



# Banche e big tech: "scontro tra titani"

Carlo Giugovaz  
Supernovae Labs

I giganti della tecnologia (big tech) rappresentano la principale sfida competitiva delle banche dei prossimi 5 anni. Le economie di scala e di scopo, nonché gli enormi investimenti fanno dei big tech dei concorrenti senza precedenti. In questo contesto, le banche dovranno accrescere il valore della relazione con il cliente attraverso l'uso dell'intelligenza artificiale, rafforzando la dimensione emotiva e utilizzando l'innovazione tecnologica delle fintech.

In un mondo dove i consumatori diventano progressivamente sempre più digitali e le nuove tecnologie diventano sempre più "mainstream" (API, blockchain, Internet of things, Intelligenza artificiale, realtà aumentata/realtà virtuale, ecc.), i classici modelli di servizio di banca e assicurazione non reggono più! Le modalità di acquisto e fruizione dei servizi bancari e assicurativi, sia tradizionali che digitali, sono sotto pressione. Questo è vero sia dal punto di vista economico (costano troppo) sia dal punto di vista della customer experience (non sono abbastanza semplici ed efficaci). Restare fedeli al modello esistente o limitarsi a tagliare i costi rende più concreto il rischio, sempre più forte, di diventare marginali agli occhi dei clienti più digitali (oggi oltre il 50%).

L'espansione dei **giganti della tecnologia (big tech)** sta infatti cambiando le regole del gioco. Negli ultimi vent'anni la rivoluzione digitale ha fatto sì che Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba, Tencent e Microsoft abbiano soppiantato colossi dell'energia e grandi banche dai primi posti in termini di capitalizzazione. **Ben 7 delle prime 8 posizioni sono occupate da big tech.** Le posizioni di monopolio/oligopolio acquisite in business altamente scalabili hanno generato enormi flussi di cassa (Apple siede su oltre 100 miliardi di \$ di liquidità) e hanno consentito di acquisire quote di mercato anche al di fuori dei core business iniziali. Gli investimenti si sono inizialmente rivolti alla creazione di nuovi mercati (es. smartphone e app store) e poi verso i settori più affini per scalabilità tecnologica alle piattaforme (es. media, e-commerce, entertainment, comunicazione, advertising, ecc.). Oggi le linee di espansione vanno verso i settori ad alto contenuto di processo (es. servizi finanziari, automotive, travel, ecc) dove la tecnologia può creare valore tramite l'automazione di attività ripetitive. Di fatto, i settori caratterizzati da processi che possono essere ulteriormente efficientati, da ampia base di clientela e margini sufficienti, sono diventati target per strategie di disruption (fig. 1).

Col passare del tempo le strategie di espansione e diversificazione dei big tech

fig. 1

### Classifica delle aziende globali per capitalizzazione di mercato

(dati in Miliardi di US \$; Fonte: Markets stat)



si sono affinate. Sono passate dalla logica di economia di scala guidata dalla tecnologia, a quella di economia di scopo guidata dalla share sulla clientela mondiale. Per i big tech, servire il cliente a tutto tondo è indispensabile sia per continuare a crescere sia per mantenere la posizione di oligopolio sul mercato. In un mercato sempre più globale, ogni cliente deve essere sempre più “monopolizzato” dalla piattaforma per trasferire la sua redditività da altri business a quello dei big tech.

I big tech, in modalità “competizione globale”, lo hanno capito per prime e hanno iniziato a offrire la più ampia possibile gamma di servizi su tutta la catena del valore. L’effetto indotto di questa competi-

zione nel mondo digitale è la **modificazione strutturale dei confini fra settori, resi sempre più fluidi** dalla riconfigurazione dei processi attraverso l’uso delle tecnologie. In questo scenario, le istituzioni finanziarie, storico intermediario fra consumatori e imprese, si sono trovate penalizzate (nei costi e nell’agilità) da ciò che per anni è stato il principale asset e barriera all’ingresso: il canale fisico. In prospettiva per banche e assicurazioni ci sono due nodi da sciogliere e riguardano proprio il loro modello di business: l’innovazione dell’offerta per rispondere ai nuovi trend ed esigenze dei consumatori, e quella dei canali offline, che assumono un nuovo ruolo in un contesto di digitalizzazione. La sfida sta nella frase di Bill Gates “Banking is necessary, banks are not”.

