valute virtuali fino ad arrivare ai servizi di consulenza (*robo-advisor*) e alle tecnologie di validazione decentrata delle transazioni (*blockchain* o altri sistemi di validazione a doppia chiave crittografata), per concludere con l'identificazione biometrica utilizzabile anche ai fini dell'adeguata verifica a distanza (impronta digitale, retina o riconoscimento facciale) e il supporto informatico all'utente (*cloud computing* e *big data*).

Lo scopo di questa tesi è quello di comprendere più nel dettaglio le caratteristiche peculiari e gli scenari evolutivi futuri del fenomeno Fintech, cercando di dare una risposta a quello che probabilmente è il quesito su cui più spesso ci si interroga: le Fintech sono una reale minaccia per le imprese incumbenti o, al contrario, vanno viste come potenziali alleati strategici con cui collaborare per incrementare la qualità dei servizi e prodotti offerti al consumatore?

Nell'ambito dell'analisi effettuata, particolare attenzione sarà volta al mercato asiatico e ai suoi principali player, analizzando storie e fattori di successo di quelle che attualmente sono tra le più grandi imprese Fintech a livello globale. Infine, tramite la somministrazione di un'apposita survey e l'utilizzo di una serie di modelli analitici realizzati in collaborazione con UniCredit, si cercherà di comprendere lo stato di avanzamento attuale del fenomeno Fintech in Italia, analizzando il tasso di replicabilità e eventuali differenze con il modello asiatico.

Il primo capitolo delinea, da un punto di vista macroeconomico, lo stato dell'arte del mercato finanziario globale in seguito alla crisi finanziaria del 2008. Si presterà particolare attenzione ai trend che hanno permesso, negli anni addietro, un risanamento dell'economia globale e a quelli che, nell'immediato futuro, potranno ulteriormente rimodellare lo schema globale.

Il secondo capitolo analizza più nel dettaglio lo stato dell'arte del mercato finanziario asiatico, utilizzando, a tal proposito, una serie diversa di metriche – statistiche e non – create nel corso degli anni dai principali studiosi e economisti del mercato. Particolare attenzione verrà posta, inoltre, ai fattori di successo della regione negli anni recenti, con un particolare focus sulla tematica, ormai sempre più rilevante tra individui e imprese, della digitalizzazione.

Il terzo capitolo va a focalizzarsi maggiormente sul tema Fintech, analizzando i tratti distintivi del fenomeno, le attività svolte dalle diverse società del mercato e i vantaggi da esse posseduti rispetto al modo di operare classico degli istituti tradizionali.

All'interno del quarto capitolo, invece, si andrà ad analizzare più nel dettaglio il mercato asiatico del Fintech, sottolineandone temi e trend di rilievo. Successivamente, verranno presi in considerazione quattro tra i principali player del mercato Fintech asiatico (AliBaba, Tencent, Kakao e Gojek), definendo con precisione sia il loro *modus operandi* che le principali tecnologie alla base del loro successo.

Il quinto capitolo, infine, definisce lo stato di avanzamento del mercato italiano del Fintech, comparandolo con quello asiatico precedentemente analizzato. In particolare, tramite lo spaccettamento dei risultati delle principali survey effettuate nel settore (PwC, KPMG, BCG, Survey sul Fintech, ecc.) si cercherà di comprendere più nel dettaglio come gli istituti bancari italiani percepiscono realmente le società Fintech: se come minaccia da combattere o come possibile alleato con cui collaborare per offrire un servizio di maggiore qualità al consumatore finale.

In particolare, si cercherà di contestualizzare i risultati ottenuti a livello qualitativo tramite l'analisi del caso di studio di UniCredit Group. Si proverà, infatti, a capire come la società milanese interagisce oggi con il fenomeno Fintech e come, invece, intende farlo nell'immediato futuro.

Segue un'ultima sezione in cui, alla luce dei risultati ottenuti, verranno fornite le considerazioni finali sull'argomento trattato. Ulteriori spunti per ricerche ed approfondimenti futuri sulla tematica saranno ulteriormente menzionati all'interno di questo capitolo.

Capitolo 1

1. L'evoluzione del sistema economico globale: dalla crisi del 2008 ad oggi

L'obiettivo del seguente capitolo è quello di presentare l'evoluzione dello scenario economico globale, dagli anni immediatamente successivi alla crisi finanziaria fino ai giorni nostri.

Alla luce dei cambiamenti strategici e regolatori messi in atto nel settore, si vedrà come la situazione generale è effettivamente cambiata, apportando una maggiore stabilità e solidità al mercato e alle società che lo compongono.

Inoltre, verranno presentate nel dettaglio le tematiche e i trend futuri di maggiore impatto per lo sviluppo del mercato negli anni a venire. Particolare attenzione verrà prestata al tema dell'inclusione finanziaria, sempre più driver fondamentale per la crescita e lo sviluppo delle imprese tanto in territorio nazionale quanto internazionale.

1.1 La crisi finanziaria globale e i suoi effetti sullo scenario economico mondiale

In seguito al fenomeno di bancarotta che colpì la banca di investimento americana Lehman Brothers nel settembre 2008, si ritiene ufficialmente iniziata la crisi finanziaria globale passata agli annali della storia recente.

Lo stesso anno, il mercato immobiliare americano affondò, portando con sé tutta l'economia globale in una fase di profonda recessione (J.P. Morgan, 2018), caratterizzata da tassi di interesse ai minimi storici, debito globale sensibilmente aumentato e un PIL in controtendenza rispetto gli anni addietro (vedi *Figura 1*).



Figura 1 - Evoluzione del debito sovrano globale negli ultimi 30 anni

Fonte: J.P. Morgan

Come si osserva dalla figura sottostante, infatti, il tasso di crescita del PIL reale diminuì dal 5.6% nel 2007 allo 0.1% nel 2009, delineando un'improvvisa e brusca frenata rispetto ai trend osservati negli anni appena precedenti (Solomon & Saltenyte, 2018; vedi *Figura 2*).



Figura 2 - Crescita del PIL reale nelle principali economie globali (2001-2030)

Note: I dati dal 2018 in poi sono oggetto di stima

Fonte: Euromonitor International's Macro Model

Il giorno dopo la crisi, il mondo si svegliò in una situazione in cui l'economia globale era fortemente fragile, con problemi di liquidità ed insolvenza non solo tra i privati, ma anche e soprattutto tra gli istituti finanziari (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

1.2 Gli effetti della crisi sul sistema bancario globale

La crisi finanziaria – e il boom del credito ad essa precedente – ebbero un grosso e determinante impatto sul sistema bancario globale che, da quel momento, si trovò ad operare in un ambiente fortemente rivoluzionato, con tassi di interesse e di crescita molto bassi (Nicastro, 2018).

Per rispondere alla conseguente riduzione del livello di redditività del settore (vedi *Figura 3*) e ridurre la rischiosità del mercato, una serie di misure di stabilità furono messe in atto dalle banche più rilevanti: normative più stringenti, requisiti di capitale maggiori e l'introduzione di nuove misure di *deleveraging*¹ sono solo alcune delle manovre utilizzate per rendere le banche più sicure, con

¹ Termine inglese che indica una riduzione del livello di indebitamento delle istituzioni finanziarie. Uno dei problemi più frequenti e spinosi che queste si trovano di fronte è proprio l'indebitamento (*leverage*) eccessivo. Per ridurlo, le strade possibili sono due: aumentare il capitale sociale o ridurre i prestiti alla clientela. Entrambe presentano difficoltà e conseguenze talvolta imprevedibili. Se da un lato è difficile aumentare il capitale sociale in assenza di risorse economiche adeguate, dall'altro tagliare i prestiti ha effetti potenzialmente molto negativi sull'economia reale. Una terza via (molto praticata in anni recenti) è l'intervento pubblico: vere e proprie politiche di salvataggio per cui lo Stato stanziava rilevanti risorse di capitale a favore di grandi banche e istituti finanziari (vedi <http://www.treccani.it/enciclopedia/deleveraging/>).

un'esposizione al default decisamente inferiore rispetto agli anni precedenti (Bank for International Settlements, 2017).



Figura 3 - Evoluzione del ROE medio all'interno del settore bancario

Fonte: SNL Financial

In particolare, in modo tale da conseguire tali risultati, le maggiori banche globali iniziarono a rivoluzionare il proprio mix di finanziamenti – preferendo maggiormente depositi da parte di clienti *retail* piuttosto che finanziamenti di breve termine non sicuri – e a ridurre sensibilmente o eliminare completamente le attività di portafoglio più rischiose, classificate come quelle che, negli anni addietro, avevano creato i principali problemi di *litigation* alle banche in questione (Bank for International Settlements, 2017).

A tal proposito, per compiere una svolta sostanziale rispetto al passato e diminuire il proprio livello di esposizione al rischio, molte banche iniziarono a ridurre il numero di filiali in circolazione, apportando modifiche rilevanti tanto al contesto geografico in cui operavano quanto al loro modello di business tradizionale.

Così facendo, il loro obiettivo finale era quello di provare ad allocare le risorse utilizzate in maniera più efficiente, focalizzandosi principalmente sulle cosiddette competenze *core* e cercando, laddove possibile, di ridurre il livello totale dei costi sostenuti (The Economist, 2017).

1.3 L'approccio post-crisi e le principali misure adottate in EU e USA



Figura 4 – L'impatto della crisi sui paesi avanzati: crescita reale del PIL in USA, Area Euro e Giappone (2008-2014)

Fonte: OECD (valori trimestrali annualizzati)

Nonostante i rilevanti impatti globali che la crisi finanziaria portò con sé, la situazione delle banche europee si dimostrò notevolmente più drammatica rispetto a quella delle stesse cugine americane (The Economist, 2017; vedi anche *Figura 4*).

Mentre le banche americane, tramite il cosiddetto TARP² (*Troubled Asset Relief Programme*), furono in grado di ottenere iniezioni di capitale immediatamente in seguito alla crisi del 2008, quelle europee furono soggette a tempi di attesa più lunghi e intermittenti, a causa della crescente evidenza di un sistema bancario ancora fortemente incompleto (The Economist, 2017).

Superato il primo periodo di profonda recessione, però, una fase di forte ribilanciamento prese piede all'interno del sistema bancario internazionale: i player del settore, spinti anche dalle nuove imposizioni del regolatore, iniziarono a mettere in piedi nuove misure organizzative e decisionali che permisero di riconfigurare i business model delle banche, offrendo ai clienti nuovi prodotti più innovativi e, di conseguenza, aumentando nuovamente i propri livelli di profittabilità, così come evidenziato all'interno della figura sottostante (European Central Bank, 2016).

² Programma messo a punto nel settembre del 2008 dall'allora segretario di Stato al Tesoro statunitense (H. Paulson) e dal presidente della Federal Reserve (B. Bernanke) per porre freno alla crisi finanziaria (dopo il fallimento di Lehman Brothers) e fornire immediata liquidità agli istituti bancari. Tramite il TARP, il Tesoro ha comprato asset "tossici" (poco remunerativi e molto rischiosi) dagli istituti di credito per 700 miliardi di dollari, in cambio di partecipazioni sotto forma di azioni privilegiate e dell'impegno da parte degli istituti a restituire quanto ricevuto.

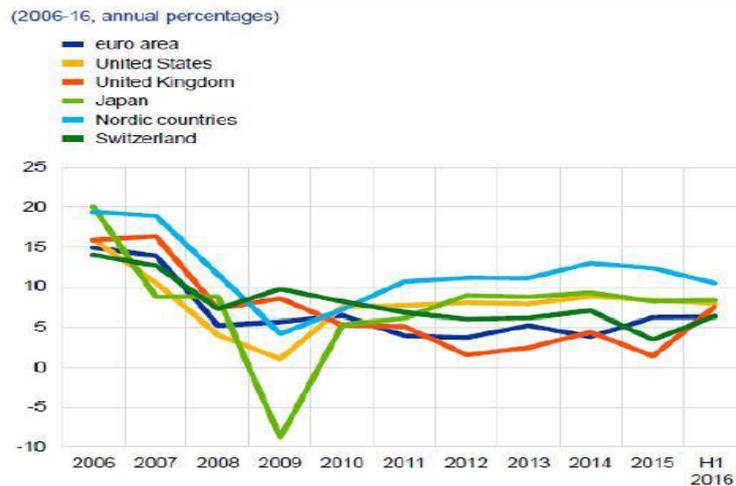


Figura 5 – ROE medio bancario nelle economie più avanzate (2006-2016, percentuali annue)

Fonte: SNL Financial e ECB

Tra le maggiori e più significative norme regolative con cui le istituzioni finanziarie hanno avuto a che fare, le seguenti sono sicuramente le più rilevanti (Nicastro, 2018):

- *Accordi di Basilea*³ per la supervisione delle Banche sull'adeguamento di capitale, e in particolare *Basilea III*: Basilea III fu il risultato a cui giunse il Comitato di Basilea sulla Supervisione Bancaria per incrementare la stabilità finanziaria. Il suo scopo principale fu quello di mettere in atto delle azioni più prudenti per aumentare tanto il livello di resilienza delle banche europee quanto la loro capacità di gestione del rischio.

Un primo step verso Basilea III fu l'emissione dei "*Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*⁴", una serie di parametri e misure per la gestione del rischio di liquidità degli istituti finanziari, di seguito elencati più nel dettaglio:

- *Capital conservation buffer*, almeno uguale al 2,5% del CET1;
- *Countercyclical capital buffer*: è una misura addizionale che vuole salvaguardare le banche da condizioni avverse dell'ambiente macroeconomico in cui esse operano. Questa misura prende la forma di un ulteriore buffer, il cui ammontare varia tra 0 e 2,5% degli RWA⁵;

³ Gli Accordi di Basilea sono redatti dal Comitato di Basilea, costituito dagli enti regolatori del G10, ed hanno lo scopo di fornire linee guida in materia di requisiti patrimoniali per le Banche, eliminando, o quantomeno riducendo, il rischio di default (vedi <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/accordi-di-basilea/>)

⁴ Modello introdotto dal Comitato di Basilea per la Supervisione Bancaria nel 2008 con l'obiettivo di gestire in maniera robusta e concreta il rischio di liquidità (vedi <https://www.bis.org/press/p190117.htm>).

⁵ Risk-weighted assets o attività ponderate per il rischio.

- *Leverage ratio*, il cui obiettivo è quello di controllare il livello del debito bancario ed evitare conseguenti misure di deleveraging. È espresso come percentuale tra il CET1 e le Misure di Esposizione della banca e deve essere mantenuto ad un livello minimo del 3%;
 - *Requisiti di liquidità: Liquidity Coverage Ratio (LCR) e Net Stable Fund Ratio (NSFR)*, che si focalizzano rispettivamente su orizzonti di breve e lungo termine;
 - *Further requirements for Global Systemically Important Banks (G-SIBs)*, il cui scopo è quello di fornire alle banche più importanti una capacità di assorbimento del capitale decisamente più alta.
- *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*: fu emesso da Obama nel 2010 con l'obiettivo di "imporre" maggiore stabilità a tutte quelle imprese "troppo grandi per fallire", applicando loro requisiti più stringenti e aumentando il controllo diretto sulle stesse.

1.4 L'evoluzione del settore bancario nel 2019: principali normative e trend da seguire

Nei 10 anni successivi alla crisi finanziaria, una serie di novità hanno colpito il settore bancario, cambiando notevolmente tanto il comportamento dei principali player del mercato quanto quello dei consumatori.

La crescente consapevolezza dei consumatori e la loro maggiore dedizione a temi quali la finanza e il risparmio ha costretto le banche ad un repentino adeguamento del proprio modello di business, adattando di conseguenza i prodotti e i servizi offerti sul mercato (Roi Team Consultant, n.d.).

Questo maggiore dinamismo e la continua innovazione dei mezzi utilizzati, inoltre, hanno messo a repentaglio la posizione dominante degli incumbenti, favorendo l'ingresso sul mercato di nuovi player tecnologicamente più avanzati e dando vita a quello che viene definito tecnicamente fenomeno di "ipercompetizione" (D'Aveni, 2010): il vantaggio competitivo non è più garantito dal possesso di una singola – e unica sul mercato – risorsa/competenza, ma è frutto dello sviluppo contemporaneo di più asset strategici da parte dell'impresa (McGrath, 2013).

Alla luce di quanto detto finora, si può stilare più nel dettaglio una lista dei trend emergenti più rilevanti e di maggiore impatto per lo sviluppo futuro del mercato:

- *Open Banking*: le banche, in una fase caratterizzata da nuove tecnologie sul mercato (ad es. API, Analytics) e nuove normative (ad es. PSD2, GDPR), stanno aprendo le proprie infrastrutture IT per poter competere con servizi sempre più personalizzati e con rinnovate esperienze per i propri utenti (PwC, 2018);
- *Artificial Intelligence (AI)*: gli istituti finanziari stanno testando sempre di più l'intelligenza artificiale per attività facilmente ripetibili – ad esempio utilizzando i chatbot per amministrare il dialogo con i propri clienti – e questo sta portando grandi miglioramenti in merito all'efficienza del sistema e alla riduzione dei costi. Secondo il World Retail Banking Report 2018, inoltre, l'adozione dell'AI dovrebbe portare a un risparmio finale di circa 1 trilione di dollari entro la fine del 2030, con una riduzione totale del 22% delle spese operative (Capgemini & EFMA, 2018; Auriga SpA, 2019);
- *Cloud*: le banche continueranno a spingere sull'acceleratore del cloud computing. Nel 2019 l'attenzione si concentrerà sempre più su quel che sarà possibile fare con i dati dei clienti una volta spostati in cloud e, in particolare, sulle possibili applicazioni degli strumenti analitici e dell'intelligenza artificiale. Ogni banca – anche quelle più piccole – sarà in grado, grazie al cloud, di accedere a data analytics e algoritmi di previsione che permetteranno di creare nuovi servizi o nuove modalità di erogazione dei servizi finanziari tradizionali. Servizi unici, altamente personalizzati, per i quali il cliente sarà disponibile a pagare volentieri un sovrapprezzo (Accenture, 2016).

Come afferma anche Alan McIntyre, Senior Managing Director del settore Banking di Accenture, *“tutto ciò rappresenta una novità all'interno del settore in quanto le banche, tradizionalmente, usavano propri centri di raccolta dati che ora, però, stanno provando a ridurre in termini di quantità. Tutto ciò, infatti, permetterebbe alla banca di avere una flessibilità maggiore, avendo la capacità di fronteggiare il fenomeno della sicurezza in maniera più diretta e efficiente”* (Casali, 2019);

- *Crescente collaborazione con imprese tecnologiche, conosciute anche come Fintech*: piuttosto che vedere quest'ultime come competitor da sconfiggere sul mercato, molte società del settore finanziario stanno riconoscendo il potenziale di questi outsider e stanno sottoscrivendo con loro un numero molto elevato di collaborazioni, al fine di aumentare la qualità dei prodotti e servizi offerti alla clientela (Capgemini & EFMA, 2019);
- *Digital payments*: i sistemi di pagamento sono pensati oggi per funzionare senza interruzioni, sia tramite telefono cellulare che tramite app o browser. Il crescente utilizzo di queste modalità di pagamento ha portato ad una continua innovazione all'interno del

settore, stimolando la crescita di numerose startup e Fintech. Il volume dei pagamenti digitali, stando ad un report di BCG (2017) in merito, è previsto in forte impennata nel 2020, con circa \$5 trilioni globali, di cui \$800 miliardi soltanto negli Stati Uniti (BCG, 2017).

1.5 I soggetti “underbanked” e “unserved”

Nonostante la recente ripresa del sistema economico e la crescita organica degli istituti finanziari, una buona parte della popolazione mondiale ha ancora uno scarso accesso ai prodotti finanziari o, addirittura, risulta ancora sprovvista di un conto bancario personale.

Secondo i recenti dati pubblicati nel White Paper di Libra, la nuova criptovaluta di Facebook, il numero di individui attualmente senza un conto corrente bancario ammonta a 1.7 miliardi di persone, pari a circa il 32% della popolazione mondiale (Libra Association Members, 2019; *Figura 6*).

Nonostante le zone più interessate siano ancora Africa e Sud-Est Asiatico, una buona parte dei circa 2 miliardi di individui attualmente senza un conto corrente bancario proviene anche dal continente europeo e da alcune zone del continente americano (vedi *Figura 7*).



Figura 6 – Numero di adulti senza un conto corrente bancario, 2017

Note: Non sono rappresentati dati per le economie con una percentuale di adulti senza conto corrente bancario inferiore al 5%

Fonte: Global Findex database

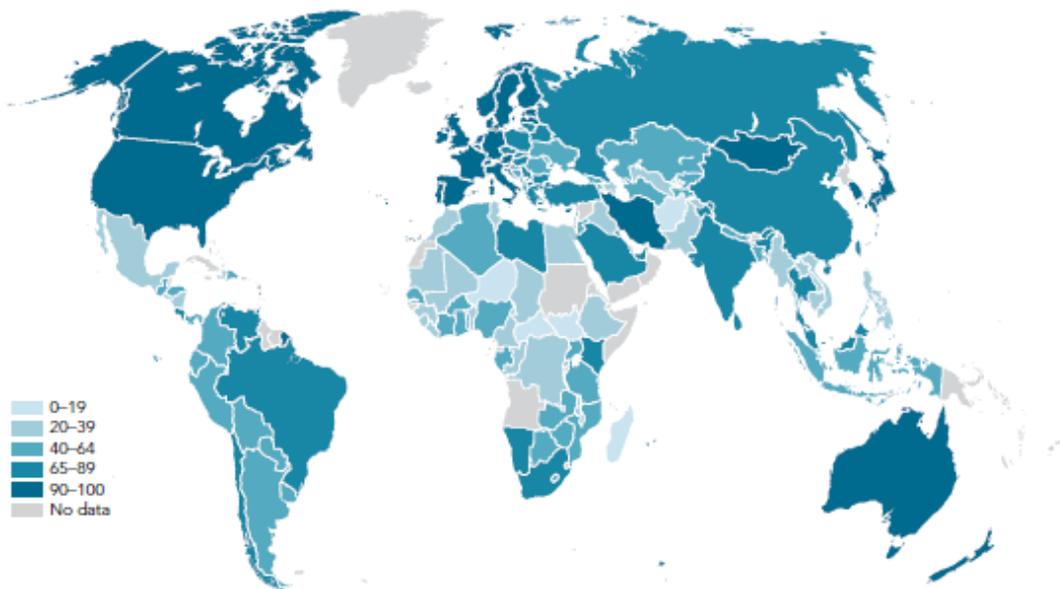


Figura 7 – Percentuale di adulti con un conto corrente bancario per ogni paese del mondo, 2017

Fonte: Global Findex database

Secondo una recente ricerca effettuata dal World Bank Group, questi individui, classificati come “*unbanked*” o “*underbanked*”, sono finanziariamente esclusi dalla società attuale per una serie diversa di motivi, più o meno rilevanti (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer, Ansar, & Hess, 2017): osservando nel dettaglio i dati raccolti, si nota come la principale “barriera” al possesso di un account sia l’effettiva mancanza di denaro da caricare su quest’ultimo (vedi la *Figura 8* sottostante).

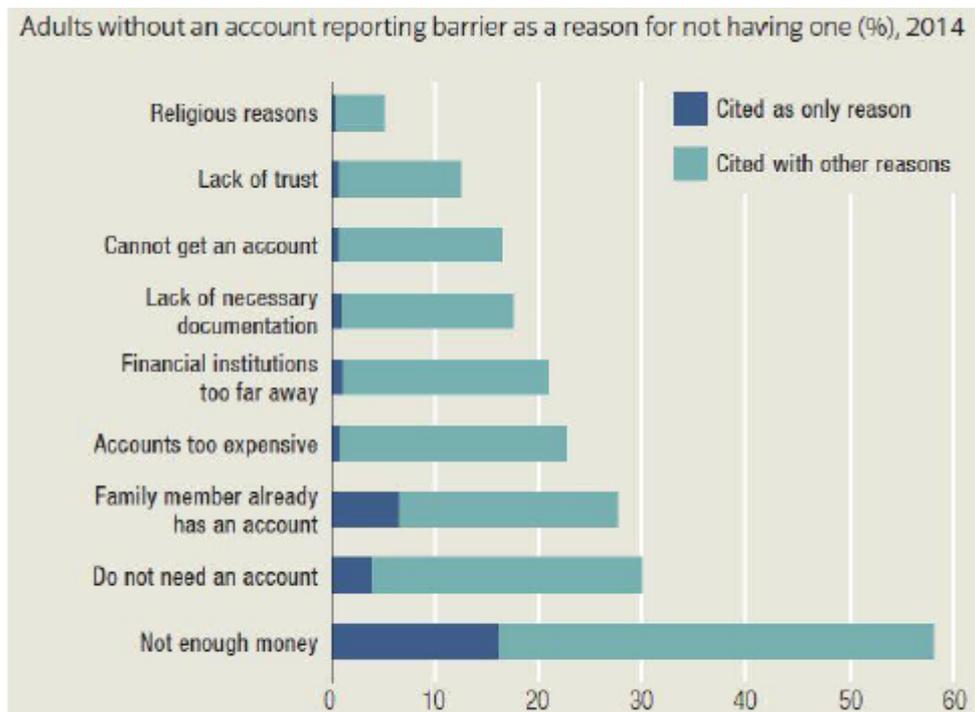


Figura 8 – Barriere all’utilizzo di un conto corrente presso un istituto finanziario, 2014

Note: I rispondenti erano liberi di scegliere più di una risposta

Fonte: Global Findex database

Altro risultato importante emerso dallo studio precedente riguarda la disparità di risultati in termini di genere e di età.

Come è possibile osservare dai seguenti diagrammi a torta, infatti, si nota come globalmente ci sia ancora una maggiore percentuale di donne “*unbanked*” (56%) rispetto a quella degli uomini (44%), nonostante questo gap si sia ulteriormente ridotto negli ultimi anni (specialmente nei paesi altamente sviluppati). Le *Figure 9 e 10* di seguito proposte evidenziano perfettamente questi risultati:

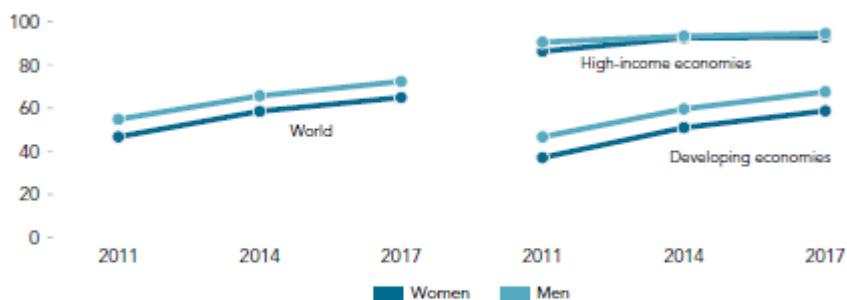


Figura 9 – Gap sessuale nella possessione di un conto corrente bancario nel corso degli anni (%)

Fonte: Global Findex database

Del totale degli individui considerati, inoltre, circa il 70% ha un'età superiore ai 25 anni: altra principale ragione per cui si assiste a tutto ciò è la mancanza di un impiego fisso per oltre il 6% della forza lavoro globale, corrispondente a circa 200 milioni di individui (Eurostat, 2019; vedi *Figura 11*).

Worldwide, most unbanked adults are women
Adults without an account by gender (%), 2017

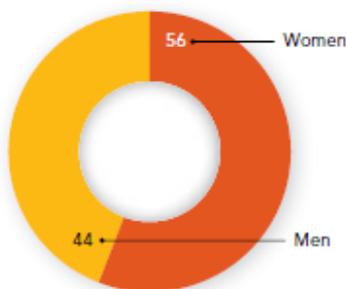


Figura 10 – Adulti senza conto corrente bancario per sesso (%), 2017

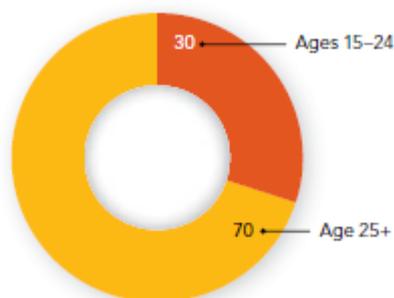
Fonte: Global Findex database

Tutti i dati finora analizzati rappresentano un elemento fondamentale per comprendere il potenziale ancora inespresso degli istituti finanziari globali: sfruttando il fenomeno dell'inclusione finanziaria, le banche – così come il resto delle istituzioni mondiali – saranno in grado di incrementare il proprio

numero di clienti, espandendo i propri confini geografici e crescendo tanto in termini di fatturato quanto in termini di utili generati (Meré, 2016).

Three in 10 unbanked adults are between the ages of 15 and 24

Adults without an account by age group (%), 2017



Source: Global Findex database.

Figura 11 – Adulti con un conto corrente bancario per età (%), 2017

Fonte: Global Findex database

Non sarà però semplice per le banche cavalcare quest'onda: il crescente sviluppo tecnologico e il continuo utilizzo dei telefoni cellulari anche in ambito finanziario, infatti, sta via via incrementando la rivalità nel settore, dove le cosiddette società Fintech, grazie al proprio elevato know-how digitale e all'assenza di una vera e propria regolazione, stanno rappresentando sempre più una reale minaccia per le banche tradizionali (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer, Ansar, & Hess, 2017).

Capitolo 2

2. Focus sul mercato asiatico: la digitalizzazione come main driver dello sviluppo economico di un paese all'avanguardia

L'obiettivo del capitolo è quello di osservare più da vicino il mercato finanziario asiatico, evidenziandone lo sviluppo recente del settore tramite una serie di diverse metriche quantitative.

Un'analisi più dettagliata del settore bancario asiatico verrà fornita all'interno della seconda sezione, sottolineando quelli che sono i fattori chiave di successo del fenomeno.

Tra questi, particolare attenzione verrà riposta sul tema della digitalizzazione, vero punto di differenziazione del mercato rispetto al resto del mondo. A tal proposito, verranno elencati i principali trend tecnologici tuttora centrali per lo sviluppo del mercato regionale, ponendo le basi per gli approfondimenti dei capitoli successivi sul tema Fintech.

2.1 Lo stato attuale dei servizi finanziari in Asia

Nonostante la recente crisi globale, il mercato finanziario asiatico si è sempre contraddistinto per degli elevatissimi volumi e ritmi di crescita, incrementando esponenzialmente le proprie dimensioni grazie alla sua elevata e peculiare dinamicità. Tale dinamicità si riflette fortemente nello sviluppo dei sistemi bancari e finanziari delle principali economie asiatiche ed è ulteriormente dimostrata dagli elevati tassi di crescita osservati nel settore (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018).

Per avere una misura quantitativa dello sviluppo finanziario del mercato asiatico, nei paragrafi successivi verranno utilizzati una serie di indicatori, tutti ottenuti dall'analisi dei dati storici dei diversi paesi in esame.

La *Tabella 1*, aggiornata al 2015, fornisce una prima misura del livello di sviluppo finanziario di molte economie asiatiche. Questa metrica è ottenuta per ogni nazione come somma di tre aliquote – rispettivamente credito emesso dalle banche, obbligazioni e azioni – tutte rapportate per il valore nominale del PIL del paese in questione.

Ciò che salta subito all'occhio è una certa disparità nei risultati totali ottenuti, che permette di classificare le economie considerate in tre grandi classi: le cosiddette “*economie altamente sviluppate*”

da un punto di vista finanziario” – come Hong Kong, Cina e Giappone – presentano un mix di finanziamenti totale superiore al 300% del PIL nominale della nazione.

Le “*economie con un livello intermedio di sviluppo finanziario*”, al contrario, sono comprese in un range che oscilla tra il 100% e il 300% del totale del PIL; infine, sono definite “*economie sottosviluppate*” tutte quelle caratterizzate da un razionale inferiore al 100% (World Bank Group, 2019).

Tabella 1 – Finanza totale espressa come percentuale del PIL

<i>Economy</i>	<i>Bank Credit</i>	<i>Bonds</i>	<i>Stocks</i>	<i>Total</i>
Bangladesh	41.0	NA	24.9	65.9
Brunei Darussalam	40.1	NA	0.0	40.1
Cambodia	56.5	NA	NA	56.5
People's Republic of China	140.4	62.6	64.1	267.2
Hong Kong, China	212.2	NA	1,029.1	1,241.3
India	50.2	32.4	42.0	124.7
Indonesia	31.5	24.6	71.5	127.6
Japan	102.6	208.1	85.9	396.6
Republic of Korea	136.6	140.3	99.8	376.7
Lao PDR	18.9	NA	NA	18.9
Malaysia	119.6	108.7	26.3	254.6
Mongolia	55.2	NA	24.9	80.0
Myanmar	16.0	NA	4.0	20.0
Nepal	56.7	NA	26.5	83.1
Pakistan	14.9	35.8	27.1	77.8
Philippines	39.5	50.5	25.2	115.2
Singapore	127.9	97.5	88.4	313.9
Sri Lanka	27.5	11.5	29.3	68.3
Thailand	114.6	77.7	97.7	290.1
Viet Nam	102.8	24.2	53.6	180.5

Note: Credito bancario calcolato a partire dal valore dei depositi e dei crediti di ogni banca del paese; Lao PDR = Lao People's Democratic Republic; NA = not available

Fonte: World Bank Financial Development Index database

In realtà, però, il totale dei finanziamenti altro non è che una misura “cruda” dello sviluppo finanziario e può portare a risultati fortemente distorti, come nel caso di eccessive quantità di prestiti da parte del settore bancario (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018).

Per ovviare a questo problema, Svyridzenka (2016) ha definito una misura composita dello sviluppo finanziario di un paese, aggregando, per ogni nazione, i punteggi attribuiti a sei metriche principali. Le metriche in considerazione, volte a misurare la profondità, l'accessibilità e l'efficienza delle

diverse istituzioni finanziarie del mercato, possono assumere un valore che va da 0 a 1. Tanto più è alto l'indice in questione, tanto migliore sarà lo sviluppo finanziario del paese considerato.

Così come si evince dalle tre figure sottostanti, anche Svyridzenka identifica tre gruppi distinti di economie in funzione del loro livello di sviluppo finanziario.

Il primo gruppo – quello con uno score cosiddetto “alto” – assume valori del Financial Development Index compresi tra 0.5 e 1 (vedi *Figura 12*); seguono i paesi con uno score “medio”, compreso tra 0.25 e 0.5 (vedi *Figura 13*); chiudono, infine, quei paesi sottosviluppati – come Bangladesh, Cambogia e Nepal – che presentano un punteggio ancora inferiore a 0.25 (vedi *Figura 14*).



Figura 12 – Misura composita dello sviluppo finanziario: economie con uno score compreso tra 0.5 e 1 (alto sviluppo)
Fonte: Svyridzenka (2016)



Figura 13 – Misura composita dello sviluppo finanziario: economie con uno score compreso tra 0.25 e 0.5 (medio sviluppo)

Fonte: Svyridzenka (2016)

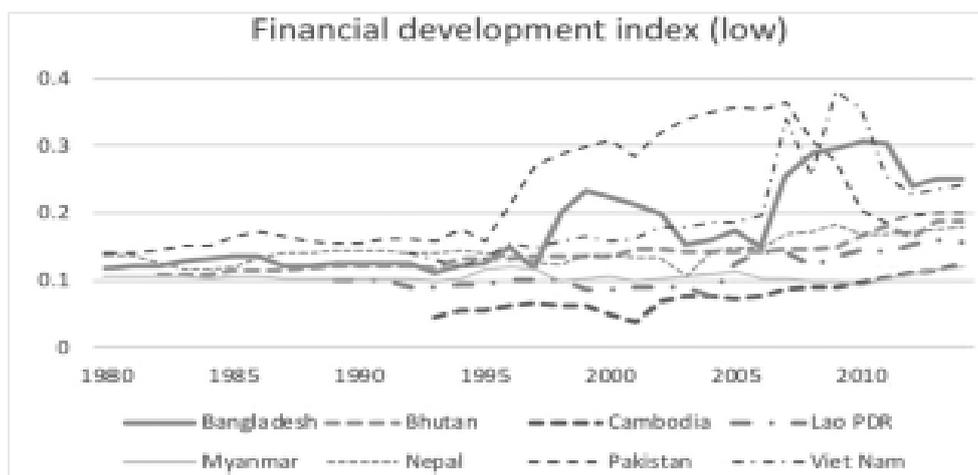


Figura 14 – Misura composta dello sviluppo finanziario: economie con uno score compreso tra 0 e 0.25 (basso sviluppo)

Fonte: Svyridzenka (2016)

Osservando quanto raccolto da Morgan e Svyridzenka, quindi, si nota una certa relazione tra i risultati ottenuti con le due metriche. Nonostante ciò, però, è più giusto considerare quest'ultima metrica (*Financial Development Index* di Svyridzenka) come quella principale alla luce di due principali motivazioni: innanzitutto, per via del maggior numero di indicatori utilizzati, la precisione garantita dal test di Svyridzenka sarà sicuramente più elevata; inoltre, grazie all'utilizzo di serie storiche con periodicità pari a 5 anni, con la metrica del *Financial Development Index* è possibile ricostruire un trend generale dello sviluppo finanziario di ogni paese, garantendo una visione più completa e veritiera.

