



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**L’evoluzione del settore finanziario: dalla banca  
tradizionale ai nuovi modelli di business**

**The evolution of the financial sector: from  
traditional banking to new business models**

Relatore:  
Prof. Lucia Montanini

Rapporto Finale di:  
Giuseppe Crisafulli

Anno Accademico 2022/2023



## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUZIONE.....</b>   | <b>4</b>  |
| <br>   |           |
| <b>CAPITOLO 1 – IL MODELLO TRADIZIONALE.....</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 - L'attività caratteristica dell'azienda di credito: raccolta e impieghi.....                                    | 5         |
| 1.2 - La gestione bancaria: evoluzione del modello tradizionale.....   | 9         |
| 1.3 - Lo scenario macroeconomico e l'impatto sull'attività bancaria.....   | 12        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITOLO 2 - LA TRANSIZIONE DIGITALE E LO SVILUPPO DEL<br/>FINTECH.....</b>                                       | <b>15</b> |
| 2.1 - La sostenibilità del business passa per l'innovazione tecnologica.....   | 15        |
| 2.2 - I players del settore: nuovi competitors per gli Istituti di Credito.....                                      | 18        |
| 2.3 - Le nuove fonti di ricavo nel settore bancario.....   | 23        |
| 2.4 - La riduzione dei costi e la flessibilità organizzativa.....  | 26        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITOLO 3 - I NUOVI MODELLI DI BUSINESS.....</b>   | <b>28</b> |
| 3.1 - Dalla vendita dei prodotti al soddisfacimento delle esigenze:<br>un diverso punto di partenza.....             | 28        |
| 3.2 - La centralità del cliente nell'attività bancaria.....  | 29        |
| 3.3 - Le soluzioni d'investimento e di finanziamento:<br>un portafoglio sempre più ricco di strumenti e servizi..... | 31        |
| 3.4 - La Protezione come parte integrante della consulenza finanziaria.....  | 34        |
| 3.5 - I criteri ESG e la finanza sostenibile.....  | 36        |
| <br>   |           |
| <b>CONCLUSIONI.....</b>  | <b>39</b> |
| <br>   |           |
| <b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....</b>  | <b>40</b> |
| <br>   |           |
| <b>RINGRAZIAMENTI.....</b>   | <b>41</b> |

## INTRODUZIONE

Il seguente elaborato prenderà in esame l'evoluzione del settore bancario e finanziario italiano attraverso la trattazione di diverse tematiche con carattere esemplificativo e non esaustivo per cercare di delineare un quadro generale in cui tale industria, in continua e rapida evoluzione, si è mossa e si sta muovendo.

La scelta di questo argomento è dettata dall'interesse personale dello scrivente verso il settore in oggetto nonché dalle conoscenze acquisite e dalle esperienze maturate nel corso degli anni di attività lavorativa svolta in questo ambito professionale.

La ricerca sarà arricchita da approfondimenti teorici con particolare riguardo alle scienze bancarie, finanziarie e assicurative per far emergere le specifiche problematiche di cui una dottrina, per definizione probabilistica e incerta, è suscettibile.

Il lavoro sarà articolato in 3 capitoli, ognuno dei quali verrà sviluppato in diversi paragrafi che andranno a trattare altrettanti temi: nel capitolo 1 si parlerà del tradizionale modello di business (attività caratteristiche e metodi di lavoro abituali), nel capitolo 2 si tratterà dell'evoluzione sociale e della rivoluzione tecnologica che stanno impattando in maniera significativa anche il settore finanziario e nel capitolo 3 si arriverà a parlare dei modelli più attuali e sofisticati caratterizzati da forte personalizzazione di prodotti e servizi.

Si tenterà, infine, di dimostrare che, nonostante la transizione digitale sia un processo irreversibile che interessa tutte le comunità in ogni ambito, l'aspetto umano, maggiormente legato alla tradizione, continuerà a giocare un ruolo fondamentale in questa industria e ad essere veicolo di distintività ed espressione di valore aggiunto in contrapposizione alla rigida e alienante uniformità che talvolta la tecnologia impone.

## CAPITOLO 1 – IL MODELLO TRADIZIONALE

### 1.1 - L'attività caratteristica dell'azienda di credito: raccolta e impieghi

Tradizionalmente l'attività caratteristica di un istituto di credito è rappresentata dalla raccolta di risparmio e dagli impieghi.

Tuttavia oggi ricondurre esclusivamente a questi due business il lavoro che una banca svolge nell'ambito della comunità di riferimento è senz'altro riduttivo e per nulla esauriente.

Nell'ordinamento italiano l'attività svolta dalle banche viene definita come l'esercizio congiunto di raccolta di risparmio tra il pubblico e di concessione del credito (art. 10 del TUB, d.lgs 1 settembre 1993, n. 385 e successive modificazioni e integrazioni).

Prerogativa delle banche è, perciò, la raccolta che avviene attraverso l'acquisizione di fondi con obbligo di rimborso sotto forma di depositi (tipicamente rimborsabili "a vista" su richiesta del depositante) ed emissione di obbligazioni (il cui rimborso avviene a una data prestabilita e con un certo rendimento).

*“Le banche con raccolta a breve termine, oltre ad esplicare funzioni tipiche connesse al ruolo istituzionale di enti eroganti credito di breve termine, si trovano a disporre di masse ingenti di raccolta in forma di deposito volatile, connesse strutturalmente alla funzione monetaria, di cui spesso non trovano occasione di impiego immediato in operazioni di credito commerciale e che debbono, conseguentemente, destinare al finanziamento di processi produttivi complementari a quelli istituzionali”.*<sup>1</sup>

A differenziare le banche dagli altri intermediari finanziari è la natura delle passività, dal momento che i clienti depositanti possono utilizzare tali somme attraverso il conto corrente

---

<sup>1</sup> Pines M., *L'evoluzione dell'attività bancaria - Profili innovativi di gestione*, Torino, Giappichelli Editore, 1997, pag. 64.

per effettuare transazioni e pagamenti con gli strumenti messi loro a disposizione (carnet assegni, bonifici, carte di debito, etc.) tramite i diversi canali per loro predisposti (agenzie/filiali, *on line banking*, banca via telefono, etc.).

*“La richiesta di conversione in moneta legale dei propri crediti, fatta dal pubblico alle banche, viene quasi esclusivamente limitata al fabbisogno di contante, necessario per gli acquisti nelle transazioni finali della fase del consumo al minuto dei beni prodotti”*.<sup>2</sup>

Dal momento che i depositi rappresentano una quota assai rilevante della moneta in circolazione, è evidente quanto le banche svolgano un ruolo fondamentale nell’ambito del sistema economico per quanto riguarda la trasmissione della politica monetaria della Banca Centrale.

La funzione principale che svolge la banca è quella di intermediazione tra i risparmiatori che hanno un *surplus* di moneta e le imprese e le famiglie che ne sono deficitarie e che necessitano di risorse per finanziare investimenti aziendali le une e consumi le altre.