La Direttiva europea Payment Services Directive 2 (PSD2), che entrerà in vigore nel 2018, è un’innovazione strutturale che non ha uguali fuori dall’Europa. È una grandissima scommessa che l’Unione Europea fa nel settore digitale e si basa sull’osservazione del ritardo competitivo che l’Europa ha rispetto a Stati Uniti e Cina. **L’idea alla base della PSD2 è che i dati e la capacità di leggerli in modo orizzontale sono il futuro petrolio dell’economia digitale.** Oggi sono poche le banche italiane che hanno una capacità di investimento in R&D comparabile con i big tech. Secondo stime Supernovae Labs, la tipica banca italiana spende oggi meno dell’1% di quanto spenda uno dei big tech. Un’analisi sugli investimenti annui degli ultimi 3 anni mostra come i primi 7 “big tech” abbiano una capacità di investimento complessivamente superiore di circa il 50% rispetto alle prime 500 banche per dimensione (fig. 2)!

Per i big tech, servire il cliente a tutto tondo è indispensabile per continuare a crescere

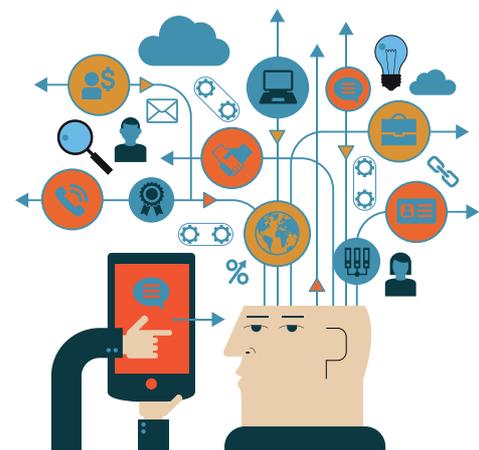
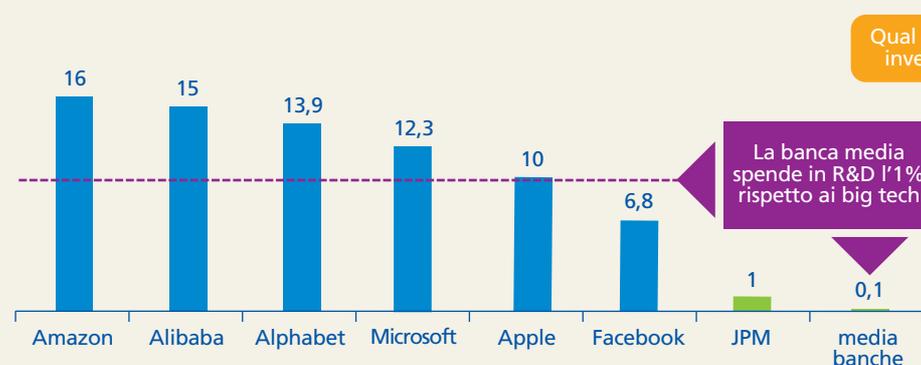


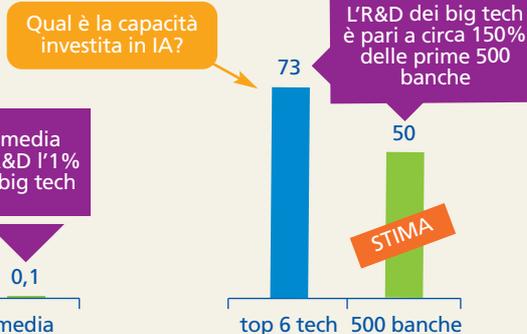
fig. 2

## Investimenti in ricerca e sviluppo

**Investimenti annuali in R&D**  
Miliardi di USD (Fonte: fact set, S&P 500, Latest financial report)



**Comparazione R&D settori**  
Miliardi di USD (per banche, dati stimati)



Fonte: Supernovae Labs

**L'intelligenza artificiale sarà uno dei terreni chiave su cui si dovranno misurare banche e assicurazioni**

Delle aree di investimento in R&D una delle più importanti è quella dell'**intelligenza artificiale (IA)**. Questa innovativa tecnologia sarà uno dei terreni chiave su cui si dovranno misurare banche e assicurazioni. Negli ultimi 3 anni i big tech hanno iniziato a investire e ad acquisire competenze/team (oltre 1 miliardo di \$ ciascuna) creando le basi per la "robotizzazione" di molte posizioni professionali. **L'automazione delle attività impiegate e manageriali avrà impatti molto rilevanti anche su banche e assicurazioni.** I big tech stanno investendo per creare un vantaggio competitivo sia sui costi che sull'efficacia e rapidità dei processi (es. gestione rischi, marketing, pricing, ecc.). Il potenziale impatto dell'IA è talmente alto e profondo sul business che lasciarne il monopolio ai big tech rischia di diventare una barriera all'ingresso da superare per competere!