2.2 Uno sguardo in dettaglio al settore bancario asiatico: trend e indicatori più rilevanti

L'evoluzione del settore finanziario asiatico, già ampiamente sottolineata all'interno del paragrafo precedente, trova ulteriore riscontro nell'analisi specifica del mercato bancario della regione.

Quest'ultimo, così come evidenziato da *Morgan et al.* (2018), infatti, rappresenta il settore maggiormente sviluppato in gran parte delle economie locali prese in considerazione; il mercato dei bond e quello delle azioni – anch'essi considerati all'interno dello stesso studio – hanno percentuali decisamente inferiori sul totale delle attività finanziarie dei singoli paesi e livelli di distribuzione fortemente variabili di nazione in nazione (vedi *Tabelle 2 e 3*).

Tabella 2 – Sviluppo del mercato dei Bond in Asia (debito espresso come percentuale del PIL, 2015)

<i>Economy</i>	<i>Gov't Bond LCY</i>	<i>Corp Bond, LCY</i>	<i>Gov't Bond FCY</i>	<i>Corp Bond FCY</i>	<i>Total</i>
PRC	38.3	20.6	0.3	3.5	62.6
India	30.9	0.0	0.0	1.5	32.4
Indonesia	13.0	2.2	5.6	3.8	24.6
Japan	187.6	14.9	1.2	4.4	208.1
Republic of Korea	52.6	76.6	2.4	8.8	140.3
Malaysia	52.7	41.5	3.4	11.2	108.7
Pakistan	33.9	0.0	1.9	0.0	35.8
Philippines	29.6	6.1	10.3	4.5	50.5
Singapore	44.9	34.3	0.0	18.3	97.5
Sri Lanka	NA	0.0	8.7	2.9	11.5
Taipei, China	32.9	28.4	0.0	2.6	63.8
Thailand	54.8	18.4	0.7	3.8	77.7
Viet Nam	21.6	0.8	1.5	0.3	24.2

Note: FCY = Foreign currency debt; LCY = Local currency debt; NA = not available

Fonte: I dati per PRC, Indonesia, Giappone, Korea, Malesia, Filippine, Singapore, Thailandia e Vietnam sono presi dall'Asian Bond Online Database; i dati per gli altri paesi sono presi da BIS e dal World Bank Development Index

L'indicatore principale considerato da *Morgan et al.* (2018) ai fini del loro studio è chiamato “*bank credit as percentage of GDP*”. Questo indicatore, calcolato come rapporto tra il valore totale del credito emesso dalle banche di un paese e il PIL del paese stesso, viene preso in considerazione in 5 diversi anni di riferimento: 1990, 2000, 2005, 2010 e 2015 (vedi *Tabella 4*).

Tabella 3 – Capitalizzazione del mercato delle azioni (espressa come percentuale del PIL)

<i>Economy</i>	<i>1990</i>	<i>2000</i>	<i>2005</i>	<i>2010</i>	<i>2015</i>
Bangladesh	NA	3.42	4.63	26.30	24.90
PRC	NA	38.09	19.19	63.79	64.14
Hong Kong, China	105.39	356.55	526.93	1,086.34	1,029.13
Indonesia	4.39	26.52	25.65	39.88	42.02
India	9.66	34.15	56.58	89.58	71.5
Republic of Korea	43.76	44.10	67.01	92.34	85.85
Japan	113.30	80.44	84.75	64.61	99.79
Malaysia	99.05	134.60	126.48	141.80	129.01
Mongolia	NA	3.10	1.43	10.92	5.13
Nepal	NA	10.50	13.53	33.98	55.98
Pakistan	6.29	8.77	41.41	19.28	24.46
Philippines	18.89	39.14	33.38	62.05	84.51
Singapore	98.69	179.07	187.18	246.13	227.69
Sri Lanka	7.89	7.75	19.05	25.74	26.30
Thailand	25.77	33.03	63.76	69.06	95.85
Viet Nam	NA	NA	0.61	23.36	24.94

Note: NA = not available

Fonte: World Bank Financial Development Index

I risultati – riportati all’interno della *Tabella 4* sottostante – presentano un trend crescente in gran parte delle economie del paese, con un picco di crescita massimo nella Repubblica Popolare di Cina (+65% nel periodo compreso tra il 1990 e il 2015).

Altre nazioni - come Hong Kong, Giappone, Korea, Malesia, Singapore, Thailandia e Vietnam – hanno avuto risultati simili a quelli cinesi, presentando tutte un attuale livello di “*bank credit*” superiore al 100% del GDP (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018).

Tabella 4 – Sviluppo del settore bancario in Asia (“bank credit as percentage of GDP”)

<i>Economy</i>	<i>1990</i>	<i>2000</i>	<i>2005</i>	<i>2010</i>	<i>2015</i>
Bangladesh	NA	22.7	31.1	35.6	41.0
Brunei Darussalam	NA	66.6	39.7	40.7	40.1
Cambodia	NA	5.9	8.2	25.0	56.5
PRC	75.9	107.4	109.7	119.7	140.4
Hong Kong, China	NA	148.0	138.8	163.8	212.2
India	24.1	26.6	35.3	44.1	50.2
Indonesia	38.0	17.7	22.7	22.3	31.5
Japan	167.6	186.5	94.5	101.5	102.6
Republic of Korea	43.2	66.1	78.7	91.4	136.6
Lao PDR	0.5	6.7	5.8	18.9	NA
Malaysia	76.8	122.8	101.8	101.7	119.6
Mongolia	NA	6.5	24.9	36.6	55.2
Myanmar	3.3	8.2	4.0	3.9	16.0
Nepal	11.7	27.7	26.5	51.2	56.7
Pakistan	23.4	21.0	27.1	21.0	14.9
Philippines	16.6	35.7	25.2	27.8	39.5
Singapore	74.0	93.6	88.4	90.9	127.9
Sri Lanka	17.7	27.0	29.3	20.8	27.5
Thailand	72.3	116.6	97.7	92.2	114.6
Viet Nam	NA	30.4	53.6	100.0	102.8

Note: NA = not available

Fonte: World Bank Financial Development Index

Nonostante il livello di credito bancario sia ancora superiore al 100%, però, il livello generale del Giappone è diminuito notevolmente rispetto alle decadi precedenti, riflettendo in questi valori il collasso della bolla finanziaria degli anni '80.

Il livello dei prestiti, inoltre, è ulteriormente diminuito in paesi quali Malesia, Indonesia e Thailandia, come diretta conseguenza della crisi finanziaria asiatica del 1997. Nonostante quest’ultima, però, nessun effetto in particolare si evince nei risultati della Repubblica di Corea (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018).

2.3 L'introduzione dell'Asian Development Bank e la promozione della crescita economica dell'area Asia-Pacifico

Ma a cosa è dovuto questo costante sviluppo del settore bancario asiatico negli ultimi decenni?

Per cercare di dare una risposta a tale quesito, è necessario tornare indietro nel 1966, anno in cui nasce l'Asian Development Bank (ADB), una vera e propria banca regionale, erogatrice di finanziamenti e di consulenza tecnica nel territorio, con l'obiettivo ultimo di favorire la crescita economica nei Paesi più poveri dell'Asia e del Pacifico (PwC, 2017a).

L'ADB è costituita oggi da 67 stati membri, di cui 48 facenti parti dell'area Asia-Pacifico. I restanti 19 stati soci racchiudono alcuni tra i paesi più sviluppati del mondo – quali Stati Uniti, Germania, Italia, Gran Bretagna – impegnati a fornire aiuto per la riduzione della povertà ed il miglioramento delle condizioni economiche delle popolazioni asiatiche (Asian Development Bank, s.d.).

I risultati conseguiti dalla nascita dell'ADB sono decisamente rilevanti e si riflettono in una crescita sostanziale dell'economia asiatica negli ultimi 50 anni. Tale crescita è ulteriormente giustificata dal grafico sottostante (vedi *Figura 5*), in cui viene evidenziata la quota di PIL del mercato asiatico sul PIL totale globale: negli ultimi 5 decenni, in particolare, questo valore è quasi triplicato, grazie principalmente al ruolo determinante svolto da economie quali Cina, Giappone, Sud Corea e India. (PwC, 2017a).

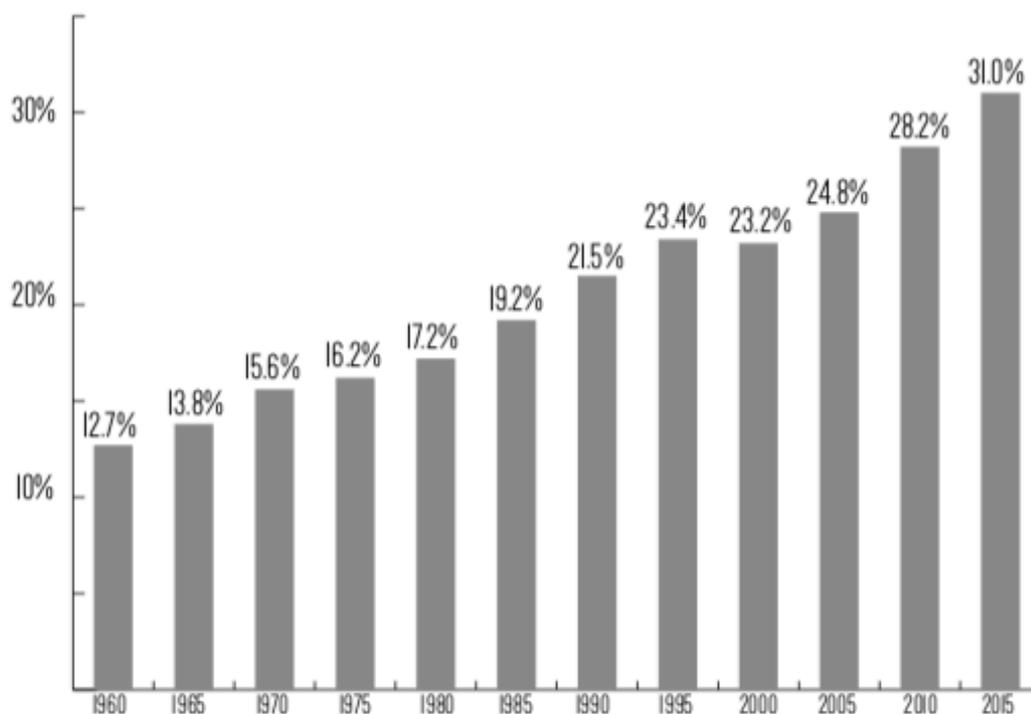


Figura 15 – Quota di PIL globale espressa dal mercato asiatico (1969-2015)

Fonte: Asian Development Bank

L'esponenziale crescita economica della regione negli ultimi anni ha perciò spostato l'attenzione di ADB verso nuove sfide. A fronte del sorprendente sviluppo economico dell'Asia, ci sono ancora troppe persone che vivono in condizioni di estrema povertà: più di 1 miliardo di persone, infatti, vive con meno di 3\$ al giorno in condizioni sanitarie precarie e circa 600 milioni di persone vivono senza elettricità (Asian Development Bank, s.d.).

L'obiettivo, dunque, dell'ADB è quello di incrementare l'inclusione sociale nel paese e rendere il sistema finanziario sempre più accessibile a tutti gli individui del mercato.

Misurare tali indicatori, però, non è sempre così semplice come sembra. Diverse metriche sono state utilizzate nel corso degli anni, portando spesso a risultati in parte incongruenti tra loro.

Morgan et al. (2018), all'interno della loro opera sullo sviluppo del settore finanziario asiatico, hanno cercato di risolvere tale problema, evidenziando due metriche chiave fortemente consistenti tra loro. La prima metrica, nota come Chinn-Ito Index (dal nome dei due economisti che la idearono), ha l'obiettivo di misurare l'*apertura finanziaria* di un paese tramite l'utilizzo di variabili dummy binarie che codificano una serie di possibili restrizioni applicabili alle transazioni finanziarie cross-border (Chinn & Ito, 2006).

I valori dell'indice variano tra due valori estremi: -1.9 (sistema finanziario fortemente chiuso) e +2.3 (sistema finanziario fortemente aperto).

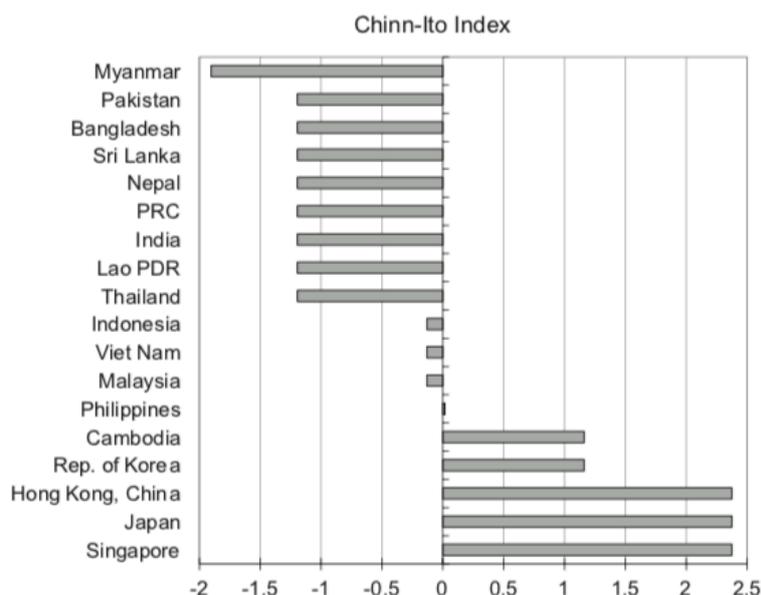


Figura 16 – Indice di Chinn-Ito per le economie asiatiche, 2015

Fonte: Chinn & Ito, 2006

Come è possibile osservare dalla *Figura 16* soprastante, Hong Kong, Giappone e Singapore sono considerati paesi pienamente aperti da un punto di vista finanziario (con uno score di +2.3), mentre paesi quali India e Cina presentano score ancora relativamente bassi (circa -1.19). Quest'ultimo risultato appena ottenuto conferma nuovamente quanto già ampiamente affermato in precedenza: il numero di soggetti “unbanked” in paesi quali India e Cina è ancora fortemente elevato e si traduce, di conseguenza, con valori relativamente bassi dei KPI relativi all'inclusione e all'apertura finanziaria (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018).

La seconda metrica considerata da Morgan misura più da vicino l'*inclusione finanziaria*, intesa come “*il complesso di attività sviluppate per favorire l'accesso ai servizi bancari di soggetti e organizzazioni non ancora del tutto integrati nel sistema finanziario ordinario*” (Associazione Bancaria Italiana, s.d.).

L'indicatore chiave per misurare il livello domestico di inclusione finanziaria è rappresentato dalla percentuale di adulti che possiedono un conto corrente bancario – singolo o cointestato – presso un'istituzione finanziaria riconosciuta, come una banca, una posta, o un istituto creditizio (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018).

Il numero di conti correnti bancari di un paese tende idealmente a crescere all'aumentare del PIL pro capite della nazione in esame, così come evidenziato all'interno della *Figura 17* (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018): la relazione di diretta proporzionalità appena citata, e qui rappresentata da una retta crescente, evidenzia i valori ottimali della metrica nei diversi paesi in esame.

La realtà è, però, leggermente diversa dal caso ideale: come si può ben notare dalla figura, infatti, la relazione tra il numero di conti correnti bancari di un paese e il PIL pro capite dello stesso è fortemente influenzata anche da altri fattori – demografici, sociali, geografici – che tendono a distorcere i risultati reali, aumentando la varianza di risultati tra i diversi paesi in esame (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018).

Lavorando su questi indicatori, e tutti i loro sottostanti, la sfida di ADB è quella di ridurre le disparità sociali ancora presenti tra i diversi paesi, promuovendo una crescita economica inclusiva ed ecologicamente sostenibile, adottando misure di integrazione e cooperazione tanto a livello nazionale quanto a livello regionale (Asian Development Bank, s.d.; Asian Development Bank, 2008).

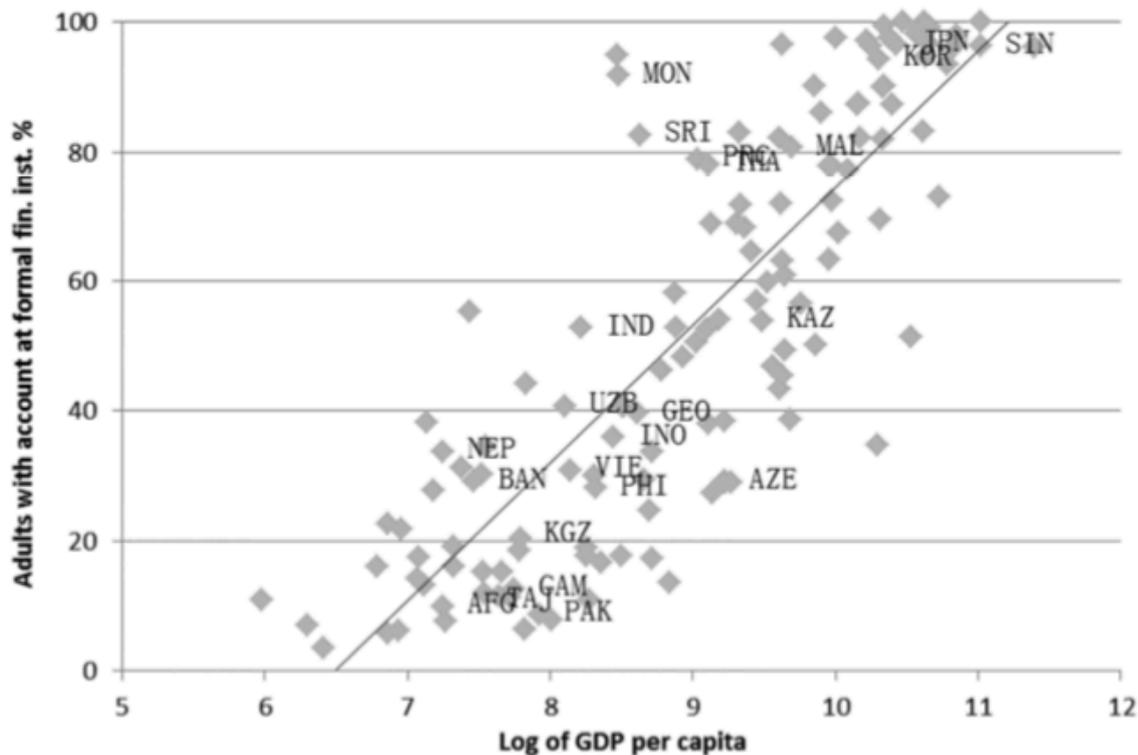


Figura 17 – Relazione tra il PIL pro capite e il numero medio di depositi per adulto, 2014

Fonte: World Bank Global Findex Survey

2.4 La digitalizzazione in Asia: i numeri del successo

Tra i fenomeni di maggior successo nello sviluppo del mercato asiatico, quello della digitalizzazione è sicuramente tra i più rilevanti, se non il più rilevante.

I continui investimenti in ambito digitale, soprattutto nel settore finanziario, e le manovre del regolatore volte a favorire la concorrenza sul mercato, sono stati i punti cardine di questo processo di crescita avvenuto nel corso degli ultimi 20 anni (BCG, 2019).

I risultati evidenziati da BCG, in particolare, dimostrano, sulla base dello studio della maturità digitale di oltre 1800 imprese tra Asia, Stati Uniti e Europa, come la terra della digitalizzazione sia l'Asia: è infatti qui che si trovano le aziende più digitalizzate al mondo e la maggior parte di esse appartengono al settore finanziario (vedi *Figura 18*).

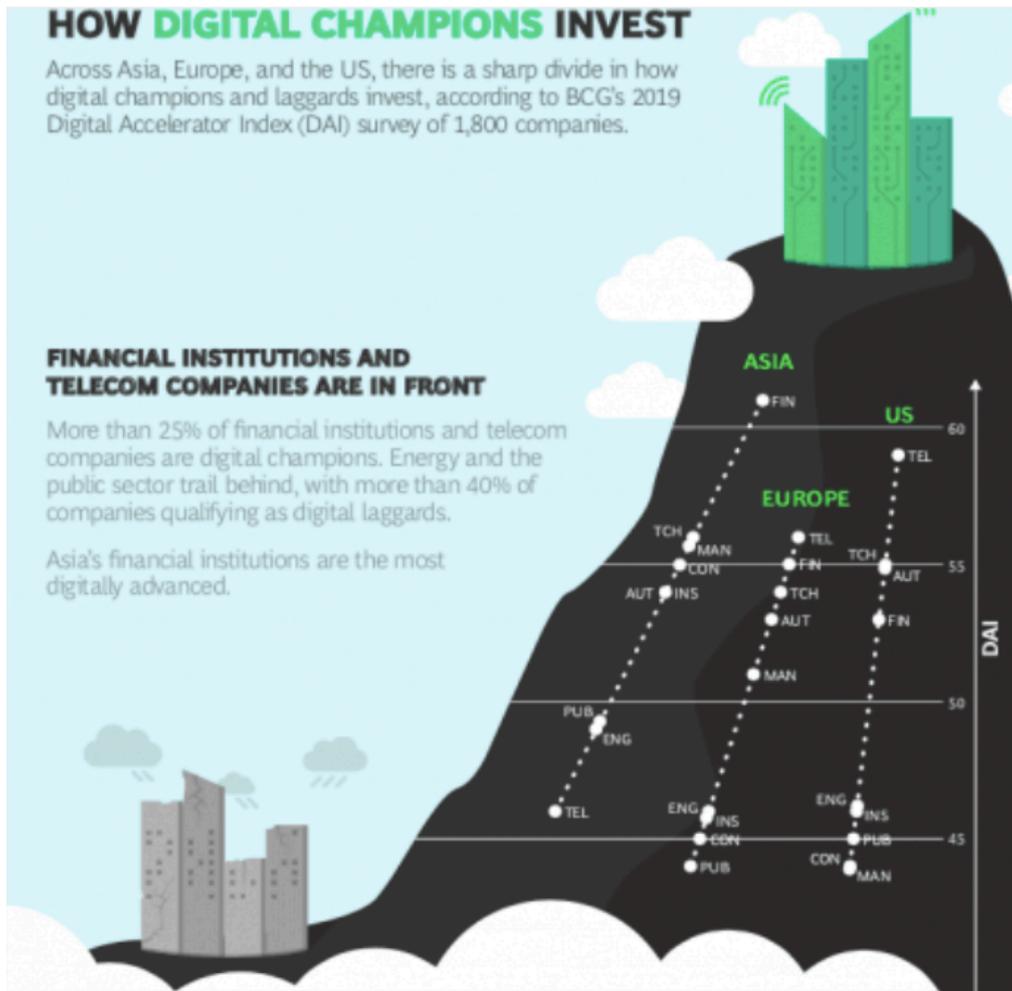


Figura 18 – Come investono i campioni digitali

Fonte: BCG Digital Accelerator Index (2019)

A tal proposito, si stima che attualmente circa il 51% degli utenti internet globali risieda in Asia (dato aggiornato al 2018), e che tale numero sia destinato ad aumentare ulteriormente fino al 2030, quando addirittura il 53% degli utenti internet mondiali sarà stanziato nella regione pacifica (vedi Figura 19; Euromonitor International, 2019).

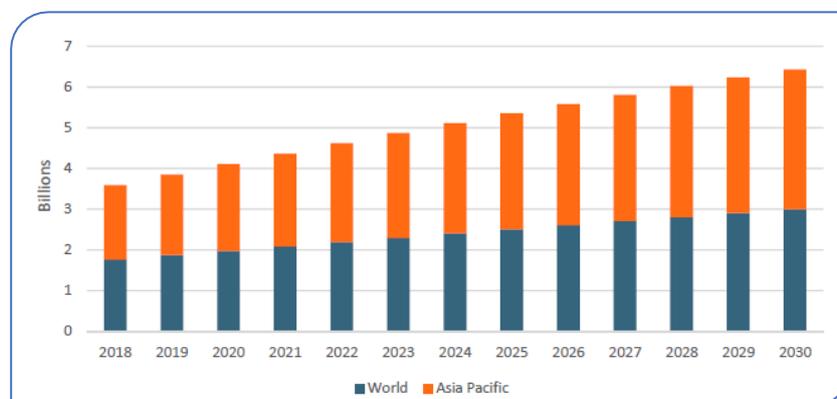


Figura 19 – Numero di utenti internet in Asia rispetto al resto del mondo (2018-2030), %

Fonte: Euromonitor International

A quello dell'internet si affianca un ulteriore fenomeno di rilevanza globale, quello del “mobile”⁶: ad oggi, più di 5 miliardi di persone (più dei due terzi della popolazione mondiale) sono connesse a internet attraverso un dispositivo mobile e, per molti, il cellulare è il principale – a volte il solo – canale per l'accesso a Internet e a servizi che migliorano la vita (Vasco, 2018).

Questa mentalità “mobile-first” si denota principalmente in Cina dove si contano all'incirca 1,4 miliardi di individui con una connessione internet attiva sul proprio cellulare, più di tre volte il numero del mercato americano, il secondo più grande in questa speciale classifica (Euromonitor International, 2019).

Stando ai dati raccolti dalla “Survey sul Lifestyle” di Euromonitor (2019) – e qui riportati in *Figura 20* – di questi 1,4 miliardi di utenti internet mobile, inoltre, circa i due terzi (60%) usano il telefono mobile per acquistare beni e/o servizi almeno una volta al mese.

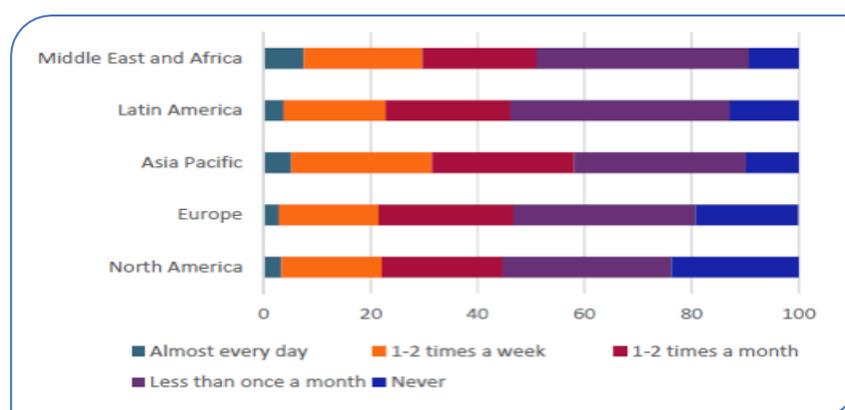


Figura 20 – Frequenza di acquisto tramite telefono cellulare per regione (dati aggiornati a Marzo 2019)

Fonte: Euromonitor International

2.5 Le conseguenze della digitalizzazione

I fenomeni citati in precedenza hanno tutti avuto degli impatti rilevanti sullo sviluppo economico del mercato asiatico per via di una serie diversa di motivi.

Innanzitutto, le dimensioni potenziali del fenomeno, giustificate da una popolazione sempre più in espansione e da un'economia in continua crescita, hanno spinto le società ad investire nell'ambito del digitale, offrendo prodotti e servizi sempre più evoluti ed innovativi.

⁶ Uso costante e in vertiginosa crescita dei dispositivi mobili (e.g., telefoni cellulari, tablet, notebook), il cui impiego sta sostituendo sempre più quello dei dispositivi tradizionali (PC e Desktop) per accedere alle informazioni web e ad applicativi gestionali e personali (vedi <https://www.devsoftware.it/index.php/it/news/27-blog/24-fenomeno-mobile>)

La creazione e l'utilizzo di nuovi modelli di business societari, inoltre, ha scosso il mercato delle start-up, dando vita ad un fenomeno di continua espansione ed evoluzione di società cosiddette "digitali" o tecnologiche (Vasco, 2018).

Tutto ciò si è tradotto nella costante creazione di nuovi trend e fenomeni (come le Super App e i Digital Wallet) che sempre più società stanno cercando ormai di introdurre sul mercato al fine di incrementare la propria profittabilità (Euromonitor International, 2019). Tra questi, 3 fenomeni principali hanno avuto un impatto decisamente maggiore rispetto agli altri:

- *Social commerce*: i social media stanno diventando ormai sempre più un mezzo attraverso il quale i consumatori riescono prima ad entrare in contatto con i diversi brand e, successivamente, ad effettuare l'acquisto dei prodotti desiderati. Questa tendenza, specialmente in voga tra gli individui under 30, è di particolare rilevanza nel mercato Asia-Pacifico, che conta ad oggi sei dei 15 mercati esistenti per comprare qualcosa attraverso una piattaforma social media (Dara, 2018);
- *Super App*: il mercato asiatico ha dato il via all'introduzione della cosiddetta Super App, una app per cellulare multifunzionale che presenta funzionalità e caratteristiche riguardanti settori diversi (es.: lifestyle, finanza, social media), ma tutte all'interno della stessa piattaforma. Queste piattaforme vengono utilizzate principalmente per aumentare il coinvolgimento del cliente, nonché generare un flusso di profitti generalmente maggiore, a causa della contemporanea presenza della società in settori di business diversi (Euromonitor International, 2019);
- *Digital wallet*: sono delle alternative alle piattaforme di pagamento, ma presenti sui dispositivi mobile. In Cina soltanto, più di mezzo miliardo di persone usa servizi di pagamento mobile come WeChat Pay o Alipay per eseguire transazioni online o pagamenti nei negozi fisici. La regione Asia-Pacifico è il leader globale nel settore dei pagamenti mobile, con circa 1,6 trilioni di dollari transati tramite telefono cellulare (circa il 61% del valore delle transazioni mobile globali). Inoltre, tale fenomeno è ormai in continua espansione anche in società da sempre fortemente *cash-oriented* come l'India: l'evoluzione di sistemi di pagamento digitale (come la Fintech PayTM) sta infatti guidando sempre più la crescita del paese anche nel settore dell'economia (Moriconi, 2018).

È proprio alla luce di questi fenomeni che, come si è visto, il mercato asiatico è in continua evoluzione, tanto dal punto di vista economico quanto sociale. L'introduzione del digitale - anche per semplici operazioni di natura quotidiana - ha rappresentato e rappresenta, a tal proposito, un ulteriore passo in avanti verso un mondo sempre più "informatizzato", in cui alle società è richiesto di offrire servizi semplici, ma al contempo immediati, per attirare un crescente numero di consumatori ed ottenere profitti sempre maggiori.

Nel fare tutto ciò, le società devono essere in grado di superare l'elevata concorrenza del mercato, offrendo per primi prodotti sempre più innovativi e dirompenti e rispondendo prontamente alle crescenti esigenze dei clienti, vera e propria forza indiscussa di qualsiasi tipo di business di successo.

Capitolo 3

3. L'innovazione tecnologica digitale nel settore finanziario: il Fintech

L'obiettivo del seguente capitolo è quello di osservare più da vicino come il crescente utilizzo della tecnologia digitale stia rimodellando il mercato globale, con particolare interesse per il settore economico-finanziario.

Tra i fenomeni principali della cosiddetta *digital economy*, il capitolo in analisi presterà maggiore attenzione al fenomeno della tecnofinanza (o Fintech), termine con cui si tende ad identificare “*l'insieme di tutte quelle innovazioni tecnologiche volte a migliorare l'offerta di prodotti e servizi sui mercati finanziari*” (Financial Stability Board, 2017).

In particolare, si cercherà di definire più nel dettaglio il modo in cui queste società operano, la vasta gamma di attività da esse svolte e i principali rischi apportati dal fenomeno al business tradizionale.

3.1 L'evoluzione del mercato e il fenomeno della digital economy

L'innovazione tecnologica digitale sta cambiando profondamente le caratteristiche strutturali dei moderni sistemi economici, favorendo l'integrazione tra diversi settori industriali, aprendo nuovi mercati, estendendo quelli esistenti e trasformando radicalmente i modelli di business e l'organizzazione del lavoro aziendale (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Tale fenomeno di digitalizzazione del sistema economico-finanziario, meglio noto come *digital economy*, si fonda sulla creazione di un nuovo ecosistema in cui la diffusione delle tecnologie innovative, la velocità di circolazione delle informazioni e la facilità di trasmissione della conoscenza fungono da punti cardine del programma.

L'obiettivo finale di questo nuovo fenomeno è quello di ottenere un incremento significativo dell'efficienza operativa, grazie alla netta riduzione dei costi di produzione, di ricerca, di coordinamento organizzativo e degli oneri transattivi – dovuti alla costruzione dei servizi su basi tecnologiche e algoritmiche – in uno scenario di radicale abbattimento delle barriere materiali e operative precedentemente esistenti (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Lo sviluppo della digital economy è da attribuire a una serie di fattori principali che, secondo molti, possono essere classificati in due grandi categorie: *fattori lato offerta* e *fattori lato domanda*.

Financial Stability Board, 2017; International Organization of Securities Commissions (IOSCO), 2017).

I fattori lato offerta sono principalmente classificati in:

- *DNA digitale*: i fornitori di tecnologie finanziarie sono spesso start-up agili e “*digitally-expert*”, nate sulla base di operazioni semplici, ma fortemente dedite all’analisi dei dati;
- *Supporto dei fondi VC*⁷: la facilità con cui le start-up riescono ad ottenere finanziamenti è stato uno dei fattori abilitanti nella crescita e sviluppo del fenomeno del Fintech. Tale fattore, inoltre, ha contribuito significativamente a diminuire le barriere all’entrata per le nuove imprese start-up, aiutandole ad entrare sul mercato, prima, e a lanciare i propri prodotti, poi (Capgemini, 2017);
- *Vantaggi di costo*: sono dati principalmente dall’abilità dei nuovi entranti di “scalare” un servizio senza il bisogno di affidarsi al classico sistema di filiali (fortemente utilizzato dagli incumbent⁸), ma semplicemente rendendo i propri prodotti sempre più accessibili, specialmente grazie all’utilizzo preponderante delle reti internet (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018). Il valore strategico del vantaggio di costo dipende dalla sua sostenibilità. La sostenibilità si verifica se le fonti del vantaggio di costo per un’impresa sono difficili da imitare o duplicare da parte dei concorrenti (The MarketingIs, 2013);
- *Gentle regulation*: finora, le nuove imprese digitali, specialmente nel settore dei servizi bancari, hanno sempre goduto di un occhio di riguardo da parte del regolatore, risultando soltanto limitatamente intaccate dalle norme del mercato. Questo vantaggio, però, dovrebbe diminuire negli anni a venire, specialmente per via delle continue accuse di disparità di trattamento da parte delle imprese preesistenti nel mercato (Nicastro, 2018);
- *Segmenti di consumatori sottoserviti*: l’economia digitale, al contrario di quella tradizionale, punta a raggiungere e servire anche tutti quegli individui in precedenza definiti come “unbanked” o “underbanked”, in modo tale da aumentare la propria *customer base*⁹ e, successivamente, aumentare il proprio livello di profittabilità (Morgan, Volz, & Yoshino, 2018);

⁷ Fondi di investimento in equity – tramite l’apporto di elevati capitali di rischio – in società altamente tecnologiche e ad alta percentuale di fallimento (vedi <https://www.startupbusiness.it/cose-il-venture-capital/88667/>)

⁸ Impresa, solitamente di grandi dimensioni, che è monopolista di uno specifico mercato e tenta di bloccare l’entrata di altre imprese, definite come nuove entranti (vedi http://www.treccani.it/enciclopedia/incumbent_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/).

