

Reinventare le banche e la finanza

Il fintech e la trasformazione globale
dei servizi finanziari

Alessandro Hatami
Helene Panzarino



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Alessandro Hatami
Helene Panzarino

Reinventare le banche e la finanza

Il fintech e la trasformazione globale
dei servizi finanziari



FRANCOANGELI

Titolo originale: “Reinventing Banking and Finance. Frameworks
to Navigate Global Fintech Innovation”

Copyright © 2021 Helene Panzarino e Alessandro Hatami
This translation of Reinventing Banking and Finance is published by arrangement with
Kogan Page

Traduzione dall'inglese di Elsa Tiziana Prina
Revisione di Edoardo Pinto

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1^a edizione. Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione all'edizione italiana. La grande trasformazione, di Enrico Sassoon	pag.	11
Nota degli autori	»	15
Ringraziamenti	»	19
Elenco delle abbreviazioni	»	21
1. La storia del settore bancario	»	25
1. Le origini della banca moderna	»	25
2. La rivoluzione fintech	»	34
3. Ritornando alle origini dell'attività bancaria	»	41
2. La minaccia digitale	»	43
1. L'inevitabilità della rivoluzione digitale	»	44
2. Cosa favorisce l'innovazione?	»	57
3. La forma della perfetta neobanca	»	61
1. Che aspetto ha la <i>disruption</i> ?	»	61
2. Perché i clienti hanno bisogno dei servizi finanziari	»	63
3. La neobanca perfetta	»	64
4. Un concetto, non un prodotto	»	76
4. Dal mattone al digitale	»	77
1. Fasi della trasformazione digitale	»	78

2. Strategie di innovazione	pag. 86
3. La grande sfida delle tecnologiche	» 93
5. Gli hub fintech	» 97
1. Le persone	» 97
2. Il capitale	» 103
3. L'innovazione	» 105
4. La regolamentazione	» 107
5. Gli hub e le tribù	» 109
6. Le tribù del fintech	» 113
1. Le challenger	» 114
2. Gli innovatori nei pagamenti	» 116
3. I campioni dei non bancarizzati	» 119
4. Le challenger social	» 121
5. I costruttori di infrastrutture	» 125
7. Londra	» 131
1. Background	» 131
2. Punti di forza	» 133
3. Quadro giuridico e normativa	» 139
4. Accademia	» 143
5. Lingua e geografia	» 145
6. Istituzioni chiave	» 145
7. Eventi chiave	» 148
8. Gli attori chiave	» 149
9. Influencer chiave	» 151
10. Conclusione	» 152
8. Il Golfo	» 153
1. Background	» 153
2. Driver principali	» 154
3. Fintech islamico: ulteriori driver e opportunità	» 156
4. Punti di forza	» 158
5. Regolamentazione	» 160
6. Istituzioni chiave	» 163
7. Accesso al capitale	» 169
8. Eventi chiave	» 171
9. Conclusione	» 173
9. Parigi	» 175
1. Background	» 175
2. La storia	» 175

3. Punti di forza	pag. 176
4. Il paesaggio dei talenti	» 182
5. Accesso al capitale	» 183
6. Profilo del regolatore francese	» 186
7. Istituzioni chiave	» 187
8. Eventi chiave	» 188
9. Influencer chiave	» 189
10. Milano. Una panoramica	» 193
1. Storia	» 194
2. Fattori di successo	» 196
3. L'ecosistema dei servizi finanziari	» 198
4. Acceleratori e incubator	» 204
5. Regolamentazione	» 204
6. Conclusioni	» 206
11. New York	» 209
1. Background	» 209
2. Negli archivi tecnologici	» 209
3. Silicon Alley (Flatiron)	» 210
4. L'ecosistema fintech di New York City	» 212
5. Accesso al capitale	» 214
6. Profilo del regolatore	» 216
7. L'ecosistema	» 220
8. Panorama dei talenti	» 222
9. Istituzioni chiave	» 223
10. Eventi chiave	» 224
11. Fintech di spicco	» 224
12. Il futuro è luminoso	» 226
12. Tel Aviv	» 227
1. La storia	» 227
2. Silicon Wadi	» 227
3. Punti di forza	» 228
4. Istituzioni finanziarie internazionali e grandi società multinazionali	» 230
5. Un panorama di investitori attivo e solido	» 231
6. L'ecosistema	» 235
7. Performer di spicco	» 236
8. Influencer chiave	» 238
9. Profilo del regolatore	» 239
10. Eventi chiave	» 240
11. Guardare avanti	» 241

13. Shenzhen	pag. 243
1. Background	» 243
2. La storia	» 244
3. Punti di forza	» 245
4. Il panorama dei talenti	» 247
5. Accesso al capitale	» 248
6. Acceleratori e incubatori	» 250
7. I player più importanti	» 251
8. Profilo del regolatore	» 253
9. L'ecosistema	» 255
10. Eventi chiave	» 256
11. Influencer chiave	» 257
12. Dove va Shenzhen?	» 259
14. Pensieri finali	» 261
1. Che cos'è il fintech e perché è importante?	» 261
2. Gli hub	» 263
3. Prospettive	» 264
4. E poi?	» 264
5. Cosa conta davvero	» 266
Autori	» 267

*Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia
che mi ha assecondato e sostenuto, a volte facendo a meno
della mia presenza durante i molti mesi di scrittura. HP*

*Dedico questo libro a Nina, Katayoun e Anahita
per la loro ispirazione, guida e sostegno. AH*

Prefazione all'edizione italiana

La grande trasformazione

di *Enrico Sassoon**

L'attuale fase di intensa trasformazione del settore finanziario-bancario che, sia pure con ritardo rispetto ad altri settori, sta finalmente percorrendo la strada della rivoluzione digitale con l'adozione di tecnologie innovative e di nuove logiche e assetti, vede inevitabilmente verificarsi una selezione darwiniana tra chi è stato più pronto ad avviare il processo di cambiamento e chi lo sta subendo con esitazioni e resistenze.

