



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

FinTech, rischi e opportunità per i giovani futuri manager bancari

Intervento di Alessandra Perrazzelli
Vice Direttrice Generale della Banca d'Italia

Lectio Magistralis

Università di Genova, 24 gennaio 2020

Introduzione

Ringrazio il Prof. Paolo Comanducci, Magnifico Rettore dell'Università di Genova, e il Prof. Marco Di Antonio, Presidente del Master "Manager di rete bancaria", per il gradito invito a partecipare alla cerimonia conclusiva di questo corso di specializzazione.

Vorrei cogliere l'occasione per condividere alcune riflessioni sull'impatto delle innovazioni tecnologiche nell'economia e nel settore bancario e su come i futuri manager potranno affrontare le sfide e cogliere le opportunità aperte dalla rivoluzione digitale.

L'innovazione digitale nell'economia

Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della tecnologia sta rapidamente trasformando l'economia e la società in cui viviamo. Le innovazioni e i servizi digitali cambiano preferenze e abitudini di spesa dei consumatori, modificano i processi produttivi e distributivi, ridisegnano i confini delle imprese e dei mercati.

La forza e la rapidità con cui le tecnologie digitali influenzano i comportamenti individuali sono dirompenti. La diffusione di internet ha cambiato in modo irreversibile le abitudini di larga parte dei consumatori, che oggi utilizzano con maggiore frequenza la rete per orientare le proprie decisioni di spesa. In Italia circa 45 milioni di persone, i tre quarti della popolazione, usano quotidianamente la rete per informarsi, comunicare, lavorare, comprare beni e servizi. Nel 2019 il volume delle transazioni concluse tramite canali distributivi mobili (telefoni cellulari, tablet, computer personali) è aumentato del 15 per cento, arrivando a rappresentare circa il 7 per cento del totale degli acquisti.

Lo sviluppo di nuove tecnologie ridefinisce il contenuto e le modalità di gestione dei processi aziendali. L'intelligenza artificiale applicata alla profilatura della clientela consente di offrire prodotti e servizi sempre più personalizzati; le stampanti 3D e i robot industriali aprono nuove opportunità per l'automazione delle attività produttive. La velocità con cui avanza la frontiera delle conoscenze tecnologiche spinge le imprese a incrementare gli investimenti in attività intangibili (ricerca e sviluppo, acquisizione di

software e competenze specialistiche, formazione aziendale), facendone aumentare il peso all'interno dei bilanci. Dal 2007 al 2018 la quota di attività intangibili detenuta dalle aziende italiane è quasi raddoppiata, a circa il 20 per cento, raggiungendo la media dei paesi OCSE.

Nonostante i progressi registrati negli ultimi anni, la diffusione dell'economia digitale in Italia avviene più lentamente rispetto ai principali paesi europei. A questo ritardo concorrono diversi fattori, tra cui la frammentazione del sistema produttivo e il basso grado di digitalizzazione dei servizi pubblici, come già evidenziato dal Governatore nelle *Considerazioni finali* dello scorso maggio. Promuovere gli investimenti in innovazione è essenziale per difendere e accrescere i livelli di benessere, per fare in modo che tutti i cittadini possano accedere ai benefici derivanti dalla rivoluzione tecnologica.

L'industria finanziaria è stata tra le prime a sperimentare vasti processi di automazione. Dall'adozione degli ATM alla fine degli anni sessanta del secolo scorso all'introduzione di piattaforme di negoziazione elettronica nei mercati nel decennio successivo, la diffusione di nuove tecnologie ha interessato – in forme differenti e con intensità crescente – i diversi settori dell'intermediazione bancaria e finanziaria. I cambiamenti effettivi e potenziali di cui siamo oggi testimoni e partecipi sembrano tuttavia assumere connotazioni inedite.