⁹ Insieme di individui fedeli a un brand, che ripetutamente acquistano e utilizzano i servizi e i prodotti offerti dalla società di cui sono clienti.

- *(Data) Platform Economy*: l'utilizzo di risorse infrastrutturali sempre più potenti ed elastiche (Internet, reti telematiche, Big Data, sistemi di sicurezza digitale) e le aumentate capacità di ricerca, elaborazione, stoccaggio e trasmissione sicura delle informazioni (Big Data Analytics, machine learning, intelligenza artificiale, cloud-computing, Distributed Ledger Technology ecc.) hanno svolto un ruolo significativo nello sviluppo dell'economia digitale (Skena, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

In particolare, la combinazione di acquisizione di un'enorme massa d'informazioni di dettaglio, generate e diffuse da una molteplicità di strumenti e fonti, e di capacità di analisi delle medesime è volta a generare conoscenza su preferenze sociali, modelli di consumo individuali, attività delle imprese e altro, ed è alla base del funzionamento dell'economia digitale (Commissione Europea, 2017).

Al contrario, i fattori lato domanda sono i seguenti:

- *Cambiamento delle aspettative dei consumatori*: siccome gli interessi e le aspettative dei consumatori stanno cambiando (in termini di convenienza, facilità d'uso, comfort...), gli istituti finanziari devono adattarsi di conseguenza, cambiando il proprio modello di business per evitare di restare tagliati fuori dal mercato (Lavazza, 2016);
- *Caratteristiche sociodemografiche distintive*: le nuove generazioni, spesso chiamate "millennials", "Gen Z" o "Gen Y"¹⁰, rappresentano, con tutte le loro abitudini, la nuova domanda del mercato e sicuramente la più consistente (Nicastro, 2018). La richiesta di servizi finanziari ad alto contenuto tecnologico è destinata ad aumentare al crescere della quota di popolazione familiare *digitally-expert*, in particolare i più giovani (i cosiddetti millennials e i nativi digitali); tuttavia, già adesso, le innovazioni Fintech semplificano strutturalmente le modalità di fruizione dei servizi finanziari da parte delle clientela, consentendo di compiere con semplicità operazioni finanziarie in ogni momento ed ovunque ci sia connettività, utilizzando i propri dispositivi mobili: in questo senso esse facilitano l'avvicinamento anche delle coorti di popolazioni più anziane e meno alfabetizzate informaticamente (Rossi, 2017);
- *Sfiducia negli incumbent e nelle istituzioni tradizionali*: questo fattore, principalmente rilevante nel periodo post crisi (così come descritto nei capitoli precedenti) ha contribuito a sminuire ancor di più l'ormai già danneggiata immagine delle banche e degli istituti

¹⁰ Etichette spesso utilizzata per identificare tutti quelli individui nati tra gli inizi degli anni '80 e gli inizi del 21° secolo e caratterizzati da una grande familiarità nell'utilizzo dei social network e una mentalità abbastanza aperta ed ottimistica.

tradizionali, aumentando, al contrario, la fiducia dei consumatori nei confronti dei nuovi attori del mercato (Nicastro, 2018).

3.2 Il Fintech: uno sguardo d'insieme

Come si è già detto in precedenza, tra i fenomeni più rilevanti nel campo della *digital economy*, una particolare menzione va fatta per quello del Fintech.

Il termine *Fintech* nasce dalla crasi delle parole “finanza” e “tecnologia” ed è traducibile nella formulazione generica «tecnologia applicata alla finanza» (European Central Bank, 2017).

In realtà, tale termine non assume un significato operativo ben delimitato: innanzitutto perché il Fintech è un fenomeno intersettoriale e, secondariamente, perché gli investimenti in tecnologia e conoscenze (anche tramite l'impiego dell'intelligenza artificiale) consentono di realizzare in modo veloce ed economico non solo la riscrittura di modalità operative per lo svolgimento più efficiente di attività finanziarie tradizionali (per esempio, servizi di pagamento, servizi d'investimento, asset management, attività bancarie, creditizie o assicurative), ma anche il disegno di nuovi servizi e nuovi modelli di business, con rilevante impatto sulle strutture dei mercati e sulle istituzioni finanziarie (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Ne consegue che la nozione di Fintech è più propriamente riferibile a un ampio insieme di innovazioni – osservabili in campo finanziario in senso lato – che sono rese possibili dall'impiego delle nuove tecnologie sia nell'offerta di servizi agli utenti finali sia nei “processi produttivi” interni agli operatori finanziari, senza con ciò pregiudicare nuove possibili configurazioni di attività intersettoriali (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Tali innovazioni considerate in ambito Fintech comprendono sia servizi finanziari sia tecnologie informatiche e investono tutti i settori dell'intermediazione bancaria e finanziaria: dal credito (*crowdfunding*¹¹ e *peer-to-peer lending*¹²) ai servizi di pagamento istantaneo (*instant payment*), dalle

¹¹ Processo con cui più persone (“folla” o crowd) conferiscono somme di denaro (funding), anche di modesta entità, per finanziare un progetto imprenditoriale o iniziative di diverso genere utilizzando siti internet (“piattaforme” o “portali”) e ricevendo talvolta in cambio una ricompensa (vedi <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/crowd-funding-169.htm>).

¹² La definizione più semplice di Peer-to-Peer Lending (P2P Lending) è quella derivante dal suo significato letterale: individui che prestano ad altri individui. Più semplicemente il P2P Lending mette in relazione soggetti interessati a prestare denaro (“prestatori”) con altri (non solo individui, ma anche aziende) meritevoli che necessitano di risorse finanziarie (“richiedenti”). L'incontro tra domanda e offerta avviene sul web (in particolare su piattaforme digitali propriamente dette “Marketplaces”) attraverso l'intervento di un operatore professionale (vedi <https://www.p2plendingitalia.com/archivio/84-che-cos-e-il-peer-to-peer-lending>)

valute virtuali (*Bitcoin*) ai servizi di consulenza (*robo-advisor*¹³), oltre alle tecnologie di validazione decentralata delle transazioni (*blockchain* o *DLT - distributed ledger technology*), di identificazione biometrica (impronta digitale, retina o riconoscimento facciale), di supporto all'erogazione di servizi (*cloud computing*¹⁴ e *Big Data*¹⁵) (Financial Stability Board, 2017).

Fintech investe dunque ogni segmento dei mercati dei servizi bancari e finanziari; ne modifica la struttura attraverso l'ingresso di start-up tecnologiche e dei giganti della tecnologia informatica e dei social media (Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba); infine, comporta una risposta strategica delle imprese già presenti (Banca d'Italia, 2017).

3.3 L'universo FinTech: un insieme sempre più variegato di attori

Il tema strutturale succitato è sicuramente un elemento non trascurabile quando si parla di Fintech. A tal proposito, pur considerando il Fintech come “una normale evoluzione dei Financial Services” (McGuinness, 2017), in realtà il suo contesto settoriale è ben più ampio.

L'universo Fintech, infatti, non è popolato solo dai player “tradizionali” del mercato, ma prevede la partecipazione anche di altri attori esterni al settore dei “Financial Services” tra cui giovani start-up e società ben consolidate provenienti da altri settori (non necessariamente correlati).

Per definire meglio la struttura di tale mercato, la famosa società di reportistica CB Insights – nel 2014 – ha cercato di dare una rappresentazione visuale e creativa dei principali player del sistema Fintech, sottolineando ancora una volta la non convenzionalità del settore e la grande varietà di attori che lo costituisce.

In particolare, all'interno di questo report – chiamato “*The periodic Table of Fintech*” (vedi Figura 21) – si trovano elencati un vasto numero di attori del mercato Fintech, ognuno dei quali posizionato in una specifica cella della più tradizionale tavola periodica degli elementi di Mendeleev (CB Insights, 2014).

¹³ Tipologia di consulenti finanziari digitali, basati su formule matematiche o algoritmi. Sono utilizzati principalmente per la gestione di investimenti online ed hanno l'obiettivo di distribuire, gestire e ottimizzare il patrimonio del cliente, senza che quest'ultimo sia intaccato dal fattore emotivo del broker (vedi <https://www.moneyfarm.com/it/robo-advisor/>).

¹⁴ Distribuzione di servizi di calcolo, come server, risorse di archiviazione, database, rete, software, analisi e intelligence, tramite Internet (“il cloud”), per offrire innovazione rapida, risorse flessibili ed economie di scala alle società interessate (vedi <https://azure.microsoft.com/it-it/overview/what-is-cloud-computing/>).

¹⁵ Il termine Big Data indica genericamente una raccolta di dati così estesa in termini di volume, velocità e varietà da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici per l'estrazione di valore o conoscenza (vedi https://it.wikipedia.org/wiki/Big_data).

La lista non include solo fornitori di servizi finanziari, ma, ancora una volta, racchiude all'interno dell'universo Fintech anche altri tipi di società: si passa da quelle leader nell'ambito tecnologico (le cosiddette “*tech-giants*”) alle più tradizionali e giovani start-up, comprendendo perfino le principali società investitrici e acquirenti del panorama della tecnofinanza.

La tavola periodica del Fintech si sviluppa così come riportato di seguito:

- nel *blocco destro* della tavola sono riportati i cosiddetti “*enablers*”, ossia società di Venture Capital (tra cui si trovano Felicis Ventures¹⁶ e Ribbit Capital¹⁷), investitori, sia “*corporate*” (come Google Ventures¹⁸, Citi Ventures¹⁹ o Ping An Ventures²⁰) sia “*Angels*”²¹ (come, per esempio, Richard Branson - fondatore di Virgin Group - che ha finanziato, tra le altre, la società estone specializzata in FX²² Transferwise²³) e anche acceleratori/incubatori di start-up (tra cui Y Combinator²⁴, TechStars²⁵, ecc.);
- sulla *parte sinistra della tavola* si trovano varie società che operano in diverse sottoaree dell'universo Fintech (e che saranno analizzate più nel dettaglio nei capitoli successivi). CB Insights (2014) le classifica come segue:
 - *Lending*, in cui troviamo Funding Circle²⁶ o OnDeck²⁷, piattaforme di prestiti per PMI (Piccole-Medio Imprese);
 - *Payments/Billing Tech*, con società come Klarna²⁸, lanciata nel 2005 e, ad oggi, tra le banche digitali più grandi in Europa;
 - *Personal Finance/Asset Management* per la gestione delle attività finanziarie a carattere personale;

¹⁶ <https://www.felicis.com>

¹⁷ <https://ribbitcap.com>

¹⁸ <https://www.gv.com>

¹⁹ <http://www.citi.com/ventures/>

²⁰ <http://www.pinganventures.com/en/>

²¹ Si definisce “Business Angel” una persona fisica che si appassiona a una startup, la finanzia con capitale di rischio e l'aiuta, portando - oltre al capitale - la propria esperienza, conoscenze, contatti. Il Business Angel, a differenza dei fondi di investimento, investe risorse proprie e spesso la sua motivazione non è esclusivamente finanziaria (vedi <https://www.startupbusiness.it/cose-un-business-angel-e-come-puo-finanziare-la-startup/88557/>).

²² Abbreviazione del termine inglese “Foreign Exchange” (o *Forex*), con cui si intende l'insieme delle attività e/o transazioni eseguite tra due valute diverse tra loro.

²³ <https://transferwise.com>

²⁴ <https://www.ycombinator.com>

²⁵ <https://www.techstars.com>

²⁶ <https://www.fundingcircle.com>

²⁷ <https://www.ondeck.com>

²⁸ <https://www.klarna.com/international/>

- *Money Transfer/Remittance* (la tavola include all'interno di questa categoria principalmente piattaforme internazionali per il trasferimento di denaro peer-to-peer, come World Remit²⁹ o Azimo³⁰);
 - *Digital Currency*, in cui sono incluse società come Coinbase³¹ che permettono di eseguire transazioni, nazionali e internazionali con valute digitali;
 - *Institutional Tools*: all'interno di questa categoria sono racchiuse tutte quelle società che forniscono strumenti e tool per gli incumbents del settore finanziario, come piattaforme di gestione degli investimenti o piattaforme di analisi dei dati. Tra le principali Fintech presenti in questa sottoarea si evincono società come Addepar³² e Kensho³³;
 - *Equity Crowdfunding*, comprendenti siti e piattaforme online di raccolta fondi come FundersClub³⁴;
- nel *blocco inferiore*, CB Insights piazza quelli che vengono definiti “*i casi di uscita più degni di nota*”, menzionando quelle società che sono state acquistate o sono divenute pubbliche nel periodo tra il 2009 e il 2014. Tra queste società, il principale esempio fornito da CB Insights riguarda l'acquisizione – datata 2013 – di Braintree³⁵ da parte di PayPal³⁶, allora classificata ancora come società del gruppo Ebay³⁷ prima di divenire pubblica.

²⁹ <https://www.worldremit.com>

³⁰ <https://azimo.com>

³¹ <https://www.coinbase.com>

³² <https://addepar.com>

³³ <https://www.kensho.com>

³⁴ <https://fundersclub.com>

³⁵ <http://braintree.com>

³⁶ <https://www.paypal.com>

³⁷ <https://www.ebay.com>

The Periodic Table of Fin Tech

An overview of key private companies, investors and strategic acquirers in the Fin Tech space

Od OnDeck Capital	Av Avant Credit	Pf Progreso Financiero	Up Upparat	Cf CFO	St Stripe	Sq Square	Kl Klarna	Cd Creditax	Dn Dynamics	Yp Yapstone	Wf Weightfin	Bm Belfin	Ck Cekt Karma	Kp Kapital	Tf Transferwise	Wr WireBelt	Cb Carbase	Bc Blockchain	Ks Klaro	Al Angellist
Ps Prosper Marketplace	Kb Kabbage	Up Upparat	Cf CFO	Ea Easent	Lu LendUp	Iz Zelle	Lp LendUp	Mz Mozdo	Jm Juno	Wp WePay	Pc Personal Capital	Mo Mof Investing	Lm Lend Lenny	Th Thatcheta	Az Azimo	Rm Remity	Bp Bifury	Bs Blockchain	Es Easent	Cu CreditUp
Pf Progreso Financiero	Up Upparat	Cf CFO	Ea Easent	Zf ZestFinance	Fa Future Advisor	Lv LendVest	Hw HelloVest	Bg Bigband	Pt PeerTransfer	Cc Currency Cloud	Ws WebTap	Gr Circle Internet	Bn Binar Technologies	Dr Digital Reasoning	Ix EX Group	Fc FundrClub	Cc Crowdcube	Zo Zango	Mf Maturity	Ac ACI Venture
Fc Funding Circle	Ca CAN Capital	Lu LendUp	Lu LendUp	Fa Future Advisor	Co Cowor	Lu LendUp	Lv LendVest	Bg Bigband	Pt PeerTransfer	Ws WebTap	Gr Circle Internet	Bn Binar Technologies	Dr Digital Reasoning	Ix EX Group	Fc FundrClub	Cc Crowdcube	Zo Zango	Mf Maturity	Ac ACI Venture	
Rd Remenda	Pd Petal	Lu LendUp	Lu LendUp	Fa Future Advisor	Co Cowor	Lu LendUp	Lv LendVest	Bg Bigband	Pt PeerTransfer	Ws WebTap	Gr Circle Internet	Bn Binar Technologies	Dr Digital Reasoning	Ix EX Group	Fc FundrClub	Cc Crowdcube	Zo Zango	Mf Maturity	Ac ACI Venture	
Ax Aumoney	Sw Swift Capital	Lu LendUp	Lu LendUp	Fa Future Advisor	Co Cowor	Lu LendUp	Lv LendVest	Bg Bigband	Pt PeerTransfer	Ws WebTap	Gr Circle Internet	Bn Binar Technologies	Dr Digital Reasoning	Ix EX Group	Fc FundrClub	Cc Crowdcube	Zo Zango	Mf Maturity	Ac ACI Venture	
Br Boro	Pu Pret D'Union	Lu LendUp	Lu LendUp	Fa Future Advisor	Co Cowor	Lu LendUp	Lv LendVest	Bg Bigband	Pt PeerTransfer	Ws WebTap	Gr Circle Internet	Bn Binar Technologies	Dr Digital Reasoning	Ix EX Group	Fc FundrClub	Cc Crowdcube	Zo Zango	Mf Maturity	Ac ACI Venture	

created by **CBINSIGHTS**

Symbol →
Firm Name →

St
Stripe

Money Transfer
Digital Currency
Institutional Tools

Equity crowdfunding
VC Firms
Corporate Investors

Notable investor-backed Acquisitions and IPOs
Accelerators/incubators
Acquirers

Ac Accel Partners	Fr First Round Capital	Ah Andreessen Horowitz	Usv Union Square Ventures	Fhv FTV Capital	Gv Google Ventures	It Intel Capital	Td Tim Draper	Yc Y Combinator
Fo Foundation Capital	Rre RRE Ventures	Sv SV Angel	Bd Balderton Capital	Bcv Baird Capital Ventures	Ci Citi Ventures	Ms MasterCard	MI M.I. Learman	Is Index Partners
Kh Khosla Ventures	Id Index Partners	Sp Spark Capital	Co Core investor Capital	Rp Redpoint Ventures	Dcm Dell Capital Management	Ae American Express	Iv Naval Bankart	Bs Bessemer Partners
Kp Kleiner Partners	Se Sequoia Capital	Nea New Enterprise Associates	Gy Greylock Partners	F Founders Fund	Cl Credit Capital	Bv BVI Ventures	Pt Peter Thiel	Fn FinTech Investment Lab
Fe Field Partners	Gy Greylock Partners	Fs 500 Startups	OK Oak HCFI	Bu Burnberg Capital	Qed QED Investors	Vs Via Ventures	Rb Richard Brand	Sx Sift Stoney
Thv Thrive TV Capital	Ri Rabbi Capital	Bvp Bessemer VP	Fc FinTech Collective	At Atlas Venture	Gc General Catalyst	Pa Pivotal Ventures	Sb Scott Barnette	VI ValueStream Lab

To receive updates to the Periodic Table, visit:
www.cbinsights.com/blog/fin-tech-periodic-table

Lc Lending Club	Xm Xoom	Bt Bantree	Yd Yodle	Ch Check	Mi Mint.com	Gd Green Dot	Qb Qobanking	Cp ClearPay	Me Merchant e-Solutions	Zo Zango	Mf Maturity
If iFint	Eb eBay (PayPal)	Mc MasterCard	Vf Verifone	Fi Fis	Go Google	Bt Bantree	Fs Fiserv	Am American Express	Wu Western Union	Fd First Data	Ac ACI Venture

Figura 21 – Tavola periodica del Fintech
Fonte: CB Insights

3.4 Il ruolo attivo dei “non-financial player” all’interno dell’universo Fintech

L’universo Fintech, come visto in precedenza attraverso l’analisi di CB Insights, è decisamente variegato e costituito da tanti tipi diversi di attori, finanziari e non.

Ed è proprio la presenza di questi attori non finanziari che sta fortemente rivoluzionando la struttura del settore. Questi player, infatti, coincidono molto spesso con grandi società tecnologiche o giganti del web che, tramite le proprie innovazioni, cercano di conquistare fette via via maggiori di mercato, rivoluzionando lo status quo del settore e offrendo servizi e prodotti sempre più efficienti ed economici (Busch & Moreno, 2014).

A stimolare l’ingresso sul mercato di questi player ci sono una serie diversa di fattori: in primis, la mancanza di norme regolative stringenti nei confronti di queste nuove società tecnologiche (al contrario di quanto avviene con le banche tradizionali) che contribuiscono a creare un contesto quasi “anarchico”; successivamente, i continui investimenti in tecnologie sempre più avanzate e l’elevata mole di dati a disposizione di questi player che determinano una sorta di vantaggio competitivo nei confronti degli incumbent (Ruddenklau, 2018).

3.4.1 I fenomeni GAFA e BAT: cosa sono e come operano

Negli anni recenti, queste società altamente tecnologiche stanno sempre più rappresentando una reale minaccia per i fornitori tradizionali di servizi finanziari, aumentando il livello di competizione nel mercato.

Tale situazione è giustificata a livello globale da due principali fenomeni, denominati rispettivamente GAFA e BAT.

Con l’acronimo GAFA ci si riferisce alle quattro “*Big Tech companies*”³⁸ del mercato americano (e più in generale dell’economia occidentale), ossia Google, Apple, Facebook e Amazon. Queste società, rinomate per la propria offerta di servizi e prodotti fortemente tecnologici, hanno ormai un impatto sempre più rilevante nella vita quotidiana dei singoli individui, fornendo oggi anche strumenti finanziari di vario genere – come è possibile osservare in *Figura 22* (Natale, 2015); allo stesso modo, con la sigla BAT, si tende ad indicare i giganti tecnologici del mercato cinese Baidu, Alibaba e Tencent. Queste società, inizialmente classificate come “*Tech companies*”, hanno oggi trasformato il proprio modello di business offrendo prodotti e servizi – spesso tramite

³⁸ Società ad alto contenuto tecnologico, specializzate nell’offerta di servizi e prodotti altamente innovativi rispetto alle altre imprese del mercato.

società controllate – in un gran numero di settori diversi, tra cui anche quello finanziario (Signorelli, 2019).

La prima impresa a entrare nel settore dei servizi finanziari fu Google che, nel 2011, lanciò Google Wallet³⁹ (oggi noto come Google Pay Send), un particolare servizio che permette ai consumatori di trasferire denaro ad altri utenti – via pc o telefono cellulare – semplicemente usando le loro e-mail o i loro numeri di telefono (Nicastro, 2018). Questi ultimi due elementi, a loro volta direttamente collegati ad un conto corrente bancario, devono necessariamente essere inseriti all’interno dell’app Gmail o nel sito web Google Wallet (Google, 2017).

		Google	Apple	Facebook	Amazon
Payments come primo servizio aggredito dai GAFA	Mobile Payments	AndroidPay	ApplePay	n/a	Amazon Pay Places
	Online Payment	AndroidPay	ApplePay	n/a	Amazon Pay
	Peer-2-Peer Payment	Google Wallet	ApplePay Cash	Payment in Messenger	n/a
	Other Payments	n/a	n/a	n/a	Amazon Cash
Lending , in particolare alle PMI, in forte sviluppo dai GAFA	Lending to Customers	Google Store Financing	n/a	n/a	Amazon Lending
	Lending to Business	n/a	n/a	n/a	Amazon Lending
Hub come punti di accesso e di relazione con il cliente per offrire servizi customizzati e gestire i Dati degli utilizzatori	eMoney	n/a	n/a	n/a	Amazon Coins
	App stores	Google Play	App Store	n/a	Amazon Apps
	Voice Banking Interfaces	Google Home	Siri	n/a	Amazon Alexa

Figura 22 – Il fenomeno GAFA e i suoi prodotti finanziari, dai “payments” al “voice banking”

Fonte: Analisi PwC su dati aboutfintech.de

Nell’agosto del 2017, poi, la società decise di lanciare un nuovo sistema proprietario di pagamento per dispositivi mobili, che permetteva ai consumatori di pagare tanto online quanto in-store, laddove il sistema di pagamento contactless veniva accettato. Tale sistema di pagamento, ancora tutt’oggi in vigore, è noto agli utenti con il nome Google Pay⁴⁰.

L’app di Google Pay è disponibile attualmente in 28 paesi del mondo (dato aggiornato a dicembre 2018) ed è sviluppato in partnership con Visa, MasterCard e le principali banche globali.

³⁹ https://pay.google.com/payments/u/0/home?p2p_action=send

⁴⁰ <https://pay.google.com>

Anche Apple, negli anni addietro, ha lanciato il proprio sistema di pagamento tramite dispositivi mobili: Apple Pay⁴¹, rilasciato per la prima volta nel 2014 e che può essere utilizzato per pagare con iPhone, iPad, Apple Watch e Mac sia in negozio che sul web.

Il servizio di pagamento di Apple è ad oggi presente in 57 paesi del mondo (dato aggiornato a giugno 2019), di cui circa una quarantina in Europa.

Recentemente una nuova funzionalità – denominata Apple Pay Cash e per ora disponibile solo negli Stati Uniti – è stata aggiunta all'app di Apple Pay: tramite Apple Pay Cash, infatti, i consumatori americani possono mandare e ricevere denaro presente sul loro Apple Wallet semplicemente mandando messaggi di testo oppure chiedendo a Siri (il sistema di riconoscimento vocale di Apple) di farlo (Nicastro, 2018).

Tra i progetti finanziari più rilevanti, però, c'è sicuramente quello di Libra, la criptovaluta di Facebook recentemente svelata nel giugno 2019.

Il progetto, che dovrebbe decollare nel 2020, non si limita semplicemente a dar vita a una nuova criptovaluta, ma prevede lo sviluppo di un intero ecosistema: un'infrastruttura finanziaria globale accessibile a miliardi di persone e in grado di fornire servizi bancari anche agli oltre 1,7 miliardi di individui ancora “unbanked” al mondo (Libra Association Members, 2019).

L'obiettivo finale di Libra, così come sottolineato anche da Mark Zuckerberg (CEO di Facebook) in una recente intervista, è infatti quello di *“rendere facile per tutti inviare e ricevere denaro, proprio come accade quando si vogliono condividere messaggi e foto tramite i nostri social media”* (Maci, 2019).

Nulla si sa con certezza sul modo di operare del sistema succitato, ma ciò che si può immaginare è che consentirà agli utenti tanto di scambiare la criptovaluta su Facebook e tramite Messenger, quanto di utilizzarla per fare acquisti direttamente sulla piattaforma o sui siti convenzionati (Usai, 2019).

Anche Amazon, leader globale nell'e-commerce, è fortemente attiva nel settore finanziario. Nel 2011, la società capitanata da Jeff Bezos decise di lanciare un servizio di prestito per le Piccole e Medie Imprese, che veniva venduto direttamente tramite la piattaforma di e-commerce. Il servizio, che offre concessioni comprese tra \$1000 e \$750'000 alle imprese richiedenti, ha raggiunto un valore record di oltre \$1 miliardo in prestiti alla fine del 2018 (Soper & Wang, 2017).

⁴¹ <https://www.apple.com/it/apple-pay/>

Spostandoci al fenomeno BAT, invece, si può facilmente notare dalla *Figura 23* sottostante come quest'ultimo sia predominante nel panorama cinese del Fintech.

	Group		
	Alibaba	Tencent	Baidu
Payments	✓	✓	✓
Financing	✓	✓	✓
Wealth Management	✓	✓	✓
Insurance	✓	✓	✓
Securities	✓	✓	✓
Banking	✓	✓	✓
Credit Scoring	✓	✓	✓
Crowdfunding	✓	✓	✓

Figura 23 – Aree della catena del valore del credito attaccate dalle grandi Big Tech cinesi (2016)

Fonte: EY

Tutte e tre le società considerate – Baidu, Alibaba e Tencent – offrono prodotti e servizi in gran parte delle aree predominanti del settore dei Financial Services, dai pagamenti alle assicurazioni, dai servizi bancari tradizionali al crowdfunding.

Baidu, ad esempio, nasce come motore di ricerca online nel 2000; successivamente, nel 2015, decide di creare una propria impresa sussidiaria, Baidu Financial Services Group (BFSG) – oggi nota con il nome Du Xiaoman Financial⁴² – specializzata nella vendita di prodotti per il Wealth Management e nell'emissione di microcrediti, tramite l'utilizzo di tecnologie come l'Intelligenza Artificiale e i Big Data per valutare il merito creditizio del richiedente; inoltre, la società permette anche di effettuare pagamenti per i propri servizi direttamente tramite il suo Wallet (Nicastro, 2018).

Alibaba, la più grande piattaforma di e-commerce al mondo, opera nel settore dei servizi finanziari tramite la propria partecipata Ant Financial Services⁴³, specializzata nella fornitura di prodotti finanziari alle PMI e ai singoli consumatori.

Le aree di business in cui opera Ant Financial – così come è possibile osservare sul sito web della società – sono molteplici, ognuna delle quali portata avanti da una specifica società figlia: pagamenti (Alipay), investimenti (Ant Fortune), credit-scoring (Zhima Credit), banking (MyBank).

⁴² <https://equalocean.com/company/du-xiaoman-financial>

⁴³ https://www.antfin.com/index.htm?locale=en_us

Tencent domina il mercato cinese della messaggistica tramite la sua app WeChat, lanciata sul mercato nel 2011.

Successivamente, nel 2013, l'app fu integrata con il sistema di pagamento WeChat Pay⁴⁴, tuttora tra i più utilizzati a livello globale insieme al suo diretto competitor Alipay (Nicastro, 2018).

Ciò che accomuna tutte le società citate in precedenza è sicuramente la loro cultura organizzativa, basata su agilità e imprenditorialità, oltre ad un DNA altamente tecnologico (Fracasso, 2018).

È per tale motivo che spesso ci si riferisce ad esse con il termine Big Tech, con cui si indicano *“società fortemente innovative con un relativo vantaggio nella tecnologia digitale. Le Big Tech, infatti, solitamente forniscono servizi web (motori di ricerca, e-commerce, social media) ai consumatori finali tramite internet o proprie infrastrutture IT, spesso usate anche da altre società per offrire i propri prodotti sul mercato”* (Basel Committee on Banking Supervision, 2018).

È proprio questa continua dedizione al miglioramento e all'innovazione che stimola la crescita delle BigTech, aumentando, di conseguenza, la fiducia che i consumatori ripongono in loro.

Tale fiducia, però, non si riflette soltanto nella crescita continua del core business delle imprese succitate, ma stimola quest'ultime a estendere i propri orizzonti anche in settori adiacenti, con particolare attenzione per quello dei servizi finanziari (Accenture, 2016).

Secondo un recente studio effettuato da Accenture (2016), infatti, la maggior parte dei clienti, specialmente quelli più giovani, affiderebbe completamente tutte le proprie attività quotidiane a queste grandi Big Tech, sia per l'elevata facilità con cui esse vengono svolte, sia per la qualità dei servizi offerti.

In particolare, alla domanda specifica *“Vorresti una Big Tech come banca personale?”*, un'alta percentuale di rispondenti (specialmente quelli compresi tra i 18 e i 54 anni) ha risposto con *“probabile”* o *“molto probabile”*, sottolineando ancora una volta l'impatto che queste società hanno ormai su gran parte dei mercati tradizionali (vedi *Figura 24*).

⁴⁴ <https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay>

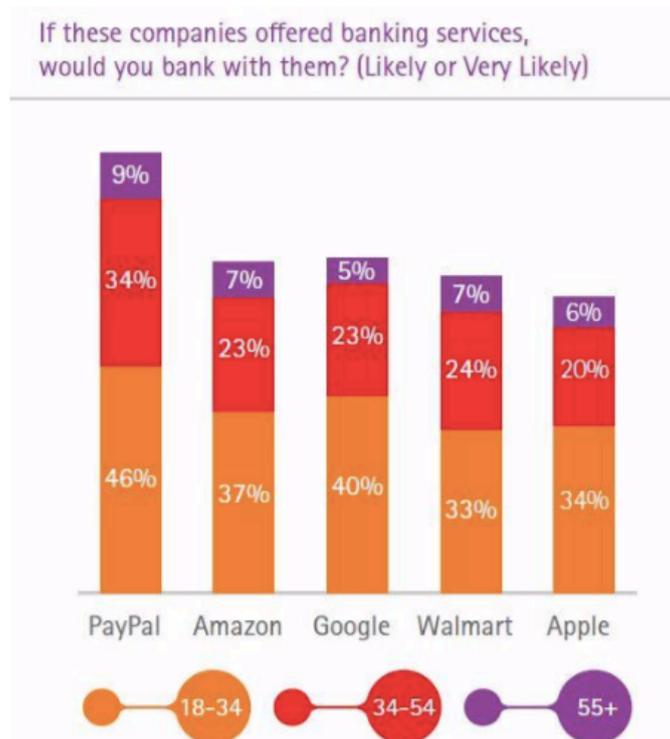


Figura 24 – “Vorresti una Big Tech come banca personale? (Percentuale di individui che ha risposto “Probabile” o “Molto probabile” per ogni società)

Fonte: Accenture (2016)

3.5 Le principali attività svolte dalle imprese Fintech

Come già osservato nei paragrafi precedenti, le società dell’universo Fintech operano ormai in tutte le aree del settore dei servizi finanziari, rispondendo alle esigenze dei clienti con prodotti sempre più efficienti e intuitivi.

Nel corso degli anni, si è assistito a diversi modelli di classificazione delle attività svolte dalle società Fintech, alcuni più visuali e sintetici, altri più dettagliati.

Il primo modello di classificazione preso in considerazione è quello proposto da CB Insights (2019a) (Figura 25) in cui vengono elencate 10 macro-aree di attività – con relative definizioni – in cui le società Fintech operano oggi: si distinguono attività prettamente innovative (come *Blockchain/Crypto* e *Regtech*⁴⁵) da attività, invece, più tradizionali come quelle dei prestiti (*Lending*) o dei pagamenti (*Payments/Billing*).

⁴⁵ Termine ottenuto dalla crasi delle parole inglesi “regulation” e “technology”, indicante l’impiego da parte delle aziende di strumenti tecnologici a supporto delle procedure di adeguamento, conformità, rispetto di norme, regolamenti, leggi, reportistica (vedi <https://www.money.it/Regtech-cos-e-perche-e-cruciale-per-industria-fintech>).

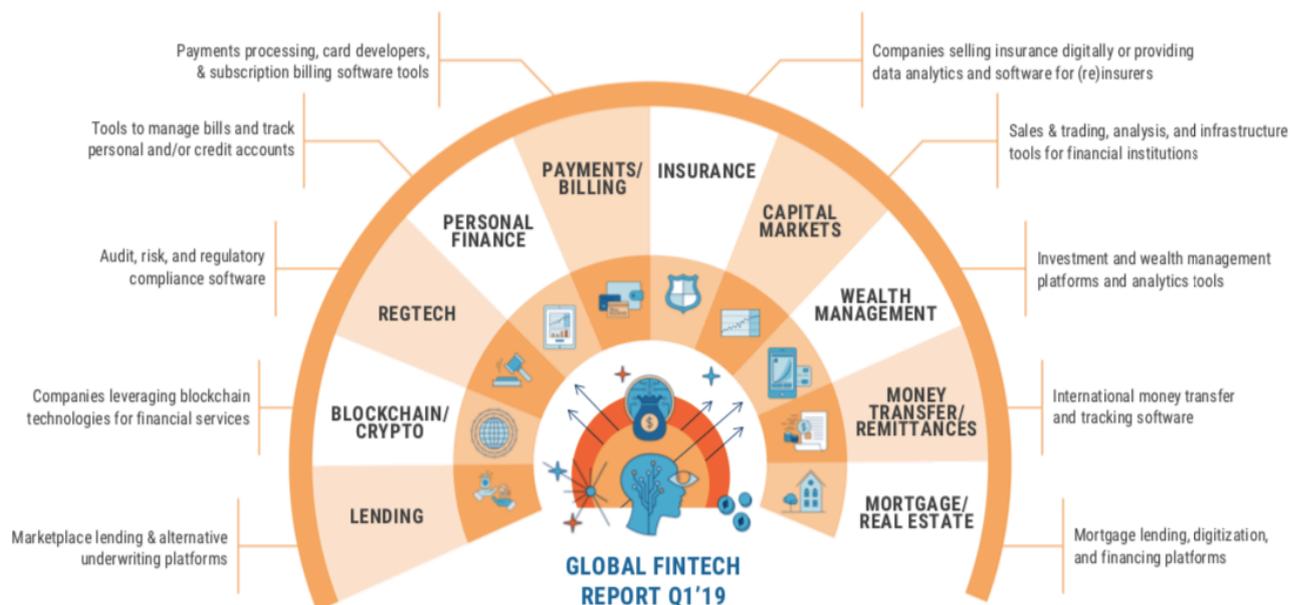


Figura 25 – Mappa delle attività svolte dalle principali società Fintech del mercato

Fonte: CB Insights (2019a)

Il secondo modello analizzato è, in realtà, fonte dell'unione di molteplici studi svolti nel corso del tempo. Sulla base delle mappature proposte da *Arner et al.* (2016), *McQuinn et al.* (2016) e *IOSCO* (2017), la Consob (2018) classifica le imprese operanti nel settore in due grandi gruppi (vedi *Tabella 5*): il primo, relativo alle *attività di intermediazione finanziaria*, riconducibile all'insieme delle imprese Fintech propriamente dette; il secondo, relativo alle *attività strumentali o funzionali all'intermediazione finanziaria*, e costituite da imprese appartenenti al settore tecnologico (o imprese Tech).