### Fra i big tech quelli cinesi sono i più avanzati

Se oggi si vuole un'anticipazione di quello che potrebbe essere il futuro, occorre rivolgere lo sguardo a est, ai conglomerati digitali cinesi, meno conosciuti in Italia, i cui principali attori sono Alibaba e Tencent. Ma chi sono e qual è stato il motivo per cui questi due player sono scesi nell'arena bancaria e assicurativa? Il rationale della loro discesa in campo ha origini nel DNA di e-commerce di Alibaba e di game store di Tencent. **I pagamenti in real time** sono stati il primo ostacolo da superare per avviare con successo le loro attività digitali. Le banche cinesi, troppo lente e poco innovative, non hanno saputo dare una risposta alla crescita esplosiva del mercato, così i big tech hanno dovuto arrangiarsi creando in pochi anni uno dei sistemi più efficienti ed efficaci (semplicità e diffusione) di pagamento sul pianeta. Il secondo step



fig. 3

Presenza dei bigtech cinesi nel settore finanziario							
Entrant							
Service	e-commerce	social/games	e-commerce	e-bank	advertising	smartphone	advertising
Payment	●	●	●	●	●	●	
Loan	●	●	●	●			
Wealth Mgmt.	●	●	●	●	●	●	●
Insurance	●	●	●	●	●		
Securities	●	●	●	●	●	●	
Banking	●	●	●	●	●		
Credit	●	●	●	●	●		
Funding	●	●	●	●	●	●	●
Crowd-Funding	●	●	●	●			●
2012-17 acquisizioni	42B	63B			8B		

Note: 
   
- An orange box highlights the Payment row for the e-commerce entrant with the text "Volumi pari a X3 vs Paypal".
   
- A green box highlights the Insurance and Securities rows for the social/games entrant with the text "Partnership a 3 in Zhong investiti 8 Miliardi di USD".
   
- A blue box highlights the Payment, Loan, Insurance, and Securities rows for the e-commerce entrant.

Fonte: Supernovae Labs

è stata la naturale intuizione che, concedendo un **finanziamento al cliente** fedele, essi ne avrebbero aumentato la spesa, i ricavi e i profitti. Il terzo step è la conseguenza della necessità di finanziare la crescita del credito al consumo. I due player hanno iniziato a fare **raccolta** invogliando i consumatori/risparmiatori a depositare la loro liquidità su prodotti a tassi elevati (finanziati dai profitti sull'e-commerce). L'ingresso nel settore bancario non è stato quindi spinto da una strategia competitiva tipica di un player finanziario, ma è la conseguenza della scarsa capacità del settore bancario di dare risposte rapide ed efficaci agli operatori di e-commerce! Per il settore assicurativo la decisione di ingresso nel mercato ha invece una motivazione più legata agli alti margini e al gradimento dei prodotti assicurativi "istantanei" presso la clientela (fig. 3).

**Alibaba**, il più grande dei due players, basa il proprio successo sulle due piattaforme, Taobao e Tmall (simili a Ebay e Amazon.com) che operano nel mercato dell'e-commerce più grande al mondo (50% degli acquisiti a valore) e sulla forte diversificazione in tutti i settori a valore collegati. Per fornire servizi finanziari ai propri clienti Alibaba ha creato ben 3 business unit distinte: ANT Financial, una sub-holding che si occupa di pagamenti ed è proprietaria del marchio Alipay; Mybank, una banca on line attiva nel credito al consumo; Yu'e Bao, una società di gestione depositi (fig. 4).