Gli effetti dell'innovazione digitale nel settore bancario

La rivoluzione digitale, scardinando gli schemi tradizionalmente utilizzati dagli intermediari per l'offerta di servizi finanziari, modifica l'assetto del mercato e impone agli operatori un sostanziale ripensamento dei modelli e delle strategie. Nascono banche completamente digitali, in grado di servire ampie quote di mercato con costi molto più contenuti rispetto agli intermediari tradizionali. Gli operatori FinTech espandono l'offerta dai servizi di pagamento a quelli di gestione del risparmio. Le multinazionali nel settore tecnologico (BigTech) offrono ormai da alcuni anni servizi finanziari sulle proprie piattaforme, istantaneamente in tutto il mondo a miliardi di persone. L'attività delle BigTech sfrutta sinergie nuove tra servizi finanziari tradizionali (come quelli di pagamento, di credito e di assicurazione) e quelli di natura commerciale, attraverso un processo di *unbundling* e *re-bundling* che modifica radicalmente gli scenari competitivi.

Identificare le ragioni sottostanti le trasformazioni in corso è il primo passo da compiere al fine di comprenderne la portata e, soprattutto, tracciarne l'evoluzione futura.

Dal lato della domanda, i profondi mutamenti nelle abitudini dei consumatori spingono verso una riconfigurazione del modello di relazione banca-cliente. Esigenze di immediatezza, semplicità e accessibilità guidano le scelte di acquisto e fruizione dei servizi bancari, orientando l'attenzione degli individui e delle famiglie verso i profili di qualità e personalizzazione dell'offerta.

Aumentano le esperienze di consumo realizzate per il tramite di soli dispositivi mobili. L'utilizzo di applicazioni e interfacce digitali riduce i costi di trasferimento (*switching costs*) percepiti dai risparmiatori, che oggi movimentano o depositano fondi in modo più rapido ed economico rispetto al passato. Chi sceglie di aprire un conto

corrente online, sottoscritto e amministrato tramite canali virtuali, è guidato dalla ricerca di operazioni facilmente eseguibili e di costi di gestione relativamente contenuti, pari a circa il 20 per cento delle spese legate a un conto bancario tradizionale¹.

Gli intermediari si stanno riorganizzando per far fronte ai cambiamenti nella domanda. Una recente indagine condotta dalla Banca d'Italia su quasi 300 banche documenta il crescente uso delle tecnologie digitali per l'offerta di servizi finanziari; in particolare, tutti gli intermediari del campione rendono disponibili alla propria clientela servizi di pagamento attraverso applicazioni per dispositivi mobili; oltre la metà offre servizi di gestione del risparmio tramite canali digitali.

L'innovazione tecnologica ha effetti assai rilevanti anche sulla configurazione dei canali distributivi. Tra il 2017 e il 2019 il numero degli sportelli attivi sul territorio nazionale è diminuito di circa il 15 per cento, con 4.300 filiali chiuse². La disponibilità dei canali digitali fa sì che la riduzione del numero dei punti di contatto fisico con il cliente non comporti più, a differenza di quanto accadeva in passato, perdite di quote di mercato, almeno per quanto riguarda i conti di deposito. I guadagni in termini di costi operativi sono invece potenzialmente molto elevati.

Emerge una domanda di servizi finanziari innovativi anche da parte delle imprese che indirizzano in misura crescente la richiesta di servizi (di pagamento, di finanziamento) verso soluzioni che siano in grado di contemperare convenienza, rapidità e trasparenza. Gli intermediari tradizionali cercano di adeguare la gamma di servizi offerti alle nuove aspettative delle aziende collaborando o competendo con i nuovi operatori che si affacciano sul mercato: negli Stati Uniti un colosso tecnologico ha lanciato in partnership con una banca una piattaforma di prestiti a breve termine per le imprese che fa della velocità nel processo di valutazione del rischio di credito ed erogazione del finanziamento il suo principale punto di forza; nel Regno Unito diverse banche cosiddette *challenger* offrono servizi completamente digitalizzati a società di piccola e media dimensione. In Italia, l'offerta di prestiti online alle imprese è invece ancora molto limitata; solo una banca su venti fornisce tale servizio.