Tale intermediazione si concretizza nel trasferimento di risorse finanziarie tra i diversi attori del mercato, scenario in cui la banca si sostituisce di fatto a ciascun risparmiatore che intenda investire direttamente e individualmente parte del proprio *surplus* finanziando il progetto di un’impresa, con evidenti benefici in termini di capacità di valutazione del merito di credito nonché delle probabilità di successo di tale progetto.

Oltretutto l’interposizione della banca tra soggetti finanziatori e soggetti finanziati funge da mitigatore del rischio attraverso la funzione di diversificazione dell’investimento per i primi e delle fonti di finanziamento per i secondi.

Ai vantaggi “qualitativi” se ne affianca anche uno di carattere “quantitativo” visto che per il singolo risparmiatore l’accesso ad un’ampia banca dati e a tutte le informazioni necessarie

---

<sup>2</sup> Pines M., *L’evoluzione dell’attività bancaria*, cit., pag. 10.

per poter effettuare un investimento consapevole e in linea con i propri “*desiderata*” sarebbe assai difficoltoso ed eccessivamente oneroso.

Ultima ma non per importanza è la funzione di trasformazione attraverso cui la banca ha la possibilità di utilizzare gli *assets* a breve scadenza o addirittura liquidabili a vista per finanziarie attività a più lunga durata (anche poliennale) garantendo comunque e in maniera costante la necessaria disponibilità di risorse per i risparmiatori.<sup>3</sup>

*“Nelle aziende bancarie l’operatività normale può, convenzionalmente, ripartirsi in:*

- *gestione tipica operativa: attività propria di impiego, investimento e raccolta;*
- *gestione non tipica operativa: servizi, gestioni ed attività diverse per conto terzi.*

*L’utile lordo della gestione operativa tipica, caratteristica specifica della banca, viene determinato dai seguenti elementi costituenti costi e ricavi primi:*

- *interessi attivi ed interessi passivi, relativamente agli impieghi economici ed agli investimenti in titoli, nonché al costo della raccolta;*
- *operazioni per cassa, a cui va aggiunto il saldo del settore operativo non tipico;*

*quello della gestione operativa non tipica è individuato dalle:*

- *commissioni e provvigioni attive, passive, oltre ai costi di organizzazione, amministrazione e personale”.*<sup>4</sup>

L’odierna concezione di banca, specialmente in Italia e soprattutto nelle realtà di paese, era ostacolata da certi retaggi appartenenti al passato secondo cui alcune figure rivestivano (e in parte rivestono tutt’ora) un ruolo sociale molto più rilevante di quanto non accada nelle grandi città.

---

<sup>3</sup> Fonte online <https://economiepertutti.bancaditalia.it/informazioni-di-base/banca/>

<sup>4</sup> Pines M., *L’evoluzione dell’attività bancaria*, cit., pagg. 157 e 158.

Il nostro Paese, come sappiamo, è però fortemente caratterizzato dalla presenza di piccoli borghi, oggi meno popolati di ieri, ma con indotti manifatturieri spesso particolarmente floridi e produttivi, in cui il tempo per certi versi sembra essersi fermato o, comunque, aver subito un forte rallentamento rispetto ai contesti più industrializzati in cui la connotazione sociale di certi personaggi ha perso l'originario valore.

È in questo ambito che la figura del direttore di banca si inseriva con una funzione istituzionale che trascendeva la mera professione svolta: se il primo cittadino si faceva garante dell'ordine pubblico, il parroco della salute spirituale dei fedeli e il farmacista del benessere fisico del cittadini, il direttore di banca era investito della responsabilità di tutelare i risparmi dei correntisti e di accordare credito alle imprese meritevoli fungendo da volano per la crescita economica. Nell'immaginario popolare la sua discrezionalità era assoluta come la fiducia che i clienti riponevano in lui.

*“A partire dall’unificazione del Regno, sino ai giorni nostri, le autorità preposte alla disciplina dell’attività bancaria hanno, sempre, inteso coordinare l’emissione della moneta in armonia con le esigenze prevalenti di stabilità monetaria e di equilibrio economico generale; dapprima con atteggiamento conservativo, successivamente con intenti di sviluppo economico e di perseguimento di politiche di piena occupazione. Ai vari Governi in carica, quindi, hanno sempre fatto capo la scelta e le conseguenti responsabilità delle misure di politica economica, di cui quelle monetarie e creditizie hanno costituito la parte essenziale”.*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Pines M., *L'evoluzione dell'attività bancaria*, cit., pag. 15.

## 1.2 - La gestione bancaria: evoluzione del modello tradizionale

L'evoluzione digitale e tecnologica, la crescente globalizzazione e la conseguente possibilità di accedere ai "big data" hanno messo in crisi un sistema tradizionale basato su conoscenze limitate, prevalentemente riconducibili all'esperienza pregressa, e su un eccessivo potere decisionale che comportava rischi significativi in ogni ambito.

*“In particolare, l’impresa di banca e quelle finanziarie nel processo dinamico di innovazione hanno dovuto in un primo tempo uniformarsi a discipline legislative ed amministrative dettate da modi tradizionali di vita sia delle aziende che della organizzazione sociale: il che ha costituito un ostacolo al realizzarsi del processo innovativo. In seguito, poi, al cambiamento del modo di operare delle imprese in genere e in particolare di quelle con maggiore potere economico e collegate con imprese e mercati esteri più liberi e, quindi, alle innovazioni istituzionali – discipline legislative –, le imprese stesse hanno potuto raggiungere più alti livelli di efficienza e produttività. Quanto alle imprese bancarie, in particolare, le innovazioni hanno determinato un netto miglioramento nei rapporti creditizi e finanziari con le altre imprese. Insomma, in un breve arco di tempo si sono notevolmente diffuse, nel nostro Paese, le variazioni dell’intera economia imprenditoriale che ha innovato in tecnologia e nei rapporti creditizi e finanziari”*.<sup>6</sup>

Le valutazioni del merito di credito e le delibere sugli impieghi, prima suscettibili prevalentemente del parere personale di chi veniva incaricato ad esprimere un giudizio, ora possono essere fatte in maniera più consapevole grazie all'accesso alle informazioni presenti nelle centrali rischi interbancarie, allo studio dell'andamento del cliente e del settore

---

<sup>6</sup> Dell’Atti A., *Evoluzione dell’attività bancaria e finanziaria*, Bari, Cacucci Editore, 1988, pag. 200.

merceologico in cui opera e ad una crescente formazione specifica per ottenere una preparazione adeguata a certe valutazioni.

La filiera decisionale si allunga: ogni soggetto interessato ha una funzione specifica ed è incaricato di effettuare determinati controlli perché l'organo deliberante possa esprimere un parere finale oggettivo e *super partes*.

Il fattore umano non viene meno visto che il giudizio tiene conto anche di elementi non numerici e quindi non quantificabili, ma i rischi operativi si abbassano considerevolmente e le valutazioni non vengono inficiate dalla soggettività di chi le esprime.