Il secondo player per importanza è **Tencent**. Questo interessante player ha tre grandi punti di forza: la distribuzione dei giochi su mobile, il più importante social media cinese (QQ) e la più importante app di messaggistica (WeChat). Per sfruttare le sinergie fra gli oltre 900 milioni di utilizzatori WeChat QQ e gaming, su questa piattaforma sono state introdotte tantissime utilità/app:



**Competere con i big tech per il settore bancario diventa più realistico se li si affronta sul piano della relazione banca-cliente**

## Il gruppo cinese Alibaba: completezza, qualità e diversificazione



Fonte: Supernovae Labs

Il personale bancario dovrebbe essere formato per sfruttare al meglio l'intelligenza artificiale

wallet e pagamenti con QRcode (sono utilizzati da oltre 300mln di cinesi), prenotazioni ristoranti, hotel, viaggi, visite mediche, oltre a musica, film, libri, ecc. La ragione di questo successo si spiega con l'alto livello di integrazione fra i servizi bancari e quelli di e-commerce (CRM integrato), l'estrema facilità di utilizzo e scambio dati con le applicazioni social (customer experience) e infine i costi contenuti.

I primi segni della volontà di esportare il modello in Europa ci sono già. I recenti accordi stretti nel mercato italiano da Alipay, pongono le basi per un cambiamento radicale degli equilibri del nostro Paese. In Italia, la sfida dei big tech asiatici sarà quella di localizzare il proprio modello di business. Vista la bassa penetrazione degli assets digitali cinesi, la strategia avrà necessariamente tempi lunghi e all'inizio farà leva sui flussi turistici dei cinesi in Italia, per poi trovare dei modelli di collaborazione locali. Nel frattempo, visto il successo del modello cinese, è difficile immaginare che i 4 big tech americani stiano a guardare... e questi 4 sono già leader nel mercato digitale italiano.

**Per competere con i big tech le banche dovranno investire su due assets**

**Contrapporre l'intelligenza umana a quella artificiale**

Per affrontare questi giganti occorre osservare i punti di forza/debolezza che li caratterizzano. I principali **punti di forza** dei big tech risiedono nella loro riconoscibilità e trust del brand (quelli USA sono tutti fra i primi top 50 brand mondiali, i cinesi sono poco noti), nell'ampia base clienti (si va dai 500 milioni



di clienti Amazon ai 2 miliardi di Facebook), nella forza e diffusione degli assets digitali (meno per i cinesi) e infine nei cash flows da destinare agli investimenti.

Fortunatamente (per le banche) ci sono anche dei **punti deboli**... Fra questi la limitata capacità di relazione umana con i clienti/utenti, una sempre più diffusa contrarietà dell'opinione pubblica verso l'utilizzo dei dati a scopi diversi da quelli originari (es. commerciali, controllo sociale, spionaggio, ecc.) e un progressivo allontanamento dell'immagine di aziende neutre (politica e socialmente), etiche (paradisi fiscali, sfruttamento lavoro, ecc.), orientate al cliente (in contrapposizione ai profitti). Nel caso dei cinesi occorre aggiungere anche la scarsa notorietà e fiducia nei brand (fig. 5).

Competere con i big tech è un'impresa improba se li si affronta sul loro terreno, mentre diventa più realistica se vengono affrontati sul piano della relazione fra banca e cliente. Aumentare il valore aggiunto della relazione