Entro pochi anni, il mondo dei servizi bancari e finanziari sarà molto diverso da quello tradizionale, fino a diventare in buona parte irriconoscibile. E il libro di Helene Panzarino e Alessandro Hatami descrive in modo puntuale e acuto il quadro trasformativo che si sta sviluppando sotto i nostri occhi e gli sviluppi che possiamo attenderci per i prossimi anni.

Non c'è dubbio che il mondo dei servizi finanziari stia attraversando una fase epocale di profonda trasformazione digitale. I clienti hanno constatato che è più comodo ed efficiente eseguire operazioni bancarie online che in filiale; le banche apprezzano la possibilità di generare importanti economie offrendo servizi online e mobili; i regolatori si stanno rendendo conto che supportare le nuove startup finanziarie digitali può essere un modo molto efficace per migliorare la competitività dell'intero sistema, aumentando la diversificazione del settore bancario. Inoltre, le restrizioni imposte dalla crisi pandemica dell'ultimo triennio hanno contribuito fortemente all'adozione del digital banking.

Ma la trasformazione digitale è ancora in corso: molti clienti, banche e regolatori sono ancora incerti e la strada da percorrere è ancora lunga e non sempre chiara. Anche se è ben vero che le banche e le istituzioni finanziarie riconoscono ovunque l'urgente necessità di innovare per evitare lo spiazzamento competitivo da parte di aziende fintech molto agili e innovative. E il libro costituisce una guida essenziale per comprendere le tendenze in atto e

* Direttore responsabile Harvard Business Review Italia.

le sfide da affrontare in termini di innovazione, outsourcing, fusioni, acquisizioni e open innovation, con un occhio molto attento al mondo “parallelo” delle criptovalute e a tecnologie in forte crescita come le blockchain.

Per aiutare il lettore a comprendere cosa possiamo aspettarci dalla rivoluzione digitale del settore bancario, il libro ricorre a interessanti analogie per spiegare le logiche sottostanti a una trasformazione complessa come quella in atto. Le banche digitali di oggi non sono, infatti, così diverse dalle banche fondate nelle Repubbliche marinare del Medioevo. Come nel caso delle attuali fintech, per esempio, il Banco di San Giorgio a Genova era meno interessato alla vendita di prodotti bancari che non alla creazione di relazioni di lungo termine con i propri clienti. Le prime banche offrivano ai clienti soluzioni su misura a problemi finanziari specifici piuttosto che la possibilità di acquistare prodotti standardizzati come prestiti personali o carte di credito.

Il libro ripercorre l'adozione del digital banking negli ultimi 20 anni, evidenziando tre distinte fasi di cambiamento: l'adattamento, l'evoluzione e la trasformazione. La prima fase corrisponde al momento in cui le banche iniziano a replicare online le tipiche operazioni in filiale. Segue la fase evolutiva, in cui si utilizzano queste nuove capacità per creare nuovi prodotti e servizi che non sarebbe possibile offrire in filiale, ma che sono tuttavia riconoscibili come prodotti bancari. La fase di trasformazione è l'ultimo stadio di questa evoluzione: le banche si rendono conto che i prodotti e modelli operativi tradizionali sono diventati obsoleti e che è necessario ripensare l'offerta.

Secondo Panzarino e Hatami, questo processo presenta forti analogie con quello attraversato dall'industria musicale. L'adattamento è ciò che i grandi negozi di musica hanno tentato di fare quando sono apparse le prime società di eCommerce di dischi e CD (siti come Ricordi.com e Towerrecords.com sono buoni esempi di questa strategia). Ma questi tentativi sono stati in breve soppiantati da portali come iTunes, in grado di vendere versioni digitali e scaricabili dei dischi venduti dai megastore. Un modello a sua volta rimpiazzato da soluzioni come Spotify, che non vendono canzoni o album, ma offrono abbonamenti che consentono di accedere virtualmente a tutta la musica esistente. Nell'analogia, le banche tradizionali equivalgono ai megastore, le fintech a iTunes, ma non è ancora chiaro chi sia la Spotify del settore bancario.

Secondo gli autori, lo Spotify bancario – la “neobanca perfetta” – è ancora in una fase embrionale. I primi prototipi di questo modello sarebbero già in gestazione e probabilmente verranno inizialmente offerti in lingua cinese.

L'adozione del digital banking sta, in effetti, avvenendo in modalità diverse a seconda delle esigenze, delle culture e delle caratteristiche dei vari mercati. Gli autori raggruppano questi diversi modelli operativi in quelle che chiamano le “tribù del fintech”, che includono le Bank Challenger (prevalenti in Europa), i Payment Innovators (soprattutto negli USA), i Champions of the Unbanked (nei Paesi in via di sviluppo), le Social Banks (prevalentemen-

te in Asia) e gli Infrastructure Builders (concentrati nei Paesi con capacità avanzate di data analytics).