Le medesime considerazioni valgono per la gestione della raccolta: una formazione in ambito finanziario sempre maggiormente diffusa consente di erogare una consulenza più adeguata alla clientela rispetto alle esigenze (espresse e latenti) che manifesta e più appropriata in termini di conoscenza ed esperienza degli strumenti messi a disposizione per soddisfare tali necessità.

È proprio in questo contesto che nasce MiFID (*Markets in Financial Instruments Directive*), ovvero la direttiva (2004/39/CE) del Parlamento e del Consiglio europei emanata il 21 aprile 2004 ed entrata in vigore il 1 novembre 2007 finalizzata alla costruzione di un mercato finanziario integrato all'interno dell'Unione Europea.

La direttiva ha l'obiettivo di tutelare l'investitore rendendo obbligatorio per gli operatori la fornitura di tutte le informazioni necessarie al cliente per effettuare scelte consapevoli in materia di investimento (ivi compresi i costi da affrontare e i rischi a cui si va incontro, anche in maniera comparativa rispetto ai *competitors*), nonché di effettuare un'analisi puntuale e preventiva circa i bisogni che lo stesso intende soddisfare in relazione alle proprie capacità economiche e patrimoniali (grado di rischio e volatilità attesi e orizzonte temporale definito) e alla propria conoscenza ed esperienza degli strumenti finanziari.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fonte online <https://www.ioinvesto.net/blog/glossario/mifid/>

Come sempre accade quando avvengono grandi cambiamenti e, tanto più, quando questi cambiamenti riguardano settori storicamente votati alla tradizione, in cui l'età media è sufficientemente elevata e in cui per molti anni non è avvenuto un sufficiente ricambio generazionale, la ritrosia ad adeguarsi ad un mondo in evoluzione è tanta.

Continuare a fare come si è sempre fatto sembra essere la scelta più ovvia, la meno pericolosa e sicuramente la più indolore, ma in un contesto economico-sociale così dinamico restare fermi e non investire nell'*Information Technology* per tenere il passo e magari diventare precursori anticipando certi *trend*, significa perdere quote di mercato e, alla lunga, scomparire.

Anche nel settore finanziario, in cui le attività caratteristiche sono quelle di cui si è parlato e che non sembrerebbero contemplare margini di evoluzione, le opportunità sono in realtà innumerevoli e i miglioramenti possibili, attraverso l'implementazione di processi e procedure, altrettanto significativi.

Sicuramente la dimensione aziendale e la strutturazione interna dei vari operatori del settore incidono sul risultato di cui il cliente finale beneficia, ma oggi è quantomeno raro entrare in una qualsiasi filiale bancaria e trovare fila in cassa visto che gli ATM evoluti, ad esempio, consentono di eseguire in autonomia una molteplicità di operazioni (prelievi, versamenti di contanti e assegni, bonifici, ricariche telefoniche e di carte prepagate, pagamenti di bollettini postali nonché di tasse e tributi) in passato appannaggio degli operatori di cassa.

Senza considerare la praticità di avere un accesso informativo e/o dispositivo alle posizioni di cui si è firmatari in qualsiasi momento attraverso l'*on line banking* e la banca telefonica comodamente da remoto.

### 1.3 - Lo scenario macroeconomico e l'impatto sull'attività bancaria

Per capire come si sia giunti, nell'ottobre del 2014, ad uno scenario mai visto in precedenza dobbiamo tornare indietro di un paio di anni e, più precisamente, all'estate 2012.

L'Europa in quel periodo stava vivendo un momento tutt'altro che brillante: il rapporto deficit/PIL di numerosi Paesi dell'Eurozona era in continuo aumento e il debito sovrano era oggetto di una forte speculazione.

I Paesi più deboli erano in seria difficoltà e il rischio *default* di alcuni di essi una possibilità per nulla remota: Irlanda e Portogallo avevano appena ricevuto un pacchetto di aiuti, la Spagna era prossima ad ottenerlo e la Grecia era già al secondo.

L'Italia, d'altra parte, non se la passava meglio: lo *spread* Btp/Bund, ovvero il differenziale di rendimento del decennale italiano rispetto a quello tedesco, viaggiava ben oltre i 500 punti e non accennava a diminuire.

In gioco c'era l'esistenza stessa dell'Euro e dell'Unione Europea.

Fu in questo contesto che il Presidente della Banca Centrale Europea, Mario Draghi, pronunciò le fatidiche parole: *“Nei limiti del nostro mandato, la BCE è pronta a fare qualsiasi cosa per salvare l'euro. E credetemi, sarà abbastanza”*.

Una dichiarazione di intenti così chiara e risoluta servì da un lato a scoraggiare gli speculatori, dall'altro a rassicurare i mercati infondendo nuova fiducia sulle sorti dell'UE.

Alle parole seguirono i fatti e già il mese dopo il discorso alla *Global Investment Conference* di Londra venne identificato un programma di interventi sul mercato dei titoli di Stato dell'Eurozona, definito OMT (*Outright Monetary Transactions*) da cui prese avvio il *Quantitative Easing* (QE), ovvero l'acquisto pressochè illimitato di titoli di Stato da parte

della BCE che ha portato nel giro di 7 anni, fino al 2020, ad una iniezione di liquidità complessiva nel sistema pari a oltre 2.700 miliardi di euro.<sup>8</sup>

La politica monetaria fortemente espansiva intrapresa dalla BCE ha come conseguenza la drastica riduzione dei tassi d'interesse fino al raggiungimento di valori negativi che si protrarranno per ben 8 anni, fino ai giorni nostri, quando l'inflazione galoppante, alimentata dal rincaro dei prezzi delle materie prime e dell'energia (in parte a seguito del termine della pandemia di Covid-19 e in parte per via dello scoppio di nuovi conflitti internazionali), indurrà le banche centrali ad una virata verso un repentino e significativo aumento dei tassi d'interesse (ben 10 rialzi in soli 14 mesi per complessivi 450 bps) funzionale alla creazione di una "mini recessione controllata" per contrastare l'incremento dei prezzi.

Per le banche la rivoluzione copernicana derivante dal lungo perdurare dei tassi negativi ha avuto impatti di non poco conto: la raccolta presente sui depositi a vista, da sempre fonte di redditività, si trasforma improvvisamente in un costo dal momento che, con l'Euribor stabilmente nell'intorno di - 0,50%, le banche devono pagare per effettuare i depositi c/o la BCE senza potersi rivalere sul correntista che, da disposizioni civilistiche, non può ovviamente subire un tasso negativo.

Se è vero che drenare quanto più possibile la liquidità giacente diventa il mantra di ogni banca per cercare di minimizzare i costi derivanti dalla raccolta, è altrettanto vero che risulta difficoltoso trovare soluzioni di atterraggio soddisfacenti per il cliente.

Questo perché il mercato obbligazionario offre un YTM (*Yield To Maturity*) ridotto e una *duration* finanziaria particolarmente lunga, mentre quello azionario, prospetticamente più

---

<sup>8</sup> Fonte online <https://www.wired.it/article/draghi-whatever-it-takes-bce-euro-10-anni/>

premiante e performante, è caratterizzato da una forte *volatility* dovuta al contesto di incertezza geopolitica e macroeconomica.