Un fattore che incide sul comportamento finanziario delle imprese – e indirettamente sulle scelte di concessione del credito bancario – riguarda l'aumento dei beni capitali intangibili che queste detengono. Un recente studio³ relativo agli Stati Uniti analizza gli effetti di un maggiore utilizzo di attività intangibili nel settore corporate sulle scelte di allocazione del portafoglio prestiti delle banche. I risultati del lavoro mostrano che, a fronte di un incremento della quota di beni capitali non facilmente utilizzabili come garanzia nei bilanci delle imprese, le banche riallocano la propria capacità di credito verso il finanziamento di attività liquide e di mutui per l'acquisto di immobili residenziali. Sarà importante valutare se si tratti di un cambiamento permanente o se le banche saranno

¹ Banca d'Italia, *Indagine sul costo dei conti correnti nel 2018*, 9, settembre 2019.

² Dati aggiornati a settembre 2019.

³ G. Dell'Araccia, D. Kadyrzhanova, C. Minois e L. Ratnovski, *Bank lending in the knowledge economy*, IMF Working Paper, 234, 2017.

in grado di adattare le procedure di erogazione del credito all'espansione dei processi produttivi digitali nell'economia.

Dal lato dell'offerta, le nuove tecnologie influenzano anche le modalità con cui le banche gestiscono sia i processi interni sia i rapporti con la clientela. Sotto il profilo dell'organizzazione delle risorse interne, il ricorso a strumenti telematici e l'utilizzo della robotica per l'esecuzione delle mansioni ripetitive (ad es. l'acquisizione e la verifica delle informazioni connesse con una richiesta di prestito) riduce significativamente i tempi di lavorazione delle pratiche, consentendo ai dipendenti di concentrarsi su operazioni più complesse che valorizzano l'interazione umana e l'apporto soggettivo nell'assunzione delle decisioni. L'adozione di tecnologie più avanzate all'interno della banca può facilitare il rispetto degli obblighi di compliance e di controllo dei rischi operativi: ad esempio, l'applicazione di tecniche di analisi basate sull'intelligenza artificiale può agevolare l'identificazione di transazioni anomale per finalità di antiriciclaggio e potenziare l'attività di contrasto a frodi o minacce informatiche.

Nei rapporti con i clienti, viene automatizzato un numero sempre crescente di attività: dalla raccolta e archiviazione in *cloud* della documentazione, all'identificazione biometrica, fino ai servizi a maggiore valor aggiunto, come l'assistenza e la consulenza attraverso *chatbox* e *robo-advisor* sfruttando tecniche di elaborazione del linguaggio naturale.

Nuove fonti informative di tipo digitale (come siti internet e social network) rendono disponibili insieme di archivi di dati non strutturati e di enormi dimensioni (*big data*), che vengono elaborati attraverso tecniche di analisi basate sull'apprendimento automatico (*machine learning*). Il vasto patrimonio informativo prodotto dall'impronta lasciata sulla rete dai comportamenti digitali dei consumatori si presta all'utilizzo per scopi molteplici nell'ambito dell'attività bancaria: profilatura delle abitudini della clientela per finalità di natura commerciale, miglioramento delle strategie di *cross-selling*, valutazione del merito creditizio. Con particolare riferimento alla misurazione del rischio di credito, la letteratura economica evidenzia che l'utilizzo di dati digitali e di nuove metodologie rafforza la capacità degli intermediari di valutare la rischiosità dei prenditori di fondi, soprattutto di quelli per i quali le fonti tradizionali forniscono informazioni limitate o lacunose⁴.

I benefici associati a queste tecnologie si riflettono nella loro diffusione presso gli operatori. Secondo un'indagine della Banca d'Italia, le principali banche italiane hanno in produzione o in fase di studio progetti per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale a fini di compliance. Resta, invece, limitato il numero di banche che ha in corso sperimentazioni per l'impiego di questa tecnologia nella selezione della clientela da affidare; i vantaggi che ne potrebbero derivare sono però significativi, soprattutto se le applicazioni vengono utilizzate per la valutazione di soggetti più opachi (come le start up o le piccole imprese) e con ridotta storia creditizia.

