

Fabrizio Villani e Giancarlo Giudici

#FINTECH EXPERT

Contro il logorio della banca moderna

Prefazione di Alessandra Perrazzelli



FrancoAngeli

Professioni Digitali

Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

Direzione di Alberto Maestri

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...



medium.com/francoangeli-professioni-digitali

<http://bit.ly/ProfessioniDigitaliFA>



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.

Fabrizio Villani, Giancarlo Giudici

#FINTECH EXPERT

Contro il logorio
della banca moderna

Prefazione di Alessandra Perrazzelli

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
In copertina: © Shutterstock

1a edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli srl, 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.

*Ciò che non giova all'alveare
non giova neppure all'ape.*
Marco Aurelio, *Pensieri*, libro VI, 54

Indice

Prefazione , di <i>Alessandra Perrazzelli</i>	pag.	11
Introduzione	»	13
1. Una definizione complessa e combattuta	»	13
<i>TransferWise</i>	»	19
2. Origini del fintech e perché è qui per rimanere	»	21
1. La trasformazione digitale in banca e nelle assicurazioni	»	29
1. Skill e competenze: quali avere e come svilupparle	»	29
<i>Intervista a Demetrio Migliorati</i>	»	33
2. Skill e competenze: tra formazione ed esperienza	»	40
<i>Intervista a Francesca Bartolino</i>	»	45
3. Reskilling e upskilling	»	50
<i>Generali Group Academy</i>	»	60

2. Ruoli e competenze del fintech expert	pag.	63
1. Lo sviluppatore blockchain: il ribelle in casa	»	63
<i>Intervista a Dario Lo Buglio</i>	»	65
2. Lo sviluppatore di app: uno smartphone per amico	»	72
3. L'analista finanziario: oltre il foglio di calcolo	»	75
4. UX designer: per una migliore user experience	»	77
5. Il compliance manager: il cacciatore di frodi	»	79
6. L'esperto di sicurezza informatica: la difesa è il miglior attacco	»	82
7. L'analista quantitativo: il rischio sotto controllo	»	83
<i>Intervista a Mattia Ciprian</i>	»	85
8. Data analyst/scientist: dati <i>über alles</i>	»	89
3. Fintech e democratizzazione della finanza: il crowdfunding	»	92
1. Crowdfunding: modelli e attori	»	93
<i>Pebble Watch</i>	»	95
<i>Intervista a Claudio Bedino</i>	»	98
2. Equity crowdfunding	»	102
<i>Intervista a Tommaso Baldissera Pacchetti</i>	»	106
3. P2P lending	»	109
4. Il crowdfunding nel real estate	»	115

4. Dalla finanza tradizionale alla finanza distribuita	pag.	118
1. La “tokenizzazione” della finanza: tecnologie distribuite e blockchain <i>a cura di Emanuela Campari Bernacchi e Valentina Lattanzi</i>	»	121
2. La regolamentazione in Italia e nel resto del mondo <i>a cura di Emanuela Campari Bernacchi e Valentina Lattanzi</i>	»	123
3. Le criptovalute	»	148
4. L’emissione di cripto-asset: ICOs, DAICOs, IEOs, STOs	»	152
Conclusioni	»	159
Ringraziamenti	»	161
Bibliografia	»	165

Prefazione

*di Alessandra Perrazzelli**

L'applicazione della tecnologia ai servizi bancari e finanziari, in corso ormai da diversi decenni, sta subendo una nuova accelerazione in questi ultimi anni. L'entrata nel mercato della Generazione Z, nativa digitale, la globalizzazione del mercato delle big tech, la nascita di progetti di moneta digitale e, da ultimo, la pandemia mondiale del Covid-19 hanno impresso una nuova velocità a un processo di cambiamento inesorabile. Alla disponibilità di accesso all'Internet of Things va aggiunta una nuova cultura di comunicazione e scambio che vede nell'uso dei social il suo maggiore elemento fondante. La personalizzazione delle richieste dei consumatori, resa possibile dalle molte app, dalla digitalizzazione dell'offerta retail, dalla pervasività degli stessi terminali di accesso alla Rete, rende obsoleti modelli di business che si fondano su un rapporto tra banche e clienti ormai sempre più marginale. A fronte di tutto ciò, e anche a voler prescindere dalla nascita di nuove imprese nel settore della tecnologia applicata alla finanza – ciò che è stato definito come fintech – assistiamo in Italia, come nel resto dell'Europa, a un evolversi lento della consapevolezza da parte degli istituti bancari della ne-

* Vice Direttrice Generale Banca d'Italia.

cessità di cambiare modello di business e di investire in tecnologia e innovazione. La permanenza stessa di questi istituti nel mercato ormai sempre più digitalizzato è messa fortemente in pericolo da nuovi operatori non bancari che, sfruttando l'accesso ai dati della propria clientela retail, sono in grado di offrire servizi finanziari sempre più personalizzati e disegnati su uno stile di vita nuovo.

