

## Denaro

Digitale e con servizi personalizzati sulle esigenze dei clienti. È il futuro del settore bancario secondo Alessandro Hatami | di Lucia Gabriela Benenati

# La banca perfetta somiglierà a Spotify

Per immaginare il futuro delle banche bisogna volgere lo sguardo al passato prima e prendere spunto dall'evoluzione del settore musicale dopo. Un punto di vista fortemente disruptive quello di Alessandro Hatami, founder e managing partner di Pacemakers.io, società specializzata nel guidare la trasformazione digitale nei pagamenti, nei servizi finanziari e nelle organizzazioni bancarie. «Adottare la digital revolution oggi non significa più vendere prodotti bancari ai clienti, ma aiutarli a raggiungere i loro obiettivi di vita (e finanziari). Proprio come operava il Banco di San Giorgio 600 anni fa», assicura Hatami, autore, insieme con Hélène Panzarino, di *Reinventare le banche e la finanza* (edito da FrancoAngeli), libro che ripercorre la storia del settore bancario e l'adozione del digital banking negli ultimi 20 anni e individua tre fasi di cambiamento: l'adattamento, l'evoluzione e la trasformazione. «La prima corrisponde al momento in cui le banche iniziano a replicare online le tipiche operazioni in filiale. Nell'evolutiva, si utilizzano le capacità acquisite per creare prodotti e servizi che

non sarebbe possibile offrire in filiale. La trasformazione è l'ultimo stadio di questa evoluzione: le banche si rendono conto che i prodotti e i modelli operativi tradizionali sono diventati obsoleti e che è necessario ripensare l'offerta», spiega Hatami. Un percorso che presenta molte analogie con quel-



Alessandro Hatami, coautore del libro *Reinventare le banche e la finanza*.



lo attraversato dall'industria musicale. «L'adattamento è quello che i grandi negozi di musica hanno tentato di fare quando sono apparse le prime società di e-commerce di dischi e cd. Questi tentativi sono stati soppiantati da portali come iTunes, a sua volta rimpiazzato da soluzioni come Spotify, che offrono abbonamenti per accedere

virtualmente a tutta la musica esistente. In questa analogia, le banche tradizionali equivalgono ai megastore e le fintech a iTunes».

Ma chi sarà la Spotify del settore bancario? «Quella che sarà capace di soddisfare i bisogni del cliente con prodotti iper personalizzati e permetterà di avere un "bancario in tasca", nel senso che sarà sempre a disposizione in caso di necessità». Il fenomeno è in atto. «Molte challenger stanno creando modelli di coinvolgimento con i propri utenti diversi da quelli delle incumbent: l'obiettivo delle banche storiche è di vendere, quello delle sfidanti è costruire una relazione. In parole semplici, le challenger stanno passando da un modello transazionale a uno basato sui risultati». Ma non esistono solo le fintech. «Sta emergendo un nuovo tipo di concorrente: la grande big tech. Società come Google, Apple, Meta e Amazon, le loro controparti cinesi Baidu, Alibaba e Tencent, o anche PayU in Sudafrica e Paytm in India sono già operatori di servizi finanziari o hanno annunciato che lo diventeranno presto. Hanno brand, clienti, dati e capitali da spendere».

Per Hatami, il futuro dell'attività bancaria correrà su tre possibili binari. «Nel primo vincono le challenger e le fintech. Le incumbent saranno sostituite da nuovi fornitori con modelli di business diversi che saranno accolti dai clienti. Le banche chiuderanno o saranno rilevate dalle fintech. Nel secondo, vincono le banche che sono state capaci di sfruttare le loro riserve e le loro ampie basi di clienti e diventare digitali. Nel terzo, le banche e le fintech sono disintermedate dalle grandi piattaforme tecnologiche e sociali e possono raggiungere i loro clienti solo attraverso i canali forniti dalle società tecnologiche. Finiscono in un meccanismo di concorrenza reciproca, che si concluderà con una corsa al ribasso in termini di prezzo. Molte cesseranno l'attività e la maggior parte diventerà prigioniera del proprio canale tecnologico».

(©riproduzione riservata)