D'altra parte, sul fronte degli impieghi, le cose non vanno molto meglio: la riduzione dei tassi d'interesse fa sì che le banche possano contare su una minore redditività derivante dagli affidamenti e dai finanziamenti alle imprese e ai consumatori, con l'aggravante che gli accantonamenti obbligatori (che devono effettuare a copertura del rischio *default* del portafoglio) riducono ulteriormente la marginalità sulle operazioni di *lending*.

Risulta, perciò, evidente che in una situazione di questo tipo per dare sostenibilità al *business* e creare valore bisogna cercare nuove fonti di ricavo.

## CAPITOLO 2 - LA TRANSIZIONE DIGITALE E LO SVILUPPO DEL FINTECH

### 2.1 - La sostenibilità del business passa per l'innovazione tecnologica

Già tra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo risultava chiara la portata innovativa che la tecnologia applicata al settore bancario avrebbe garantito col passare del tempo.

*“Nonostante, ancora oggi, la gran parte delle operazioni bancarie venga svolto per il tramite degli sportelli bancari, non si può negare che il ricorso delle banche ai canali telematici, e in particolare alla “Rete delle reti”, stia facendo registrare rilevanti tassi di crescita”.*<sup>9</sup>

La crescente diffusione della digitalizzazione dei processi, dell'automazione delle procedure e la possibilità di accedere attraverso il *web* a tutta una serie di informazioni e di dati prima difficoltosamente reperibili, sta cambiando la società rendendo, di fatto, obsoleti i vecchi metodi di lavoro.

In un contesto di ricavi che si assottigliano e di costi che aumentano, anche il settore finanziario deve rivedere l'allocazione delle risorse (finanziarie e umane) a propria disposizione per creare nuovi equilibri che supportino il *business* sul lungo periodo: le attività a basso valore aggiunto (quelle, cioè, di mera *execution*) vengono, perciò, demandate ai c.d. “canali evoluti”, mentre quelle che creano maggior valore per il cliente, *in primis* quelle di *advice* in ogni loro forma declinabili, vengono potenziate dal fattore umano *in tandem* con quello tecnologico.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Gandolfi G., *La concorrenza nel settore bancario italiano - Le banche tra competizione, concentrazione e norme antitrust*, Roma, Bancaria Editrice, 2002, pag. 31.

<sup>10</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

Perché quest'ultimo possa essere un aiuto concreto nell'attività di consulenza finanziaria è, tuttavia, fondamentale che lo stesso diventi un mezzo, uno strumento funzionale ad arricchire le nozioni e a migliorare la qualità dei servizi.

L'apporto umano, che deve tendere ad una profonda conoscenza del cliente e del suo nucleo familiare, delle esperienze pregresse e delle ambizioni per il futuro, è e rimane un fattore imprescindibile per poter instaurare un rapporto che sia reciprocamente proficuo nel tempo e per soddisfare bisogni (diversi per ciascun soggetto) che solo un'attenta analisi può far emergere.<sup>11</sup>

Se è vero che permangono evidenti difficoltà per la clientela più anziana ad approcciare questo nuovo modo di vivere la banca attraverso i canali evoluti, è pur vero che gli operatori implementano un'assistenza proattiva al fine di educare alla fruizione dei nuovi strumenti nel *ménage* quotidiano, consapevoli che il ricambio generazionale in atto consentirà di colmare rapidamente il *gap* e di gettare le basi per un prossimo futuro in cui poter gestire in autonomia una molteplicità di attività di base liberando tempo e risorse per quelle più specialistiche che restituiscono valore aggiunto.

E' curioso notare come, appena 20 anni fa, uno dei fattori chiave di maggiore soddisfazione per il cliente fosse, invece, la capillare presenza fisica degli operatori sul territorio: *“Tale crescita nei livelli di bancabilità su base regionale ha generato un miglioramento per l'utenza bancaria sotto tre profili. Innanzitutto, la maggior distribuzione sul territorio degli sportelli ha ridotto la distanza tra sportello e utente, consentendo così a un cliente potenziale, a parità di condizioni, di compiere trasferimenti meno impegnativi e meno onerosi. In secondo luogo, la diminuzione del rapporto popolazione/sportelli ha favorito la diminuzione del livello di affollamento presso ciascun sportello e, di*

---

<sup>11</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

*conseguenza, ha ridotto i tempi di permanenza di ciascun cliente presso i “punti” operativi, riducendone di riflesso gli eventuali costi-opportunità. Infine, il potenziale utente, a prescindere dalla maggior comodità espressa sotto forma di minori costi e tempi di trasferimento, nonché di minori costi e tempi di permanenza presso lo sportello, si trova nella condizione di poter scegliere nell’ambito di un maggior numero di alternative e, di conseguenza, è in grado di esercitare una certa pressione competitiva, di prezzo e non di prezzo, sulle imprese operanti nello stesso mercato”.<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> Gandolfi G., *La concorrenza nel settore bancario italiano*, cit., pag. 185.

## 2.2 - I players del settore: nuovi competitors per gli Istituti di Credito

*“Nuovi soggetti economici (che hanno assunto forme molteplici) hanno fatto il loro ingresso nel sistema dell’intermediazione e dei servizi finanziari, offrendo in parte prodotti tradizionalmente offerti dalle banche, e in parte prodotti nuovi (ma inducendo per tale via le banche ad arricchire, o desiderare di arricchire, il catalogo dei propri servizi)”*.<sup>13</sup>

L’inadeguata remunerazione che esprime il mercato mobiliare in questi anni di deflazione e di tassi ai minimi storici e la disponibilità, spesso confusa e fuorviante, di informazioni facilmente reperibili su *internet* che porta ad un vero e proprio bombardamento mediatico, unite ad una malsana tendenza al “fai da te” (spesso senza disporre delle basi conoscitive, dei razionali e di una sufficiente preparazione per effettuare le opportune valutazioni), possono rappresentare talvolta un pessimo connubio per coloro che vogliono approcciarsi al mondo degli investimenti in cerca di facili e importanti guadagni.

La storia ci insegna, infatti, che i guadagni facili non esistono e che, anche qualora si realizzino, rimangono tanto suscettibili di aleatorietà e frutto del caso (piuttosto che di una strutturata e attenta pianificazione) da essere pressochè irreplicabili e difficilmente monitorabili in termini di *performances* effettive.

In questo ambito nascono nuove piattaforme, più o meno regolamentate, sulle quali si possono scambiare *Bitcoin* e altre criptovalute nonché fare *trading* su strumenti di cui, per lo più, non si conosce bene neppure il sottostante.

I nuovi *players* sono agguerriti, millantano significative potenziali remunerazioni, ma spesso non esplicitano a dovere i rischi di liquidità e la possibilità di subire perdite in conto capitale.

---

<sup>13</sup> AA. VV., *Banca e mercato - Riflessioni su evoluzioni e prospettive dell’industria bancaria in Italia*, Bologna, Società Editrice il Mulino, 1988, pag. 293.