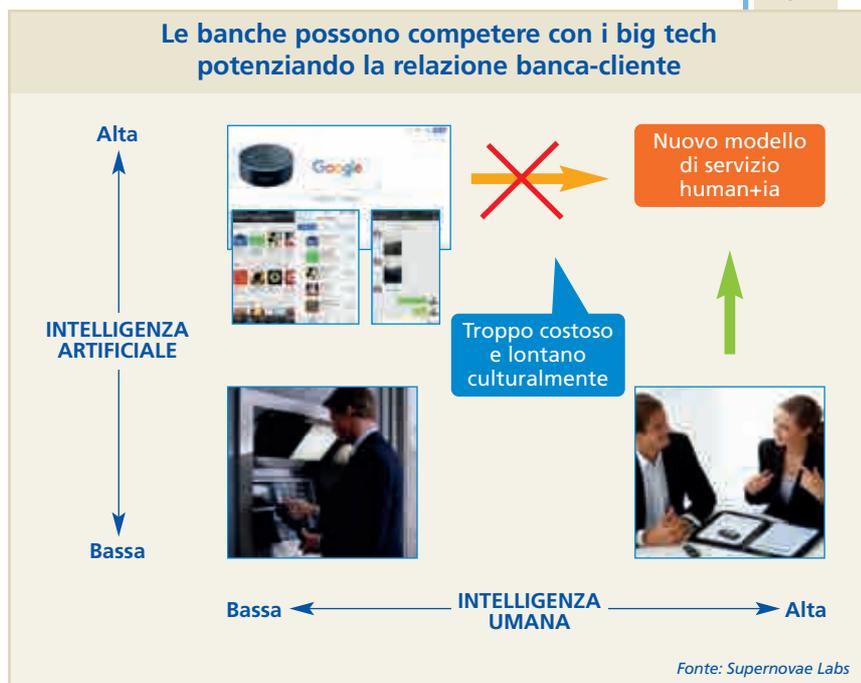
introducendo sistemi di intelligenza artificiale, non solo per i clienti, ma soprattutto per i gestori delle relazioni (gestori privati e imprese, specialisti di prodotto, promotori finanziari, agenti contact center, gestori remoti, ecc.) ne aumenta l'efficacia e rende sostenibile un modello di servizio assistito in contrapposizione a quello self offerto dai big tech. La "relazione aumentata" e più "emozionale" fra banca e cliente può essere una delle poche barriere da contrapporre ai big tech! L'implicazione è che nei prossimi 3-5 anni, **ogni dipendente potrebbe iniziare a lavorare in tandem con un "collega di intelligenza artificiale"**. La tecnologia è quasi pronta, ma si scontra con una cultura di pregiudizi che rischia di trattenere le banche da miglioramenti in questa direzione. Ogni dipendente e manager dovrebbe essere preparato a riqualificarsi per sfruttare l'intelligenza artificiale nella propria attività. Anche la parte emotiva della relazione banca-cliente dovrà essere sviluppata con più attenzione attraverso un'adeguata gestione del brand (es. storytelling) e una maggiore integrazione fra i social aziendali e quelli dei dipendenti/clienti.

#### Utilizzare il fintech come una risorsa

Il settore bancario italiano potrebbe ottenere una spinta decisiva dal settore fintech sul fronte dell'evoluzione dell'offerta digitale, soprattutto se verranno



fig. 5



**La "relazione aumentata" e più "emozionale" fra banca e cliente è una barriera all'ingresso dei big tech**

## Posizionamento dei players nella sfida per la leadership nel retail banking

fig. 6



create le condizioni per una collaborazione sistematica fra fintech e banche (fig. 6).

Per riprendere il passo, le banche e assicurazioni italiane devono ripensare al proprio modello di innovazione. È vero che hanno sempre la possibilità di creare innovazione dall'interno; ma visto il gap temporale e il limitato budget disponibile, questa richiederebbe un cambiamento poco compatibile con la cultura e le risorse disponibili. L'innovazione richiede un ambiente adeguato (es.

un'organizzazione aperta, comunicativa e collaborativa), tempi abbastanza lunghi, e lo sviluppo di nuovi metodi e competenze. Se adeguatamente diretta, la somma delle competenze bancarie e fintech può far fare un salto di qualità alle banche e alle assicurazioni italiane, creando una squadra in grado di competere ai massimi livelli (fig. 7).

Nel breve, e come dimostrato dai casi di successo delle banche leader, la soluzione più efficace è quella di optare per un facilitatore, esperto del mercato, che permetta un dialogo fra chi crea innovazione (fintech) e le banche e assicurazioni. Guardando al mercato dell'innovazione e fintech si scopre un ecosistema complesso nel quale si muovono **circa 27.000 fintech (in Europa circa 7.000, in Italia 150)**. Le competenze richieste a chi svolge questa attività di facilitazione vanno dalle capacità di scouting e valutazione delle opportunità di business, all'expertise tecnologica e di prodotto e alle competenze di marketing e operative per implementare i nuovi modelli di servizio. Da non trascurare per il successo della nuova squadra, è il framework organizzativo e legale che massimizza la cooperazione con le fintech salvaguardandone i punti di forza e l'autonomia.