Nell'ambito delle attività di intermediazione finanziaria, a loro volta, sono incluse quattro differenti aree operative (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018):

- *Attività di reperimento delle risorse finanziarie*, che comprende *equity based financing* e *debt financing*;
- *Attività e servizi di investimento*, che includono *trading*, gestione finanziaria e consulenza finanziaria;
- *Servizi di pagamento*, inerenti sia al trasferimento (nazionale o internazionale) di moneta, sia alle soluzioni di pagamento
- *Servizi assicurativi*, denominati anche Insurtech⁴⁶

⁴⁶ Neologismo formato dalle parole "insurance" e "technology" che identifica tutto ciò che è innovazione *technology-driven* in ambito assicurativo: software, applicazioni, startup, prodotti, servizi, modelli di business (vedi <https://www.insuranceup.it/it/scenari/insurtech-che-cos-e-e-quali-sono-i-suoi-pilastri/>).

3.5.1 Attività di reperimento delle risorse finanziarie

All'interno di questo gruppo sono racchiuse tutte quelle attività svolte dalle imprese Fintech per aiutare i clienti a reperire risorse a titolo di capitale o di debito. Si dividono principalmente in due grandi gruppi: *equity-based financing* e *debt financing*.

Equity based financing

Con il termine equity financing si identifica “*il processo di raccolta di capitale tramite la vendita di azioni*” (Banton, 2019).

Quando si fa riferimento all'*equity-based financing*, è possibile individuare due principali sottocategorie di attività Fintech: l'*equity crowdfunding* – che definiamo “puro” in quanto rivolto agli investitori *retail* (il crowd) – e il *club deal*.

(Consob, 2018).

Le piattaforme di equity crowdfunding permettono agli investitori retail di accedere a investimenti in private equity⁴⁷ (IOSCO, 2017), tipicamente imprese in fase di start-up o early stage. Come più ampiamente e dettagliatamente definito da Schena et al. (2018), con il termine crowdfunding si indica “*il processo con cui più persone (“folla” o crowd) conferiscono somme di denaro (funding), anche di modesta entità, per finanziare un progetto imprenditoriale o iniziative di diverso genere utilizzando siti internet (“piattaforme” o “portali”) e ricevendo talvolta in cambio una ricompensa. [...] L'equity-crowdfunding prevede che il finanziatore ottenga, come contropartita del denaro erogato alla società proponente, una partecipazione al capitale.*” (Schena, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Nella categoria dell'*equity crowdfunding* “puro”, inoltre, sono spesso incluse anche le piattaforme che funzionano semplicemente da “vetrina” dei progetti di investimento e che possono essere definite *marketplace*. Queste Fintech forniscono una piattaforma sulla quale le società che hanno bisogno di reperire fondi possono pubblicizzare la propria iniziativa e, al contempo, gli investitori *retail* possono acquisire informazioni al fine di effettuare investimenti. Le fonti di ricavo della piattaforma derivano principalmente da una commissione ricevuta sull'ammontare di fondi raccolti dall'impresa (Schena, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

⁴⁷ Il private equity è una forma di investimento di medio-lungo termine in imprese non quotate ad alto potenziale di sviluppo e crescita (high grow companies) effettuata prevalentemente da investitori istituzionali con l'obiettivo di ottenere un consistente guadagno in conto capitale dalla vendita della partecipazione acquisita o dalla quotazione in borsa (vedi <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/private-equity.html>).

La seconda sottocategoria di attività, invece, racchiude tutte quelle piattaforme che effettuano il cosiddetto “*club deal*”, ossia raccolgono fondi da investitori specificamente individuati secondo determinati criteri (e.g., un patrimonio sufficientemente elevato, esperienza lavorativa precedente nell’industria finanziaria e/o profili formativi specializzati (laurea in economia), oppure l’appartenenza ad un network di Business Angels).

Le piattaforme appartenenti a tale sezione possono stabilire autonomamente eventuali criteri di accesso, individuando specifici requisiti patrimoniali o di esperienza. Tali criteri, però, non dipendono da previsioni normative, ma possono essere determinati singolarmente e volontariamente da ogni singola piattaforma (Schena, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Debt financing

Un secondo ambito in cui le società Fintech stanno sviluppando i propri servizi, all’interno della macro-area di attività di reperimento di risorse finanziarie, è quella inerente al *debt financing*, che include i prestiti e l’acquisto di titoli di debito (Arlotta, Bertolotti, Fantoni, Coda Negozio, & Di Donato, 2018).

In questo modo, le società Fintech offrono soluzioni alla clientela interessata a reperire risorse finanziarie a titolo di debito, generalmente mettendola in contatto con potenziali finanziatori mediante la piattaforma *online (marketplace)*; più raramente, invece, la Fintech opera in via diretta nella veste di finanziatore, pur sempre utilizzando il canale telematico per agevolare l’accesso della clientela e rendere velocemente fruibili i servizi offerti (Schena, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Le sottocategorie principali in cui si divide il *debt financing* sono quattro:

- a) *Lending crowdfunding (o social lending) e peer-to-peer lending (P2P lending)*.
- b) Finanziamenti a breve termine tramite sconto fatture (*invoice lending*) o credito commerciale.
- c) *Club deal*.
- d) Raccolta fondi da investitori qualificati o istituzionali realizzata mediante titoli di debito.

Di seguito ci si soffermerà più nel dettaglio su ognuna delle quattro categorie precedentemente citate, spiegando in maniera più approfondita il modo di operare di ciascuna di essa:

a) Lending crowdfunding (o social lending) e peer-to-peer lending (P2P lending)

Nella maggior parte dei casi, le imprese che operano in questa area di attività non erogano in proprio il prestito. È proprio sulla base di ciò che le Fintech si distinguono dagli intermediari creditizi (banche,

assicurazioni, ecc.) che, tipicamente, agiscono come controparte contrattuale nei confronti del prestatore di fondi (Schena, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

In questo caso, l'innovazione consiste nella possibilità di far concludere in via diretta un contratto di finanziamento tra clienti della stessa piattaforma, grazie all'interazione tra una pluralità di soggetti che convogliano risorse finanziarie tramite una piattaforma digitale, a vantaggio dei richiedenti di fondi (Banca d'Italia, 2017).

b) Finanziamenti a breve termine tramite sconto fatture (invoice lending) o credito commerciale

Alcune piattaforme di *lending based financing* consentono ai loro clienti di ottenere credito tramite sconto fatture (*invoice lending*) *pro solvendo* o *pro soluto* (Arlotta, Bertolotti, Fantoni, Coda Negozio, & Di Donato, 2018).

I meccanismi di funzionamento sono analoghi a quelli precedentemente esaminati per il *lending crowdfunding*. L'unica differenza sta nel fatto che i prestatori di fondi, a fronte della richiesta di finanziamento, presentano fatture o titoli di credito da scontare (Schena, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Anche in questo ambito è, perciò, possibile che la piattaforma preveda un modello di selezione dei finanziamenti "diretto" da parte dei singoli clienti (in tal caso la piattaforma eventualmente seleziona le richieste sulla base di uno *scoring* o di un criterio di accettazione).

c) et d) Club deal et Raccolta fondi da investitori qualificati o istituzionali realizzata mediante titoli di debito

L'ultima sottocategoria distintiva per quanto riguarda le attività di raccolta fondi a titolo di debito racchiude le cosiddette soluzioni di *club deal*, ovvero "attività svolte da Fintech che si focalizzano esclusivamente (o prevalentemente) su investitori istituzionali o specificamente individuati, interessati alla sottoscrizione di titoli di debito emessi dalle imprese proposte dalla piattaforma" (Schena, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

3.5.2 Attività e servizi di investimento

Tra le principali attività facenti parte di questa area finanziaria, tre verranno analizzate successivamente più nel dettaglio: servizi di piattaforma di *trading*, servizi di *gestione finanziaria* e servizi di *consulenza*.

Trading

Con il termine *trading* si indica il “*processo di compravendita di strumenti finanziari – come azioni, obbligazioni, futures, ecc. – tramite appositi siti web o piattaforme online*” (Investopedia, s.d.).

I servizi di *trading*, però, sono spesso intesi in senso più ampio, potendo riguardare la fornitura di informazioni aggregate e rielaborate sui mercati finanziari, oppure l’offerta di una piattaforma di *trading* (per clientela *retail* o istituzionale), comprese le attività di *copy-trading*⁴⁸ e *e-trading*⁴⁹ (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Gestione finanziaria

In questa categoria rientrano, in primo luogo, i servizi di gestione di tesoreria, ovvero servizi di gestione delle entrate e delle uscite.

Nella maggior parte dei casi, questo servizio dà la possibilità al cliente di visualizzare e “pianificare” le proprie spese, permettendogli di gestire in maniera unificata le uscite e le entrate di tutti i suoi conti correnti e le sue carte di credito (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Un’altra fattispecie di servizio di gestione finanziaria è costituita dal cosiddetto “*salvadanaio elettronico*”: in questo caso, viene offerto un servizio mediante un’applicazione che accantona un ammontare di denaro a fronte di ogni spesa effettuata. Tale denaro, a sua volta, e a seconda del modo di operare della Fintech fornitrice del servizio, può essere esclusivamente mantenuto all’interno del salvadanaio elettronico o, viceversa, essere utilizzato per tutta una serie di investimenti sui mercati finanziari (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

L’operatore che fornisce il servizio in quest’ultimo caso viene riconosciuto apertamente come un intermediario vigilato o SGR⁵⁰ (Bandiera, 2015).

⁴⁸ Sono simili alle tradizionali piattaforme di e-trading, ma si differenziano da queste ultime poiché aggiungono la possibilità per gli investitori di copiare in maniera automatizzata le strategie di trading di altri trader e coniugano l’aspetto di trading con l’aspetto social (vedi <https://www.finriskalert.it/?p=2367>)

⁴⁹ Interfacce di negoziazione che permettono agli investitori finali di effettuare scambi di titoli sui mercati, sulla base dell’accordo con il proprio provider. Rappresentano strumenti già diffusi da diversi anni sui mercati e offerti anche da alcuni intermediari tradizionali (vedi <https://www.finriskalert.it/?p=2367>).

⁵⁰ Società di Gestione del Risparmio

Consulenza finanziaria

Alcune Fintech, poi, offrono servizi di consulenza finanziaria, su prodotti di terzi oppure su prodotti a proprio marchio, in maniera completamente automatizzata e digitale: si parla in questo caso di *robo-advice*, fenomeno già ampiamente descritto nei paragrafi precedenti.

Questi innovativi servizi di consulenza automatizzata (chiamati appunto *robo-advisor*) si stanno ampiamente diffondendo a livello internazionale, sia nell'ambito del Fintech sia tra gli *incumbent*, per via del significativo contenimento dei costi rispetto all'offerta tradizionale e per l'elevato grado di personalizzazione dell'offerta al cliente (Consob, 2018).

Gli *incumbent*, in particolar modo, hanno sfruttato il canale digitale per posizionarsi in modo complementare rispetto alla propria offerta tradizionale, automatizzando maggiormente i processi legati all'asset management e al private banking: così facendo, infatti, sono state rilasciate piattaforme digitali "avanzate" per la consulenza di investimento (tramite appunto robo-advisor), con un'offerta più ampia di strumenti, analisi e informazioni in real-time (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

3.5.3 Servizi di pagamento

Tale area di attività, che è quella di originario sviluppo del fenomeno Fintech a livello globale, è suddividibile, a sua volta, in due principali sotto-aree: *trasferimenti di moneta* e *soluzioni di pagamento*.

Entrambi i servizi succitati possono avere ad oggetto sia monete legali, sia monete virtuali (o criptovalute).

La differenza sostanziale che intercorre tra le due sta nel fatto che le criptovalute, a differenza delle monete legali, non possono essere utilizzate come mezzo di pagamento sui mercati regolamentati e, di conseguenza, sono prive delle tutele previste dalla normativa per il consumatore retail.

Queste, inoltre, non devono necessariamente transitare da intermediari finanziari abilitati alla prestazione di servizi di pagamento e non sono assoggettate a specifici controlli o norme omogenee a livello internazionale (Ferrari et al., 2016).

Trasferimento (nazionale o internazionale) di moneta

L'innovazione apportata dalle Fintech in questa area riguarda il processo e non il prodotto, permettendo al cliente di effettuare trasferimenti di denaro in tempi più rapidi e con costi più contenuti, grazie all'utilizzo della tecnologia.

All'interno di questa area di attività rientrano società che offrono conti multi-valutari (come la finlandese TransferWise), oppure servizi di trasferimento di denaro a cui possono essere abbinata possibilità di acquisto a rate di beni e servizi o, ancora, servizi di trasferimento di denaro anche tra numeri di telefono (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Soluzioni di pagamento

Per quanto riguarda le soluzioni di pagamento, invece, esistono diverse Fintech, nella maggior parte dei casi non vigilate, che offrono soluzioni applicative per effettuare pagamenti presso rivenditori convenzionati, oppure per realizzare "collette" via web (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Questa macro-area di attività è sicuramente la più sviluppata a livello internazionale, tanto in termini di densità del mercato quanto in relazione alla vastità di servizi e prodotti offerti dalle imprese. Si distinguono, a tal proposito, Fintech che offrono servizi di colletta e pagamento delle bollette, servizi di *mobile wallet*, carte prepagate per ragazzi collegate ad app che consentono ai genitori di monitorare l'entità e la tipologia di spese sostenute dai propri figli, oppure applicativi a supporto degli acquisti online (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

3.5.4 Servizi assicurativi (Insurtech)

La quarta area di attività presa in considerazione comprende tutti quei servizi offerti dalle Fintech in ambito assicurativo, denominate anche Insurtech.

Con il termine Insurtech, stando alla definizione fornita da Investopedia, si fa riferimento "*all'utilizzo di innovazioni tecnologiche all'interno del tradizionale sistema assicurativo, con l'obiettivo di aumentarne l'efficienza, riducendone i costi di erogazione del servizio*" (Hargrave, 2019).

L'obiettivo finale perseguito da questo tipo di società, infatti, è quello di semplificare la scelta di prodotto alla clientela, supportando quest'ultima anche nella gestione delle polizze e dei sinistri, con relativi servizi connessi (multe, riparazioni auto, ecc.) (Arlotta, Bertolotti, Fantoni, Coda Negozio, & Di Donato, 2018).

Alla luce delle numerose analisi condotte di recente a livello mondiale, inoltre, è prevista una crescita consistente delle piattaforme Insurtech negli anni a venire, garantendo al consumatore finale un'offerta di polizze sempre più personalizzate, con una conseguente e importante modifica della catena del valore nel mercato assicurativo (Startup Business, 2017).

Tra le numerose Insurtech presenti ormai nel panorama mondiale, un occhio di riguardo spetta a ZhongAn Insurance⁵¹ (Cina) e Oscar⁵² (USA) (vedi *Tabella 5*): entrambe le compagnie di assicurazione, infatti, grazie anche al loro modo di operare esclusivamente online, hanno raggiunto in pochissimi anni significativi volumi operativi e elevati profitti, insediando notevolmente l'operato dei grandi colossi tradizionali del settore assicurativo (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

3.5.5 Attività strumentali o funzionali all'intermediazione finanziaria

L'altro grande gruppo di attività considerato dallo studio Consob (2018) è quello delle attività funzionali all'intermediazione finanziaria, con il cui nome si intendono tutte quelle attività, svolte da imprese Tech, volte allo sviluppo di strumenti e/o servizi strumentali per l'operatività in ambito finanziario (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Proprio per via degli strumenti tecnologici utilizzati, sempre più avanzati ed applicabili a una vasta gamma di attività, è possibile individuare diverse tipologie di servizi offerti da questi operatori Tech. Di seguito, i principali (riportati anch'essi, più nel dettaglio, nella *Tabella 5*):

- Società di *data management, big data e analytics*, che forniscono servizi di gestione dati (*repository*), *rating o scoring* e rielaborazione dati;
- Società specializzate nello sviluppo di tecnologie *blockchain* o DLT (*Distributed Ledger Technology*) a supporto di diverse attività;
- Società di *cyber security, compliance* e protezione dei dati personali;
- Società di *Regtech*, che forniscono applicazioni tecnologiche per verificare, quasi in tempo reale, l'impatto della regolamentazione sulle attività delle società clienti e la loro esposizione al rischio

⁵¹ <https://m.zhongan.com>

⁵² <https://www.hioscar.com>

Tabella 5 – Le principali attività Fintech + esempi societari

A) ATTIVITÀ DI INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA

Aree di attività	Sottocategoria	Modalità operativa della FinTech	FinTech vigilate	FinTech non vigilate
1) Attività di reperimento risorse finanziarie				
Equity based financing	Crowdfunding puro (retail)	marketplace	AssitecaCrowd [1], Baldi Finance (Investi-re) [1], Crowd4capital [1], CrowdFundMe [1], Cofyp [1], Ecomill [1] [2], Fundera [1] [2], Idea Crowdfunding [1] [2], Italyfunding [1] [2], MuumLab [1], MamaCrowd [1], NextEquity [1], Opstart [1], SiamoSoci [1](iscritta tramite MamaCrowd), Starsup [1], The ING project (già TipVenture) [1], Tifosy [3] [4], UnicaSeed [3], Walliance [1], WeareStarting [1]	Equitystartup [2], Startzai [2]
		sottoscrizione (in tutto o in parte)		
		Club deal (investitori individuati)	marketplace	SiamoSoci [1], Clubdealonline [1], Epic [5]
		sottoscrizione (in tutto o in parte) Equinvest [1][6]		
Debt financing (prestiti e acquisto di titoli di debito)	Lending Crowdfunding (o social lending) e P2P lending	marketplace	Borsa del Credito [7], Lendix [8], Smartika [7], Soisy [7], Tifosy [3][4]	
		erogazione (in tutto o in parte) PrestaCap [4], Prestiamoci [9]		
	Finanziamenti a breve termine:			
	- sconto fatture (invoice lending)	marketplace	Credimi [9]	CashInvoice, CashMe, Crowdcity [10], Workinvoice
	- credito commerciale	marketplace		Sardex, Venex, Samex
	Clubdeal (investitori individuati)		Epic [5], Younitedcredit [11]	
Raccolta tramite titoli da investitori istituzionali e/o qualificati		Epic [5]		
2) Attività e servizi di investimento				
Trading	trading per clienti retail e istituzionali	Piattaforma (compreso copytrading e e-trading)	eToro Ltd [12], Wisealpha [4][13]	Euklid
	servizi informativi	sito internet		
Gestione finanziaria	servizio di gestione di cassa		Pariti [4][13]	
	salvadanaio elettronico		Gimme5 [14], Oval Money [4][13]	
Consulenza finanziaria	su prodotti di terzi	consulenza finanziaria tradizionale e robo-advice	MoneyFarm [4], Robobox [5], YellowAdvice [14]	AdviseOnly, Trapezista, SelfieWealth
	su prodotti a proprio marchio	consulenza finanziaria tradizionale e robo-advice		

Aree di attività	Sottocategoria	Modalità operativa della FinTech	FinTech vigilate	FinTech non vigilate
3) Servizi di pagamento				
Trasferimenti di moneta	fisica (cartacea/legale)		Azimo [4], Revolut [4], TransferWise [4]	
	solo virtuale (criptomoneta)			Chainblock, Sardex, Venex, Samex
Soluzioni di pagamento	fisica (cartacea/legale)		Satispay [15], Klarna [13] [16]	Growish [17], Jusp, Opentech software Engineer, Tinaba, acasa (già Splittable) [13], Osper [13], yoyowallet [13]
	solo virtuale (criptomoneta)			BitCoin, LiteCoin, Ethereum, Chainblock, Sardex, Venex, Samex
4) Servizi assicurativi (InsurTech)				
Contratti di assicurazione			Gruppo Mutui Online [18], MioAssicuratore [19], Verti (già DirectLine) [19], Clark [13] [20], Lemonade [13], Oscar [13], ZhongAn Insurance [13]	

B) ATTIVITÀ STRUMENTALI O FUNZIONALI ALL'INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA

Aree di attività	Sottocategoria	Modalità operativa della FinTech	FinTech vigilate	FinTech non vigilate
5) Altro (Tech)				
Data management, Big data e analytics	servizi di gestione dati (repository)			
	rating/scoring		ClearScore [4][13], ModeFinance [21]	
	rielaborazione dati e informazioni sui mercati			cityFalcon [13], VisibileAlpha [13], Scorechain [13]
Tecnologie blockchain / DLT	sviluppo algoritmi a supporto delle diverse attività			Axon [13], DigitalAssets [13], R3 [13]
Servizi di Security, Compliance e protezione dati personali	Predictive intelligence, AI, rilevamento frodi, cyber security, identità e autenticazione			Jumio [13], Securekey [13], uComply, KYC3
Regtech				Droit [13]
Servizi strumentali all'ambito assicurativo				Amyko, Darwininsurance, D-Heart, Laqy, Neosurance, TiAssisto24, Responsa, Spixii, SysDev
Comparatori e aggregatori di servizi			Gruppo MutuiOnline [18], Trussle [4] [13]	CashInvoice, Fintastico,

Legenda:

- [1] Società iscritta alla sezione ordinaria CONSOB.
- [2] Non attiva.
- [3] Società iscritta alla sezione speciale CONSOB.
- [4] Autorizzata dalla Financial Conduct Authority (FCA).
- [5] SIM iscritta all'albo di Banca d'Italia.
- [6] Equinvest è venture unico di un fondo di diritto lussemburghese di tipo chiuso, riservato agli investitori istituzionali e agli High Net Worth Individuals, gestito da QIAM Sarl.
- [7] Istituto di pagamento iscritto all'elenco Banca d'Italia.
- [8] Autorizzata dalla Autorità francese ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) e si avvale di Lemon Way (istituto di pagamento autorizzato da ACPR).
- [9] Iscritto nell'albo ex art. 106 presso la Banca d'Italia.
- [10] Si appoggia a istituto di pagamento estero (Lemon Way) autorizzato da ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution).
- [11] Autorizzata da ACPR francese e registrata presso la Banca d'Italia come filiale di banca estera.
- [12] Autorizzata da Cyprus Securities Et Exchange Commission.
- [13] Non opera in Italia.
- [14] Servizio offerto da un intermediario vigilato da Banca d'Italia.
- [15] IMEL registrato presso la Banca d'Italia.
- [16] Si definisce una credit-market company ed è assoggettata alla vigilanza della Autorità di vigilanza svedese (Swedish Financial Supervisory Authority).
- [17] Si appoggia a istituto di moneta elettronica estero Mango pay, autorizzato dall'autorità lussemburghese Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF).
- [18] Controlla società vigilate.
- [19] Autorizzata da IVASS.
- [20] Autorizzata dall'Autorità di vigilanza tedesca BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht).
- [21] Credit Rating Agency (CRA) registrata presso l'ESMA.

Fonte: Consob (2018); siti internet delle società Fintech e Tech

3.6 I rischi legati al Fintech: un discorso polivalente

Dopo aver esaminato le principali attività svolte dalle imprese del mercato Fintech, si focalizzerà ora l'attenzione sui rischi che esse generano, tanto per gli *incumbent* quanto per la clientela.

L'applicazione dell'innovazione tecnologica in ambito finanziario, infatti, porta con sé una nuova serie di rischi (definiti, a tal proposito, "emergenti"), specie di tipo operativo e strategico (Consob, 2018).

Di seguito, all'interno della *Tabella 6*, verrà proposta questa nuova tassonomia dei rischi a cui tutti gli operatori finanziari sono potenzialmente esposti. Il grado di esposizione alle singole fattispecie di rischio dipende principalmente dal modello di business adottato dal singolo operatore finanziario, nonché dalle specifiche applicazioni tecnologiche utilizzate (Scheda, Tanda, Arlotta, & Potenza, 2018).

Tra i rischi, i principali da tenere in considerazione sono quelli relativi agli incumbent, vera "parte lesa" dell'entrata nel mercato delle società Fintech.

Le nuove tecnologie utilizzate e i nuovi business model sempre più *digital-centered*, infatti, hanno completamente cambiato le aspettative dei clienti e le loro richieste, rimodellando, di conseguenza, anche l'intero settore finanziario.

Tabella 6 – I principali rischi legati al fenomeno del Fintech

		DEFINIZIONE	
RISCHI PER GLI INCUMBENT	Rischio di disintermediazione	Rischio per gli incumbent (e.g., banche) di vedere venir meno la propria attività di intermediario tra i clienti e le attività finanziarie, a discapito di attività gestite sempre più in maniera del tutto informatizzata	
	Rischio di erosione dei margini e dei profitti	Rischio di riduzione dei ricavi conseguiti, a causa dell'entrata nel mercato di nuovi player digitali	
	Rischio di perdita dei clienti	Rischio di riduzione della <i>customer base</i> , con conseguente emigrazione dei propri clienti verso i nuovi player digitali	
RISCHI PER LE FINTECH	Rischio di credito/controparte	Rischio che il debitore non assolva, anche solo in parte, ai suoi obblighi di rimborso del capitale e/o al pagamento degli interessi al suo creditore	
	Rischio di mercato	Rischio di ottenere dalle operazioni di negoziazione in strumenti finanziari un rendimento diverso da quello atteso	
	Rischi operativi	Rischio legale (tra cui cross-border)	Conflitto di interessi
			Frode da parte degli utenti (clienti o terzi)
			Rischio ICT, di cui: 1) Cyber Risk, 2) errori o inadeguatezza degli algoritmi, 3) rischi operativi legati alle terze parti che forniscono i servizi (inclusi quelli di <i>cloud computing</i>)
	Rischio di compliance	Rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative	
	Rischio strategico	Rischio di deterioramento della posizione di capitale e della redditività derivanti da errate decisioni aziendali	
Rischio reputazionale	Rischio legato al deterioramento della reputazione o da una negativa percezione dell'immagine aziendale tra i clienti, le controparti, gli azionisti o le Autorità di controllo		
RISCHI PER LA CLIENTELA	Rischio di credito/controparte	Rischio che il debitore non assolva, anche solo in parte, ai suoi obblighi di rimborso del capitale e/o al pagamento degli interessi al suo creditore	
	Rischio di mercato	Rischio di ottenere dalle operazioni di negoziazione in strumenti finanziari un rendimento diverso da quello atteso	
	Rischio di liquidità	Rischio di perdita sostenuto da società che possono dover liquidare parte dei propri investimenti a medio termine per far fronte a esigenze di pagamenti a breve termine	
	Rischi operativi	Rischio legale (tra cui cross-border)	Conflitto di interessi
			Frode da parte degli utenti (clienti o terzi)
			Rischio ICT, di cui: 1) Cyber Risk, 2) errori o inadeguatezza degli algoritmi, 3) rischi operativi legati alle terze parti che forniscono i servizi (inclusi quelli di <i>cloud computing</i>)
Rischio di scarsa diversificazione del portafoglio del cliente	Rischio legato alla possessione in portafoglio di titoli simili tra loro, con bassa mitigazione del livello generale di rischio		

Fonte: creazione personale sulla base delle informazioni raccolte sul web

Le nuove Fintech, al contrario delle banche tradizionali, pongono in essere una serie di attività di disintermediazione all'interno del settore, svolgendo il ruolo di intermediari diretti tra domanda e offerta (spesso attraverso apposite piattaforme digitali), esponendosi in maniera decisamente inferiore al rischio di credito (Sibilio, Boero, & Salerno, 2019).

La differenza tra questo modello e l'intermediazione bancaria tradizionale non consiste, però, solo nella diversa esposizione al rischio, ma anche nella struttura delle entrate: infatti, mentre le banche si focalizzano sul margine di intermediazione, gli operatori Fintech si basano sulle commissioni. Il loro scopo principale è quello di offrire il servizio ad un costo decisamente inferiore rispetto alle banche tradizionali, offrendo contemporaneamente al consumatore finale un'esperienza di utilizzo decisamente più intuitiva e più veloce. Così facendo, le società Fintech riescono ad acquisire un

elevato numero di consumatori – spesso “strappandoli” agli operatori tradizionali del mercato – e sfruttare a proprio favore il fenomeno delle economie di scala (Sibilio, Boero, & Salerno, 2019).

3.7 Una diversa regolamentazione alla base del successo delle società Fintech

Un’ulteriore variabile da tenere in considerazione, poi, è il diverso grado di regolamentazione dell’attività bancaria tradizionale rispetto agli specifici segmenti presidiati dalle start-up Fintech: in alcuni casi, l’attività svolta da tali operatori – per esempio attraverso le richiamate piattaforme – ancora sfugge a una disciplina specifica, favorendo il loro operato e la loro crescita sul mercato. (Sibilio, Boero, & Salerno, 2019).

Gli organismi di regolamentazione e di vigilanza nazionali ed internazionali, infatti, si sono da sempre interrogati su come calibrare le attività delle società Fintech da un punto di vista regolamentare, in modo tale da favorire l’innovazione, prevenendo al contempo l’insorgere di rischi e di possibili arbitraggi (Banca d'Italia, 2017).

Per favorire l’innovazione finanziaria a livello internazionale, si sono delineati tre approcci (non mutualmente esclusivi) che prevedono il coinvolgimento con diversi livelli di intensità della stessa autorità di vigilanza nello sviluppo e/o nella sperimentazione delle innovazioni (Banca d'Italia, 2017):

- “*innovation hub*”: costituisce un luogo di incontro istituzionale con imprese vigilate e non vigilate, nel quale l’autorità competente offre chiarimenti e indirizzi (ad esempio, la compatibilità della tecnologia sviluppata con le norme vigenti); non è previsto un impegno formale o un coinvolgimento diretto del regolatore nello sviluppo della tecnologia;
- “*regulatory sandbox*”: permette alle imprese Fintech, vigilate e non, di godere di deroghe normative transitorie, sperimentando su scala ridotta e per un periodo limitato tecnologia e servizi;
- “*incubators*”: l’autorità competente svolge un ruolo maggiormente attivo, essendo coinvolta direttamente nello sviluppo e nella sperimentazione dei progetti, anche attraverso forme di partnership e di cofinanziamenti.

Nonostante ciò, però, l’elevata velocità e la pervasività dei cambiamenti introdotti dalle imprese Fintech sta causando sempre maggiori rischi e timori (specialmente per gli *incumbent*), rendendo difficile per i regolatori tenere il passo delle novità introdotte.

Alla luce di questi avvenimenti e delle sempre maggiori sollecitazioni da parte degli istituti finanziari tradizionali (a detta dei molti “vittime” di una disparità di trattamento in termini normativi), ciò che ci si aspetta negli anni a venire è un'ondata rilevante di novità regolamentari, volte a ridurre i vantaggi attuali delle società Fintech e a rendere il mercato finanziario maggiormente equo e competitivo (Dell'Amico & Ambrosio, 2019).

Capitolo 4

4. Il mercato asiatico del Fintech: principali player e fattori chiave di successo

Il capitolo in esame analizza il mercato del Fintech da un punto di vista più quantitativo, considerando alcuni tra i numeri distintivi della sua recente crescita. Il contesto geografico di riferimento sarà duplice: in una prima sezione si analizzerà il fenomeno del Fintech a livello globale; successivamente, saranno prese in esame le principali operazioni e trasformazioni portate a termine nel mercato asiatico nel corso degli ultimi anni.

Segue un'analisi dettagliata di quattro tra le maggiori società unicorno⁵³ del settore Fintech del mercato Asia-Pacifico, con approfondimenti specifici sui prodotti e servizi di maggior successo offerti al mercato.

4.1 Il mercato globale del Fintech in breve

Nonostante quello del Fintech sia un fenomeno apparentemente recente, negli ultimi anni è stato spesso sinonimo di crescita esponenziale.

Osservando i dati raccolti da KPMG all'interno del report "The Pulse of Fintech" (2019), si nota immediatamente che il valore totale di investimenti⁵⁴ in Fintech nel 2018 (\$111.8 miliardi) è più che raddoppiato rispetto ai \$50.8 miliardi dell'anno precedente (vedi *Figura 26*).

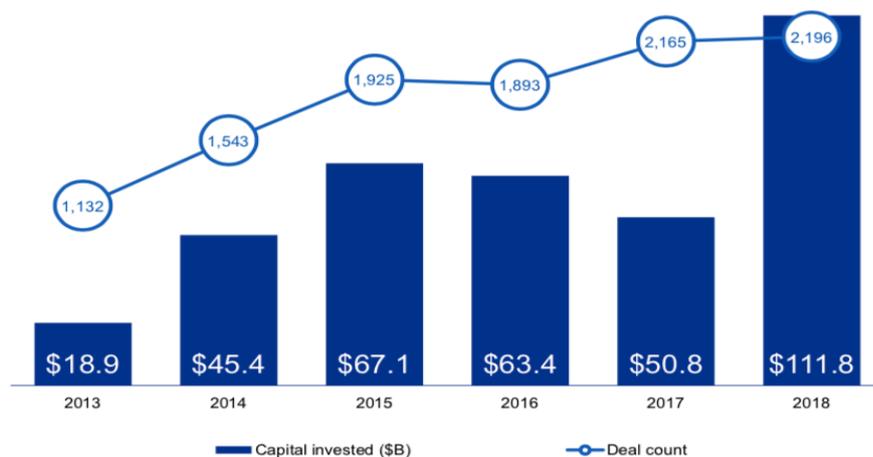


Figura 26 – Totale delle attività di investimento (VC, PE e M&A) in Fintech (2013-2018)

Fonte: KPMG Pulse of Fintech 2018

⁵³ Definizione utilizzata in campo finanziario per indicare le start up con una valutazione di mercato superiore ad un miliardo di dollari.

⁵⁴ Il valore totale del mercato comprende la somma degli investimenti in M&A (Mergers&Acquisitions), in VC (Venture Capital) e in PE (Private Equity)

Questo risultato, così come si evince dall'immagine precedente, è giustificato non tanto da un incremento nel numero di contratti stipulati nel corso dell'anno, quanto piuttosto dal valore delle singole operazioni. A tal proposito, sono da segnalare l'acquisizione di WorldPay da parte di Vantiv per circa \$12.8 miliardi e l'ultimo round di finanziamenti (da circa \$14 miliardi) eseguito da Ant Financial durante il primo semestre del 2018.

Tali operazioni, avvenute rispettivamente nel Q4 e nel Q2 del 2018, contribuiscono nettamente al raggiungimento dei risultati record osservati nel corso dell'anno nel mercato Fintech (vedi *Figura 27 e 28*).

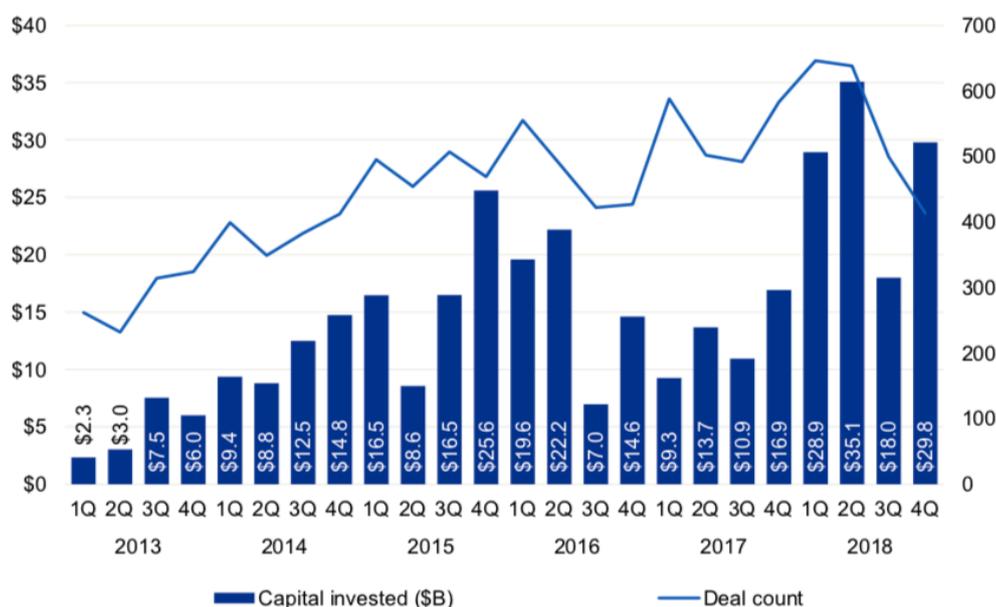


Figura 27 – Totale delle attività di investimento (VC, PE e M&A) in Fintech per ogni quarto di anno (2013-2018)

Fonte: KPMG Pulse of Fintech 2018

Tra le attività in maggiore crescita nel 2018, quelle *cross-border*⁵⁵ giocano certamente un ruolo chiave. La maggior parte delle imprese sul mercato Fintech, infatti, sta cercando sempre più di estendere i propri confini geografici in tutto il globo, aumentando, al tempo stesso, le linee di prodotti e servizi da offrire alla clientela. È per questo motivo che gran parte delle *digital challenger banks*⁵⁶ del settore (vedi N26, Revolut, Monzo...), così come le più tradizionali Big Tech (Google, Alibaba, Facebook...), continuano ad impegnarsi per cercare di portare a termine operazioni di M&A cross-

⁵⁵ Attività con cui un acquirente compra/investe in una società con sede sociale in un diverso paese del mondo.