Si tratta, di fatto, dell'altra faccia della medaglia di quello che viene definito *Fintech*, ovvero l'innovazione finanziaria resa possibile dall'innovazione tecnologica.<sup>14</sup>

Oltre ai *players* storici, che investono in questo ambito per migliorare e completare la loro offerta, ne sorgono di nuovi che cercano di sfruttare il vantaggio competitivo di non essere gravati dai considerevoli costi strutturali dei primi e puntano ad accaparrarsi quote di mercato a discapito di chi rimane fermo ai modelli tradizionali, "aggredendo" soprattutto la fascia più giovane della clientela.

Una nuova frontiera di possibilità da cogliere si apre al pubblico e un ruolo fondamentale lo gioca lo sviluppo dell'*Artificial Intelligence* (AI) e, più recentemente, del *Metaverse* che, in ambito finanziario, vengono impiegati per l'implementazione di piattaforme di *Robo-Advice* che, sulla base di algoritmi di *risk management* e *asset allocation*, offrono ai risparmiatori soluzioni d'investimento precostituite, suggerendo la costruzione di portafogli più o meno personalizzati in base alle esigenze dei risparmiatori.<sup>15</sup>

Va da sé che questo genere di soluzioni è rivolto prevalentemente al canale *Retail* del *Mass Market* piuttosto che alla clientela *Wealth* e *Private* perché dispone di patrimoni inferiori e, di conseguenza, ha bisogni meno complessi e sofisticati da soddisfare.

Se opportunamente bilanciate la parziale standardizzazione e la minore "contaminazione" della consulenza umana, per questo *target* di clienti, non inficiano eccessivamente il risultato che si intende conseguire e non vanno a sminuire la relazione con la controparte.

---

<sup>14</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

<sup>15</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

Evidentemente diverso è il modello di servizio rivolto alla clientela di più elevato *standing* in cui il rapporto col *banker* che gestisce molto da vicino la posizione e che adotta un approccio *tailor made* per adattarsi al meglio a ogni necessità, riveste e continuerà a rivestire un ruolo fondamentale.<sup>16</sup>

*“Nel corso degli ultimi anni, e con intensità crescente, le banche italiane si sono trovate a operare in un contesto ambientale che ha subito profondi mutamenti. In effetti si è assistito a radicali cambiamenti nella disciplina del settore creditizio in funzione della promozione della concorrenza: si pensi, per esempio, come sia venuto meno il potere attribuito alle Autorità di vigilanza di limitare l’ingresso di nuove banche nel mercato e l’apertura di nuovi sportelli in base a considerazioni di regolamentazione strutturale dei mercati e come siano stati adottati principi di vigilanza prudenziale volti a tutelare la concorrenza, la stabilità e l’efficienza dell’intero sistema”.*<sup>17</sup>

La grande sfida che devono affrontare tutti i *players* del settore per rimanere competitivi e restituire valore ai loro *stakeholders* consiste nel dare distintività al proprio *business* e, in un mercato caratterizzato da uniformità di condizioni e stringente regolamentazione, le strade da intraprendere sembrerebbero essere limitate ma possono, invece, essere molteplici anche in relazione alle dimensioni aziendali e agli obiettivi che si intende raggiungere. C’è, ad esempio, chi punta ad acquisire nuove masse per allargare la base clienti offrendo, attraverso iniziative promozionali, interessanti remunerazioni sulla raccolta a vista e a tempo. Questa strada, battuta prevalentemente da operatori relativamente giovani e da alcune divisioni “digitali” di *players* più maturi, presenta almeno un paio di criticità.

---

<sup>16</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

<sup>17</sup> Gandolfi G., *La concorrenza nel settore bancario italiano*, cit., pag. 117.

La prima è rappresentata dal mero costo dell'operazione: investire su questo *item* offrendo tassi “fuori mercato” in un contesto in cui le condizioni per l'approvvigionamento sono le medesime per tutti gli attori, costituisce non soltanto un mancato profitto ma una vera e propria perdita da sostenere nell'immediato.

Le finalità, ovviamente, sono quelle di aumentare la raccolta nel breve (*acquisition*) lavorando nell'ottica di fidelizzare il cliente (*retention*) per poi allargare la proposizione commerciale ad altri strumenti e servizi più remunerativi.

La seconda criticità è costituita dalle caratteristiche stesse di questo tipo di clientela: chi è incline a cambiare facilmente istituto alla ricerca delle migliori condizioni che il mercato offre in quel dato momento è difficilmente fidelizzabile perché interessato prevalentemente a massimizzare la propria utilità nel breve e poco attento a valorizzare altri aspetti, non meno importanti, della relazione con la banca.

In contrapposizione agli operatori che sposano questa politica commerciale ci sono, poi, quelli che ricercano l'esclusività nell'offerta di servizi, strumenti e soluzioni d'investimento e di finanziamento di altissima qualità: l'obiettivo rimane la crescita, ma qui il mezzo per emergere tra i *competitors* è rappresentato dall'eccellenza.<sup>18</sup>

La realizzazione della *mission* può avvenire attraverso la creazione di infrastrutture interne o, più spesso, sfruttando la collaborazione con *partners* commerciali di prim'ordine, *leaders* nei loro ambiti di appartenenza, per fare sinergia e creare valore per il cliente finale.<sup>19</sup> Anche in questo caso, ovviamente, esistono dei rischi: si tratta di investimenti non meno onerosi di quelli sostenuti dai primi, il cui ritorno in termini di profittabilità è tutt'altro che immediato e la cui complessità necessita di un ingente impiego di tempo e risorse.

---

<sup>18</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

<sup>19</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

D'altro canto l'*output* qualitativo che ne deriva e che viene percepito dall'esterno rappresenta un *asset* prezioso e fortemente *appealing* per tutti coloro che intendano relazionarsi con questi *players*.

### 2.3 - Le nuove fonti di ricavo nel settore bancario

*“L’obiettivo fondamentale al quale per lungo tempo è stato informato l’intervento di regolamentazione strutturale delle autorità monetarie è infatti non il controllo sull’efficienza della produzione dei servizi bancari, ma il controllo sulla stabilità del sistema creditizio”.*<sup>20</sup>

Se il margine sui ricavi derivanti dall’attività caratteristica si assottiglia è inevitabile che bisogna prendere in considerazione e identificare nuove fonti da cui recuperare redditività e le banche hanno, dalla loro, un importante vantaggio da sfruttare: la conoscenza a tutto tondo del cliente.

In uno dei primi paragrafi accennavo al ruolo sociale del parroco in qualità di preposto al benessere spirituale: ma chi conosce più intimamente e approfonditamente il cliente se non il proprio consulente finanziario?

Al netto della provocazione è cosa risaputa che ciò che non si confesserebbe mai neppure ad un prete (e men che meno ad un familiare) si racconta senza troppi indugi a chi è incaricato di gestire il proprio denaro.

D’altra parte, *mutatis mutandis*, il c.d. “segreto bancario” sta all’istituto di credito come il sigillo sacramentale (*alias* segreto confessionale) sta alla Chiesa e, in un Paese di grandi risparmiatori nonché di fervidi credenti come il nostro, questo è un aspetto da tenere debitamente in conto.