Ma non esistono solo le fintech. Il libro descrive, infatti, un potenziale scenario dove i Big Tech (Google, Amazon, Apple, Facebook, Ali Baba e altri) penetrano con forza nel settore bancario. Un trend già in atto, specie nel settore dei pagamenti, che le banche e le fintech guardano con interesse e apprensione, ritenendo giustamente che questa prospettiva possa costituire una spinta *disruptive* per tutto il settore.

Di grande interesse, infine, i capitoli che forniscono un quadro degli hub globali del fintech, oggi rappresentati da città come Londra, Parigi, i centri del Golfo, Tel Aviv, Shenzhen e New York, concludendo così un'ampia panoramica dell'ecosistema fintech globale e dei fattori alla base dell'innovazione nelle tecnologie, nei modelli di business e nei canali di distribuzione.

In questa edizione italiana si è voluto inserire uno sguardo anche su Milano. Il libro propone esempi di istituzioni chiave e interviste con innovatori ed esperti che mettono in luce le diverse caratteristiche dei principali hub dell'innovazione finanziaria e offrono consigli alle istituzioni alla ricerca del mercato più adatto alle loro esigenze.

Nota degli autori

La crisi di Covid-19 del 2020 si è abbattuta mentre stavamo facendo il conto alla rovescia per la prima pubblicazione di questo libro. Uno dopo l'altro, i Paesi asiatici hanno messo in pratica il lockdown. L'Europa, le Americhe e il resto del mondo hanno presto seguito l'esempio. Alla fine di aprile 2020, un terzo della popolazione mondiale si trovava in una qualche forma di isolamento. Mentre la malattia si diffondeva, centinaia di migliaia di persone hanno perso la vita: la natura ci ha ricordato con forza la nostra vulnerabilità.

Oltre alle migliaia di vite perse, sono stati distrutti milioni di mezzi di sussistenza, con licenziamenti e fallimenti di aziende in tutto il mondo. I governi di tutto il mondo hanno cercato di mitigare la catastrofe, ma le ripercussioni della crisi del coronavirus si faranno sentire per molti anni a venire.

Oltre ai costi finanziari che sosterremo, possiamo essere ragionevolmente certi che assisteremo anche a sostanziali cambiamenti sociali e comportamentali, non tutti negativi. Molte aziende, costrette a chiedere ai propri dipendenti di lavorare da casa, hanno capito che il lavoro a distanza è una valida alternativa ai costosi uffici e ai viaggi di lavoro internazionali. Le aziende ed i consumatori si stanno rendendo conto che le videoconferenze possono essere altrettanto valide, e a volte persino migliori, delle tradizionali riunioni faccia a faccia. La grande distribuzione, le società di media ed intrattenimento e le istituzioni finanziarie stanno assistendo ad un'enorme crescita delle loro offerte digitali, mentre le imprese di viaggi, di ospitalità, le imprese immobiliari e le società di trasporto hanno affrontato un crollo (si spera temporaneo) delle loro attività.

Mentre scriviamo, in tutto il mondo i Paesi stanno revocando le misure di lockdown, ma possiamo essere certi che non torneremo allo stesso mondo in cui vivevamo prima della pandemia. La "nuova normalità" sarà diversa.

Nella maggior parte degli ultimi due decenni, la tecnologia ha cambiato profondamente la società. Questa trasformazione è stata sostenuta non solo dalla capacità tecnologica, ma anche dall'accettazione di nuovi modi di fare business da parte di aziende e consumatori. Settori come la vendita al dettaglio, i viaggi, la musica e l'informazione sono praticamente irriconoscibili da come erano solo 10 anni fa. Anche le interazioni personali si sono trasformate, in quanto gli smartphone e le piattaforme dei social media rimodellano le nostre conversazioni.

Forse sorprendentemente, i fornitori di servizi finanziari sono stati in gran parte immuni da questa trasformazione, parzialmente a causa della complessità della regolamentazione a cui sono soggetti, ma anche per l'inerzia dei loro clienti. Fino a poco tempo fa, i clienti delle banche ritenevano che le banche fossero gestori affidabili del loro denaro e che l'utilizzo dei canali digitali fosse qualcosa di sconosciuto e complesso. La crisi finanziaria del 2008-2009 ha inferto un duro colpo alla percezione di "affidabilità" delle banche, portando all'ascesa delle imprese di tecnologia finanziaria (dette anche fintech). Il Covid-19 ha accelerato ulteriormente l'adozione del digitale, in quanto i clienti si sono resi conto che utilizzare i canali digitali è più facile, più veloce e spesso più sicuro che recarsi in una filiale della banca.

La scintilla che ha dato origine all'idea di scrivere questo libro è frutto di un lavoro di oltre 30 anni sull'innovazione digitale nei servizi finanziari. Ci siamo avvicinati all'innovazione fintech da due direzioni diverse: uno di noi ha un'esperienza consolidata di analisi dal punto di vista degli innovatori, mentre l'altro porta il punto di vista di chi come operatore storico ha subito questa rivoluzione. Abbiamo deciso di unire i nostri anni di esperienza per fornire un'analisi ragionata dei cambiamenti in atto e, soprattutto, del perché dovremmo interessarcene.