⁵⁶ Banche completamente digitali (senza filiali fisiche né online) che mettono a disposizione i propri servizi unicamente attraverso app e smartphone (vedi <https://www.economyup.it/fintech/challenger-banks-che-cosa-sono-come-funzionano-le-europee-e-le-italiane/>).

country, cercando di consolidare sempre più la propria posizione nel mercato, ma senza smettere di esplorare nuove opportunità di successo future (vedi Figura 29).

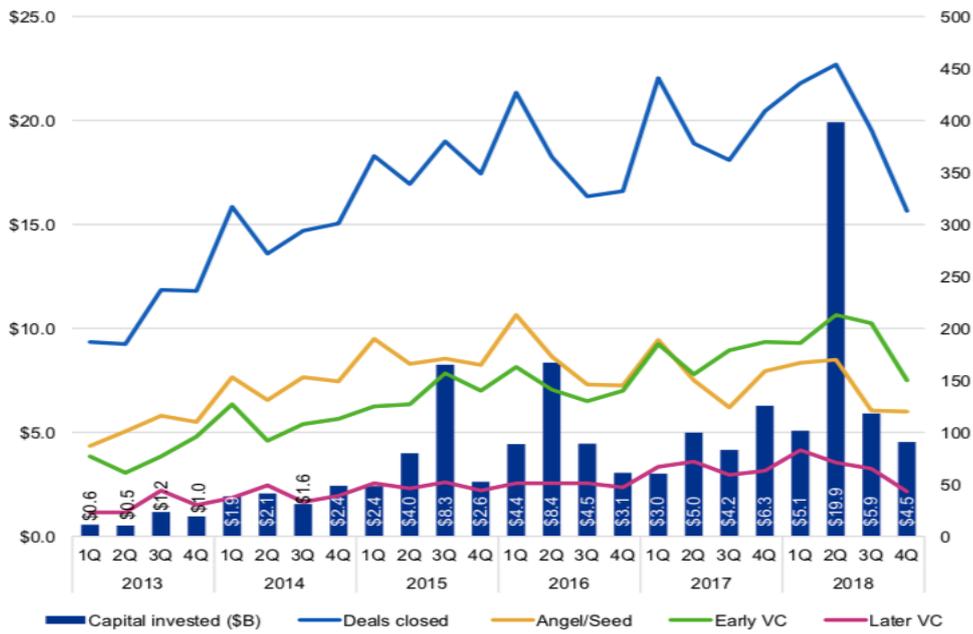


Figura 28 – Attività globale di Venture Capital in Fintech (2013-2018)

Fonte: KPMG Pulse of Fintech 2018

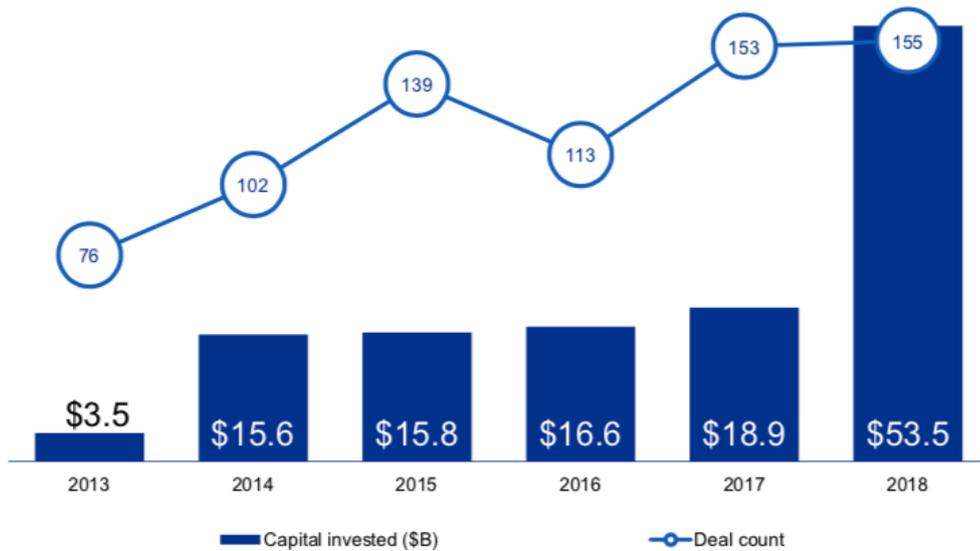
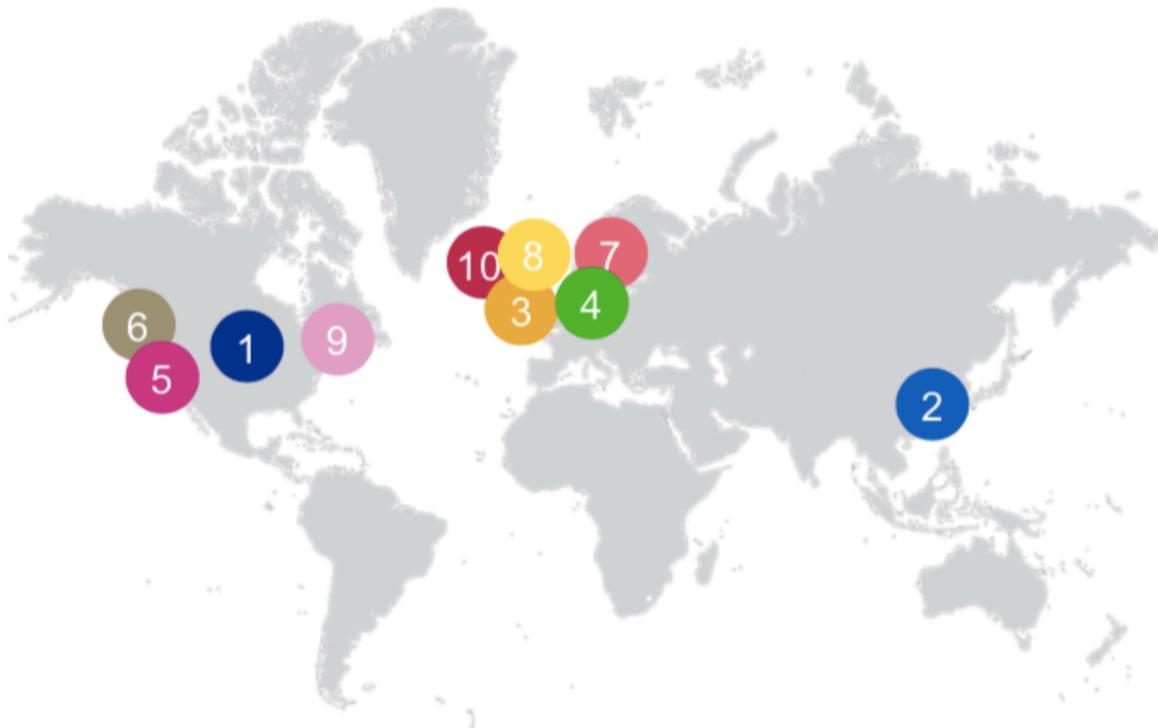


Figura 29 – Attività globale di M&A cross-border in Fintech (2013-2018)

Fonte: KPMG Pulse of Fintech 2018



- | | |
|--|---|
| <p>1 Refinitiv — \$17B, Eagan, US
Institutional/B2B
<i>Buyout</i></p> | <p>6 VeriFone — \$3.4B, San Jose, US
Payments/transactions
<i>Buyout</i></p> |
| <p>2 Ant Financial — \$14B, Hangzhou, China
Payments/transactions
<i>Series C</i></p> | <p>7 iZettle — \$2.2B, Stockholm, Sweden
Payments/transactions
<i>M&A</i></p> |
| <p>3 Worldpay — \$12.9B, London, UK
Payments/transactions
<i>M&A</i></p> | <p>8 Fidessa Group — \$2.1B, Woking, UK
Institutional/B2B
<i>Buyout</i></p> |
| <p>4 Nets — \$5.5B, Ballerup, Denmark
Payments/transactions
<i>Buyout</i></p> | <p>9 Ipreso — \$1.9B, New York, US
Institutional/B2B
<i>M&A</i></p> |
| <p>5 Blackhawk Network Holdings — \$3.5B, Pleasanton, CA
Payments/transactions
<i>Buyout</i></p> | <p>10 IRIS Software Group — \$1.7B, Datchet, UK
Institutional/B2B
<i>Buyout</i></p> |

Figura 30 – Top 10 contratti globali di M&A, PE e VC nel mercato Fintech (2018)

Fonte: KPMG Pulse of Fintech 2018

4.2 “EY Adoption Index” e “Index Performance Score”

Per meglio misurare l'estensione del fenomeno Fintech e il suo tasso di adozione globale tra gli individui digitalmente attivi, nel 2015, EY lanciò per la prima volta il cosiddetto “*Fintech Adoption Index*”⁵⁷.

Il tasso di adozione del Fintech a livello globale è cresciuto esponenzialmente nel corso degli anni, passando dal 15.5% del 2015 al 64% del 2019 (vedi *Figura 31*) Questo fenomeno è frutto di due fattori principali: in primo luogo, una maggiore consapevolezza del fenomeno Fintech e dei suoi svariati utilizzi da parte dei consumatori; in secondo luogo, una continua evoluzione e innovazione dei modelli di business adottati che ha permesso così di aumentare la concorrenza sul mercato dell'offerta (EY, 2019).

Si distinguono, a tal proposito, due tipologie di servizi Fintech: quelli “*disrupted*” e quelli “*invented*”. Con il termine *disrupted* (dalla parola inglese *disruptive*, distruttivo) ci si riferisce ad “*un servizio, tradizionalmente offerto dagli incumbents, reso più competitivo dalle società FinTech grazie ad una maggiore convenienza, capacità incrementate o prezzi decisamente più bassi*” (Howard, 2013); un servizio “*inventato*”, al contrario, è un servizio creato per la prima volta grazie all'utilizzo di nuove tecnologie avanzate o modelli di business alternativi (e.g., *peer-to-peer lending* e pagamenti tramite telefono cellulare).



Figura 31 – Tasso di adozione del Fintech a livello globale nel 2019

Fonte: EY Adoption Index (2019)

⁵⁷ Nota metodologica: L'indice è il risultato dell'analisi dei dati raccolti dalle interviste con oltre 27,000 consumatori in 27 paesi diversi. Dieci dei 27 paesi analizzati sono considerati mercati emergenti (*emerging markets*), a dimostrazione del fatto che il Fintech è ormai sempre più un fenomeno globale. È stato chiesto ai consumatori di quantificare il loro utilizzo di 19 servizi Fintech, appartenenti a 5 categorie diverse: *money transfer and payments, financial planning, savings and investments, borrowing, insurance*. Sulla base di tutto ciò, si continua a definire utente Fintech colui che “*ha usato o usa due o più categorie di servizi Fintech. Tali individui, infatti, sono “vittime” di un cambiamento in termini di abitudini e comportamenti che non si riscontra, invece, in coloro che hanno usato o usano soltanto una categoria di servizi*” (Gulamhuseinwala, Bull & Lewis, 2019; pag.6).

La crescita precedentemente descritta, inoltre, si riflette anche nell'analisi dettagliata – paese per paese – dei tassi di adozione del Fintech nei 27 mercati presi in considerazione da EY.

Come si osserva dalla *Figura 33*, tra i paesi più sviluppati in ambito Fintech troviamo, ancora una volta al primo posto (così come nel 2017), la Cina, con un tasso di adozione dell'87%. Tale risultato, in particolare, è frutto di un pervasivo utilizzo di app e servizi di *money transfer and payments* da parte della popolazione cinese, caratterizzata da un tasso di adozione del 95% – ben al di sopra la media globale, comunque elevata, del 75% (vedi *Figura 32*).

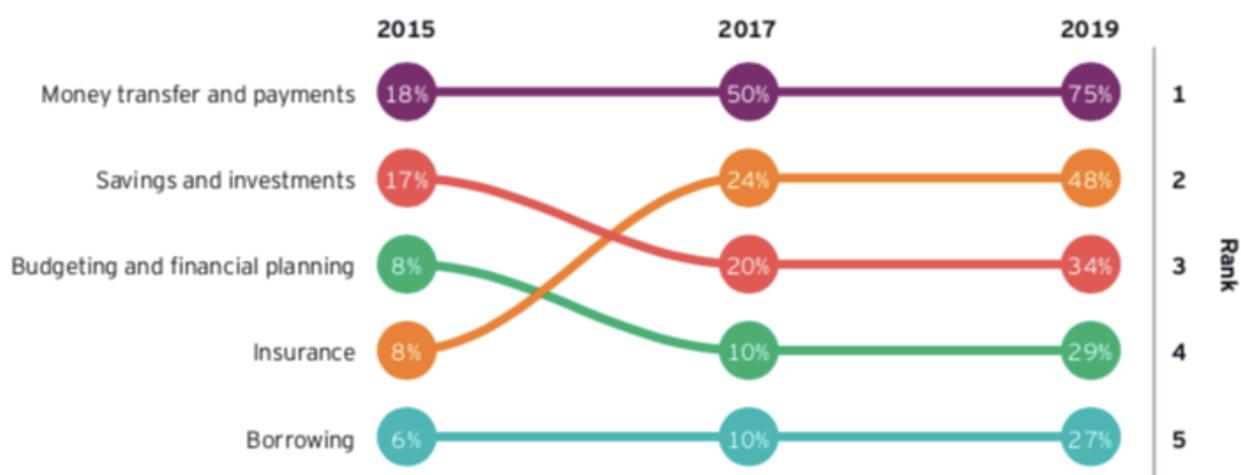


Figura 32 – Tasso di adozione del Fintech nelle diverse categorie del mercato (2015-2019)

Fonte: EY Adoption Index (2019)

Il fenomeno cinese, però, non è un fenomeno isolato nel mercato asiatico. Come si nota, infatti, dal grafico sottostante, tutte le maggiori economie del mercato Asia-Pacifico (India, Corea del Sud, Singapore, Hong Kong) hanno un tasso di adozione del Fintech superiore al 65%, dimostrando, ancora una volta, la forte propensione alla digitalizzazione della propria popolazione.

Per comprendere ulteriormente l'importanza del fenomeno, inoltre, basta osservare lo stesso risultato in paesi fortemente sviluppati quali Italia, Canada e USA che presentano un tasso di adozione pari circa al 50%.

Tutto ciò, a riprova del fatto che il mercato asiatico è di gran lunga il più sviluppato in questo ambito, presentando, ciononostante, ancora elevati margini di crescita e sviluppo (PwC, 2018).

Un'ulteriore prova in merito all'elevato sviluppo del mercato asiatico del Fintech è fornita dall'analisi effettuata da Deloitte e Global FinTech Hubs Federation (2017). Le due società, all'interno del

proprio studio – denominato “*Index Performance Score*”⁵⁸ – cercano di mappare lo stato dell’arte del Fintech nelle diverse geografie mondiali, classificando le hub in “vecchie” e “nuove” e attribuendo ad ognuna di esse un determinato score al fine di valutare il suo livello di sviluppo (Deloitte, 2017).

In particolare, alla luce dell’analisi effettuata, si riscontra la presenza globale di ben 44 hub, di cui 20 classificate come *old hub* e 24 come *new* (vedi *Figura 34*).

E’ a livello di performance, però, che si evincono i risultati più importanti: il mercato nordamericano e il mercato asiatico sono ancora una volta i più sviluppati, con valori dell’indice di performance tutti compresi tra 1 e 60; il continente europeo, al contrario, presenta punteggi decisamente superiori ai precedenti, a sottolineare una ancora scarsa propensione della popolazione ad utilizzare soluzioni digitali – offerta dalle nuove società Fintech - rispetto ai classici servizi tradizionali offerti dagli incumbent del mercato (Deloitte, 2017).

Casi sporadici nel panorama europeo sono l’hub di Londra e, in parte, quelle di Zurigo e Francoforte, sedi di numerosi eventi di presentazione e sponsorizzazione del Fintech anche a livello globale.

⁵⁸ L’indice attribuisce ad ogni hub un punteggio: più è basso il punteggio, più l’hub di Fintech locale è sviluppata. L’indice è ottenuto come aggregato di tre indicatori: “*Global Financial Centre Index*” (una misura della competitività della hub come centro finanziario); “*Doing Business Index*” (una misura della facilità con cui l’hub fa business, basata principalmente sul supporto fornito dal governo e dal regolatore) and “*Global Innovation Index*” (una misura del livello di innovazione dei prodotti e delle soluzioni offerte dalla hub).

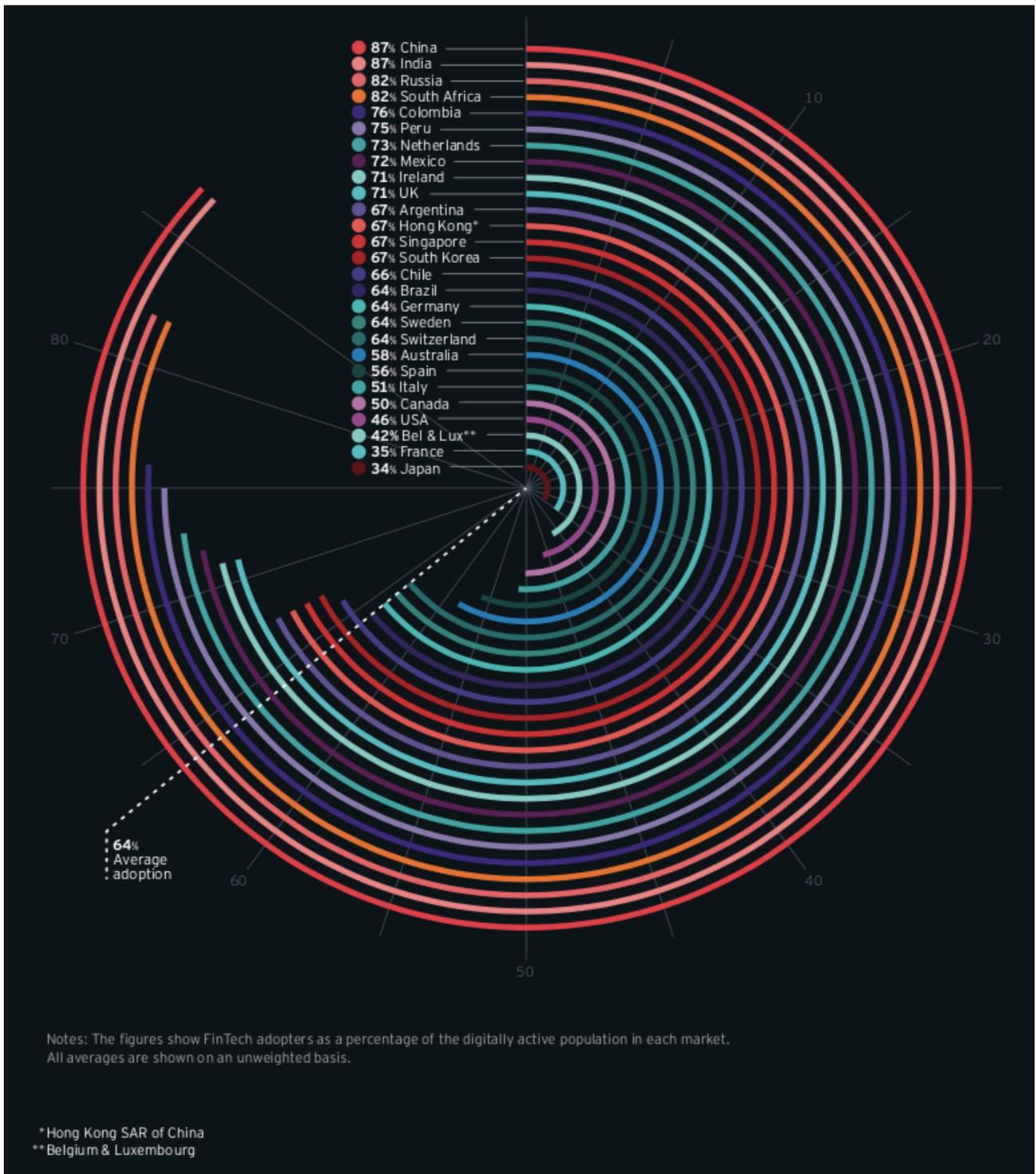


Figura 33 – Tasso di adozione del Fintech nei 27 mercati analizzati da EY

Fonte: EY Adoption Index (2019)



Figura 34 – Index Performance Score (2017)

Fonte: Deloitte (2017)

4.3 Uno sguardo d'insieme al mercato asiatico del Fintech: top deals e trends

Come già accennato in precedenza, il mercato asiatico del Fintech è sicuramente il più innovativo e sviluppato a livello globale e merita, pertanto, un ulteriore approfondimento.

Nel 2018, l'Asia ha raggiunto un nuovo massimo per quanto concerne i finanziamenti al Fintech, con quasi \$22.7 miliardi raccolti attraverso 372 contratti (*Figura 35*).

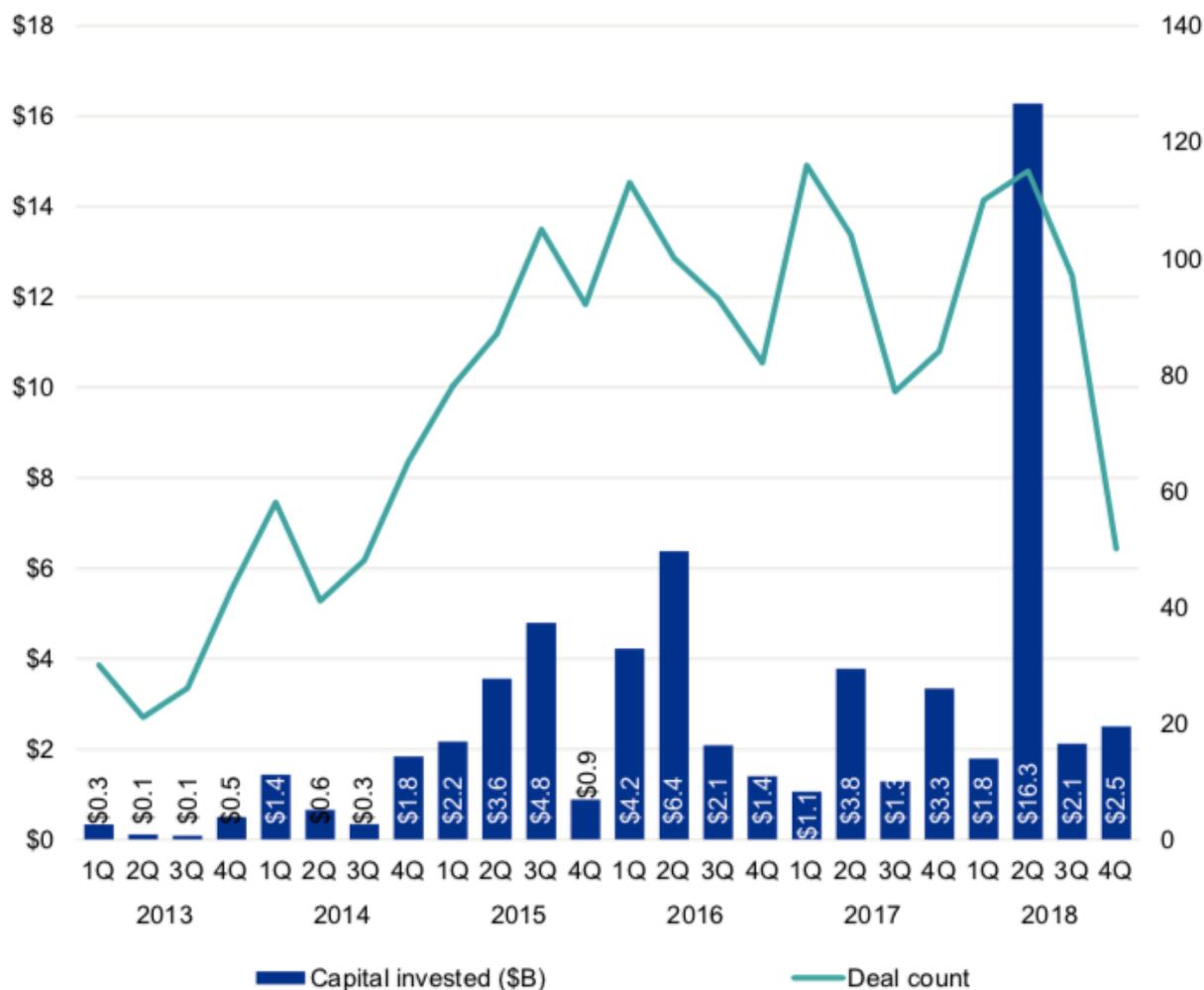


Figura 35 – Totale delle attività di investimento (VC, PE e M&A) in Fintech nel mercato Asia-Pacifico (2013-2018)

Fonte: KPMG Pulse of Fintech 2018

Più della metà di questo ammontare, però, come detto nei paragrafi precedenti, proviene da un unico contratto record portato a termine durante il primo semestre del 2018: quello da \$14 miliardi, raccolto durante la Serie C del round di finanziamenti da Ant Financial (Pollari & Ruddenklau, 2019).

Questa operazione, inoltre, riflette bene anche quello che è stato il trend chiave del mercato cinese del Fintech nel 2018: quello di crescita e espansione globale.

Oltre alla già citata Ant Financial, anche le altre Big Tech cinesi si sono rese protagoniste di una serie diversa di attività di espansione oltre i confini nazionali: Tencent, ad esempio, ha esteso la propria piattaforma di pagamento WeChat Pay in diversi paesi europei e, soprattutto, negli USA; ZhongAn, Insurtech cinese operante solamente online, ha deciso, invece, di offrire i propri servizi anche nei mercati emergenti della regione del sud-est asiatico, tra tutti Thailandia e Vietnam (Pollari & Ruddenklau, 2019).

Questa ambizione di espansione globale dei giganti cinesi del Tech è sottolineata anche dalle parole di Simon Gleave, *Regional Head of Financial Services, Asia Pacific and Partner di KPMG China*, che definisce le principali strategie di crescita delle *Big Companies* cinesi negli anni a venire: *“Alibaba non vede l’ora di estendere i propri servizi di cloud nel Sud-Est Asiatico; Alipay sta provando a penetrare nuovi mercati internazionali, come il Brasile; Tencent, infine, sta continuando ad investire in Fintech locali e non, come successo recentemente con la challenger bank tedesca N26. Questi giganti del Tech hanno già dimensioni immense, ma continueranno molto probabilmente a crescere ulteriormente nel corso degli anni a venire.”*

4.4 Quattro tra le Fintech di maggior successo del mercato Asia-Pacifico

Per meglio comprendere i motivi del recente e immediato successo - tanto a livello locale quanto internazionale – di queste società, è opportuno analizzare più nel dettaglio il loro modo di operare, le loro strutture organizzative e la loro strategia di mercato.

Di seguito, a titolo esemplificativo, saranno prese in considerazione soltanto 4 delle Top 10 Fintech del mercato asiatico secondo Forbes (2018): Ant Financial, Tencent, Kakao Corp. e Gojek.

4.4.1 Ant Financial

Ant Financial nasce nel 2004 come braccio finanziario di Alibaba, la più grande società di e-commerce al mondo. Alibaba, però, trasforma rapidamente il proprio modello di business, offrendo oggi servizi e prodotti in 5 diversi segmenti di mercato: *Marketplace, Logistica, Servizi finanziari, Cloud Computing e Big Data, Intrattenimento* (vedi Figura 36).



Figura 36 – Ecosistema di prodotti e servizi di Alibaba

Fonte: Sito Web Alibaba Group

Nel 2011, Ant Financial viene scorporata da Alibaba Group, trasformandosi in una “società privata globale e altamente tecnologica, specializzata nell’offerta di servizi finanziari agli individui unbanked e underserved” (Ant Financial, s.d.).

Il tutto avviene tramite un’unica piattaforma tecnologica – basata su tecnologie innovative quali Blockchain, Cloud Computing e Intelligenza Artificiale – che funge da connettore tra le diverse società sussidiarie del gruppo Ant Financial, ognuna delle quali specializzata in un determinato segmento del settore dei servizi finanziari (e.g., pagamenti, credito...) (CB Insights, 2018)

Lo scopo finale di Ant Financial, infatti, è quello di semplificare l’accesso degli individui a tutte le attività finanziarie, garantendo loro un’esperienza di utilizzo più semplice e immediata. Così facendo non solo si è in grado di fidelizzare il cliente, ma, addirittura, è possibile aumentare il livello di fiducia che egli pone nella società, fungendo per lui come vero e proprio punto di riferimento sicuro a cui affidare la realizzazione di tutte le proprie attività finanziarie future (Ant Financial, s.d.).

L'ecosistema Ant Financial

CB Insights (2018) ha cercato di rappresentare più da vicino l'ecosistema finanziario di Ant Financial (Figura 37), descrivendo brevemente le società che lo costituiscono e dettagliando, laddove conosciuti, alcuni numeri chiave della loro crescita incontrastata sul mercato.



Figura 37 – L'ecosistema di Ant Financial (2018)

Fonte: CB Insights (2018)

All'interno dell'ecosistema di Ant Financial, CB Insights distingue ben 8 società differenti, operanti in 5 macro-aree distinte della catena del valore del credito (*Wealth Management, Credito, Lending, Insurance, Pagamenti*):

- *Alipay*, app di mobile wallet di Ant Financial è, sicuramente, la più profittevole tra tutte le società figlie. Vanta oltre 520 milioni di utenti e 110 milioni di partner commerciali in tutto il mondo;
- Nell'area del Wealth Management sono attive due società: *Yu'e Bao* e *Ant Fortune*. La prima è una società che opera a stretto contatto con Alipay, investendo nel mercato gli spiccioli provenienti dai portafogli Alipay; Ant Fortune, invece, è un marketplace per i prodotti finanziari delle altre società del gruppo Ant Financial e per quelli di terze parti;
- *Ant Insurance Service* è il marketplace di Ant Financial dedicato alle assicurazioni, con migliaia di prodotti di oltre 80 compagnie assicurative globali;
- *Zhima Credit* ha offerto un servizio innovativo di *credit scoring* a oltre 260 milioni di utenti finora (dato calcolato alla fine del primo quarto del 2017), semplicemente utilizzando dati ottenuti dai social network e dagli storici dei pagamenti effettuati;
- Anche in ambito *Lending* operano due società: *Ant Credit Pay*, che offre i tradizionali servizi di credito al consumatore, e *Ant Cash Now*, che permette agli utenti Alipay di prendere in prestito un ammontare più o meno elevato di denaro a seconda del proprio profilo di rischio.

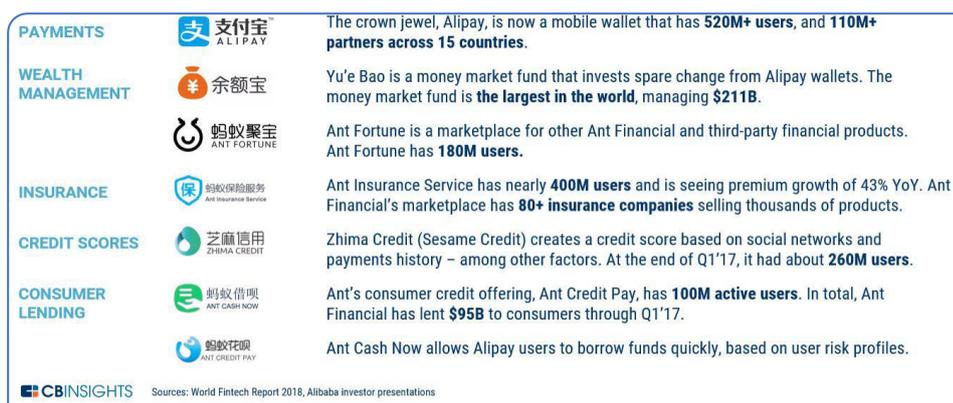


Figura 38 – Dettaglio sui principali financials delle sussidiarie di Ant Financial

Fonte: CB Insights (2018)

Le principali tecnologie alla base del successo di Ant Financial

Tutte le società analizzate in precedenza fondano i propri servizi e i propri prodotti su innovazioni tecnologiche di grande impatto. Come si legge sul sito web di Ant Financial, la società cinese è specializzata in ben 5 tecnologie distintive – qui di seguito elencate – che assicurano vantaggio competitivo sul mercato e performance decisamente più elevate dei competitor (Ant Financial, s.d.):

- 1) *Big Data Technology*, utilizzata nell'ambito delle attività di prestito online rivolte ai consumatori. Il modello usato è chiamato “3-1-0” e si caratterizza per un processo di applicativo standard di 3 minuti, con una concessione effettiva del prestito in un solo secondo, il tutto senza alcun intervento manuale;
- 2) *Facial Recognition Technology*, basata su schemi biometrici avanzati per incrementare ulteriormente il livello di sicurezza di ogni account e migliorare la *user experience*. È utilizzata principalmente in fase di autenticazione ai servizi offerti da Ant Financial e presenta una percentuale di accuratezza superiore al 99% (addirittura maggiore della precisione garantita dall'utilizzo delle impronte digitali);
- 3) *Cloud Computing Technology*, tramite il software proprietario Ant Financial Cloud. Quest'ultima è una piattaforma di open cloud che facilita le innovazioni in ambito finanziario, migliorandone l'infrastruttura IT;
- 4) *Risk Control Technology*, sviluppata tramite l'utilizzo di oltre 2,000 server e utilizzata per monitorare, analizzare e trattare eventuali rischi. Il controllo può essere completato in 100

millisecondi con un tasso di perdita del capitale (*capital loss rate*) inferiore allo 0.001% (dati basati su Alipay);

5) *Artificial Intelligence (AI) Technology*, sfruttata per creare un servizio clienti intelligente e automatico. Tramite l'intelligenza artificiale, infatti, è possibile rilevare l'umore dei clienti serviti, misurando, di conseguenza, il suo livello di soddisfazione per il servizio ricevuto. Tutto ciò, avvenendo in maniera del tutto informatizzata e digitale, permette di risparmiare in termini di costo del personale, dando la possibilità alla società di allocare le risorse a propria disposizione nella maniera più efficiente possibile.

4.4.2 Tencent

Tencent è una società cinese di investimenti multinazionali (sono oltre 700 le imprese in cui ha, attualmente, una percentuale di capitale), le cui sussidiarie offrono servizi e prodotti altamente tecnologici in vari segmenti di mercato (Rutherford, 2017).

Ha due business principali: “piattaforme social” e “contenuti digitali” (e.g., servizi multimediali, intrattenimento), ma fornisce anche soluzioni all'avanguardia in ambito finanziario e, in particolare, nell'ambito dei pagamenti tramite telefono cellulare (Tencent, s.d.).