Questo risvolto di carattere sociale viene amplificato dall’enorme quantità di informazioni sulla vita del cliente di cui la banca dispone: che professione svolge e quanto guadagna (dai bonifici in entrata nonché dalla documentazione reddituale richiesta in occasione

---

<sup>20</sup> AA. VV., *Banca e mercato*, cit., pag. 384.

dell'allestimento di pratiche di mutuo, prestito o fido), dove vive e com'è composto il suo nucleo familiare (dalle informazioni anagrafiche), se abita in una casa in affitto (dai bonifici periodici in uscita) o ha uno o più immobili di proprietà (dalle rate di mutuo in addebito e/o dai pagamenti IMU sulle seconde case), con quali compagnie è assicurato e quanti impegni finanziari in essere ha c/o soggetti terzi (dai mandati SDD canalizzati e dai movimenti del conto corrente).

Un *data base* così ricco e variegato consente di venire a conoscenza di ciò che il cliente ha ma, soprattutto, di ciò che NON ha e che potrebbe essergli utile al soddisfacimento delle proprie necessità.

Intercettare prima degli altri questi bisogni e far emergere quelli latenti, tipicamente di natura previdenziale e assicurativa (in ragione della scarsa cultura nostrana in questi ambiti a differenza del mondo anglosassone), rappresenta un'opportunità non trascurabile per individuare e definire nuove fonti di ricavo.

La banca, infatti, comincia a commercializzare dispositivi mobili in *partnership* con i produttori finanziandone l'acquisto, a collocare polizze assicurative RCA, protezione casa e famiglia, vita (anche senza contenuto finanziario, come le TCM) e salute attraverso accordi con primarie Compagnie o internalizzandone rami d'azienda, nonché ad affacciarsi al mercato immobiliare (sia residenziale che commerciale) tramite l'istituzione di divisioni *ad hoc* per cavalcare anche il business dell'intermediazione (compravendite e affitti).

Se consideriamo che oltre il 50% del patrimonio complessivo degli italiani è costituito da immobili, capiamo bene quanto fondamentale a livello strategico sia attenzionare anche questo comparto: storicamente, infatti, l'investimento nel "mattone", considerato una sorta di bene rifugio come l'oro o il dollaro, rappresentava una sicurezza dal momento che c'era la presunzione secondo cui il valore degli immobili nel tempo sarebbe senz'altro aumentato.

I dati più recenti, però, ci indicano grande disparità di valutazione in funzione dell'ubicazione, della tipologia e dello stato di conservazione, al punto che, fatte salve rare e circoscritte eccezioni, il patrimonio immobiliare italiano nel suo complesso sta subendo un graduale deprezzamento con conseguente potenziale erosione di capitale.<sup>21</sup>

Se a questo fattore sommiamo tutte le imposte riferibili alla proprietà e tutte le spese (ordinarie e straordinarie) connesse al mantenimento di un'abitazione, ci rendiamo facilmente conto che anche quello immobiliare, al pari di quelli mobiliari, è un *asset* da analizzare attentamente nell'ambito di una corretta pianificazione patrimoniale.

---

<sup>21</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

## 2.4 - La riduzione dei costi e la flessibilità organizzativa

Nel precedente paragrafo si è ricordato quanto importante sia individuare nuovi *asset mix* per creare fonti di ricavo alternative, ma altrettanto cruciale per generare utili è ridurre ai minimi termini i costi eliminabili che non creano valore.

In questo ambito abbiamo verificato innanzitutto la tendenza generale nell'*underweight* dell'operatività di cassa attraverso la riallocazione del personale impiegato in quella funzione e che costituisce il *front-end* stesso dell'azienda: il cassiere diventa, quindi, consulente con mansioni più legate alla proposizione commerciale che alla semplice esecuzione delle disposizioni impartite dal cliente.

Parte del personale presente negli uffici interni, spesso in sovrannumero rispetto alle reali necessità, viene reindirizzato in rete per supportare le agenzie e le filiali nell'offerta di prodotti e servizi.

Si implementa una *spending review* sulle modalità di erogazione delle attività formative, prima prevalentemente in aula (con relativi costi legati a trasferimenti, pernottamenti, diarie e pasti da rimborsare) e ora sempre più fruibili attraverso canali remoti.

Più in generale si cerca di valutare in maniera estremamente analitica tutte le voci di spesa per trovare soluzioni economicamente migliorative a quelle tradizionali senza, tuttavia, peggiorare la qualità del servizio prestato e in questo senso la tecnologia gioca un ruolo attivo e vincente.<sup>22</sup>

La pandemia di Covid-19 dà avvio ad una sorta di graduale deglobalizzazione e accelera il processo di trasformazione organizzativa di moltissime società in qualsiasi settore nell'ottica di una maggiore flessibilità.

---

<sup>22</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

La crescente attenzione al benessere dei dipendenti attraverso un *welfare* aziendale sempre più presente e l'individuazione di attività riconvertibili in altre forme con l'aiuto della digitalizzazione fanno da apripista al lavoro agile (*alias smart work*) consentendo di non interrompere la catena del valore e di restare vicini, benchè distanti fisicamente, alla clientela. Le banche, perlopiù senza soluzione di continuità, proseguono nella prestazione dei loro servizi e i clienti vengono messi nelle condizioni di sfruttare i canali remoti per potervi accedere. Anche le attività di *front office* da sempre svolte in presenza e CON la presenza del cliente sono riviste in una chiave diversa: le piattaforme di videoconferenza, utilizzate in precedenza quasi esclusivamente per *meeting* interni, ora vengono potenziate e sfruttate per “incontrare” il cliente, per erogare consulenze, per organizzare dei *virtual talk* e, più in generale, per minimizzare le distanze e scongiurare il sentimento di abbandono a se stessi che la nuova realtà può comportare.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

## CAPITOLO 3 - I NUOVI MODELLI DI BUSINESS

### 3.1 - Dalla vendita dei prodotti al soddisfacimento delle esigenze: un diverso punto di partenza

L'approccio che tradizionalmente veniva adottato per raggiungere la clientela nella proposizione commerciale era di tipo *top-down*: si partiva, cioè, dalla strutturazione del prodotto e del servizio, più o meno standardizzati secondo le necessità della banca, per arrivare al cliente attraverso un processo di *cascading* sulla rete.<sup>24</sup>

In questo modo il fruitore finale doveva adattarsi allo strumento predisposto dall'istituto per soddisfare l'esigenza manifestata potendo contare su minimi margini di flessibilità.

La vera novità del nuovo modello di *business* è rappresentata dalla presa di consapevolezza che, cambiando punto di vista, l'*output* risulta più rispondente al soddisfacimento dei bisogni e una sua struttura "modulare" consente di venire meglio incontro al cliente personalizzandone su misura l'abito.