Tuttavia, il libro che abbiamo effettivamente scritto è stato un po' più ampio del previsto. Abbiamo pensato che fosse importante ricordare come il settore bancario sia arrivato all'era del digitale e delle fintech. Abbiamo quindi discusso il ruolo delle banche nella società e nel corso dei secoli, dai tempi biblici all'ascesa della Silicon Valley.

Abbiamo anche analizzato i fattori alla base dell'innovazione fintech, esaminando il talento, il capitale e la regolamentazione, senza dimenticare l'interesse dei clienti. Abbiamo esaminato la "neobanca" ideale, descrivendo come sarebbe una banca se non ci fossero problemi di retaggi del passato o aspettative di cui preoccuparsi.

Tornando ai nostri obiettivi principali, abbiamo approfondito il modo in cui l'innovazione digitale viene effettivamente implementata in tutto il mondo, creando hub geografici ben distinti e dando vita a comunità globali di aziende che condividono gli stessi problemi finanziari, sfruttando al meglio i loro mercati, le sfide e le opportunità.

Infine, abbiamo ritenuto che un libro sulla *disruption fintech* non sarebbe stato completo senza una rassegna di alcuni dei più importanti hub fintech globali. Nella seconda metà del libro, i capitoli sono strutturati per hub regionali, in modo da offrire al lettore una panoramica dei singoli ecosistemi di Londra, Parigi, Milano, New York, Tel Aviv, del Golfo e Shenzhen. Abbiamo contattato le nostre reti in tutto il mondo per ottenere il punto di vista degli addetti ai lavori su come gli hub fintech sono strutturati e operano. Condividiamo queste informazioni con i nostri lettori, con l'avvertenza che, anche se abbiamo cercato di essere più aggiornati possibili, il fintech si evolve in modo così rapido che inevitabilmente alcune informazioni dovranno essere revisionate.

In conclusione, il nostro obiettivo è quello di condividere la nostra passione e l'attrazione che proviamo per i cambiamenti che stanno trasformando uno dei pilastri della società: l'attività bancaria. È il mezzo attraverso il quale una società può premiare sia la prudenza che l'imprenditorialità, arricchendo allo stesso tempo la comunità. Questo era il caso, prima che l'industrializzazione portasse le banche a distaccarsi sempre più dai clienti e dalle loro esigenze. Una crescita incontrollata, un'espansione senza volto, la compiacenza e forse l'arroganza sono una ricetta per il disastro. In questo libro affrontiamo l'impatto della trasformazione digitale nel settore bancario e finanziario su tutte le parti interessate, vagliando chi corre e chi no, e inevitabilmente i vincitori e vinti in questo percorso.

Durante i molti mesi di stesura di questo libro, abbiamo sviluppato una maggiore consapevolezza della velocità del cambiamento nella *digital disruption* e dell'incredibile lavoro svolto da imprenditori pionieristici, operatori storici coraggiosi, accademici impegnati, investitori visionari e istituzioni pubbliche di supporto-lavoro che a volte passa inosservato sulla scena globale. Ci ha ricordato di guardare le cose da una prospettiva diversa e di mantenere la nostra visione esterna al settore, poiché è facile dimenticare che i servizi finanziari sono un settore globale. È collettivamente più forte delle sue singole parti quando si tratta di risolvere problemi comuni. Così come i confini tra gli Stati nazionali si stanno assottigliando, lo stesso vale per la ricerca di soluzioni in questo ambito affascinante e interconnesso.

Leggendo questo libro, ci auguriamo che possiate trovare la vostra personale passione per l'argomento e continuare ad imparare con noi.

Ringraziamenti

Siamo profondamente debitori nei confronti di una serie di reti professionali incredibilmente ricettive, generose e solidali che hanno condiviso con noi, e ora con voi, le loro esperienze e intuizioni.

In particolare, desideriamo ringraziare Matthew Chen, Sabrina Del Prete, Yair Fonarov, James Haycock, Laurent Herbillon, Laurent Nizri, Susi Reitan, Francesco Scarnera, Omar Shaikh e il professor Nir Vulkan.

Elenco delle abbreviazioni

ABC:	Agricultural Bank of China
ACPR:	Autorité de Contrôle Prudentiel e de Résolution
ADGMA:	Abu Dhabi Global Market Authority
AMF:	Autorité des Marchés Financiers
AML:	Antiriciclaggio
API:	Interfaccia di Programmazione dell'Applicazione
ASIFMA:	Asia Securities Industry & Financial Markets Association
B2B:	Business-to-business
B2C:	Business-to-consumer
BAT:	Baidu, Alibaba e Tencent
BAU:	Business as Usual (status quo)
BBB:	British Business Bank
BOC:	Bank of China
BOCO:	Bank of Communication (Cina)
BVC:	British Venture Capital Association
C2C:	Consumer-to-Consumer
CASS:	Current Account Switching Service (Regno Unito) (Servizio di trasferimento conto corrente)
CBB:	Central Bank of Bahrein
CBI:	Confederation of British Industry
CCB:	China Construction Bank
CFPB:	Consumer Financial Protection Bureau (Ufficio di protezione finanziaria dei consumatori)
CFTC:	Commodities Future Trading Commission (Commissione di regolamentazione dei future delle materie prime – USA)
CMA:	Capital Market Authority (Arabia Saudita)
CMIS:	Commissioner of the Capital Markets, Insurance and Savings (Garante dei mercati finanziari, assicurazione e risparmio – Israele)