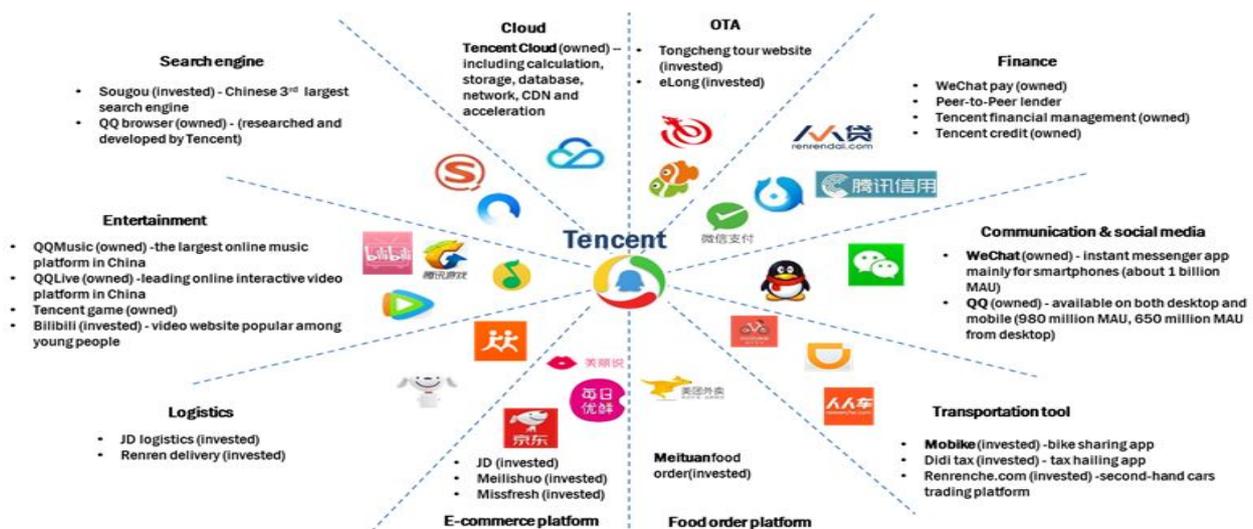


Figura 39 – L'ecosistema Tencent (2019)

Fonte: daxueconsulting.com

Inoltre, proprio per via della sua natura tecnologica, Tencent è continuamente attiva nella ricerca e sviluppo di nuove tecnologie – tra cui cloud computing, big data e intelligenza artificiale – che la portano, ad oggi, a detenere più di 400 brevetti riconosciuti (Tencent, s.d.).

Anche Tencent, sulla falsa riga di Alibaba, ha sviluppato nel corso degli anni un vero e proprio ecosistema di imprese, occupando proattivamente sempre più segmenti di mercato (vedi *Figura 39*) e rappresentando, così, per il consumatore un punto di riferimento fisso a cui rivolgersi per la realizzazione di gran parte delle sue attività quotidiane.

La partecipazione di Tencent nei servizi finanziari

Con lo sviluppo recente del fenomeno del Fintech, anche Tencent ha deciso di sfruttare la propria leadership in ambito tecnologico per creare servizi innovativi e più convenienti per il cliente ed entrare prepotentemente nel settore dei servizi finanziari.

In particolare, questo passaggio viene sancito dalla creazione di WeChat Pay, la piattaforma di pagamento integrata nell'app di messaggistica istantanea WeChat (l'equivalente cinese dell'americano WhatsApp).

Tramite questo servizio, gli utenti di WeChat Pay possono completare velocemente e facilmente un pagamento direttamente tramite il loro smartphone. Tutto ciò che è richiesto loro di fare, infatti, è abilitare la transazione tramite l'utilizzo di un semplice *QR-code*, fornito direttamente all'interno della piattaforma WeChat (Tencent, s.d.).

In pochi anni, WeChat Pay è divenuto il secondo servizio di pagamento tramite telefono cellulare in Cina – secondo solo a Alipay – con una percentuale di mercato pari al 38% (vedi *Figura 40*).

Conta, oggi, circa 200 milioni di carte di credito registrate per un totale di oltre 1 milione di transazioni al minuto (Iqbal, 2019).



Figura 40 – Suddivisione del mercato cinese dei pagamenti tramite telefono cellulare

Fonte: Tencent

4.4.3 Kakao Corp.

Kakao Corp. è stata la prima società unicorno della Corea del Sud, con una capitalizzazione di mercato di circa \$7 miliardi. Offre servizi in diversi settori del mercato (*Figura 41*), dalla comunicazione ai social media, dall'intrattenimento ai servizi finanziari, tutti basati sull'utilizzo di soluzioni di Intelligenza Artificiale (Kakao Corp., s.d.)



Figura 41 – L'ecosistema sempre più variegato di Kakao Corp.

Fonte: Kakao Corp. IR 2016

Kakao e il Fintech

Il modello di business di Kakao rispecchia in parte quello di Tencent in Cina: anche in questo caso, infatti, i servizi specifici del settore finanziario sono direttamente integrati nell'app di messaggistica istantanea della società, denominata Kakao Talk (Kakao Corp., s.d.).

In particolare, tramite i servizi di Kakao Bank e Kakao Pay, gli utenti di Kakao Talk possono facilmente eseguire transazioni finanziarie con i propri contatti, senza necessariamente dover utilizzare una nuova app.

Entrambi i servizi, lanciati rispettivamente a luglio ed aprile 2017, si fondano su soluzioni completamente digitali e fortemente convenienti per l'utente finale. Queste caratteristiche, unite ancora una volta alla facilità di utilizzo del servizio, hanno permesso ad entrambe le app di crescere in maniera spropositata in poco più di due anni, giustificando tutt'oggi gran parte dei ricavi commerciali di Kakao Corp (Kakao Corp., s.d.).

Kakao Bank e Kakao Pay nel dettaglio

Kakao Bank è la banca solo digitale di Kakao Corp., in grado di offrire un ampio raggio di servizi bancari grazie ad un'apposita licenza ricevuta dal regolatore nel 2017 (Kakao Bank, s.d.).

Saltata immediatamente alla luce dei riflettori per aver raggiunto il milione di clienti dopo appena 5 giorni dal suo lancio ufficiale (vedi *Figura 42*), Kakao Bank vanta attualmente circa 8 milioni di clienti con una capitalizzazione di mercato di \$1.1 miliardi (Kakao Bank FY18 Results, 2018).

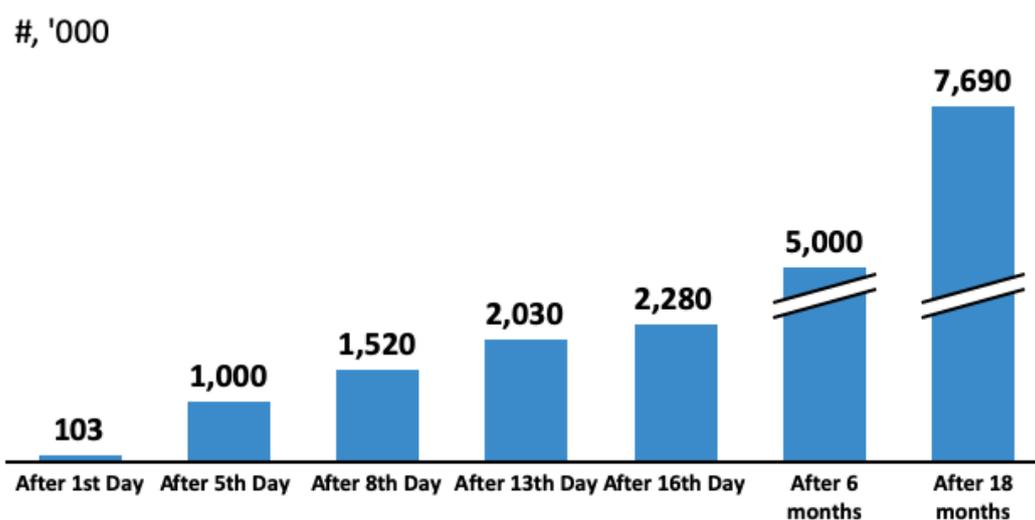


Figura 42 – Crescita del numero di clienti di Kakao Bank a partire dal suo lancio ufficiale a luglio 2017

Fonte: grafico creato autonomamente sulla base dei dati ufficiali raccolti sul sito di Kakao Bank

I servizi offerti da Kakao Bank sono vari: tra i principali, si sottolineano depositi (~ \$9.1 miliardi), prestiti (~ \$7.65 miliardi) e carte di debito (~ \$6.5 milioni di carte emesse)⁵⁹. Oltre a questi servizi bancari più convenzionali, Kakao Bank fornisce, inoltre, servizi di trading e servizi per account di gruppo che valgono, però, ancora una minima parte dei ricavi totali della società (Kakao Bank, s.d.).

⁵⁹ Dati aggiornati al Q1 del 2019.

Kakao Pay è il servizio di *digital wallet* e pagamenti *mobile* di Kakao Corp. che permette ai suoi utenti di effettuare transazioni online e offline velocemente, tramite l'utilizzo di tecnologie quali il *contactless*, l'*NFC*⁶⁰ e il *QR-code* (Kakao Pay, s.d.).

Con oltre un milione di carte emesse, Kakao Pay è il primo servizio di pagamento in Corea del Sud, attualmente riconosciuto da più di 200,000 venditori offline.

Vanta un numero totale di 26 milioni di account (13 milioni dei quali sono attivi mensilmente) per un totale transato – alla fine dell'anno 2018 – di \$16.8 miliardi (Kakao IR, March 2019).



Figura 43 – Panoramica dei servizi offerti da Kakao Pay

Fonte: Kakao Pay (2019)

4.4.4 Gojek

Gojek nasce nel 2010 in Indonesia come servizio di trasporto a chiamata (*ride-hailing*) con motocicli. Negli anni successivi, la società trasforma il proprio modello di business, fornendo ai propri utenti anche servizi di natura quotidiana quali cibo e medicinali a domicilio (Gojek, s.d.).

La società, ad oggi operante in gran parte delle nazioni del Sud-Est Asiatico, ha una capitalizzazione di mercato di circa \$10 miliardi (prima società unicorno in Indonesia) e offre ben 17 servizi diversi *on demand*⁶¹, di seguito rappresentati in Figura 44 (CB Insights, 2019b).

⁶⁰ Near-Field Communication; è una tecnologia che fornisce connettività senza fili a corto raggio (10 centimetri) – sviluppata congiuntamente da Philips, LG, Sony, Samsung e Nokia – e utilizzata principalmente nel campo dei pagamenti mobile come evoluzione della tecnologia RFID (vedi https://www.ilsoftware.it/articoli.asp?tag=NFC-cos-e-come-funziona-e-a-che-cosa-serve_18137)

⁶¹ Servizi interattivi accessibili su richiesta dell'utente attraverso il proprio dispositivo, decoder o televisore, connesso alla rete internet (vedi https://areaclienti.tivusat.tv/app/answers/detail/a_id/82/~/cosa-sono-i-servizi-on-demand%3F).

La sua *mission* è ben chiara e si fonda su 3 pilastri ben precisi (Gojek, s.d.):

- *Velocità* nella fornitura del servizio;
- *Innovazione*: servizio più efficiente e, soprattutto, più facile da utilizzare per il consumatore;
- *Creare impatto sociale* per gli utenti Gojek.

Il successo della Super App

Il vero fattore di innovazione – oltre che di successo – di Gojek è l'introduzione della cosiddetta Super App, “un'unica grande applicazione che racchiude al proprio interno un ecosistema chiuso di tante altre app che le persone utilizzano frequentemente durante l'arco della giornata. Passo dopo passo, la Super App diventa il sistema operativo” (Gojek, s.d.; vedi Figura 44).



Figura 44 – Schema semplificato della Super App di Gojek

Fonte: Gojek

La Super App di Gojek, che ad oggi vanta circa 125 milioni di download, racchiude al proprio interno ogni tipo di servizio on-demand finora esistente (e.g., cibo, intrattenimento, shopping, massaggi).



Figura 45 – L'ecosistema Gojek (2019)

Fonte: immagine creata autonomamente sulla base dei dati raccolti sul sito ufficiale di Gojek

Il punto di contatto di tutte le app presenti nella Super App di Gojek è rappresentato, però, da GoPay, la piattaforma di pagamenti digitali della società. GoPay – quarto servizio di digital wallet in

Indonesia – è, infatti, utilizzato come mezzo di pagamento esclusivo per la maggior parte delle app dell’ecosistema, “costringendo” così i numerosi utenti Gojek ad adottare la propria piattaforma piuttosto che quella dei competitors (GoPay, s.d.).

4.4.5 Punti di affinità e tratti distintivi delle società presentate in precedenza

Prendendo in esame i dati relativi alle Fintech asiatiche precedentemente analizzate, è possibile delineare facilmente una linea sottile comune a tutte le società. Tutte e 4 le società considerate – da Alibaba a Gojek – nascono inizialmente come società non finanziarie, operanti, anzi, in altri segmenti di mercato.

Successivamente, sfruttando a proprio vantaggio le loro vaste competenze tecnologiche e la sempre più rilevante base clienti, ognuna di esse è riuscita ad ampliare il proprio il modello di business, dando vita ad un vero e proprio ecosistema variegato di imprese che operano proattivamente in diversi segmenti del mercato (Osservatorio Open Innovation di Accenture, 2019).

Le nuove imprese così nate possono essere distinte in due grandi categorie: *società indipendenti rispetto al core business*, ossia tutte quelle società che operano in settori non direttamente collegati a (o influenzati da) quello core, e *società complementari*, che offrono servizi e/o prodotti accessori a quelli core.

È proprio in quest’ultima ottica che si pongono le imprese operanti nel settore dei servizi finanziari, specialmente quelle società che operano nel segmento dei “pagamenti” o dei “servizi bancari”. Un esempio rilevante, a tal proposito, è Kakao Pay, la società Fintech del gruppo Kakao Corp., specializzata in digital wallet e pagamenti tramite telefono cellulare.

Kakao Pay, infatti, funge da servizio complementare a tutte le altre app dell’ecosistema Kakao, permettendo agli utenti di quest’ultime di completare acquisti o pagamenti esclusivamente tramite la propria piattaforma integrata.

Per meglio comprendere le attività svolte in ambito finanziario dalle Big Tech precedentemente citate, inoltre, si è cercato di identificare le aree della catena del valore del credito effettivamente attaccate da queste società tramite i propri servizi e/o prodotti. In particolare, si è deciso di considerare 8 macro-aree di attività tradizionali, analizzando – per ogni player – quelle in cui esso opera proattivamente tramite una delle proprie società sussidiarie (vedi *Figura 46*).

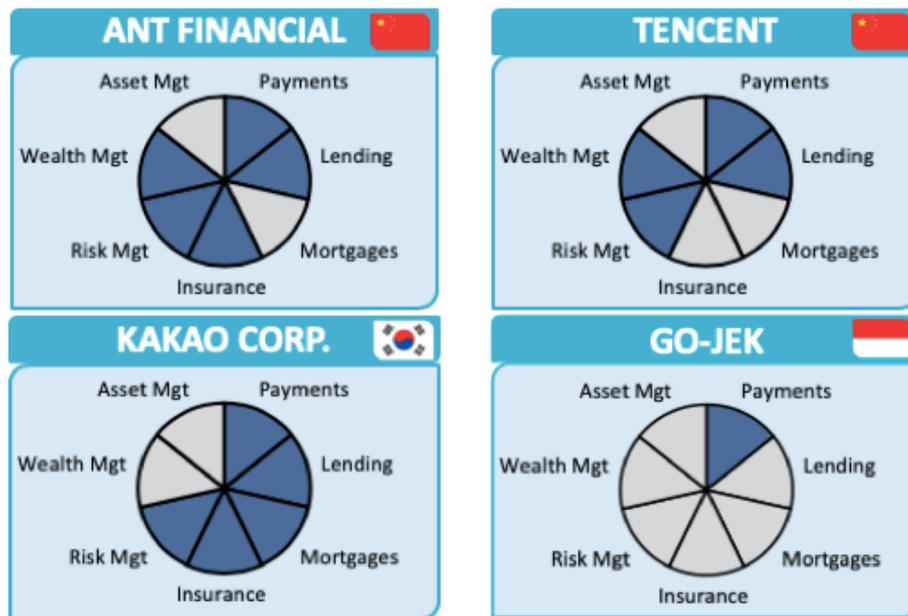


Figura 46 – Aree di attacco alla value chain tradizionale da parte delle principali Fintech asiatiche

Fonte: UniCredit

Ma cosa c'è alla base del *modus operandi* di queste società?

Ancora una volta, la motivazione principale è da trovarsi nel desiderio di espansione e crescita continua da parte delle Big Tech asiatiche che, sfruttando i vantaggi legati all'utilizzo di tecnologie all'avanguardia e difficilmente replicabili sul mercato, sono state in grado di creare un ecosistema di servizi sempre più completo e strutturato, con attività sempre più collegate l'una con l'altra.

Come si legge su Rai News (2017), *“le società come Alibaba, Tencent, ecc., hanno portato avanti, negli ultimi anni, una politica di acquisizioni e investimenti serrata. Il ritmo e la diversificazione delle acquisizioni vanno nella direzione di un'economia centrata sul consumatore che, in queste società, può ritrovare un fornitore di servizi a 360 gradi. Ecco quindi spiegato perché, accanto a investimenti sui big data e sull'e-commerce, questi colossi hanno investito anche su aree di mercato dove l'aspetto tecnologico è solo marginale come catene di supermercati, media e stampa, lotteria, sport, salute e servizi sanitari”* (Rai, 2017).

La campagna di investimenti di queste società, però, non si ferma soltanto ai confini nazionali, ma è pronta ad espandersi anche in ambito internazionale. Quanto detto, infatti, è giustificato anche dalle parole di Jack Ma – CEO di Alibaba – in un'intervista a Newsweek (2017):

“La Cina è cambiata grazie a noi negli ultimi 15 anni. Ora speriamo che il mondo cambi grazie a noi nei prossimi 15.”

Avviso, quindi, per tutte le aziende mondiali – anche le più grandi – è quello di guardarsi le spalle dall’eventuale arrivo sul mercato di questi giganti tecnologici che, grazie alle loro enormi dimensioni e alle loro vaste competenze, potrebbero realmente sconvolgere gli scenari futuri dell’economia mondiale.

Capitolo 5

5. Percezione del fenomeno Fintech in Italia e principali contromosse adottate dagli istituti tradizionali del mercato: il caso di studio UniCredit

Il capitolo in esame parte da un breve spunto sul fenomeno del Fintech in Italia, analizzandone numeri chiave, tematiche principali e possibili scenari futuri.

Successivamente, tramite l'espletamento di un'apposita Survey sul Fintech, si cercherà di rispondere – sulla base degli appositi dati statistici ottenuti – a una serie di quesiti riguardanti il fenomeno del Fintech in Italia e il suo livello di sviluppo.

Infine, si contestualizzeranno i risultati ottenuti a livello macro, approfondendo nel dettaglio le strategie presenti e future di UniCredit Group in relazione al fenomeno Fintech.

5.1 Stato di avanzamento del fenomeno Fintech in Italia

In Italia, il fenomeno Fintech è ancora poco sviluppato rispetto alle altre grandi economie europee e mondiali per via di una minore propensione alla digitalizzazione da parte della popolazione e, più in generale, per un disequilibrio culturale ancora troppo elevato tra Nord e Sud.

Al 2017, secondo uno studio effettuato da Money.it (2019), si contavano circa 8900 start-up innovative, di cui 235 classificabili come realtà Fintech a tutti gli effetti.

L'anno successivo, pur mantenendo tale numero pressoché costante, il fenomeno ha subito una decisa impennata: stando ai dati riportati da ItaliaFintech (2018), infatti, nel 2018 le Fintech italiane hanno raccolto circa 200 milioni di euro in finanziamenti, quasi quadruplicando i numeri dell'anno precedente. Sempre nello stesso anno, inoltre, sono stati 11 milioni (ossia circa 1 su 4) gli italiani che hanno utilizzato almeno un servizio Fintech e ne sono rimasti soddisfatti. A ottenere il maggior gradimento sono risultati i servizi di pagamenti mobile, quelli per la gestione del budget familiare, i trasferimenti P2P e i chatbot (ItaliaFintech, 2018; Adonopoulos, 2019).

L'estensione del fenomeno – come già detto - non è, però, omogenea. Attraverso lo studio effettuato da Deloitte e riportato in *Figura 34* (capitolo 4), si nota facilmente come l'unica vera hub del Fintech in Italia sia Milano, con un punteggio di 128 punti. Pur essendo un risultato ancora non del tutto comparabile con quello delle altre grandi metropoli globali, la presenza di un apposito centro dedicato

mostra perfettamente la ferma volontà di Milano di seguire l'esempio vincente delle altre geografie, evitando di restare troppo indietro in termini di sviluppo e innovazione (Nicastro, 2018).

Proprio nel capoluogo lombardo è stata recentemente lanciata un'interessante iniziativa per rappresentare e supportare la community del Fintech in Italia, il cosiddetto "*Fintech District*". Con questo nome, si fa riferimento ad un ecosistema aperto di imprese che collaborano tra loro per facilitare l'adozione e lo sviluppo del Fintech a livello nazionale e internazionale (Fintech District, s.d.).

Creato nel 2017 da SellaLab (acceleratore e centro di innovazione di Banca Sella Holding SpA) e Copernico (piattaforma di crescita e accelerazione del business per le imprese tecnologiche), il Fintech District vanta oggi più di 100 player del mercato Fintech e circa 30 partner, tra cui le principali università e società del mercato italiano (e.g., Politecnico di Milano, BCG, AXA, EY) (Boceda & D'amato, 2019; Fintech District, s.d.).

5.2 Alleanze per l'innovazione: partnership strategiche e investimenti di capitale

Questa iniziativa, però, non è stata l'unica messa in atto all'interno del mercato tradizionale per affrontare il problema del Fintech.

Gran parte dei principali player del settore finanziario, infatti, nel corso del tempo, hanno ritenuto sempre più di primaria importanza innovare i propri modelli di business, offrendo soluzioni sempre più tecnologiche ed efficienti. Per fare ciò, la soluzione maggiormente adottata dagli incumbent è stata quella delle cosiddette "*alleanze per l'innovazione*" (Juengerkes, 2016): stipulare, cioè, partnership strategiche con le società Fintech – o, al contrario, investire capitale nello sviluppo di quest'ultime – per dar vita a prodotti e processi decisamente più all'avanguardia rispetto a quelli tradizionali.

Molto spesso, inoltre, gli incumbent hanno addirittura creato società controllate, laboratori o acceleratori di start-up appositi per dedicarsi completamente ed esclusivamente alla ricerca e alla realizzazione di partnership strategiche con le migliori Fintech del mercato.

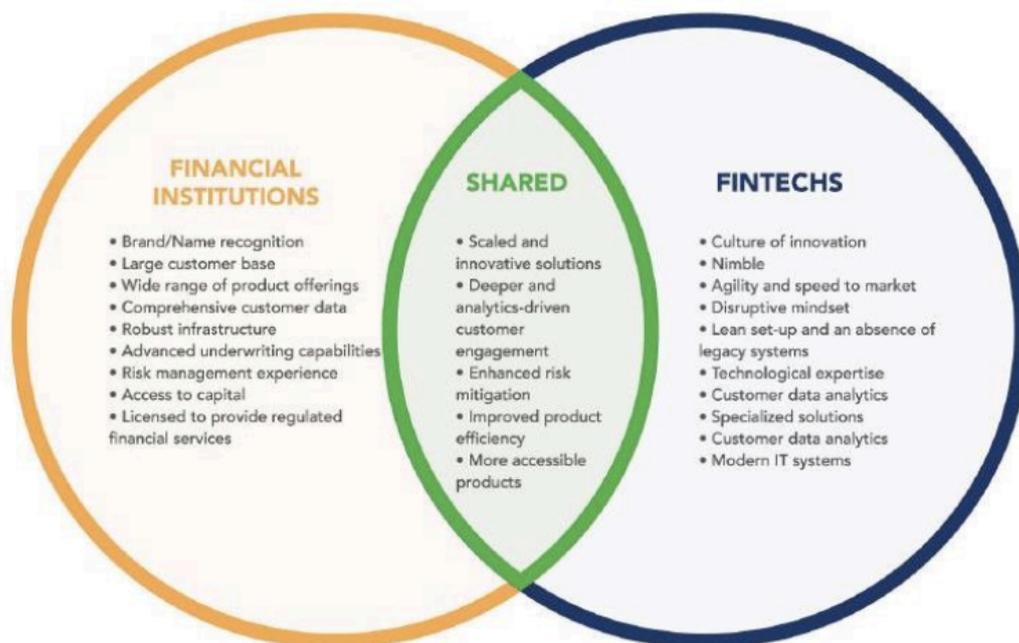


Figura 47 – I punti di forza degli istituti tradizionali e delle società Fintech

Fonte: IIF & CFI, 2017

Esempi rilevanti di tali società nel mercato italiano sono rappresentati, ad esempio, da Citi Ventures⁶² (“motore di innovazione” di Citi Group), SellaLab⁶³ (laboratorio di innovazione del Gruppo Sella, nonché fondatore del Fintech District) ed UniCredit EVO⁶⁴ (società di investimento di UniCredit in start-up Fintech). Proprio quest’ultima sarà analizzata più nel dettaglio nei paragrafi successivi, approfondendo il *business case* di UniCredit e, in particolare, il suo *modus operandi* all’interno del mercato Fintech.

5.3 Fintech Survey 2019: minaccia o potenziale alleato per gli incumbent?

Non tutte le società, però, percepiscono il fenomeno del Fintech allo stesso modo. Di fianco a quelle precedentemente citate (e molte altre ancora), che considerano le partnership con le società Fintech come un’opportunità di ulteriore crescita nel mercato, ci sono infatti altri player che, al contrario, percepiscono tale fenomeno più come una minaccia per il successo del proprio business.

I motivi alla base di questa seconda “corrente di pensiero” sono molteplici e di vario genere: tra i principali, è sicuramente da tenere fortemente in considerazione la frequenza di crescita che caratterizza queste società. Molto spesso, infatti, i prodotti e servizi offerti al mercato sono talmente

⁶² <http://www.citi.com/ventures/>

⁶³ <https://sellalab.com>

⁶⁴ <https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/innovation/unicreditevo.html>

innovativi e *disruptive* da attirare immediatamente l'attenzione di milioni e milioni di clienti in poco tempo, accrescendo le paure di competizione degli istituti tradizionali.

Altro fattore di successo per le Fintech – che non deve essere assolutamente trascurato dagli incumbent – consiste nel loro modello di *pricing*, solitamente di gran lunga inferiore rispetto a quello degli istituti tradizionali. Questa condizione, unitamente a quella precedente, permette ancora una volta alle società Fintech di attirare a sé un vasto numero di consumatori, pur rinunciando a margini e profitti decisamente più alti.

È proprio su questi due fattori principali – insieme ovviamente a molti altri – che si fonda il successo di gran parte delle Fintech del mercato e il conseguente timore competitivo degli istituti tradizionali. Esempi di successo rilevanti, a tal proposito, sono rappresentati dalle grandi Big Tech asiatiche che, sfruttando a proprio vantaggio l'elevata velocità di crescita della propria base clienti, sono divenuti veri e propri colossi del mercato regionale pacifico e sono ormai in procinto di completare la propria espansione anche verso mercati internazionali.

Per approfondire ulteriormente queste tematiche e comprendere più nel dettaglio gli aspetti rilevanti del rapporto Fintech-incumbent, si è deciso di realizzare un'apposita Survey sul Fintech e somministrarla a studenti e dipendenti delle principali Università/società italiane.

L'obiettivo della Survey è duplice: da un lato, comprendere il livello di sviluppo e il tasso di adozione del Fintech in Italia; dall'altro, analizzare la possibile evoluzione del mercato finanziario secondo l'ottica dei rispondenti.

5.3.1 Struttura della Survey e analisi metodologica

La succitata Survey sul Fintech è composta da quattro macrosezioni, così suddivise: la prima sezione definisce in maniera descrittiva il contesto della Survey, le sue forme di utilizzo e le tematiche affrontate; le restanti tre sezioni, invece, racchiudono al proprio interno le domande vere e proprie somministrate ai rispondenti.

Ogni sezione di domande affronta una tematica ben precisa: all'interno della sezione numero due vengono raccolte, in forma del tutto anonima, alcune informazioni strettamente personali sul rispondente (età, sesso, professione); la sezione numero tre si focalizza sulla tematica del Fintech e, in particolare, sul rapporto diretto che intercorre tra questo tipo di società e gli istituti tradizionali del settore finanziario. L'obiettivo principale della sezione è quello di capire come gli incumbent

percepiscono il fenomeno del Fintech e come, al contrario, reagirebbero a quest'ultimo in una serie diversa di circostanze.

La quarta ed ultima sezione, invece, si focalizza maggiormente sulla tematica delle Big Tech asiatiche e, in particolare, sul loro modello di business a ecosistema. Due sono gli interrogativi principali a cui si intende dare una risposta in questa sezione: 1) se e come il modello succitato potrà, in un futuro, essere replicato dagli istituti tradizionali; 2) se la continua espansione di queste società altamente tecnologiche porterà ad una cannibalizzazione delle quote di mercato degli istituti incumbenti, con una loro conseguente uscita dal mercato finanziario.

La Survey, la cui versione definitiva è consultabile all'*Allegato I*, è stata inviata per la risposta a 105 individui provenienti dalle principali Università e società del mercato italiano.

Elemento comune caratterizzante la scelta dei rispondenti è stato il loro livello di coinvolgimento quotidiano in tematiche economico/finanziarie. Tutto ciò, quindi, si traduce nella scelta – come rispondenti – di studenti provenienti dalle facoltà di Economia e Ingegneria (specialmente Gestionale) delle principali Università italiane e di dipendenti/manager dei dipartimenti finanziari di società private italiane di vario tipo (e.g., società di consulenza, istituti bancari, istituti assicurativi...). A questi, si aggiungono circa una quindicina di individui appartenenti a settori diversi da quelli citati in precedenza in modo da estendere il campione in esame, rendendolo il più variegato possibile.

Al fine di considerare il risultato statisticamente significativo e accettabile, si è ritenuto opportuno collezionare almeno 100 risposte differenti, pari circa al 95% del totale dei questionari somministrati. In caso contrario, non sarebbe stato possibile confermare la veridicità dei risultati ottenuti per via del basso tasso di risposta generale alla Survey succitata.

5.3.2 Analisi dei risultati ottenuti

Analizzando i dati raccolti in seguito alla somministrazione della Survey, è possibile osservare come questi siano statisticamente rilevanti, confermando – e a tratti estendendo – la letteratura già esistente sul tema Fintech.

Il campione di rispondenti, così come annunciato in precedenza, è fortemente variegato sotto tutti gli aspetti. Dei 100 rispondenti, 66 sono uomini, mentre i restanti 34 sono donne (*Figura 48*). In termini anagrafici, la categoria più rappresentata è quella 18-30 con ben 78 rispondenti; la meno rappresentata, invece, è quella costituita dagli individui con un'età superiore ai 50 anni (solamente 5 rispondenti) (vedi *Figura 49*).

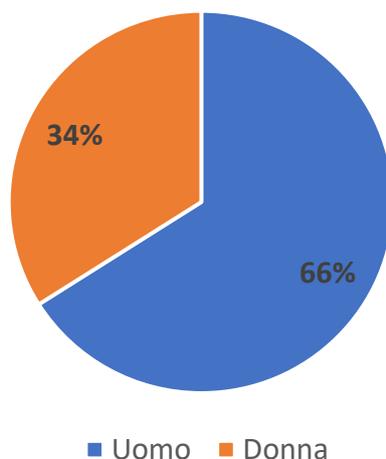


Figura 48 – Classificazione per genere del campione di rispondenti

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

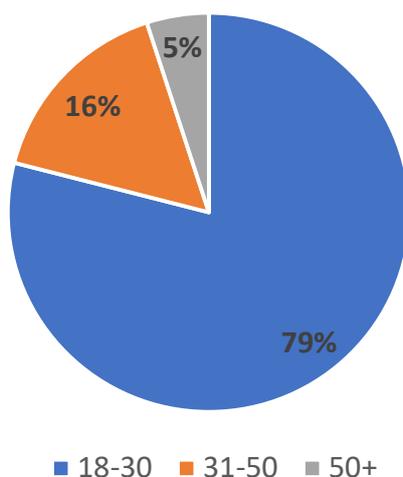


Figura 49 - Classificazione anagrafica del campione di rispondenti

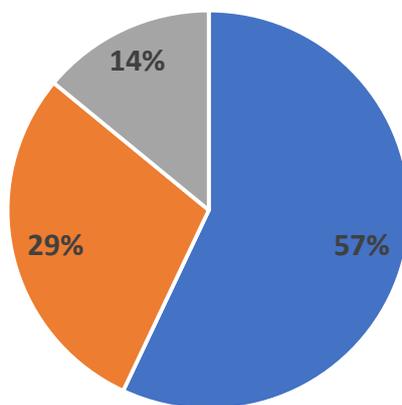
Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

Per quanto riguarda la professione attuale dei rispondenti, invece, si è deciso di creare tre grandi macro-categorie (“*Studente Universitario*”, “*Dipendente Financial Services/Financial Department*”, “*Altro*”) con lo scopo di uniformare i risultati della Survey.

Con la categoria “*Dipendente Financial Services/Financial Department*”, in particolare, si intende rappresentare tutti coloro che hanno affermato di essere attualmente occupati nel settore dei Servizi Finanziari (società di consulenza, istituti bancari, istituti assicurativi) e/o coloro che lavorano all’interno dell’unità finanziaria di una qualsiasi società privata italiana; con il termine “*Altro*”,

invece, ci si riferisce a professionisti/studenti vari che non interagiscono quotidianamente con tematiche economico/finanziarie (e.g., insegnanti, sviluppatori, disoccupati...).

La categoria più rappresentata è quella degli Studenti Universitari, con ben 57 rispondenti provenienti dalle facoltà di Economia e Ingegneria dei maggiori Atenei italiani (vedi *Figura 50*).



■ Studente universitario ■ Dipendente Financial Services/Financial Department ■ Altro

Figura 50 - Classificazione per professione del campione di rispondenti

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

Per avere una visione più globale e approfondita degli Enti rappresentati nella Survey (sia pubblici che privati), inoltre, si allega di seguito l’istogramma completo raffigurante tutte le Università e Società italiane indicate dai rispondenti – con rispettive frequenze.

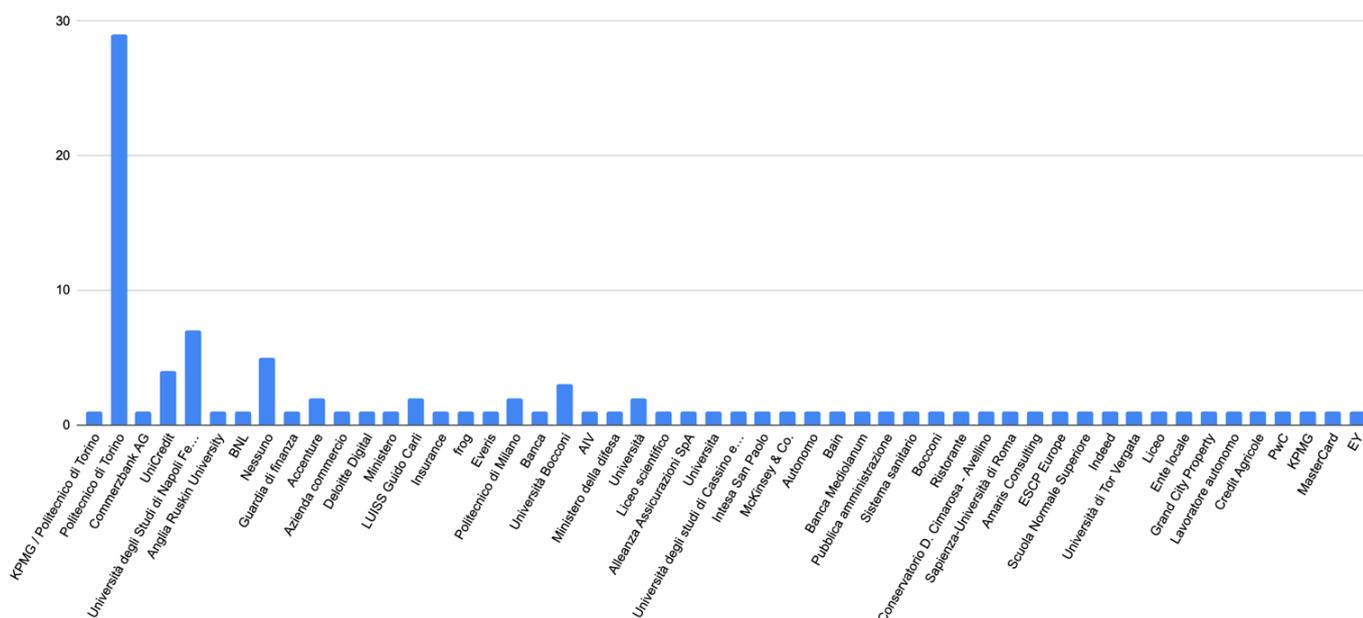


Figura 51 – Elenco delle società e Università italiane rappresentate nella Survey (con rispettive frequenze)

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

Passando nello specifico alle domande sul tema Fintech, si nota come il 37% della popolazione intervistata non sia ancora consapevole dell'esistenza del fenomeno (*Figura 52*), confermando i dati raccolti da Ernest & Young (2019) e qui rappresentati nella *Figura 53* sottostante.