⁴ L. Gambacorta, Y. Huang, H. Qiu e J. Wang, *How do machine learning and non-traditional data affect credit scoring? New evidence from a Chinese fintech firm*, BIS Working Paper, 834, 2019; T. Berg, V. Burg, A. Gombović e M. Puri, *On the rise of fintechs. Credit scoring using digital footprints*, NBER Working Paper, 24551, 2018.

Lo sfruttamento delle tecnologie più complesse per la digitalizzazione delle attività richiede nuove figure professionali. Cresce di importanza nelle banche il ruolo dei programmatori, dei sistemisti e degli ingegneri, essenziali per sviluppare e mantenere le infrastrutture digitali. Nel contempo, si modificano le competenze necessarie per l'offerta di servizi tradizionali, ad esempio per l'assistenza ai clienti che accedono al proprio conto corrente attraverso canali virtuali.

Le sfide e le opportunità per i futuri manager bancari

Le sfide poste dalla crescente digitalizzazione ai manager bancari possono ricondursi al conseguimento di tre obiettivi principali: garantire la sicurezza, mantenere la trasparenza e la correttezza nei confronti dei consumatori e continuare a promuovere l'innovazione.

Il primo gruppo di sfide è legato agli aspetti di sicurezza, elemento fondante della fiducia dei consumatori verso il settore bancario. I canali distributivi digitali possono subire attacchi informatici sempre più rapidi, frequenti e sofisticati che mettono a rischio la continuità operativa, l'integrità dei dati, le informazioni sulla clientela. I danni possono estendersi oltre i singoli intermediari colpiti. Servirà un impegno costante e la definizione di presidi sia tecnici sia organizzativi per prevenire incidenti e fornire risposte repentine ed efficaci, in collaborazione con le autorità.

L'ampio ricorso alla tecnologia espone gli intermediari a maggiori rischi derivanti dal malfunzionamento dei sistemi; lo stesso processo di frammentazione della catena produttiva dei servizi finanziari in capo a più soggetti amplifica le interconnessioni e i rischi di propagazione di eventuali *shock* sia di natura finanziaria sia provenienti da possibili attacchi cibernetici o da errori di natura operativa.

Ai manager bancari è richiesto il difficile compito di tutelare l'integrità del patrimonio informativo – in un contesto, come quello attuale, dove le istanze di accesso ai dati delle banche si moltiplicano, per l'introduzione del modello di open banking – e di assicurarsi che i dati di fonte esterna utilizzati siano affidabili.

Tra gli intermediari caratterizzati da strategie più avanzate nel campo dell'innovazione la presenza di competenze tecniche ha raggiunto livelli ormai molto elevati, ma a volte emergono difficoltà nel fronteggiare il complesso quadro regolamentare e prudenziale. Tra gli intermediari più tradizionali verificiamo, all'opposto, un'insufficiente presenza di figure esperte di sistemi informativi e di nuove tecnologie, soprattutto negli organi di governo.

Oggi più che in passato è importante il valore della diversità (di genere e professionale): è fondamentale che i manager siano in grado di esprimere la multidisciplinarietà necessaria alla gestione sia delle tecnologie sia dei fatti amministrativi. Vanno chiaramente assegnati i ruoli e identificate le figure preposte alla sicurezza dei dati, in linea con quanto richiesto dai nuovi standard concordati con le autorità di settore internazionali.

Il secondo insieme di sfide riguarda la trasparenza e la correttezza sostanziale dei comportamenti nei confronti della clientela. Il ricorso alla tecnologia digitale

e, soprattutto, ai nuovi algoritmi complessi di intelligenza artificiale per l'offerta di servizi al pubblico pone in luce la necessità di assicurarsi che siano sempre tutelati i diritti dei consumatori. Occorre verificare che gli algoritmi non facciano leva su modelli comportamentali consolidati e bias cognitivi, inducendo gli utenti a scelte pregiudizievoli per il loro benessere finanziario.