CPA:	Cost-per-action (costo per acquisizione)
CPC:	Cost-per-click
CVC:	Corporate Venture Capital
DFS:	Department of Financial Services (NY)
DFSA:	Dubai Financial Services Authority
DIEDC:	Dubai Islamic Economy Development Centre
DLT:	Tecnologia basata sul registro condiviso
EBA:	European Banking Authority
EBF:	European Banking Federation
EC:	European Commission
ECZ:	Zona economica speciale (Cina)
EIS:	Entreprise Investment Scheme (Piano di investimenti nelle imprese) (Regno Unito)
ESMA:	European Securities and Markets Authority (Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati)
EVCA:	Invest Europe (in precedenza European Private Equity & Venture Capital Association)
FCA:	Financial Conduct Authority (Autorità di Condotta Finanziaria)
FDIC:	Federal Deposit Insurance Corporation (Autorità federale di vigilanza sui depositi)
FISCO:	Financial Blockchain Shenzhen Consortium
FPC:	Financial Policy Committee (Regno Unito)
FSA:	Financial Services Authority (Regno Unito)
FSMA:	Financial Services and Markets Act 2000
FSMR:	Financial Services and Markets Regulations (Abu Dhabi)
GAFA:	Google, Apple, Facebook (Meta), Amazon
CCG:	Gulf Cooperation Council (Consiglio di cooperazione del Golfo)
GDPR:	General Data Protection Regulation (UE)
GFIN:	Global Financial Innovation Network (Rete globale di innovazione finanziaria)
GSMA:	Global System for Mobile Communications Association (Sistema globale per le comunicazioni mobili)
HKMA:	Hong Kong Monetary Authority
IA:	Intelligenza Artificiale
ICBC:	Industrial and Commercial Bank of China
ICO:	Initial Coin Offering (Offerta di moneta iniziale)
IDF:	Forze di Difesa Israeliane
IF:	Innovate Finance
IFGS:	Innovate Finance Global Summit
IFPI:	Federazione Internazionale dell'Industria Fonografica
IIT:	Indian Institutes of Technology

IMPA:	Israeli Money Laundering and Terror Financing Prohibition Authority (Autorità israeliana per la prevenzione del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo)
IPO:	Offerta Pubblica Iniziale
ISA:	Autorità di Sicurezza Israeliana
KAFD:	King Abdullah Financial District
KYC:	Know Your Customer (processo di riconoscimento utilizzato per verificare l'identità del proprio cliente)
LBS:	London Business School
LIBF:	London Institute of Banking and Finance
LSE:	i) London Stock Exchange (Borsa di Londra); ii) London School of Economics and Political Science
M&A:	Fusioni e Acquisizioni
MAS:	Monetary Authority of Singapore
MENA:	Medio Oriente/Nordafrica
MIFiD2:	Markets in Financial Instruments Directive (Direttiva 2004 sui mercati degli strumenti finanziari – UE)
MIT:	Massachusetts Institute of Technology
ML:	Machine Learning (apprendimento automatico)
MVP:	Prodotto Minimo Funzionante
NBB:	National Bank of Bahrein
NCTA:	The Internet and Television Authority (USA)
NYC:	New York City
OCC:	Office of the Controller of the Currency (Ufficio di vigilanza sulla valuta – USA)
OCSE:	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
ONS:	Office of National Statistics (Regno Unito)
P2P:	Peer-to-peer (rete paritaria)
PBoC:	People's Bank of China
PE:	Private Equity
PMI:	Piccola e Media Impresa
POC:	Proof of concept ovvero prova di fattibilità
POS:	Point of Sale (punto vendita)
PRA:	Prudential Regulatory Authority (Autorità della regolamentazione e della vigilanza prudenziale)
PSD2:	Seconda direttiva europea sui servizi di pagamento
QR:	Quick Response (codice)
R&S:	Ricerca e Sviluppo
SaaS:	Software come servizio
SAMA:	Saudi Arabian Monetary Authority
SCA:	Securities and Commodities Authority (EAU) (Autorità titoli e merci – EAU) SCGC Shenzhen Capital Group

SEC:	Securities and Exchange Commission (Commissione per i Titoli e Scambi –USA) SEIS Seed Enterprise Investment Scheme (Programma di investimento in capitale di avviamento – Regno Unito)
SFC:	Securities and Futures Commission (Commissione di vigilanza su titoli e future – Cina)
SNC:	Start-up Nation Central (Israele)
SOAS:	School of Oriental and African Studies
STEM:	Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica
SZIFA:	Shenzhen Internet Finance Association
UCL:	University College London
UCLA:	University of California, Los Angeles
UKCFA:	UK Crowdfunding Association (Associazione britannica per il crowdfunding)
UKIFC:	UK Islamic Finance Council (Consiglio della finanza islamica)
UE:	Unione Europea
UKRI:	UK Research and Innovation office
USP:	Unique Selling Proposition, ovvero argomentazione esclusiva di vendita
UX:	User experience (esperienza dell'utente: relazione tra una persona e un prodotto, un servizio, un sistema)
VC:	Capitale di rischio
WEF:	Forum economico mondiale

Per la maggior parte delle persone, l'attività della banca è parte integrante della vita moderna di tutti i giorni, che si tratti di inviare denaro, pagare le bollette o toccare una carta contactless per pagare un caffè o i trasporti pubblici. Raramente ci si sofferma a pensare a come sia nato il nostro sistema bancario moderno, con tutti i suoi annessi e connessi, o a come l'impatto della tecnologia, delle forze economiche e del cambiamento dei comportamenti demografici ci abbia portato allo stato attuale del sistema bancario globale che fa parte della nostra vita personale e professionale quotidiana.