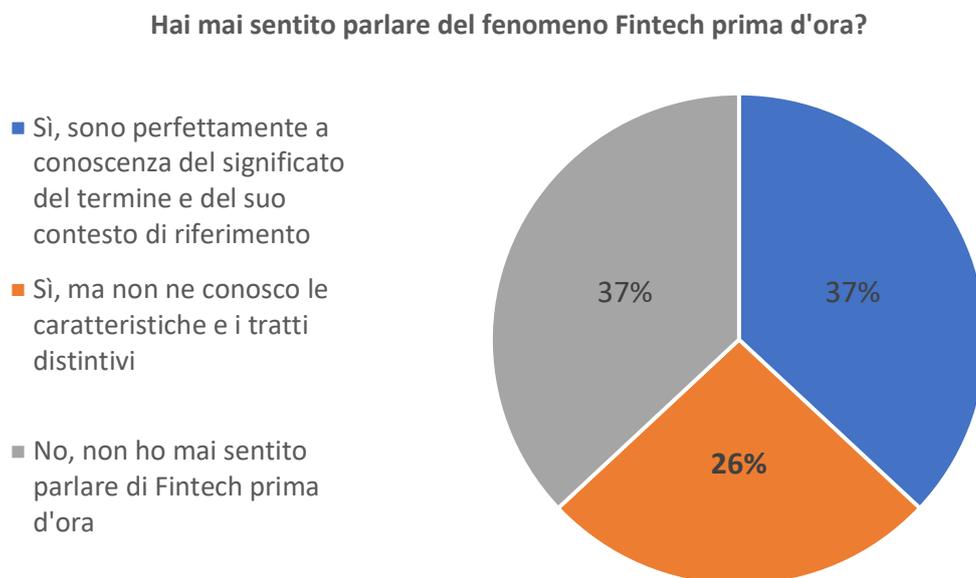


Figura 52 – Hai mai sentito parlare del fenomeno Fintech prima d'ora?

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

Dall'istogramma riportato, si osserva, però, come questo numero stia sensibilmente calando nel corso del tempo, a riprova del fatto che il fenomeno Fintech sta continuando ad accrescere sempre più le proprie dimensioni nel corso del tempo.

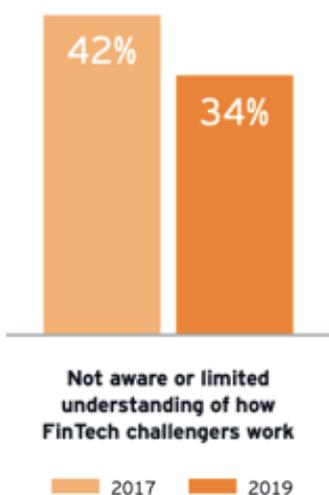


Figura 53 – Percentuale di individui consapevoli di cosa sia il fenomeno Fintech

Fonte: EY Adoption Index (2019)

Tutto ciò si traduce, inoltre, in una maggiore adozione di prodotti e servizi Fintech da parte degli individui *retail*, i quali preferiscono sempre più soluzioni rapide e economicamente più convenienti rispetto a quelle degli istituti tradizionali.

È da sottolineare, a tal proposito, come più del 60% dei rispondenti utilizzi oggi giorno almeno un servizio Fintech; più della metà di questi ultimi (ben 32 rispondenti), inoltre, ha affermato addirittura di utilizzare attivamente – e quasi quotidianamente - più di un prodotto/servizio offerto da società Fintech (*Figura 54*).

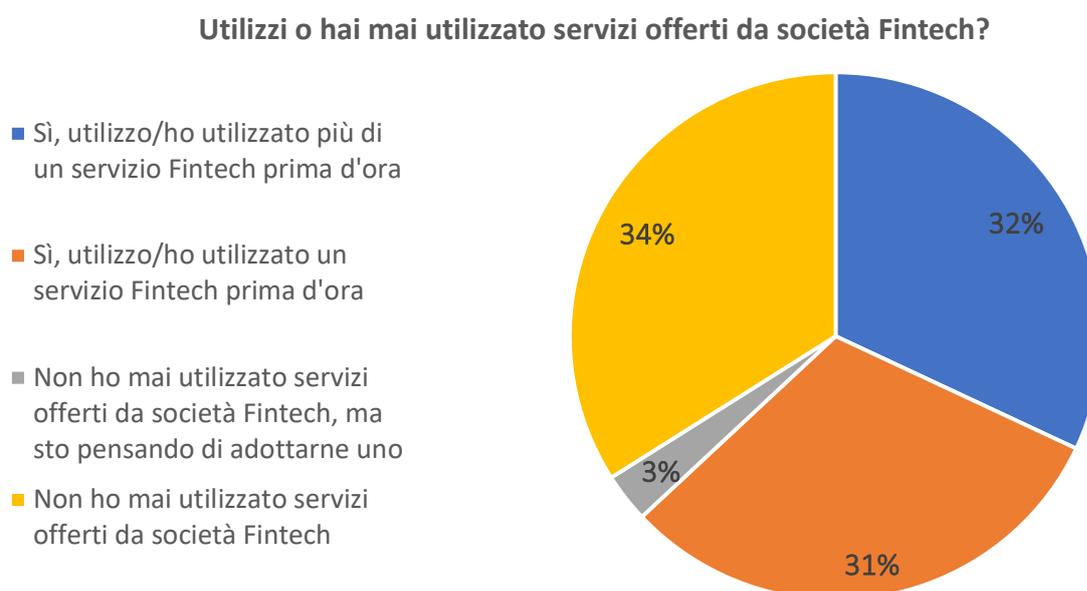


Figura 54 – Utilizzi o hai mai utilizzato servizi offerti da società Fintech?

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

Le aree di utilizzo del Fintech sono disperate e coprono, oggi giorno, tutte le macro-attività della catena del valore del credito. Di seguito, in *Figura 55*, un elenco di quest'ultime con rispettive frequenze di utilizzo da parte degli intervistati.

I servizi decisamente più selezionati sono quelli relativi ai pagamenti e ai trasferimenti di denaro, con una percentuale di utilizzo del 97%: 64 rispondenti – sui 66 totali che adottano soluzioni Fintech – preferiscono forme di pagamento più immediate e sicure rispetto, ad esempio, ai vecchi contanti o alle classiche carte di credito. Tra queste, una nota di merito va ai servizi di pagamento in-store tramite telefono cellulare, come Google Pay e Apple Pay, o quelli di pagamento online, come il più classico e sicuro PayPal.

Se sì, in quale area della catena del valore?

66 risposte

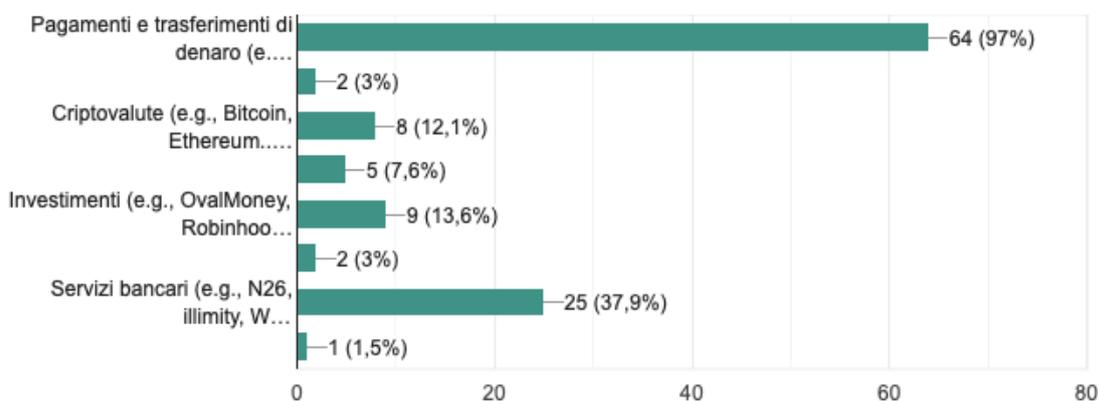


Figura 55 – Principali aree di utilizzo dei servizi Fintech (con relative frequenze)

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

Seguono a ruota, anche se con frequenze decisamente inferiori, le Fintech specializzate in servizi bancari: tra queste, le preferite dai consumatori sono le banche esclusivamente digitali - come la tedesca N26⁶⁵ o l'italiana illimity⁶⁶ - che eliminano completamente il concetto di filiale, offrendo ai clienti dei servizi di assistenza online 24/7.

Tra i servizi meno utilizzati, invece, si trovano quelli di *lending* (prestito al cliente) e quelli di *insurance* (servizi assicurativi). La motivazione potrebbe risiedere, in questo caso, in una maggiore fiducia da parte del cliente nei confronti degli istituti tradizionali (più solidi e sicuri in termini di capitale gestito) piuttosto che nelle società Fintech, ancora troppo piccole e poco sviluppate per competere in attività del genere.

Nonostante ciò, però, oltre il 40% degli intervistati ritiene che ormai il Fintech sia a tutti gli effetti una seria minaccia per il business degli istituti finanziari tradizionali, pur considerando la giovane età del fenomeno. Al contrario, soltanto il 26% dei rispondenti è ancora in disaccordo con quest'affermazione, mentre un buon 30% preferisce mantenere ancora un parere neutrale, di incertezza (vedi Figura 56).

⁶⁵ <https://n26.com/it-it>

⁶⁶ <https://www.illimity.com/it>

A detta di molti, società di questo tipo, altamente tecnologiche e innovative, possono rappresentare una seria minaccia per il business degli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...). Cosa ne pensi?

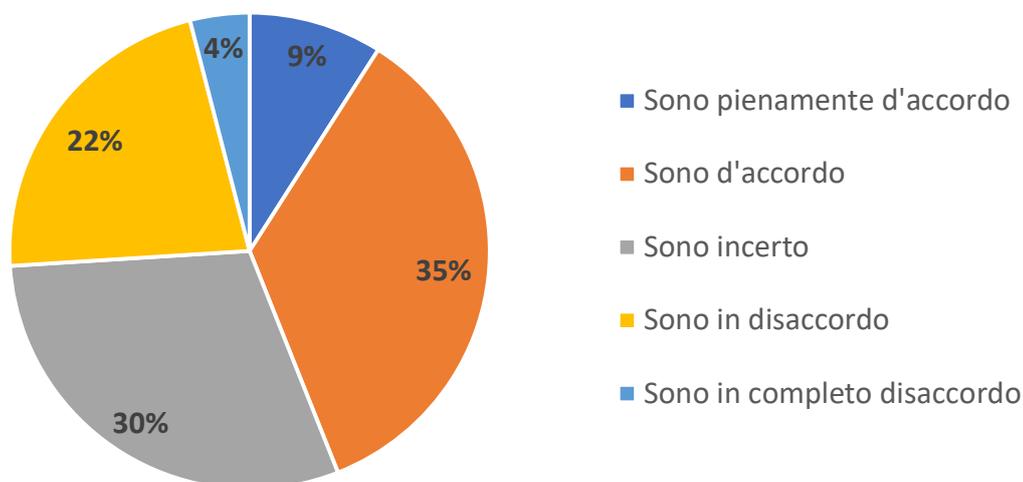


Figura 56 – Il Fintech: minaccia per gli istituti tradizionali?

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

Tra i principali rischi a cui è esposto il business degli istituti tradizionali, ben quattro sono stati considerati rilevanti dai rispondenti alla Survey. Il più selezionato è stato il rischio di “disintermediazione dell’attività finanziaria⁶⁷” – con ben 58 risposte – seguito a ruota da “perdita della base clienti” (43 voti), “erosione di margini e profitti” (38 voti) e “rischio di obsolescenza dei prodotti e servizi offerti sul mercato” (27 voti). Soltanto il 7% dei rispondenti, invece, prevede uno scenario drastico di fallimento/bancarotta per gli istituti tradizionali (vedi Figura 57).

Per rispondere a queste minacce, gli intervistati consigliano di adottare diverse contromisure: il 46% di essi preferirebbe stipulare partnership con le società Fintech – pur sacrificando parte dei propri margini attuali - ma evitando di essere colti impreparati in un eventuale scenario futuro (Figura 58). Tutto ciò risulta essere strettamente in linea con quanto affermato da PwC (2017b), secondo cui il 41% degli operatori finanziari tradizionali italiani ha già avviato partnership con Fintech, mentre l’84% di essi intende avviare programmi di cooperazione nei prossimi 3-5 anni (PwC, 2017b).

⁶⁷ Il cliente finale acquista autonomamente (senza più il bisogno di intermediazione da parte degli istituti tradizionali) i prodotti/servizi sul mercato tramite le società Fintech, che svolgono il ruolo effettivo di marketplace.

Quali credi possano essere le principali minacce apportate dal Fintech nei confronti degli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...)?

100 risposte

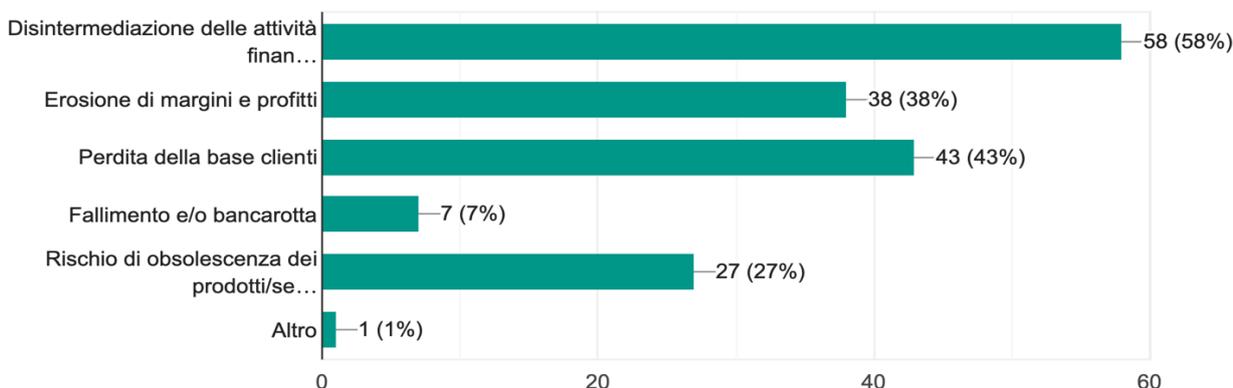


Figura 57 – Principali minacce apportate dal Fintech nei confronti degli istituti incombenti

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

Come ben evidenziato in *Figura 58*, inoltre, il 34% dei rispondenti preferirebbe investire internamente in Ricerca e Sviluppo per cercare di dar vita a una “battaglia competitiva” – in termini di innovazione e efficienza – con le società Fintech del mercato; il restante 20%, invece, sarebbe più propenso ad acquisire direttamente eventuali società Fintech competitor, pur sostenendo ingenti costi di acquisizione per il know-how di quest’ultime.

Quale ritieni possa essere la migliore reazione da parte degli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...)?

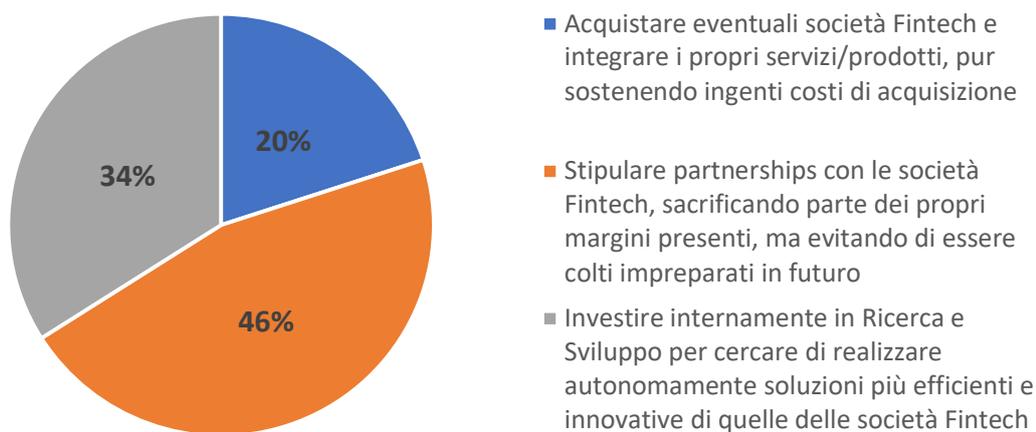


Figura 58 – “Quale ritieni possa essere la migliore reazione da parte degli istituti tradizionali?”

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

È bene notare, infine, come nessuno dei rispondenti abbia votato per “*trascurare le eventuali minacce di società Fintech, considerando il fenomeno poco robusto e transitorio*”: tutto ciò dimostra ancora una volta come quello del Fintech sia effettivamente un fenomeno rilevante e di grande impatto per gli istituti tradizionali che, in breve tempo, dovranno capire i comportamenti da tenere e le soluzioni da adottare per affrontarlo al meglio, senza farsi cogliere impreparati.

Credi che gli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...), in un futuro prossimo, riusciranno ad estendere i propri confini in segmenti adiacenti del mercato, creando un ecosistema completo e strutturato come quello delle grandi Big Tech?

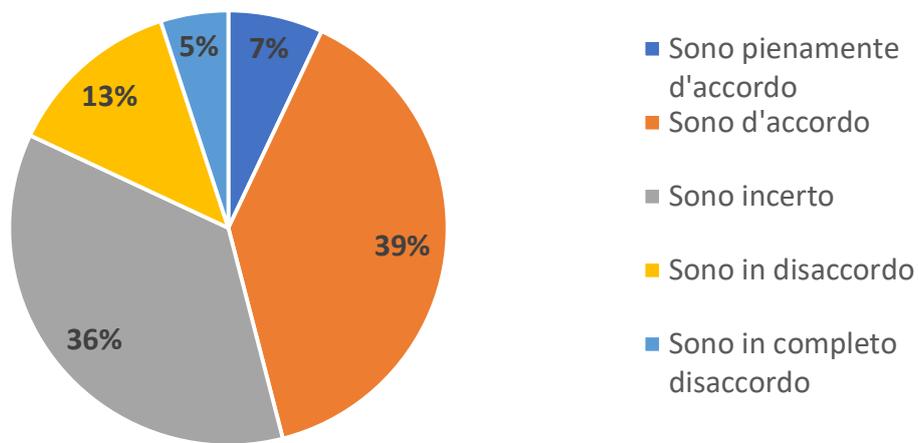


Figura 59 – Realizzazione futura di un ecosistema completo e strutturato da parte degli istituti tradizionali

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

L'ultima sezione della Survey, come già detto nei paragrafi precedente, si pone l'obiettivo di confrontare il modello di business delle Big Tech asiatiche con quello degli istituti tradizionali italiani, valutandone un'eventuale replicabilità futura.

Alla luce dei risultati ottenuti, si evince come circa il 45% dei rispondenti ritenga plausibile che in un futuro gli istituti finanziari italiani possano ricalcare il modello ad ecosistema asiatico, mentre un buon 36% risulta ancora fortemente titubante e incerto sull'argomento (vedi *Figura 59*).

Come si evince dalla *Figura 60*, tra i settori più facilmente attaccabili dagli istituti tradizionali in un futuro prossimo, quattro sono decisamente i più selezionati: “E-Commerce” – categoria predominante con ben 63 preferenze totali – “Trasporti e Logistica” (42 preferenze) e, infine, “Energia e risorse naturali” e “Sanità”, a pari merito con ben il 31% di preferenze.

Quali ritieni siano i settori più facili da attaccare, considerando anche le risorse e le competenze già in possesso degli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...)?

100 risposte

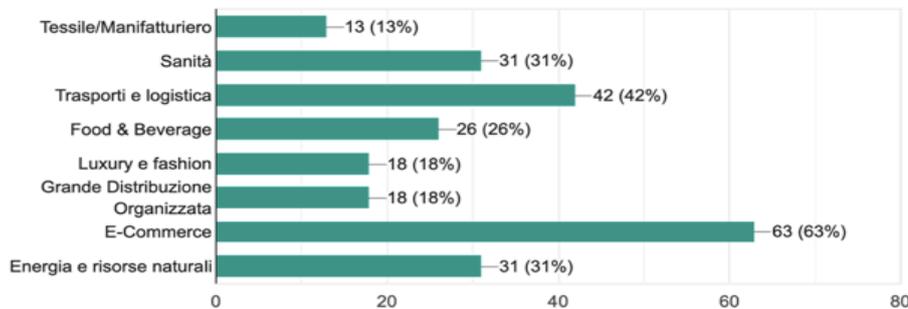


Figura 60 – Settori più facilmente attaccabili dagli istituti tradizionali in caso di futura espansione

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

La domanda conclusiva, posta ad ogni rispondente al termine della Survey, ha l'obiettivo di definire il suo punto di vista riguardo lo scenario futuro del mercato e la struttura attesa di quest'ultimo in termini di *market share*. Si noti come il 58% circa degli individui ritenga che gli istituti tradizionali perderanno quote di mercato, pur mantenendo la propria posizione dominante; un altro 32%, al contrario, prevede per gli incumbent perdite più ingenti in termini di *market share*, il tutto a favore delle nuove società Fintech; soltanto il 10% del totale dei rispondenti, infine, prevede un mercato futuro senza la presenza di società Fintech e/o istituti tradizionali, a riprova del fatto che entrambi continueranno a investire per crescere ulteriormente e per offrire soluzioni sempre più innovative e vincenti alla propria clientela (vedi Figura 61).

In futuro, considerando il crescente sviluppo della tecnologia e di soluzioni altamente innovative anche nel settore finanziario, vedi ancora gli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...) come attori rilevanti del mercato? O credi che essi siano destinati a scomparire dal mercato?

- Gli istituti tradizionali non verranno intaccati dal fenomeno Fintech, in quanto fenomeno transitorio
- Gli istituti tradizionali perderanno quote di mercato, ma manterranno la propria posizione dominante
- Gli istituti tradizionali perderanno ingenti quote di mercato a favore delle società Fintech, destinate a diventare i nuovi player dominanti
- Gli istituti tradizionali sono destinati a scomparire definitivamente dal mercato

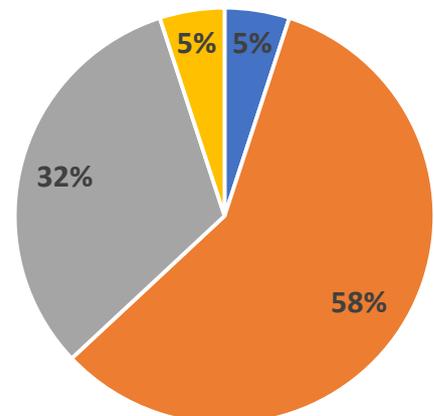


Figura 61 – Prospettiva futura del mercato in termini di *market share*

Fonte: grafico creato sulla base dei risultati ottenuti dalla somministrazione della Survey sul Fintech

5.4 Un ulteriore approfondimento: il caso UniCredit

Per approfondire ulteriormente lo studio effettuato e analizzare in maniera più pragmatica i risultati ottenuti tramite la precedente Survey, si è deciso di osservare più da vicino come un grande istituto finanziario tradizionale – come UniCredit – sta affrontando la questione relativa al tema Fintech. In particolare, ancora una volta, si cercherà di capire come la società percepisce il fenomeno e quale è il rapporto che essa intrattiene con le principali Fintech del mercato; inoltre, in una seconda sezione, saranno presentati i risultati di un’analisi approfondita – effettuata in collaborazione con il team di Business Development and Strategic Partnerships di UniCredit – sui principali fattori di successo delle Big Tech del mercato asiatico e il loro effettivo tasso di replicabilità futura da parte della stessa UniCredit.

5.4.1 UniCredit e il Fintech: UniCredit EVO

Come la maggior parte degli istituti finanziari tradizionali, anche UniCredit, da qualche anno a questa parte, è direttamente interessata ad osservare più da vicino il fenomeno Fintech e le sue peculiarità. Il continuo utilizzo della tecnologia per dar vita a soluzioni sempre più innovative ed efficienti, infatti, viene percepito dagli incumbent come una potenziale minaccia per i modelli di business tradizionali che, se non adattati di conseguenza, rischiano di divenire obsoleti e scarsamente adoperati. Tutto ciò, dal punto di vista degli istituti tradizionali, si tradurrebbe in una continua perdita di clienti (a favore delle società Fintech) e in una conseguente riduzione delle proprie quote di mercato (Start Magazine, 2018).

Per ovviare, dunque, a queste spiacevoli situazioni, la maggior parte degli istituti bancari e assicurativi del mercato ha deciso di creare apposite società sussidiarie/controllate specializzate nella ricerca, analisi e acquisizione delle principali imprese Fintech del mercato.

Anche UniCredit, a tal proposito, non si è fatta trovare impreparata, dando vita – nel 2016 – ad *UniCredit evo* (equity venture opportunities). L’iniziativa nasce in seguito ad una partnership tra la banca e Anthemis Group, una tra le maggiori società di consulenza sugli investimenti in servizi tecnologico-finanziari, e ha l’obiettivo di concentrarsi esclusivamente sull’identificazione e acquisizione delle migliori società Fintech del mercato (Anthemis Group, 2016).

A livello strategico, l’impiego di capitale iniziale versato dalla banca è stato di 200 milioni di euro, con l’obiettivo di sostenere sia Fintech più mature e già operative che start-up di nuova costituzione – a patto che queste stiano studiando soluzioni digitali pionieristiche per il settore finanziario (Gualtieri, 2018).

Attraverso questa partnership, l'obiettivo di UniCredit – come si legge sul sito ufficiale della banca – è quello di “coprire l'intero ciclo di vita delle aziende emergenti, dall'idea in fase embrionale fino alla sua maturità nei principali settori dell'attività bancaria: retail banking e consumer finance, investment e corporate banking, wealth management e gestione patrimoniale, markets e trading dei capitali, pagamenti e gestione dei dati finanziari, tecnologia e infrastrutture” (UniCredit evo, s.d.).

Dopo circa 3 anni di attività, l'operato svolto da UniCredit evo è già decisamente rilevante per il business della banca che, ad oggi, vanta un portafoglio ben diversificato di partnership e investimenti in società Fintech. Di seguito (Figura 62) viene proposto un elenco delle principali Fintech in cui UniCredit ha deciso di investire in passato, con una breve descrizione del prodotto/servizio offerto da quest'ultime sul mercato:

FINTECH	AREA DI BUSINESS	SERVIZI OFFERTI ALLA CLIENTELA E MISSION
	Consumer Finance	Meniga offre una serie di strumenti utili al consumatore per gestire al meglio le proprie finanze personali. Dall'analisi dei dati di ogni singolo consumatore, poi, la banca è in grado di comprendere il grado di coinvolgimento di quest'ultimo e, se necessario, sviluppare nuovi business model per ottenere performance migliori.
	Insurance	+Simple è un robo-broker assicurativo dedicato alle PMI e agli imprenditori autonomi. La società aspira a diventare la prima piattaforma di servizi finanziari interamente digitale per le PMI e per gli imprenditori autonomi.
	Gestione finanziaria	Fluidly ha l'obiettivo di ripensare al modo in cui le aziende pianificano e gestiscono i propri flussi di cassa, facendo leva su intelligenza artificiale, esperienza in materia contabile e machine learning.
	Bond Market	Project Neptune è un'iniziativa nata per affrontare due dei maggiori problemi sui tassi fissi: la mancanza di inventario e la mancanza di informazioni chiare e concise. Lo scopo è creare una rete standard aperta in modo che le banche e gli investitori possano scambiarsi "axe" and "inventory" controllati, mirati ed in tempo reale, lasciando la proprietà e il controllo ai data provider.
	Cyber security/Infrastruttura	Aesthetic Integration è una startup Fintech, con sede a Londra, la cui tecnologia di verifica formale basata su intelligenza Artificiale (in attesa di brevetto) sta rivoluzionando la sicurezza, la stabilità e la trasparenza dei mercati finanziari globali.
	Gestione finanziaria	HappyMoney (precedentemente conosciuta come Payoff) è una società, composta da un team eterogeneo di professionisti dei servizi finanziari, che ha l'obiettivo di comprendere e accelerare il percorso che porta la clientela verso il benessere finanziario.
	Investimenti	Betterment è il più grande robo-consulente indipendente, in grado di aiutare i clienti a gestire, proteggere e far crescere al meglio i propri investimenti attraverso una tecnologia sempre più smart e un portafoglio di ETF ben diversificato a livello globale.
	Insurance	Trov è in grado di reinventare i servizi assicurativi per le giovani generazioni, rendendoli semplici, flessibili e trasparenti. Con l'introduzione della prima piattaforma assicurativa on-demand su singoli beni, Tröv offre ai suoi clienti la possibilità di assicurare i beni che vogliono, esattamente quando vogliono, e completamente dal loro dispositivo mobile.

Figura 62 – Portafoglio Fintech di UniCredit (2016-2019)

Fonte: UniCredit evo

5.4.2 La partnership strategica con Plug and Play

Oltre alla succitata UniCredit evo, però, UniCredit è attiva in ambito Fintech anche grazie alle recente partnership – siglata ad aprile 2019 – con *Plug and Play*.

Plug and Play è una piattaforma globale di innovazione, con sede centrale nella Silicon Valley, che offre programmi di accelerazione per startup, servizi di innovazione per le aziende e un fondo di Venture Capital per rendere il progresso tecnologico più rapido che mai. A partire dal lancio della piattaforma nel 2006, Plug and Play è oggi presente in oltre 30 location globali, con più di 10.000 startup e 280 partner aziendali ufficiali. Tra le sue *exit*⁶⁸ di maggior successo sono certamente da annoverare società come Danger, Dropbox, Lending Club e PayPal, tutte imprese ormai leader nel proprio settore (Plug & Play, s.d.).

L'accordo di partnership tra le due società è stato ufficialmente comunicato durante l'inaugurazione della location italiana di Plug and Play a Milano, una sede dedicata al settore Food & Beverage, di cui UniCredit, unico istituto finanziario, è socio fondatore insieme a Tetrapak, Lavazza ed Esselunga. Allo stesso tempo, UniCredit ha anche ufficializzato il suo impegno in qualità di partner strategico dell'hub europeo Fintech di Plug and Play a Francoforte.

Grazie a questa partnership, *UniCredit avrà l'opportunità di incrementare la sperimentazione di soluzioni innovative del mondo Fintech e beneficiare di idee e prodotti che possano migliorare i processi bancari, così come l'offerta di prodotti e servizi ai clienti.*

Per il Gruppo sarà inoltre possibile operare in un perimetro multisetoriale, dal Retail al Corporate e all'Investment Banking, seguendo un processo strutturato e snello al fine di valutare e selezionare le soluzioni più interessanti. Obiettivo principale della banca è cogliere al massimo il valore delle migliori aziende Fintech presenti sul mercato e individuare potenziali partner per accordi commerciali futuri (UniCredit Group Press Release, 2019).

Come commentato anche da Ranieri de Marchis, Co-Chief Operating Officer di UniCredit, “*essere partner di Plug and Play in due dei principali mercati di operatività del Gruppo come Italia e Germania, darà a UniCredit l'opportunità di offrire progetti innovativi a beneficio dei propri clienti, come aziende corporate, piccole medie imprese e Ultra High Net Worth Individuals, connettendoli con l'ecosistema Plug and Play, grazie a iniziative su misura. Tra queste, la partecipazione a eventi internazionali quali workshop, conferenze e presentazioni a startup specializzate*” (De Marchis, 2019).

⁶⁸ Vendita di quote da parte di una società o di un investitore, con conseguente “uscita” dall’investimento (vedi <https://www.economyup.it/startup/che-cosa-vuol-dire-fare-exit-e-perche-spesso-se-ne-parla-a-sproposito/>).

5.4.3 Analisi di replicabilità del modello a ecosistema asiatico

L'entrata nel settore Fintech del Food & Beverage tramite la partnership con Plug and Play, inoltre, lascia anche presagire quello che potrebbe essere un chiaro intento di realizzazione futura – da parte della banca – di un modello di business a ecosistema, seguendo così l'esempio profittevole delle grandi Fintech asiatiche.

Per valutare, però, l'effettiva replicabilità di questo modello, nel corso degli ultimi mesi si è deciso di effettuare, insieme al team di Business Development and Strategic Partnerships di UniCredit, un'attenta analisi dei fattori di successo delle società asiatiche, valutando eventuali sinergie con le risorse e competenze possedute dalla banca. All'interno di questo paragrafo, saranno evidenziati nel dettaglio i risultati ottenuti dall'analisi e saranno tracciate alcune linee guida per il raggiungimento di questo obiettivo nel medio-lungo termine.

Metodologia e principali risultati ottenuti

L'analisi proposta nasce in seguito ad uno spunto offerto dal CEO della banca Jean Pierre Mustier in merito agli elevati ritmi di crescita, anche in ambito finanziario, delle principali Big Tech del mercato asiatico. Sulla base delle parole del CEO e dell'allora recente crescita di Kakao Bank (1 milione di clienti in appena 5 giorni dal suo lancio ufficiale), si è deciso di analizzare più approfonditamente i fattori di successo comuni alla base della crescita delle principali Fintech asiatiche.

Ai fini dell'analisi, sono stati raccolti dati significativi su ben 12 Fintech di successo del mercato Asia-Pacifico, qui di seguito elencate in ordine alfabetico: Airwallex, Ant Financial, Baidu, Go-Jek, Grab Financial, Kakao Corp., PayTM, PingAn, Tencent, Tokopedia, WeBank e ZhongAn.

I dati collezionati – ottenuti sia tramite fonti pubbliche e accessibili gratuitamente (e.g., Google) che tramite servizi a pagamento sottoscritti dalla banca (e.g., Bloomberg, Forrester, Tagetik) – hanno preso in considerazione quattro macro-aree di ricerca: 1) overview generale della società analizzata, 2) numeri chiave del loro successo (*key financials*), 3) servizi e prodotti offerti alla clientela, 4) Key Success Factors (*KSF*).

Dall'analisi congiunta dei dati relativi a tutte e 12 le Fintech analizzate, è stato possibile identificare i fattori chiave di successo comuni a ogni società e, successivamente, valutarne il loro tasso di replicabilità in Europa.

Sono stati identificati ben 11 fattori chiave di successo, rappresentati in *Figura 63* e qui di seguito elencati più nel dettaglio:

- *Elevata magnitudine demografica* dei paesi analizzati (rispetto a quelli europei) e conseguente *base clienti molto ampia*;
- *Continui investimenti in Ricerca e Sviluppo* per offrire soluzioni sempre più innovative e altamente tecnologiche (blockchain, AI, 5G, IoT) al mercato;
- *Tariffe decisamente più basse* rispetto alla media del mercato globale, per via di un'*infrastruttura estesa e altamente scalabile*;
- *Attenzione massima all'inclusione finanziaria*, considerando anche l'elevato tasso della popolazione che ancora non utilizza servizi bancari di qualsiasi genere;
- *Supporto politico e/o del regolatore* per l'affidamento esclusivo del mercato tramite apposite norme;
- *Elevata fiducia del consumatore nei confronti del brand*, a cui si affida praticamente per la realizzazione di ogni attività di natura quotidiana:
- Particolare attenzione al fenomeno della digitalizzazione e, in particolare, *all'utilizzo del telefono cellulare* da parte della stragrande maggioranza della popolazione;
- *Ecosistema variegato e completo di prodotti e servizi* offerti alla clientela, spesso tramite partnership con società estremamente diverse le une dalle altre;
- Ossessione per la cosiddetta *Customer Experience*: si cerca di offrire al consumatore la miglior esperienza di utilizzo possibile, sia in termini di facilità d'uso che in termini di velocità;
- *Rilevante utilizzo dei social media* tanto per sponsorizzare il proprio brand quanto per offrire servizi di assistenza specifici ai propri clienti.