In sostanza, vanno tenuti in debito conto le aspettative della clientela e l'impatto potenziale di possibili scelte subottimali; è indispensabile prevedere la presenza di risorse aggiuntive nelle banche a loro tutela.

Ai futuri manager sono richieste capacità di gestione del nuovo contesto operativo: è importante che questi siano dotati delle competenze necessarie a comprendere i contenuti, i limiti e le implicazioni dei modelli utilizzati, sappiano documentarli adeguatamente e siano tenuti a rivederli periodicamente. È loro richiesto di aderire a codici di condotta, impliciti o resi espliciti dall'organizzazione, nei confronti della clientela.

Infine i cambiamenti in atto richiederanno lo sviluppo continuo di strategie per l'innovazione. È destinata a crescere la domanda da parte delle banche di giovani talenti tra informatici e ingegneri, in competizione con gli altri settori dell'economia. Sarà necessario investire in formazione per declinare le competenze di queste figure professionali nell'ambito finanziario. Dovranno essere rivisti percorsi di carriera e di retribuzione che, rispetto ai settori più produttivi dell'economia, possono presentare maggiori rigidità.

Il passaggio a nuovi modelli di business innovativi non sarà immediato, innanzitutto per il grado di obsolescenza dei sistemi informativi che caratterizza molti intermediari. Il fatto che l'attività all'interno delle banche sia già interamente digitalizzata può rappresentare, paradossalmente, un freno all'introduzione di tecnologie più avanzate la cui compatibilità con i sistemi esistenti può essere molto difficile. In secondo luogo le banche, anche quelle più piccole, sono organizzazioni complesse e articolate, con problemi di coordinamento e di governo altrettanto complessi.

Gli effetti della digitalizzazione hanno iniziato solo ora a propagarsi, e continueranno a farlo negli anni a venire. Nuove tecnologie che potranno aprire nuove opportunità, come i computer basati sull'informatica quantistica (*quantum computing*), si affacciano all'orizzonte. Le banche stanno faticosamente raggiungendo la frontiera, e dovranno continuare ad investire per rimanerci.

Conclusioni

Le sfide poste agli amministratori delle banche dalla rivoluzione digitale sono tante ma altrettanto numerose sono le opportunità che questa offre. La sfida più importante è quella di un sostanziale ammodernamento del sistema bancario italiano. Non mi riferisco solo all'offerta di servizi sul canale digitale ma anche alla possibilità di ristrutturare interi processi operativi, seppure progressivamente, recuperando margini di redditività attraverso la riduzione dei costi che ne deriva.

La coesistenza di vecchi e nuovi canali distributivi, di prodotti tradizionali e innovativi è un'opportunità: vi è la possibilità di adattare l'offerta sulla base delle esigenze dei clienti e di raggiungere una platea più ampia di consumatori, ampliando i confini del mercato e l'inclusione finanziaria.

Anche gli intermediari di piccola dimensione avranno la possibilità di restare sul mercato, nonostante la competizione con le BigTech, le grandi banche e i providers tecnologici, se sapranno sfruttare la possibilità di differenziare la loro offerta in base ai segmenti di clientela.

La rivoluzione digitale, della quale stiamo verosimilmente sperimentando soltanto la fase iniziale, promette di aumentare in modo sostanziale e diffuso il benessere delle nostre società, ma non senza rischi. Ci aspetta una lunga fase di transizione, prefigurata già settant'anni fa da Norbert Wiener, un pioniere di questa rivoluzione, che nel 1949 (!) scriveva: "Nemmeno lo scenario più luminoso di un'era in cui l'uomo è in comando e in cui avremo tutti un'ampia disponibilità dei servizi offerti dalle macchine potrà compensare le tribolazioni della transizione se non saremo umani e intelligenti"⁵.

⁵ N. Wiener, *The Machine Age*, version 3, MIT Institute Archives and Special Collections, Norbert Wiener Papers, MC.0022, 1949, p. 7.