Questo nuovo approccio di tipo *bottom-up* parte, perciò, dalle reali richieste dell'utente finale a cui il modello si ispira per migliorare la *customer experience* e per concentrare le risorse sui *desiderata* evitando dispersione di tempo ed energie in attività che non restituiscono valore all'azienda e soddisfazione alla clientela.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

<sup>25</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

### 3.2 - La centralità del cliente nell'attività bancaria

Le premesse di cui sopra pongono le basi per una *vision* assai diversa da quella tradizionale: al centro del sistema ora c'è il cliente con tutte le sue necessità, mutevoli nel tempo, che la banca intende analizzare e a cui vuole dare risposte certe e rapide.

Le modalità di contatto devono adattarsi alle sue esigenze: la società si muove velocemente, di conseguenza la banca deve garantire una copertura costante del servizio nei tempi e negli spazi utili all'utente.

I clienti rappresentano la vera grande ricchezza di un istituto di credito senza cui verrebbe meno la sua stessa esistenza: un *caring* continuo costituisce, perciò, attività imprescindibile per mantenerne ed ampliarne la base al fine di incrociare e soddisfare ogni emergente necessità.

Oltre a quelle di *retention* sono fondamentali anche e soprattutto le attività di *acquisition*, spesso sviluppate attraverso il lavoro sinergico delle diverse divisioni appartenenti al *back office* e alla rete (*Private, Retail, Corporate e Small Business*), come in occasione degli eventi successorali tra privati e dei passaggi generazionali nonché delle operazioni di *Mergers & Acquisitions* (M&A) in ambito societario.<sup>26</sup>

Spesso, infatti, gli eredi del *de cuius* intrattengono rapporti con altri istituti e i figli dell'imprenditore che lascia le redini dell'azienda e/o la società acquirente lavorano con altri operatori o sono multibancarizzati: in un modello di servizio in cui siano presenti funzioni specialistiche afferenti alla sfera del *Wealth Advisory*, ivi ricomprese quelle di *Financial, Investment, Structured Lending, Business, Real Estate e Art Advisory* nonché di *Family Governance*, il vantaggio competitivo nella gestione delle complessità che nascono da queste

---

<sup>26</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

situazioni è evidente e la capacità di approntare soluzioni *ad hoc* di assoluto valore per il destinatario diventa una carta vincente da utilizzare per distinguersi dalla concorrenza.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

### **3.3 - Le soluzioni d'investimento e di finanziamento: un portafoglio sempre più ricco di strumenti e servizi**

In una società che manifesta una domanda in continua evoluzione e sempre più ricercata, l'offerta deve adeguarsi per rispondere con soluzioni (prodotti e servizi) all'avanguardia e in linea con quanto richiesto.

Nell'ambito del settore che stiamo trattando, perciò, il conto corrente, servizio di base per antonomasia, e tutti gli strumenti ad esso collegati (carta di debito, carta di credito, carta prepagata, banca via internet da *pc* e da *mobile*) vengono ridefiniti nella forma e rivisitati nelle condizioni per adattarsi ad un pubblico che utilizza sempre meno il canale dell'agenzia e della filiale, che effettua con sempre maggiore frequenza disposizioni di pagamento in autonomia con mezzi tracciabili a discapito dell'uso del contante e che ha bisogno di avere accesso in maniera immediata e intuitiva alla propria posizione.

Per quanto riguarda il mondo degli investimenti, ai classici strumenti finanziari del mercato monetario, obbligazionario e azionario (ovvero del comparto amministrato) si aggiungono prodotti di risparmio gestito sempre più evoluti e strutturati con il duplice obiettivo di mitigare il rischio attraverso una diversificazione nell'*asset allocation* e nella selezione degli emittenti in portafoglio e di battere il *benchmark* di riferimento mediante la gestione attiva che implementa l'*asset manager*.<sup>28</sup>

Se in passato i fondi comuni d'investimento avevano una connotazione prevalentemente geografica (p.e. fondo azionario America o Europa) e di specie (p.e. fondo obbligazionario Governativo o Corporate), ora la tendenza è quella di conferire loro una caratterizzazione più marcatamente tematica (dal momento che molti *trend* riguardano contemporaneamente più

---

<sup>28</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

aree geografiche anche distanti tra loro) e settoriale (facendo, ad esempio, *stock e bond picking* di aziende in espansione - cc.dd. *growth* come le *startup* - o maggiormente mature e stabili - cc.dd. *value* come le grandi multinazionali presenti da tempo sul mercato).

Importante e distintiva è, poi, l'offerta su strumenti finanziari più complessi e strutturati come le Gestioni Patrimoniali che rappresentano tipicamente il fiore all'occhiello di ogni azienda del settore perché "costruiti" internamente attraverso l'utilizzo di fondi comuni, singoli titoli ed *ETF/ETC*, con *asset allocation* differenziata a seconda del profilo rischio/rendimento prescelto e con una gestione attiva e, spesso, dinamica di ribilanciamento automatico tramite *switch* di portafoglio per far fronte ai mutevoli scenari finanziari.

*"La progressiva integrazione dei mercati finanziari e l'innovazione che da qualche tempo ne interessa i prodotti e le tecniche, l'accresciuta propensione dei risparmiatori ad investimenti di tipo finanziario nonché problematiche gestionali specifiche, connesse da un lato al conseguimento di una più elevata redditività e dall'altro alla ricerca di una maggiore concorrenzialità, hanno contribuito ad ampliare le sfere di interazione tra banche e assicurazioni".*<sup>29</sup>

Altri prodotti d'investimento oggetto di importanti innovazioni sono, perciò, le polizze assicurative a contenuto finanziario, strumenti che, oltre ad un ritorno in termini di *gain*, mirano anche ad una ottimizzazione fiscale e successoria.

Distinguiamo tipicamente le Ramo I (Gestioni Separate), le Ramo III (*Unit e Index Linked*) e le Multiramo, le cui caratteristiche, condizioni e composizione in termini di FIA (fondi interni assicurativi) ed *ETF* vengono rivisitate per adattarsi alle nuove situazioni di mercato e alle normative volta per volta vigenti.

---

<sup>29</sup> AA. VV., *Evoluzione dei rapporti tra attività bancaria e assicurativa in Italia e nei principali Paesi della CEE*, Milano, Franco Angeli Libri, 1990, pag. 295.

Anche nel risparmio amministrato, però, ci sono delle novità: si sviluppa sempre di più l'utilizzo dei *Certificates*, strumenti derivativi la cui *performance* (provento e/o differenziale di valore rispetto a quello nominale) è legata all'andamento di un sottostante (perlopiù indici, *commodities*, singoli titoli o *basket* di azioni) in misura meno che proporzionale o, al contrario, più che proporzionale (con "effetto leva").

Le strutture finanziarie sono molteplici: possono essere a capitale protetto (*cluster 3*) o parzialmente protetto (*cluster 4*), avere un effetto memoria o essere *autocallable* proprio per venire incontro e adattarsi a qualsiasi esigenza il risparmiatore esprima.<sup>30</sup>

Anche il mondo degli impieghi, infine, è interessato da forti cambiamenti: tanto in ambito aziendale quanto nel credito al consumo i settori merceologici in continua e rapida evoluzione e i provvedimenti normativi presi dal Governo per rilanciare l'economia e per venire incontro ai bisogni delle famiglie impongono alle banche di ampliare l'offerta adeguandola alla domanda emergente.