Per ogni fattore di successo è stata poi valutata, in maniera strettamente qualitativa, la sua replicabilità nel breve periodo da parte degli incumbent del mercato europeo (e in particolare italiano). Si noti come ben 5 fattori siano stati ritenuti non replicabili, perché dovuti principalmente alle specifiche caratteristiche politico-demografiche dei paesi analizzati; le restanti 6 – e tra tutte la possibile creazione di un ecosistema variegato di prodotti e servizi – sono, invece, state considerate replicabili nel breve-medio periodo da parte degli istituti finanziari tradizionali.

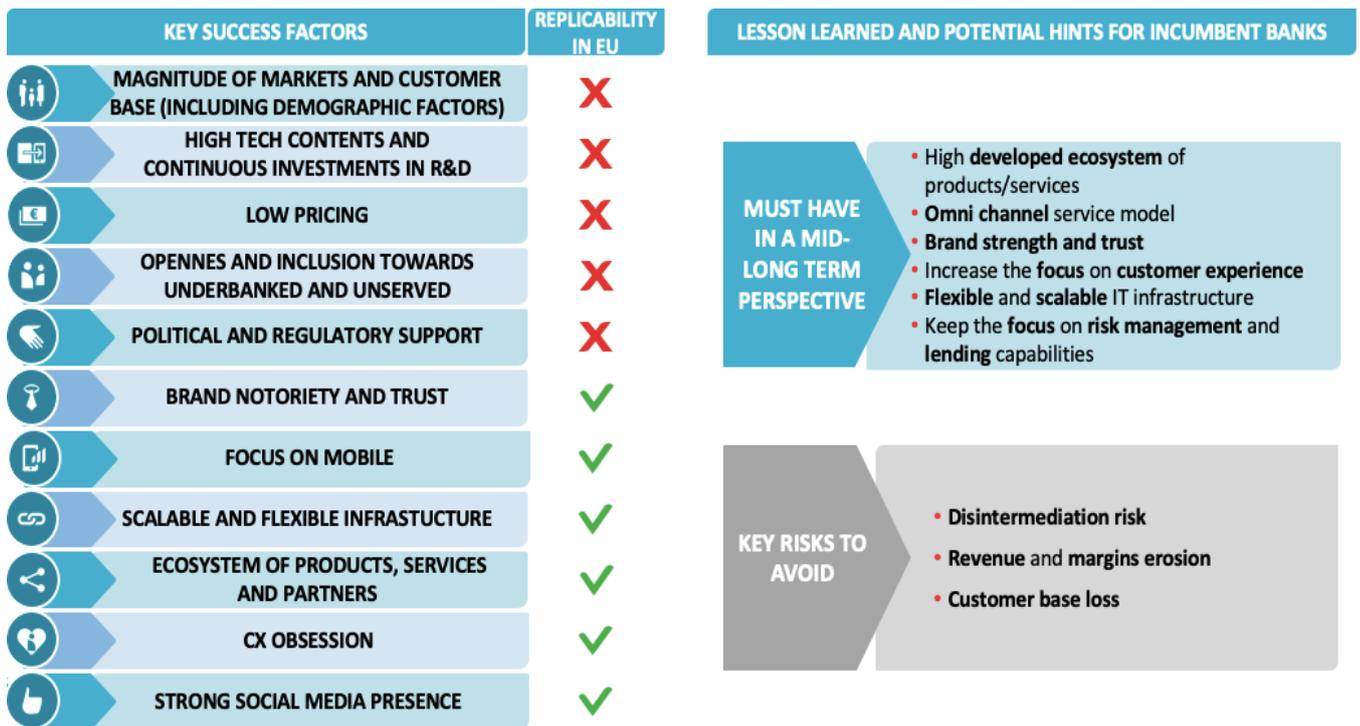


Figura 63 – Analisi di replicabilità del modello a ecosistema delle principali Fintech asiatiche

Fonte: UniCredit

All'interno della *Figura 63*, infine, sono stati identificati anche i “*must-have*” e i principali rischi che gli incumbent dovranno considerare nel medio-lungo periodo per garantirsi la sopravvivenza nel mercato e per affrontare nel migliore dei modi le conseguenze apportate dal fenomeno del Fintech. Tra tutti, sarà necessario sempre più concentrare la propria attenzione sulla creazione di un'infrastruttura IT efficiente e scalabile, cercando di dar vita ad un ecosistema ben sviluppato di prodotti e servizi di vario genere; sarà importante, inoltre, non trascurare quei business - come la gestione del rischio e i prestiti - ancora core per gli istituti tradizionali e difficilmente replicabili da parte delle novizie Fintech; si dovrà, infine, prestare sempre maggiore interesse al cliente, offrendo a quest'ultimo un'esperienza di utilizzo immediata e intuitiva, al fine di aumentare il suo livello di fiducia nel brand e, quindi, nella società.

Conclusioni e ricerche future

Alla luce dell'analisi appena effettuata, è possibile definire con discreta precisione ciò che sta succedendo oggigiorno all'interno del settore dei Servizi Finanziari. Come osservato nei capitoli precedenti, infatti, il costante utilizzo di tecnologie sempre più innovative ed efficienti sta rimodellando il mercato, estendendone i confini. Tutto ciò, inoltre, si traduce in un continuo ingresso nel settore dei Financial Services di nuovi player che, grazie a modelli di business completamente diversi da quelli tradizionali, stanno rivoluzionando sempre più le abitudini e le esigenze dei consumatori.

Queste società, meglio note con il termine Fintech, hanno, però, un ruolo ancora abbastanza vago nel mercato: c'è chi da un lato, visto il peso specifico dei player tradizionali, ritiene che il Fintech non sarà in grado di sostituirli, ma agirà piuttosto come mezzo complementare ai business model classici; e c'è chi, al contrario, vede queste società come delle vere e proprie minacce per gli incumbent, in grado di sottrarre loro un numero elevato di clienti oltre che una grande fetta delle proprie quote di mercato.

In realtà, però, anche alla luce dei risultati ottenuti tramite la somministrazione della precedente survey sul Fintech, si nota come molto spesso delle specifiche partnership tra i due tipi di società possano essere spesso più convenienti sia per gli istituti tradizionali che per le Fintech. Da un lato, gli istituti tradizionali sarebbero in grado di innovarsi ed abbracciare nuove soluzioni che soddisfano le esigenze dei clienti; dall'altro, invece, le Fintech troverebbero negli incumbent degli istituti solidi, forti e in grado di investire nel loro processo di crescita e sviluppo.

Come si è visto, però, non tutte le Fintech hanno effettivamente bisogno di questo "supporto". Alcuni player del mercato, infatti, pur essendo società giovani e con livelli di profittabilità ancora non troppo elevati, sono stati in grado di istituire dei brand ben conosciuti, basandosi su una serie di indicatori di performance molto convincenti. Tra questi attori, vanno certamente menzionate le cosiddette Big Tech, società altamente innovative che, grazie alle loro vaste conoscenze tecnologiche e ai loro prodotti/servizi di ultima generazione, sono state in grado di entrare con successo in gran parte dei principali segmenti del mercato – anche in quello dei Financial Services.

Questo fenomeno, particolarmente diffuso nel mercato Asia-Pacifico, oltre che "spaventare" i player tradizionali, ha acceso in loro una forte voglia di cambiamento – sia interno che esterno – per aggiornare i propri processi produttivi e organizzativi, cercando di dar vita ad una struttura agile, flessibile e variegata come quella ad ecosistema dei grandi player tecnologici del mercato.

A tal proposito, e alla luce dei risultati della precedente survey, si è cercato di osservare più da vicino come una grande banca tradizionale come UniCredit sta affrontando questi problemi, analizzando nel dettaglio le conseguenze delle scelte strategiche prese finora, in aggiunta alla definizione di eventuali linee guida per il suo sviluppo futuro.

È stato riscontrato che la banca italiana, così come gran parte dei suoi competitor europei e non, è fortemente attiva nella ricerca, analisi e conclusione di acquisizioni/partnership con società Fintech del mercato, ritenendo ciò una concreta opportunità di crescita futura e di sviluppo sul mercato. UniCredit, inoltre, sta seriamente prendendo in considerazione la possibilità di replicare il modello a ecosistema delle grandi Big Tech asiatiche ed estendersi in settori adiacenti del mercato, pur conoscendo le difficoltà e i rischi legati alla realizzazione di questa situazione nel breve-medio periodo.

Nonostante, però, ci siano ancora grossi passi da effettuare, la strada tracciata dalla società è quella giusta per poter crescere ulteriormente nel futuro, senza incombere sotto la schiacciante pressione delle società Fintech, ma traendo da questa sana competizione il miglior risultato possibile.

Per meglio approfondire le tematiche affrontate nel corso del documento, in futuro si potrebbe cercare di definire con più precisione un'eventuale strategia di espansione degli istituti tradizionali, con l'obiettivo di individuare i primi segmenti da attaccare per la creazione di un vero e proprio ecosistema di prodotti e servizi.

Per fare ciò, sarebbe opportuno analizzare la struttura di costo di un istituto finanziario tradizionale prese come oggetto di studio e, successivamente, confrontarla con quelle delle principali società rappresentative dei diversi segmenti del mercato che si ha intenzione di attaccare. Dopo aver individuato – sulla base di specifici modelli – eventuali sinergie di costo e di ricavo con le diverse imprese del mercato, si potrebbe riuscire a definire una strategia ottima di espansione della società di riferimento, con previsioni dettagliate sui margini futuri di ogni eventuale investimento.

A tal proposito, sarebbe interessante realizzare tale l'analisi per la società UniCredit e confrontare, di conseguenza, la congruenza tra i risultati ottenuti precedentemente in maniera qualitativa con quelli ottenuti quantitativamente tramite l'utilizzo degli appositi modelli descritti.

Fintech Survey 2019: minaccia o potenziale alleato per gli incumbents?

La seguente Survey sul Fintech è concepita come parte integrante del mio progetto di Tesi di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Torino, intitolata "L'evoluzione del sistema bancario tramite la digitalizzazione dei servizi finanziari: le Asian Fintechs come modelli di crescita."

L'obiettivo della Survey è duplice: da un lato, comprendere lo sviluppo attuale del fenomeno Fintech e la relazione che intercorre tra queste imprese e gli istituti tradizionali (e.g., banche, imprese assicurative...); dall'altro, analizzare il tasso di replicabilità - per gli incumbents del mercato finanziario - del modello di business a ecosistema delle grandi Fintech asiatiche (e.g., Alibaba, Tencent, Kakao Corp., Go-Jek).

I dati raccolti nel questionario sono in forma anonima e verranno utilizzati esclusivamente per il suddetto progetto di Tesi.

Grazie per la partecipazione!
Giovanni Porchetta

***Campo obbligatorio**

Informazioni personali

1. Età *

Contrassegna solo un ovale.

18-30

30-50

50+

2. Sesso *

Contrassegna solo un ovale.

Uomo

Donna

Preferirei non dirlo

3. **Quale è la tua professione al momento? ***

4. **Per quale Ente lavori/studi attualmente? ***

Il fenomeno Fintech

5. **Hai mai sentito parlare del fenomeno Fintech prima d'ora?**

Contrassegna solo un ovale.

- Sì, sono perfettamente a conoscenza del significato del termine e del suo contesto di riferimento
- Sì, ma non ne conosco le caratteristiche e i tratti distintivi
- No, non ho mai sentito parlare di Fintech prima d'ora

6. **Con il termine FinTech si fa riferimento “al processo di innovazione dei modelli di business, dei servizi e dei prodotti bancario-finanziari tramite l'utilizzo dei nuovi mezzi tecnologici messi a disposizione dal mercato”. Utilizzi o hai mai utilizzato servizi offerti da società Fintech (e.g., Monzo, N26, Revolut...)?**

Contrassegna solo un ovale.

- Non ho mai utilizzato servizi offerti da società Fintech
- Non ho mai utilizzato servizi offerti da società Fintech, ma sto pensando di adottarne uno
- Sì, utilizzo/ho utilizzato un servizio Fintech prima d'ora
- Sì, utilizzo/ho utilizzato più di un servizio Fintech prima d'ora

7. Se sì, in quale area della catena del valore?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Pagamenti e trasferimenti di denaro (e.g., PayPal, Satispay, Apple Pay, Google Pay...)
- Assicurazioni (e.g., Yolo, ZhongAn...)
- Criptovalute (e.g., Bitcoin, Ethereum...)
- Gestione finanziaria (e.g., Moneyfarm, Mint...)
- Investimenti (e.g., OvalMoney, Robinhood, eToro...)
- Prestiti online (e.g., LendingClub, Fundbox...)
- Servizi bancari (e.g., N26, illimity, WeBank...)

8. A detta di molti, società di questo tipo, altamente tecnologiche e innovative, possono rappresentare una seria minaccia per il business degli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...). Cosa ne pensi?

Contrassegna solo un ovale.

- Sono pienamente d'accordo
- Sono d'accordo
- Sono incerto
- Sono in disaccordo
- Sono in completo disaccordo

9. Quali credi possano essere le principali minacce apportate dal Fintech nei confronti degli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...)?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Disintermediazione delle attività finanziarie (i.e., il cliente finale acquista autonomamente i prodotti/servizi sul mercato tramite le società Fintech, che svolgono il ruolo effettivo di marketplace)
- Erosione di margini e profitti
- Perdita della base clienti
- Fallimento e/o bancarotta
- Rischio di obsolescenza dei prodotti/servizi offerti alla clientela
- Altro

10. **Se hai risposto "Altro", indica di seguito quella che ritieni la minaccia principale per gli incumbents.**
-

11. **Quale ritieni possa essere la migliore reazione da parte degli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...)?**

Contrassegna solo un ovale.

- Stipulare partnerships con le società Fintech, sacrificando parte dei propri margini presenti, ma evitando di essere colti impreparati in futuro
- Acquistare eventuali società Fintech e integrare i propri servizi/prodotti, pur sostenendo ingenti costi di acquisizione
- Investire internamente in Ricerca e Sviluppo per cercare di realizzare autonomamente soluzioni più efficienti e innovative di quelle delle società Fintech
- Trascurare eventuali minacce di società Fintech, ritenendo quest'ultimo un fenomeno transitorio e poco robusto

12. **Se fossi un istituto finanziario tradizionale (e.g., banca, assicurazione...), in quali attività riterresti più opportuno e conveniente per il tuo business stipulare partnerships con le società Fintech? (indica al massimo 3 risposte)**

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Pagamenti e trasferimento di denaro
- Gestione del rischio (Risk Management)
- Investimenti
- Prestiti al cliente (Lending)
- Valutazione del credito (Credit score)
- Servizi bancari
- Gestione degli asset e del risparmio (Asset and Wealth Management)
- Servizi assicurativi (Insurance)

13. **Se fossi un istituto finanziario tradizionale (e.g., banca, assicurazione...), in quali attività, al contrario, riterresti più opportuno investire per realizzare internamente eventuali prodotti/servizi? (indica al massimo 3 risposte)**

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Pagamenti e trasferimento di denaro
- Gestione del rischio (Risk Management)
- Investimenti
- Prestiti al cliente (Lending)
- Valutazione del credito (Credit score)
- Servizi bancari
- Gestione degli asset e del risparmio (Asset and Wealth Management)
- Servizi assicurativi (Insurance)

Il successo delle Fintech asiatiche: analisi di replicabilità del modello a ecosistema

In Asia, il fenomeno Fintech è sicuramente molto più sviluppato rispetto alla media globale. Qui, molte Big Tech sfruttano le tecnologie a propria disposizione per creare veri e propri ecosistemi di imprese a tutto tondo, operanti in un vasto numero di settori del mercato.

Un esempio rilevante, a tal proposito, è rappresentato dall'azienda cinese Alibaba, il cui modello organizzativo a ecosistema è mostrato nell'immagine sottostante. Tra le numerose società controllate da Alibaba c'è Ant Financial, società leader a livello globale nel settore dei servizi finanziari e caratterizzata da una vasta offerta di prodotti/servizi altamente innovativi e tecnologici rispetto a quelli degli incumbents.

L'ecosistema di Alibaba Group



14. **Credi che gli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...), in un futuro prossimo, potranno riuscire ad estendere i propri confini in segmenti adiacenti del mercato, creando un'ecosistema completo e strutturato come quello delle grandi Big Tech mondiali?**

Contrassegna solo un ovale.

- Sono pienamente d'accordo
- Sono d'accordo
- Sono incerto
- Sono in disaccordo
- Sono in completo disaccordo

15. **Quali ritieni siano i settori più facili da attaccare, considerando anche le risorse e le competenze già in possesso degli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...)?**

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Tessile/Manifatturiero
- Sanità
- Trasporti e logistica
- Food & Beverage
- Luxury e fashion
- Grande Distribuzione Organizzata
- E-Commerce
- Energia e risorse naturali

16. **In futuro, considerando il crescente sviluppo della tecnologia e di soluzioni altamente innovative anche nel settore finanziario, vedi ancora gli istituti tradizionali (e.g., banche, assicurazioni...) come attori rilevanti del mercato? O credi che essi siano destinati a perdere ingenti quote di mercato/scompare?**

Contrassegna solo un ovale.

- Gli istituti tradizionali non verranno intaccati dal fenomeno Fintech, in quanto fenomeno transitorio
- Gli istituti tradizionali perderanno quote di mercato, ma manterranno la propria posizione dominante
- Gli istituti tradizionali perderanno ingenti quote di mercato a favore delle società Fintech, destinate a diventare i nuovi player dominanti
- Gli istituti tradizionali sono destinati a scomparire definitivamente dal mercato

Bibliografia

- Accenture. (2016). *Beyond the everyday bank*. Tratto da <https://www.accenture.com>
- Adonopoulos, G. (2019, Gennaio). *Fintech in Italia: le startup più interessanti nel 2019*. Tratto da Money.it: <https://www.money.it/Fintech-in-Italia-le-startup-piu-interessanti-2019>
- Anthemis Group. (2016, Marzo). *UniCredit SpA and Anthemis Group launch UniCredit Evo Investment Partnership*. Tratto da Anthemis: <https://www.anthemis.com/unicredit-spa-and-anthemis-group-launch-unicredit-evo-investment-partnership/>
- Arlotta, C., Bertolotti, F., Fantoni, M., Coda Negozio, E., & Di Donato, S. (2018). *PMI in volo: destinazione mercato dei capitali*. Franco Angeli Management.
- Arner, D. W., Buckley, R., & Barberis, J. N. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 1271 - 1320 .
- asd. (2222, gennaio 1).
- Asian Development Bank. (2008). *Strategy 2020: The Long-Term Strategic Framework of the Asian Development Bank 2008–2020*. Tratto da Asian Development Bank: <http://hdl.handle.net/11540/2980>
- Asian Development Bank. (s.d.). *About ADB*. Tratto da Asian Development Bank: <https://www.adb.org>
- Associazione Bancaria Italiana. (s.d.). *Inclusione finanziaria*. Tratto da ABI Associazione Bancaria Italiana: <https://www.abi.it>
- Auriga SpA. (2019, 1 29). *Industria Bancaria: tutti i trend del 2019 in ambito banking*. Tratto da <https://www.aurigaspa.com>
- Banca d'Italia. (2017). *FINTECH IN ITALIA Indagine conoscitiva sull'adozione delle innovazioni tecnologiche applicate ai servizi finanziari*.
- Bandiera, B. (2015, Luglio). *L'iter autorizzativo per l'esercizio delle attività riservate da parte degli intermediari finanziari*. Tratto da Diritto Bancario: <http://www.dirittobancario.it/approfondimenti/banche-e-intermediari-finanziari/iter-autorizzativo-esercizio-attivita-riservate-intermediari-finanziari>
- Bank for International Settlements. (2017, 6 25). Tratto da <https://www.bis.org>
- Banton, C. (2019, Settembre). *Equity Financing*. Tratto da Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/e/equityfinancing.asp>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2018). Sound Practices Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. *Bank for International Settlements*, 15.

- BCG. (2017, 12 21). *How banks can thrive as digital payments grow*. Tratto da <https://www.bcg.com>
- BCG. (2019). *Digital Acceleration Index*. Boston.
- Boceda, A., & D'amato, G. (2019). *IL FINTECH IN ITALIA: NUMERI, PLAYER E RISORSE PER SCOPRIRLO*. Specialisti del web.
- Busch, W., & Moreno, J. P. (2014). Banks' New Competitors: Starbucks, Google, and Alibaba. *Harvard Business Review*, 1-2.
- Capgemini & EFMA. (2018). *World Retail Banking Report 2018*.
- Capgemini & EFMA. (2019). *World Fintech Report*.
- Capgemini. (2017). *World Fintech Report*. Tratto da Capgemini: <https://www.capgemini.com/service/introducing-the-world-fintech-report-2017/>
- Casali, A. (2019, 2 27). *I 10 trend che rivoluzioneranno il settore delle banche nel 2019*. Tratto da <https://www.pagamentidigitali.it>
- CB Insights. (2014). *The Periodic Table of Fintech*. Tratto da CB Insights: <https://www.cbinsights.com/research/fin-tech-periodic-table/>
- CB Insights. (2018). *What The Largest Global Fintech Can Teach Us About What's Next In Financial Services*. Tratto da CB Insights: <https://www.cbinsights.com/research/ant-financial-alipay-fintech/>
- CB Insights. (2019a). *Global Fintech Report Q1 2019*. New York.
- CB Insights. (2019b). *Gojek*. Tratto da CB Insights: <https://www.cbinsights.com/company/go-jek>
- Chinn, M. D., & Ito, H. (2006). What matters for financial development? Capital controls, institutions, and interactions. *Journal of Development Economics, Elsevier, vol.81 (1)*, 163-192.
- Commissione Europea. (2017, Gennaio). Comunicazione della Commissione Europea (COM). *Building a European Data Economy*.
- Cristini, F. (2019, 2 19). *Fintech e credito. Disintermediazione o nuova intermediazione?* Tratto da Diritto Bancario: <http://www.dirittobancario.it>
- Dagli ATM al Fintech: breve storia dell'innovazione finanziaria*. (2017, 24 1). Tratto da www.megliobanca.it
- Dara, V. (2018, Ottobre). *Social network: perché e come utilizzarli per l'eCommerce*. Tratto da Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it>
- D'Aveni, R. A. (2010). *Hyper-competition*. Simon & Schuster.
- De Marchis, R. (2019, Aprile). UniCredit e Plug and Play insieme per scoprire soluzioni innovative a beneficio del Gruppo e dei clienti.

- Dell'Amico, G. C., & Ambrosio, P. (2019, Aprile). *Regolamentazione e vigilanza nel settore fintech*. Tratto da KPMG: <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2019/04/regolamentazione-e-vigilanza-nel-fintech.html>
- Deloitte. (2017). *A tale of 44 cities: Connecting Global FinTech: Interim Hub Review 2017*. Global Fintech Hubs Federation.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2017). *The Global Findex Database 2017. Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*.
- Euromonitor International. (2019). *Digitalisation in Asia: How One Region is Shaping Worldwide Trends*. Euromonitor.
- European Central Bank. (2016). *Annual Report*. Tratto da <https://www.ecb.europa.eu>
- European Central Bank. (2017). *Guide to assessments of fintech credit institution licence applications*. Tratto da European Central Bank - Banking Supervision: https://www.bankingsupervision.europa.eu/legalframework/publiccons/pdf/licensing_and_fintech/ssm.guide_on_assessment_for_licensing_of_fintech_credit_insts_draft.en.pdf
- EY. (2019). *Global FinTech Adoption Index 2019*.
- Financial Stability Board. (2017). *FinTech credit: Market structure, business models and financial stability implications*.
- Fracasso, G. (2018, Dicembre). *La cultura della digital transformation*. Tratto da Digital Leaders: <https://www.digital-leaders.it/blog/cultura-digital-transformation>
- Google. (2017, Marzo). *Send and request money in your Gmail app on Android*. Tratto da Google: <https://blog.google/products/gmail/send-and-request-money-in-your-gmail-app-android/>
- Gualtieri, L. (2018, Luglio). *Così Unicredit entra nell'Evo della finanza digitale*. Tratto da Challenger banks: <https://challengerbanks.net/la-silenziosa-attivita-del-venture-capital-di-unicredit/>
- Hargrave, M. (2019, Agosto). *Insurtech*. Tratto da Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/i/insurtech.asp>
- Howard, C. (2013, Marzo). *Disruption Vs. Innovation: What's The Difference?* Tratto da Forbes: <https://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2013/03/27/you-say-innovator-i-say-disruptor-whats-the-difference/#5fe9931e6f43>
- International Organization of Securities Commissions (IOSCO). (2017). *IOSCO Research Report on Financial Technologies (Fintech)*. Tratto da IOSCO: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD554.pdf>
- Investopedia. (s.d.). *Trading*. Tratto da Investopedia: <https://www.investopedia.com/trading-4427765>

- Iqbal, M. (2019, Febbraio). *WeChat Revenue and Usage Statistics (2019)*. Tratto da Business of Apps: <https://www.businessofapps.com/data/wechat-statistics/>
- ItaliaFintech. (2018). *Il Fintech in Italia: panoramica sul miglioramento della finanza grazie alla tecnologia*. ItaliaFintech. Tratto da ItaliaFintech.
- J.P. Morgan. (2018). *10 years after the financial crisis*. Tratto da Sito web J.P. Morgan: <https://www.jpmorgan.com>
- Juengerkes, B. E. (2016). FinTechs and Banks – Collaboration is Key. In J. Barberis, & S. Chisthi, *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries* (p. Capitolo 7).
- Lavazza, M. C. (2016, Dicembre). *Modelli di business e questioni di FIDUCIA*. Tratto da Maria Cristina Lavazza: appunti di human-centered design: <https://www.mclavazza.it/modelli-di-business-questione-fiducia/>
- Libra Association Members. (2019, 5 15). *White Paper Libra*. Tratto da <https://libra.org>
- Maci, L. (2019, Giugno). *Libra Facebook: cos'è, come funziona e cosa aspettarsi dalla criptovaluta di cui tutti parlano*. Tratto da EconomyUp: <https://www.economyup.it/fintech/libra-facebook-cose-come-funziona-e-cosa-aspettarsi-dalla-criptovaluta-di-cui-tutti-parlano/>
- McGrath, R. G. (2013). The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. *Harvard Business Review Press*.
- McGuinness, C. (2017, Ottobre). Foreword. In *KPMG Value of Fintech*.
- McQuinn, A., Guo, W., & Castro, D. (2016). Policy Principles for Fintech. *Information Technology & Innovation Foundation*, 52.
- Meré, F. (2016). Why Am I Not Gonna Be Able to Enter a Bank?
- Morgan, P. J., Volz, U., & Yoshino, N. (2018). *Routledge Handbook of Banking and Finance in Asia*. Taylor and Francis Group.
- Moriconi, S. (2018, Giugno). *WeChat raggiunge 1 miliardo di account: le ragioni del fenomeno*. Tratto da Lenius: <https://www.lenius.it>
- Natale, R. (2015, Novembre). *Google, Facebook, Apple e Amazon: nel 2020 saranno la prima potenza economica mondiale*. Tratto da key4biz: <https://www.key4biz.it/google-facebook-apple-e-amazon-nel-2020-saranno-la-prima-potenza-economica-mondiale/139368/>
- Nicastro, A. (2018). Strategic alternatives for banks to seize Fintech revolution opportunities: cases of successful M&As and alliances.
- Osservatorio Open Innovation di Accenture. (2019, Maggio). *Ecosistema fintech al decollo: in Europa 400 alleanze tra banche e nuovi player*. Tratto da Corriere Comunicazioni:

<https://www.corrierecomunicazioni.it/finance/ecosistema-fintech-al-decollo-via-alle-alleanze-strategiche/>

Pacione Di Bello, G. (2019, Luglio). *Digitalizzazione: la finanza asiatica è campione mondiale*.

Tratto da We Wealth: <https://www.we-wealth.com>

Pollari, I., & Ruddenklau, A. (2019). *The Pulse of Fintech 2018 Biannual global analysis of investment in fintech*. KPMG.

Powell, B. (2017, Aprile). *Alibaba's Jack Ma Is Taking on Silicon Valley—and May Even Find Time to Fix the China-U.S. Trade Deficit*. Tratto da Newsweek:

<https://www.newsweek.com/2017/05/12/alibaba-jack-ma-silicon-valley-fix-china-us-trade-deficit-594421.html>

PwC. (2017a). *Asian Development Bank: Guida operativa per iniziative di sviluppo nell'area Asia-Pacifico*.

PwC. (2017b). *Global Fintech Report 2017*. Tratto da PwC:

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf>

PwC. (2018b). *Digital Wealth Management La frontiera per investimenti finanziari consapevoli*. Milano.

PwC. (2018a). *Open Banking... e in pratica?* Tratto da <https://www.pwc.com>

Rai, T. D. (2017). *Il signore dell'e-commerce che punta a 2 miliardi di clienti*. Tratto da Rai: Il signore dell'e-commerce che punta a 2 miliardi di clienti

Roi Team Consultant. (n.d.). *Effetti del crescente potere dei consumatori sul comportamento di un'azienda*. Tratto da Roi Team Consultant: <https://www.roiteam.com>

Rossi, S. (2017, Settembre). *Idee per il futuro del sistema finanziario italiano*. Tratto da Banca d'Italia: <http://bancaditalia.it/media/notizia/intervento-di-salvatore-rossi-su-idee-per-il-futuro-del-sistema-finanziario-italiano>

Ruddenklau, A. (2018, Gennaio). *Tech giants in financial services*. Tratto da KPMG:

<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/02/tech-giants-in-financial-services-fs.html>

Rutherford, S. (2017). *5 Things to Know About Tencent, the Chinese Internet Giant That's Worth More Than Facebook Now*. Tratto da Gizmodo: <https://gizmodo.com/5-things-to-know-about-tencent-the-chinese-internet-gi-1820767339>

Schena, C., Tanda, A., Arlotta, C., & Potenza, G. (2018). *Lo sviluppo del FinTech: opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era digitale*.

Sibilio, N. I., Boero, M., & Salerno, L. (2019, Maggio). *Tutti i rischi (legali e cyber) del Fintech*. Tratto da Start Magazine: <https://www.startmag.it/fintech/fintech-cyber/>

- Signorelli, A. D. (2019, Febbraio). *Chi sono i Bat, i tre campioni high-tech della Cina*. Tratto da Wired.it: <https://www.wired.it/economia/business/2019/02/04/baidu-alibaba-tencent-cina-bat/>
- Solomon, D., & Saltenyte, U. (2018). *Global Economy 10 Years after the Financial Crisis*. Tratto da Blog Euromonitor International: <https://blog.euromonitor.com>
- Soper, S., & Wang, S. (2017, Giugno). Amazon's Lending Business for Online Merchants Gains Momentum. *Bloomberg*.
- Start Magazine. (2018). *Libro Bianco su Fintech e pagamenti digitali*. Innovative Publishing S.r.l.
- Starting Finance. (2018, 6 28). *Gli accordi di Basilea*. Tratto da Starting Finance: <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/accordi-di-basilea/>
- Startup Business. (2017, Gennaio). *Insurtech, le startup italiane e internazionali da seguire nel 2017*. Tratto da Startup Business: <https://www.startupbusiness.it/le-insurtech-italiane-e-internazionali-da-seguire-nel-2017/90204/>
- Svirydzienka, K. (2016). *Introducing a New Broad-based Index of Financial Development*. Washington DC: International Monetary Fund.
- The Economist. (2017). Ten years on. A decade after the financial crisis, how are the world's banks doing? *The Economist*.
- The MarketingIs. (2013). *Il vantaggio di costo*. Tratto da The Marketing Is: <https://www.themarketingis.com>
- UniCredit Group Press Release. (2019, Aprile). *UniCredit e Plug and Play insieme per scoprire soluzioni innovative a beneficio del Gruppo e dei clienti*. Tratto da UniCredit: <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media/press-releases/2019/unicredit-e-plug-and-play-insieme-per-scoprire-soluzioni-innovat.html>
- Usai, R. (2019, Luglio). *Come funzionerà Libra, la criptovaluta di Facebook*. Tratto da Altro Consumo: <https://www.altroconsumo.it/soldi/conti-correnti/news/libra-facebook#>
- Vasco, V. (2018, Ottobre). *La tecnologia mobile accelera lo sviluppo sostenibile*. Tratto da Business People: <http://www.businesspeople.it>
- World Bank Group. (2019, October). *Global Financial Development Report 2017/2018: Bankers without Borders*. Tratto da The World Bank: <https://www.worldbank.org>

Sitografia

<http://braintree.com>

<http://www.citi.com/ventures/>

<http://www.citi.com/ventures/>

<http://www.pinganventures.com/en/>

<http://www.tencent.com/en-us/index.html>

<http://www.treccani.it/enciclopedia/deleveraging/>

http://www.treccani.it/enciclopedia/incumbent_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

<https://addepar.com>

https://areaclienti.tivusat.tv/app/answers/detail/a_id/82/~/-cosa-sono-i-servizi-on-demand%3F

<https://azimo.com>

<https://azure.microsoft.com/it-it/overview/what-is-cloud-computing/>

<https://equalocean.com/company/du-xiaoman-financial>

<https://fundersclub.com>

https://it.wikipedia.org/wiki/Big_data

<https://m.zhongan.com>

<https://n26.com/it-it>

<https://pay.google.com>

https://pay.google.com/payments/u/0/home?p2p_action=send

<https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay>

<https://ribbitcap.com>

<https://sellalab.com>

<https://transferwise.com>

https://www.antfin.com/index.htm?locale=en_us

https://www.antfin.com/index.htm?locale=en_us

<https://www.apple.com/it/apple-pay/>

<https://www.bis.org/press/p190117.htm>

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/private-equity.html>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/crowd-funding-169.htm>

<https://www.coinbase.com>

<https://www.devsoftware.it/index.php/it/news/27-blog/24-fenomeno-mobile>

<https://www.ebay.com>

<https://www.economyup.it/fintech/challenger-banks-che-cosa-sono-come-funzionano-le-europee-e-le-italiane/>

<https://www.economyup.it/startup/che-cosa-vuol-dire-fare-exit-e-perche-spesso-se-ne-parla-a-sproposito/>

<https://www.felicis.com>

<https://www.finriskalert.it/?p=2367>

<https://www.finriskalert.it/?p=2367>

<https://www.fintechdistrict.com>

<https://www.fundingcircle.com>

<https://www.gojek.com>

<https://www.gopay.com>

<https://www.gv.com>

<https://www.hioscar.com>

<https://www.illimity.com/it>

https://www.ilsoftware.it/articoli.asp?tag=NFC-cos-e-come-funziona-e-a-che-cosa-serve_18137

<https://www.insuranceup.it/it/scenari/insurtech-che-cos-e-e-quali-sono-i-suoi-pilastri/>

<https://www.kakaobank.com>

<https://www.kakaobank.com>

<https://www.kakaocorp.com/?lang=en>

<https://www.kakaocorp.com/service/KakaoPay?lang=en>

<https://www.kakaocorp.com/service/KakaoPay?lang=en>

<https://www.kensho.com>

<https://www.klarna.com/international/>

<https://www.money.it/Regtech-cos-e-perche-e-cruciale-per-industria-fintech>

<https://www.moneyfarm.com/it/robo-advisor/>

<https://www.ondeck.com>

<https://www.p2plendingitalia.com/archivio/84-che-cos-e-il-peer-to-peer-lending>

<https://www.paypal.com>

<https://www.plugandplaytechcenter.com>

<https://www.startingfinance.com/approfondimenti/accordi-di-basilea/>

<https://www.startupbusiness.it/cose-il-venture-capital/88667/>

<https://www.startupbusiness.it/cose-un-business-angel-e-come-puo-finanziare-la-startup/88557/>

<https://www.techstars.com>

<https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/innovation/unicreditevo.html>

<https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/innovation/unicreditevo.html>

<https://www.worldremit.com>

<https://www.ycombinator.com>