Guardando al mercato dei "facilitatori", a oggi a chi è affidato questo compito in Italia? I candidati sono tanti... In primis esistono soluzioni interne, anche se le strutture di innovazione affrontano molte sfide, sia per motivi di costo che di opportunità. Le società di consulenza, in qualche caso, hanno sviluppato degli eventi, newsletter e osservatori, ma non hanno un focus specifico e sono inevitabilmente legate ai servizi di consulenza offerti. Le università italiane, salvo

La somma di competenze bancarie e fintech può far fare un salto di qualità alle banche

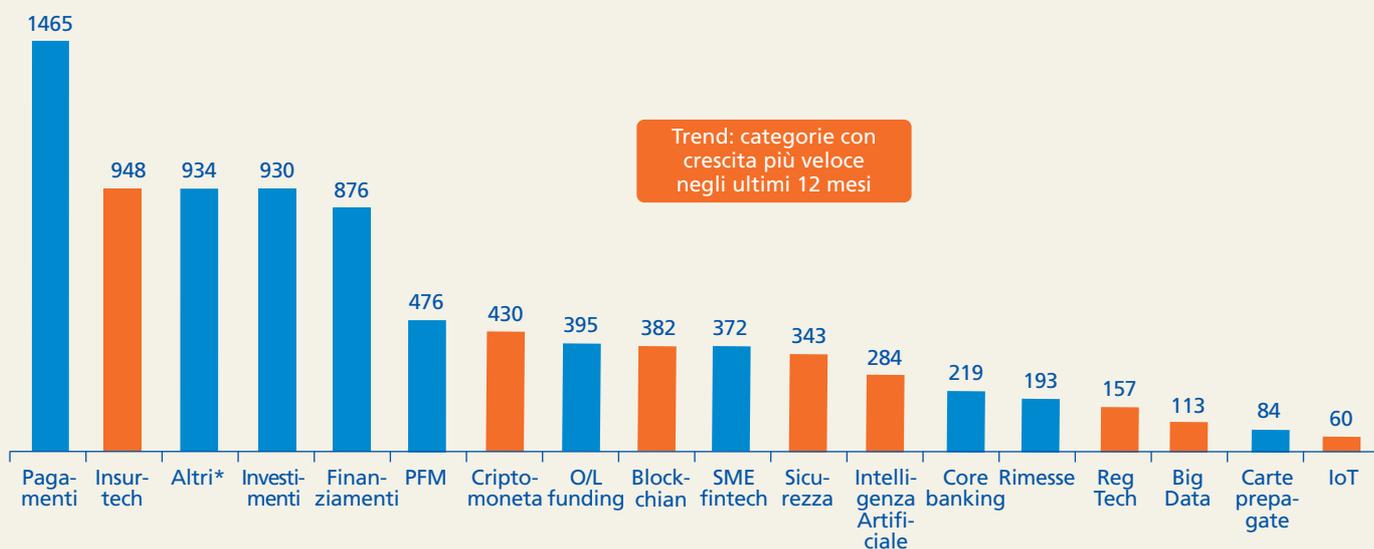
fig. 7

## Combinare i punti di forza di banche e fintech può risultare vincente



## Le principali 18 categorie di fintech

Negli ultimi 12 mesi le fintech, a livello globale, hanno cambiato il proprio orientamento



\* = Include: Beacons, Mobile wallets, VR & AR, Property management, ecc.

Fonte: medici fintech database (100% = n. 7.767)

alcune eccezioni, si limitano, loro malgrado e per mancanza di fondi, a essere degli osservatori del contesto evolutivo. Gli incubatori/coworking italiani che offrono competenze fintech sono ancora molto pochi e hanno finalità perlopiù captive (es. osservatori privilegiati o valorizzazione di assets digitali/immobiliari). Le università e gli acceleratori hanno un ruolo positivo, ma non sufficiente a promuovere la crescita di startup fintech. Nel B2C le ragioni di queste difficoltà sono molteplici: la scarsità di adeguati finanziamenti, la limitata scala dimensionale delle iniziative nel nostro paese e la ridotta conoscenza del contesto normativo. Il tutto si traduce in una difficoltà a formulare value proposition realmente attrattive e differenzianti da parte delle startup gestite da tecnici o visionari. Nel B2B la situazione è migliore in quanto in qualche caso è mediata dalla presenza delle banche e assicurazioni, ma il dialogo resta complesso (fig. 8).

**Le startup fintech hanno difficoltà a formulare value proposition realmente attrattive**

### Supernovae Labs

Supernovae Labs è un acceleratore di business che fa dell'innovazione il principale strumento per far crescere il valore di banche e fintech (italiane ed europee). Nata a Milano nel 2016, è già considerata in Italia uno dei punti di riferimento nell'Open Innovation Bancario, contando su quattro dei primi venti "fintech thought leader" in Italia.

Carlo Giugovaz, Founder & CEO – Supernovae Labs