Il libro che Giancarlo Giudici e Fabrizio Villani hanno scritto ha proprio questo pregio: indicare chiaramente l'evoluzione dello scenario, descrivere quali sono i nuovi protagonisti del mercato e della finanza, evidenziare come la capacità di andare oltre alla legacy tecnologica costituisca la vera possibilità di cambiamento per l'industria bancaria. Il tempo non è molto, l'evoluzione tecnologica ci fa già intravedere un superamento stesso del fintech verso un utilizzo delle piattaforme sempre più invasivo e legato alla relazione crescente tra individui e macchine. La conoscenza di tutto questo è fondamentale per stabilire strategie future di sviluppo della società tutta.

Introduzione

Che cos'è il fintech? Quando e perché è nato? Come distinguere che cos'è fintech da ciò che non lo è? Quando e perché è diventato importante?

Questo libro vuole dare delle indicazioni e dei consigli a una parte dei 280.000 dipendenti bancari e 220.000 dipendenti del settore assicurativo attualmente impiegati in Italia, oltre che a quei giovani e quei lavoratori che sono interessati ad avviare o reindirizzare la propria carriera nel fintech. Il settore bancario e quello assicurativo sono due tra i settori più importanti a livello economico per il nostro Paese, tanto è vero che tra le 40 aziende che compongono l'indice FTSE MIB della Borsa di Milano ben 14 sono banche e assicurazioni seguite a distanza da 6 aziende operanti nei servizi pubblici, le cosiddette *utilities*.

1. Una definizione complessa e combattuta

Come molti altri concetti innovativi, anche la definizione di “fintech” non è delle più semplici. Fintech è la sincrasi di *Financial Technology*, tecnologia finanziaria o anche tradotta come tecnofinanza in italiano. Se ci soffermiamo solo a una definizione che non va più in là del mero significato letterale, nel fintech si potrebbero includere anche le carte di credito nate alla fine degli anni Cinquanta del secolo scorso, come alcuni accademici e imprese private del settore sembrano suggerire.

La realtà non è bianca o nera, spesso bisogna usare una scala di grigi per comprenderla. A seconda dei diversi stakeholder che si trovano a utilizzare o ad avere a che fare, volenti o non volenti, con il fintech c'è una definizione che si adatta al loro *modus operandi* o alla loro visione del sistema. Alla fine di questo capitolo, proveremo a dare una nostra definizione di fintech.

Le soluzioni fintech attualmente sul mercato investono tutti i settori dell'intermediazione bancaria, finanziaria e assicurativa: dalla raccolta di capitale (crowdfunding e peer-to-peer lending) ai servizi di pagamento, ai servizi di consulenza e quelli di investimento (roboadvisor), il denaro virtuale o criptovalute e le tecnologie di validazione decentrata delle transazioni (blockchain o DLT, Distributed Ledger Technology), quelle che facilitano il rispetto delle disposizioni normative o che semplificano l'onboarding di nuovi clienti adempiendo al Know Your Customer (in italiano "conosci il tuo cliente", spesso abbreviata in KYC) e poi l'Anti-Money Laundering (in italiano "antiriciclaggio", spesso abbreviata in AML) che comprende il contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo (regtech).

Il fintech modifica la struttura e i rapporti di forza grazie all'adozione e all'utilizzo di alcune delle più recenti tecnologie che spesso non vengono usate singolarmente ma attraverso uno stack tecnologico di ultima generazione. È per questi motivi che **la definizione univoca e condivisa di fintech è complessa**. A seconda dello stakeholder, cambia il modo di vedere e percepire il fintech; la sua definizione sembra oscillare tra due limiti che sembrano contenerla: elemento di innovazione e rischio concreto.

Per gli utenti, il fintech è rappresentato da app o piattaforme digitali che semplificano l'accesso e/o la gestione di servizi finanziari. Attualmente è difficile che un utente bancario lasci la sua banca e la sostituisca completamente con un servizio fintech; nella maggior parte dei casi gli utenti utilizzano il fintech a completamento o integrazione dell'offerta che già

ricevono dal loro istituto bancario. A seguito di una nuova crisi, le cose potrebbero cambiare rapidamente, basti pensare a quanto velocemente si diffonde e viene adottato il Bitcoin in quei Paesi dove l'inflazione cresce rapidamente o la valuta locale vive un periodo di forte sfiducia sui mercati finanziari. Gli esempi più recenti sono quelli di Venezuela e Argentina.