Quando si inizia a scavare più a fondo, diventa evidente, e forse sorprendente, che l'attività bancaria e la fornitura di innovazione nei servizi finanziari sono antiche quasi quanto la stessa civiltà umana.

Già nel 2000 a.C., i Sumeri e gli Antichi Egizi si prestavano denaro a vicenda, aspettandosi un giusto ritorno per il rischio corso nella transazione. La Bibbia riconosce che gli israeliti si prestavano reciprocamente il denaro e lo facevano anche con altri gruppi, ma che potevano applicare interessi solo agli stranieri (Deuteronomio 23:20, 21). I cittadini romani usavano le cambiali per sostenere gli affari commerciali. Per ricordare il nostro antico passato finanziario, una di queste cambiali, risalente al 57 d.C., è stata recentemente scoperta sotto il Bloomberg Building nella City di Londra, non lontano da dove è stato scritto questo libro. In essa, Tibullo, il liberto (ex schiavo) di Venusto (il suo ex padrone) riconosceva un debito di 105 denari a Grato, il liberto di Spurio (Smith, 2016).

1. Le origini della banca moderna

Sebbene l'attività bancaria affondi le sue radici nell'antichità, le origini di quella che conosciamo come "banca moderna" risalgono alla prima parte del XIII secolo in Italia, quando, dopo la fine dell'Impero Romano, vi fu una

profonda metamorfosi con la nascita di una serie di piccoli Stati. Questi erano spesso guidati da individui istruiti, esperti di commercio ed estremamente competitivi. Le guerre tra questi individui non erano rare e causavano enormi perdite finanziarie.

Per aiutare a navigare in questo precario panorama finanziario, nell'Italia centrale e settentrionale i locali presero l'iniziativa e cominciarono a offrirsi reciprocamente servizi finanziari simili a quelli che oggi riconosciamo come attività bancarie. Questi servizi venivano spesso forniti dai banchieri in città chiave come Genova, Siena, Firenze e Venezia, e spesso in contesti pubblici. A Firenze e Siena, per esempio, un banchiere a volte metteva un tavolo (un *banco* in italiano) nel mercato principale e i potenziali clienti si rivolgevano a lui per le loro esigenze finanziarie; il rapporto tra banchiere e clienti era alla luce del sole. Per esempio, se il cliente non fosse stato in grado di onorare un prestito, tutta la città lo avrebbe saputo. Allo stesso modo, se la banca non avesse fornito ciò per cui si era impegnata, il governante locale avrebbe inviato la milizia per punire il banchiere. La punizione poteva assumere diverse forme, ma la manifestazione più visibile del fallimento del banchiere era la distruzione pubblica del suo tavolo, o *banco*, con il risultato di un *banco rotto*: una grande vergogna per il banchiere, e l'origine del termine moderno "banca rotta", atto estremo per gli standard moderni, ma comunque molto efficace.

1.1. La banca di relazione

La continua evoluzione nel servire le esigenze finanziarie dello Stato nazionale portò a quelle che potremmo definire le radici della banca di relazione, in cui cliente e banchiere costruivano una relazione basata sulla comprensione dei reciproci obiettivi e sulla fiducia che entrambe le parti avrebbero rispettato i propri impegni. Il primo sostenitore di questo stile bancario fu probabilmente il Compere di San Giorgio (in seguito noto come Banco di San Giorgio); fondato a Genova nel 1252 da alcuni ricchi mercanti locali, per poter consolidare le loro risorse ed offrire un'ancora di salvezza finanziaria alla travagliata Repubblica di Genova, indebolita da una serie di guerre (Hoggson, 1926). Si trattava di una banca creata per servire un solo cliente: la Repubblica di Genova. Nel processo di sostegno alla Repubblica, i membri del Compere crearono il regolamento per molte delle attività che secoli dopo sarebbero state conosciute come "banche". La loro offerta si basava su un rapporto di fiducia uno-a-uno con il cliente, su una profonda comprensione della sua situazione e su una proposta pensata e realizzata per soddisfare le sue esigenze. In breve, una fiducia profonda, un'altrettanto profonda conoscenza del cliente e prodotti progettati su misura.

Il Banco di San Giorgio, fondato da uno degli antenati della famiglia Grimaldi del Principato di Monaco (che ancora oggi è un polo bancario), e che annoverava tra i suoi clienti Cristoforo Colombo (Columbus, 2016), oggi non è più attivo, avendo chiuso nel 1805, dopo oltre 500 anni di servizio alla comunità, quando Napoleone invase l'Italia. Con un ingresso nel mercato successivo, il Monte dei Paschi di Siena è attualmente la banca più antica in attività, fondata nel 1472 con l'obiettivo di servire i feudatari senesi.