Per le banche, il fintech non è mai stato considerato come una novità. Spesso veniva associato alle innovazioni e ai prodotti sviluppati all'interno dei loro dipartimenti di Ricerca & Sviluppo (R&S). Con il passare degli anni, la crescita degli investimenti nel settore e delle quote di mercato di alcuni player, si è cominciato a comprendere che il fintech va ben oltre una soluzione che si può sviluppare in un ambiente altamente burocratizzato, gerarchico e dove l'innovazione, se c'è, viene imposta con un approccio top-down. Una delle accuse più ricorrenti è che le startup fintech siano avvantaggiate dal fatto che non debbano rispettare le stesse norme che regolano l'attività bancaria e che la vigilanza rispetto a questi soggetti sia più blanda. Un comportamento sicuramente condivisibile: d'altro canto, che cosa diresti a chi viene a cercare di mettere fine al tuo monopolio?

In un rapporto della Consob¹ sul fintech, si parla di fintech vigilate da autorità estere, fintech vigilate da autorità italiane e fintech non vigilate. Le fintech vigilate sono quelle che hanno una qualche forma di autorizzazione o sono sottoposte a regolamentazione all'estero o in Italia e quelle che svolgono attività finanziarie senza essere assoggettate a un regime autorizzativo e alla vigilanza delle autorità di controllo del sistema finanziario.

Per le imprese, il fintech è una rivoluzione che doveva portare alla fine delle banche, o almeno della banca tradizionale come la conosciamo. Si può ricordare che a cavallo del 2013 e del 2014 gli slogan sui principali social network o nelle home page delle principali imprese fintech usavano ab-

¹ “Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era digitale”, Consob, 2018.

bondantemente la parola disruption. La distruzione creatrice di Schumpeter con il passare del tempo ha lasciato spazio all'innovazione incrementale. Dalla disruption si è passati alla coopetition. La strategia della coopetition, spesso invocata dalle banche, viene intesa come un terreno di gioco dove due “nemici” capiscono che in realtà conviene a entrambi collaborare su qualche aspetto e competere su altri perché fuori dal “campo di battaglia”, sugli spalti, i colossi tecnologici del web sono alla finestra, pronti a entrare in gioco e prendersi parte del business o, perché no, tutta la torta.

Personalmente consideriamo la coopetition più come un marketing bancario che una strategia concreta. Nel corso degli anni, le principali iniziative bancarie lato fintech nel nostro Paese si possono riassumere con:

- una proliferazione di hackathon dove poter individuare idee innovative (con buona pace del dipartimento di R&S spesso senza budget) da pagare a basso costo attraverso l'erogazione di un premio, spesso di piccolo importo, alla startup o al progetto più innovativo presentato da un gruppo di studenti universitari o semplici entusiasti in un determinato verticale;
- una serie interminabile di programmi di accelerazione sviluppati internamente o delegati a un partner esterno (acceleratore e/o incubatore) con annessa cessione di equity o equity-free;
- acquisizione dei progetti e delle startup più interessanti sovente per la volontà, mai ufficialmente dichiarata, di voler “uccidere” un competitor. Quello che spesso succede quando una fintech viene acquisita da una banca è che pian piano viene assimilata all'interno del gruppo bancario e se ne perde traccia, scompare dai social network oppure semplicemente non se ne parla più sui media dando come l'impressione che il progetto sia arenato o, peggio, concluso.

Per i regolatori e il legislatore, il fintech è una trasformazione complessa che va regolamentata. Il problema, come accade per tutte le innovazioni, è che le regole e il diritto sono

puntualmente in ritardo rispetto alla nascita, crescita e sviluppo delle innovazioni, trovandosi costretti a doverle inseguire.

Per distinguere ciò che è fintech da ciò che non lo è possiamo affidare la sua definizione alla seguente rappresentazione grafica di una ormai non più tanto ipotetica “banca fintech” (Fig. 1).

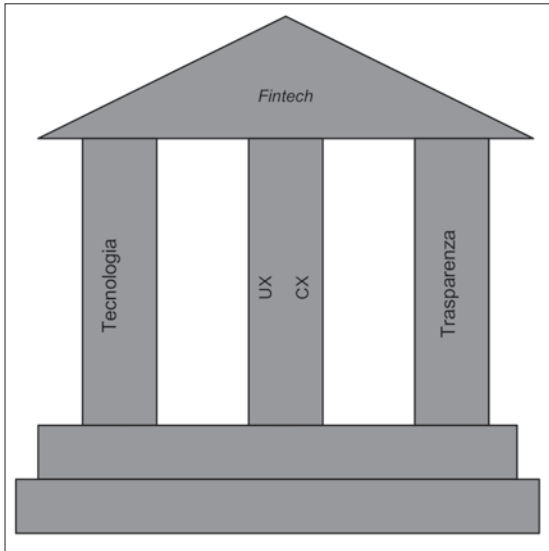


Fig. 1 – Rappresentazione degli elementi fondamentali che servono per definire il fintech

Come evidenzia la Fig. 1, una soluzione fintech è una soluzione che:

1. utilizza i più recenti linguaggi di programmazione e tecnologie;
2. offre un’esperienza utente (UX) e una customer experience (CX) tendenzialmente migliori;
3. privilegia la trasparenza mettendo al centro il cliente.

Qui di seguito si cerca di espandere ulteriormente il significato associato alle colonne che formano gli elementi fondamentali del fintech.

Anche se negli ultimi anni le banche stanno investendo e accelerando sulla trasformazione tecnologica e sull'aggiornamento della propria infrastruttura bancaria, il 43% dei sistemi bancari è costruito su COBOL² (COmmon Business-Oriented Language, letteralmente “linguaggio comune orientato alle applicazioni commerciali”), un linguaggio di programmazione che ha più di 60 anni, essendo nato nel 1959. Attraverso l'utilizzo dei più recenti linguaggi di programmazione come per esempio Python (nato nel 1991), Ruby (1993), Java (1995), Scala (2003) e Swift (2014) le imprese fintech possono garantire tempi di risposta più rapidi e un'infrastruttura tecnologica più adeguata ai tempi che corrono. Questo significa, fra le altre cose, che a differenza delle banche le fintech non hanno a che fare con legacy system.

I legacy system sono sistemi informatici obsoleti che continuano a venire utilizzati per l'impossibilità da parte dell'organizzazione che li adotta di poterli sostituire o rimpiazzare con altri più recenti e performanti. Il rischio è quello del *lock-in tecnologico*. Questo fenomeno si verifica quando un'organizzazione è impossibilitata a cambiare alcuni aspetti o tutto il suo stack tecnologico anche se sul mercato sono disponibili alternative potenzialmente più efficienti. Torniamo sull'argomento anche nel prossimo capitolo.

Nella decisione o meno di effettuare un investimento tecnologico importante nell'infrastruttura bancaria, per esempio, bisogna calcolare la presenza di costi fissi di investimento che andrebbero persi, oppure l'entità delle esternalità negative collegate a questo cambiamento (i cosiddetti switching cost).

Pensiamo, per esempio, a un utente che utilizza Windows da diversi anni e ha fatto notevoli investimenti in termini di acquisto del software, apprendimento e familiarità con il sistema, scambio e archiviazione di file. È chiaro che il passag-

² Fonte: Reuters Graphics. (n.d.). *COBOL blues*. Aprile 2017, <http://fing-fx.thomsonreuters.com/gfx/rngs/USA-BANKS-COBOL/010040KH18J/index.html>.

gio a un ambiente diverso (come Linux o Macintosh) potrebbe avere dei costi notevoli. Se questa complessità riferita a un singolo utente viene moltiplicata per il numero di dipendenti, di filiali nazionali ed estere e per le imprese che formano un gruppo bancario, l'esercizio diventa quasi impossibile.

CASI

TransferWise

Una delle domande ricorrenti da parte di chi si avvicina a questo mondo per la prima volta o mosso già da un pregiudizio è: “Ma esistono fintech profittevoli?”. Non sono molte le startup che nella fase iniziale del ciclo di vita possono dichiarare che il loro profitto abbia superato le perdite aziendali, in altre parole di avere raggiunto il break even point.

Un caso interessante in ambito fintech è quello della ormai ex startup inglese TransferWise, che è stata fondata nel 2011 e ha impiegato sei anni per raggiungere la profittevolezza. Come succede spesso con molte belle storie, la sua epopea ha avuto inizio con due amici, entrambi estoni, Taavet Hinrikus e Kristo Käärmann. Taavet è stato il primo dipendente di Skype, e il suo stipendio era in euro. Però vivendo a Londra aveva bisogno di sterline per far fronte ai costi delle bollette. Kristo lavorava per Deloitte e viveva a Londra. Il suo salario era in sterline, ma aveva un mutuo in Estonia e doveva estinguerlo in euro.

Unendo le forze hanno risolto un problema che ha un grande impatto sulle finanze personali di molte persone e sui bilanci delle imprese in tutto il mondo. Controllando il vero tasso di cambio in tempo reale su Reuters, si resero conto che se Taavet inviava gli euro sul conto estone di Kristo e Kristo inviava le sue sterline sul conto bancario britannico di Taavet riuscivano a ottenere la valuta di cui avevano bisogno quasi all'istante, senza pagare un centesimo in più in commissioni poco trasparenti o tassi di cambio iniqui. Nel mirino puntano a una delle più grandi im-