Focalizzata sul cliente

Questo approccio profondamente incentrato sul cliente della banca di relazione ha preso piede ed è stato replicato in tutto il mondo. Si affermarono anche prodotti innovativi come i depositi liberi (dove i clienti guadagnavano un rendimento sui fondi consegnati alla banca) ed i conti di pagamento. Nelle nazioni mercantili del XVII secolo, come i Paesi Bassi e l'Inghilterra, la gamma di prodotti fu notevolmente ampliata, ma erano ancora creati per un cliente specifico (Hoggson, 1926). In queste prime banche di relazione, il banchiere era venditore, gestore del rischio, gestore della relazione e, aspetto forse più importante, consulente di fiducia del cliente. Inoltre, era quasi sempre il proprietario della banca, rischiando il proprio patrimonio netto ogni volta che forniva al cliente i mezzi per raggiungere i suoi obiettivi e le sue ambizioni. Questo modello di business è rimasto identico per molti secoli.

A Genova, Firenze e Venezia l'attività bancaria era finalizzata a proteggere l'indipendenza dello Stato. Allo stesso modo, qualche secolo dopo, le questioni dello Stato e della finanza tornarono a incontrarsi nel Nord Europa. Facendo dei Paesi Bassi un centro globale per il commercio ed i relativi servizi finanziari, i banchieri olandesi svolsero un ruolo significativo nel consentire al Paese di mantenere una relativa indipendenza pur essendo circondato da imperi possenti ed aggressivi. Per le prime banche, svolgere un ruolo politico era un'importante *ragion d'essere*. La rivoluzione industriale cambiò tutto.

1.2. La banca industriale

La Rivoluzione Industriale creò cambiamenti profondi in tutti i settori della società, portando con sé l'emergere di un'agiata classe "media" collocata tra le classi operaie e quelle benestanti. A differenza delle classi demografiche benestanti del passato, le nuove classi medie erano costituite da individui che si erano arricchiti con le loro abilità e le cui fortune erano più recenti. Si trattava di un gruppo di clienti relativamente esigente, ma che aveva bisogno di aiuto per pagare collaboratori, impiegati etc.; e proteggere ciò che aveva guadagnato o contrarre prestiti per finanziare nuove iniziative. Avevano bisogno di strutture più modeste rispetto ai ricchi nobili, ma erano molto

più numerosi. L'enorme volume di clienti significava che il tradizionale approccio bancario "uno a uno" non era più praticabile, poiché non permetteva al banco di crescere. Era necessario un nuovo approccio per servire questo nuovo segmento, ampio e redditizio: questo portò all'industrializzazione del settore bancario.

La banca industriale fu una conseguenza dell'industrializzazione dell'economia e dell'urbanizzazione della società. Segnò un cambiamento fondamentale nel modello di business bancario e vide le banche diventare rivenditori di prodotti e proposte, creati al centro della banca e distribuiti su scala attraverso le filiali. L'obiettivo precedente del banchiere di essere il mezzo per il cliente per raggiungere un fine venne abbandonato a favore della vendita di un portafoglio di prodotti finalizzati al profitto della banca. In questo nuovo tipo di banca, il banchiere che si rivolgeva al cliente aveva poco margine di manovra nell'adattare il prodotto che vendeva alle esigenze del cliente: i prezzi erano compresi in un certo intervallo, l'assistenza al prodotto aveva un quadro di riferimento e le garanzie richieste dal cliente erano strettamente definite. La filiale era in grado di influenzare in una certa misura i prezzi e le condizioni, ma questa flessibilità era possibile solo all'interno di una gamma strettamente definita.

Vendere prodotti, non risultati

Il lato positivo di questo nuovo modello di banca di massa permise alle banche di crescere, espandersi geograficamente e servire molti più clienti di quanto fosse stato possibile in precedenza. Lo svantaggio era che al cliente non veniva più offerto un risultato, ma piuttosto un prodotto. Ciò detto, questi prodotti potevano ancora essere leggermente adattati alle esigenze del cliente, se il banchiere lo riteneva opportuno. Oltre a questa limitata flessibilità dei prezzi, il personale della filiale aveva il tempo e la motivazione per impegnarsi con il cliente in modo da aiutarlo a capire i diversi prodotti e quali si adattavano meglio alle sue esigenze. Questo scambio personale, in quello che stava diventando un approccio sempre più impersonale all'attività bancaria, faceva sì che i clienti sentissero l'acquisto di un prodotto finanziario come un dialogo con un consulente di fiducia. Questo tipo di attività bancaria proseguì fino agli anni Cinquanta ed è ciò a cui i clienti più anziani di oggi si riferiscono con nostalgia quando affermano che in passato il direttore della filiale locale "li ascoltava".

La banca industriale era un prodotto della sua epoca. I clienti ottenevano un accesso più ampio ai finanziamenti, ma pagavano un prezzo elevato in termini di personalizzazione e focus. Lo scopo della banca cambiò: divenne lentamente più egualitario e meno politico. In Inghilterra e in Scozia, entrambi centri importanti della Rivoluzione industriale, le banche si occupavano di creare infrastrutture per sostenere il cambiamento della società e dell'econo-

mia. Il fatto che un numero consistente di imprenditori apparve all'improvviso sul mercato per richiedere credito e rendimenti accettabili per il capitale accumulato, creò la necessità per i banchieri di diventare creativi nel modello da loro proposto.

La Rivoluzione Industriale cambiò dunque i modelli operativi. L'innovazione nell'industria manifatturiera portò alla creazione del concetto di standardizzazione. Per esempio, prima della Rivoluzione industriale, quando qualcuno voleva un paio di stivali e poteva permettersi di pagarli, andava da un calzolaio che gliene faceva un paio su misura espressamente per lui. Non chiedeva stivali di taglia 43, ma stivali fatti appositamente per i suoi piedi. Tutto era su misura; i materiali e la qualità erano diversi, ma ogni scarpa era fatta per il cliente che la pagava. Lo stesso principio si applicava al settore bancario. Quando Cristoforo Colombo chiese un prestito al Banco di San Giorgio, non gli fu proposto un insieme di prezzi e condizioni. Ci fu una trattativa che si concluse con un accordo tra lui e il suo banchiere su importi, termini e prezzi.

La banca per tutti

Con la Rivoluzione Industriale il settore bancario subì un cambiamento notevole. La domanda aumentò in modo drammatico e i banchieri capirono che per sostenere questo nuovo contesto dovevano cambiare anche loro. Anche il settore bancario (come quello calzaturiero) si standardizzò. Nel 1717, la Banca d'Inghilterra introdusse i primi assegni stampati, pezzi di carta riconosciuti in tutto il territorio (Cheque & Credit Clearing Company). Questi nuovi prodotti standardizzati portarono a prodotti finanziari moderni come i conti di risparmio, i prestiti personali ed infine i conti correnti. Questi prodotti non erano rivolti ai ricchi, ma all'emergente classe media benestante. Quando l'aristocrazia aveva bisogno di un servizio bancario, si rivolgeva ancora al proprio banchiere personale – spesso proprietario della banca – per ottenere un prodotto personalizzato. Quando questi clienti facoltosi volevano raccogliere fondi per acquistare, per esempio, un cantiere navale, il colloquio con il loro banchiere non era troppo diverso da quello che si sarebbe tenuto in una banca medievale in Italia. I termini, i tassi, gli importi e le condizioni erano tutti negoziabili e personalizzati per soddisfare le esatte esigenze ed il profilo di rischio dei clienti, come un calzolaio che realizza un paio di stivali su misura.

La storia era diversa per i clienti meno abbienti. L'ex operaio del cantiere navale che voleva acquistare attrezzi per aprire un'officina si recava alla banca industriale per chiedere aiuto. Questo imprenditore non parlava con il proprietario della banca, ma con il direttore della filiale più vicina, che aveva l'autorità di offrire una gamma limitata di servizi, con prezzi, termini e condizioni stabilite dalla proprietà della banca. Quindi il cliente otteneva un

prodotto che non era stato progettato per lui, ma che era abbastanza buono. Riceveva l'equivalente bancario di uno stivale di serie.

Il direttore della banca aveva infatti una discrezionalità limitata su termini e condizioni, poiché la tecnologia dell'epoca non consentiva di gestire a livello centrale la sottoscrizione del rischio per i finanziamenti minori. Il direttore della banca sviluppava quindi un rapporto con il cliente, rendendo il banchiere parte integrante della comunità in cui operava. Questo modo di operare durò molti anni. Con l'affermarsi delle banche, questo modello di business si rivelò di grande successo e portò alla nascita di gruppi bancari in tutto il mondo, alcuni dei quali hanno successo ancora oggi: banche come la Barclays Bank nel Regno Unito, fondata nel 1690, la Bank of New York (BONY) negli Stati Uniti, fondata nel 1784 e la Daishi Bank, fondata in Giappone nel 1873, sono solo alcuni esempi.

Questo approccio divenne obsoleto con la prima ondata tecnologica che cambiò profondamente il settore; parliamo dell'avvento della comunicazione e dell'informatica moderna, che ha avuto come risultato la nascita della banca informatica (Banca IT).

La banca IT

Per molti decenni, la banca industriale ha regnato sovrana, cementando la dinamica della relazione centrata sulla banca nella psiche del cliente e nel settore. All'inizio del XX secolo le cose cominciarono a cambiare. Due sviluppi chiave furono responsabili di quella che sarebbe diventata una rivoluzione del sistema bancario: la comunicazione moderna e i computer.

Alla fine del XIX secolo, quando i fornitori di servizi finanziari iniziarono ad ampliare la loro offerta, si resero conto che una delle esigenze principali dei loro clienti era quella di pagare persone in luoghi remoti. Società come l'American Express Company prendevano i soldi in gestione dai clienti di New York e li trasportavano fisicamente a San Francisco, combattendo i banditi lungo il percorso. L'avvento del telegrafo rese possibile il movimento di denaro contante lungo un filo. Le filiali di New York e San Francisco potevano semplicemente trasferire il denaro dai conti di un cliente a quelli di un altro, senza che il contante si spostasse fisicamente, con grande disappunto dei rapinatori.

La possibilità che le caratteristiche di un prodotto finanziario offerto a un cliente potessero essere decise in un luogo diverso dalla filiale spinse le grandi banche a centralizzare sempre più il processo decisionale lontano dalle filiali, in centri regionali o addirittura nazionali. La conseguenza fu significativa. Questo processo decisionale centralizzato permise alle grandi banche di offrire una vasta gamma di prodotti finanziari in modo molto efficiente, gestendo la propria esposizione al rischio e alle frodi attraverso la definizione di limiti, linee guida e processi rigorosi. Questo aumento di volume costrinse le ban-