Vengono, perciò, strutturate nuove forme di finanziamento come, ad esempio, prestiti chirografari, mutui ipotecari e affidamenti garantiti da strumenti finanziari per rispondere alle esigenze di una molteplicità di utenti con caratteristiche e situazioni differenti: oggi più che in passato trovare la soluzione adatta a soddisfare una propria necessità risulta possibile.

---

<sup>30</sup> Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

### 3.4 - La Protezione come parte integrante della consulenza finanziaria

Una tematica comune a tutti gli operatori del settore e che negli ultimi anni sta acquisendo sempre maggiore rilevanza è quella della Protezione, al punto che molte aziende bancarie hanno istituito specifiche funzioni interne per sovrintendere questo *item* e portare in rete le soluzioni assicurative predisposte a completamento dell'offerta commerciale caratteristica.

In passato, tuttavia, l'abbinamento di prodotti bancari e assicurativi veniva visto in maniera diversa e non come funzionale al soddisfacimento di un bisogno del cliente.

*“In particolare, ci sembra che le recenti esperienze mirino a considerare la polizza assicurativa come uno strumento per realizzare una politica di marketing volta a consolidare i rapporti di clientela, in special modo, anche se non esclusivamente, quelli inerenti alla raccolta delle aziende di credito, o a stimolare la domanda di un certo prodotto o servizio o, ancora, a diversificare un dato prodotto da quelli analoghi offerti dalle banche concorrenti”.*<sup>31</sup>

Per capire quanto importante sia diventato questo aspetto bisogna considerare il crescente *gap* domanda/offerta che si sta creando in ambito assistenziale e sanitario che il *welfare state* tradizionale non è in grado di colmare, con il risultato che, in un Paese con una percentuale di persone anziane sempre più elevata e una speranza di vita in aumento, questo differenziale è destinato ad allargarsi ulteriormente.

Come detto in precedenza la scarsa diffusione di una cultura assicurativa e previdenziale ha portato nel tempo a sottostimare il rischio di non riuscire a soddisfare questi bisogni primari, storicamente affidati agli enti pubblici, con l'evidente conseguenza di arrivare a erodere i risparmi di una vita per far fronte a imprevisti, spese mediche e per compensare il minor

---

<sup>31</sup> AA. VV., *Evoluzione dei rapporti tra attività bancaria e assicurativa in Italia e nei principali Paesi della CEE*, cit., pag.

potere d'acquisto dovuto al maggior costo della vita.

Le soluzioni di previdenza integrativa, ad esempio, consentono di creare nel corso della vita lavorativa in maniera graduale e rinunciando solo ad un piccolo *surplus* di reddito una riserva di risparmio di cui fruire una volta in quiescenza a integrazione della prestazione pensionistica per contrastare il fenomeno inflazionistico.

D'altro canto le coperture assicurative caso morte, infortuni, responsabilità civile e le polizze salute a tutela della persona nonché quelle che coprono da eventi sinistrosi quali catastrofi naturali ed eventi socio-politici a tutela dei propri beni, a fronte di premi di importo assai ridotto offrono prestazioni molto rilevanti che risulterebbero non affrontabili dal soggetto assicurato con le proprie risorse finanziarie o che andrebbero a depauperare in maniera significativa il patrimonio.

Il *business* della Protezione, perciò, oltre a rappresentare una nuova fonte di redditività per le banche e un importante servizio da offrire al cliente, è anche funzionale a liberare risorse finanziarie da gestire in maniera più proficua, risorse che in precedenza il risparmiatore accantonava senza investire proprio per averne costantemente la disponibilità in caso di bisogno.

Evidentemente le medesime considerazioni valgono in occasione della concessione di finanziamenti dal momento che la capacità di onorare l'impegno al rimborso di cui il soggetto si fa carico può essere condizionata anche da eventi esterni imprevisi e di portata rilevante.

Possiamo senz'altro affermare che, oggi più che mai, non c'è Consulenza senza Protezione.

### 3.5 - I criteri ESG e la finanza sostenibile

Un ultimo ma non meno importante tema da trattare è quello legato alla c.d. “finanza sostenibile”, il cui obiettivo è la creazione di valore sul lungo periodo indirizzando i capitali verso attività che siano, sì, profittevoli, ma al contempo utili alla comunità.

*“Nel mondo che cambia, cambiano anche i modi di finanziare, di investire, di condurre imprese bancarie e non bancarie, di controllarne l’attività, per la tutela del lavoro, del risparmio, dell’equità sociale”.*<sup>32</sup>

I fattori di cui tener conto che danno sostenibilità al *business* sono di tipo ambientale, sociale e di governo societario e vengono definiti criteri ESG, acronimo di *Environmental, Social e Governance*.<sup>33</sup>

La sempre maggiore attenzione alle tematiche di tutela dell’ambiente (attraverso la riduzione delle emissioni di *CO2* e il maggior impiego di fonti energetiche rinnovabili a basso impatto sull’ecosistema), di inclusione sociale e di etica e rispetto dei diritti umani nella gestione dell’attività lavorativa hanno portato, in ambito finanziario, a cambiamenti significativi dal punto di vista normativo.

La direttiva MiFID II, ad esempio, è stata integrata con l’utilizzo di questi fattori sia per quanto concerne la strutturazione e la distribuzione di prodotti e servizi d’investimento a cui intermediari e SGR (Società di Gestione del Risparmio) si sono adeguati, sia per quanto riguarda le preferenze manifestate dalla clientela nella scelta di tali strumenti.

Vedono, così, una sempre maggior diffusione i *Green Bonds*, i *Social Bonds* e i *Sustainable Bonds*, che consentono di finanziare rispettivamente progetti di transizione energetica, la

---

<sup>32</sup> Dell’Atti A., *Evoluzione dell’attività bancaria e finanziaria*, cit., pag. 95.

<sup>33</sup> Fonte online <https://economiepertutti.bancaditalia.it/informazioni-di-base/finanza-sostenibile/>

realizzazione di iniziative che creano valore per la società e la riduzione della povertà attraverso l'investimento in istruzione, sanità, agricoltura e infrastrutture.<sup>34</sup>

Esiste, poi, una classificazione dei prodotti d'investimento richiesta agli *Asset Manager* da parte della SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) ordinata in 3 categorie: articolo 6 (prendono in considerazione solo i potenziali rischi ESG), articolo 8 (promuovono i fattori ESG) e articolo 9 (stabiliscono obiettivi ESG misurabili).<sup>35</sup>

Tra i diversi strumenti a disposizione per integrare l'analisi di un'azienda con i criteri ESG il più importante è sicuramente il Report CSR, ovvero il Rendiconto della *Corporate Social Responsibility* (meglio conosciuto come "Bilancio di Sostenibilità").<sup>36</sup>

Si tratta di un documento non finanziario rivolto a tutti i portatori d'interesse nei confronti dell'azienda in cui vengono esplicitati gli impegni assunti e i risultati raggiunti in tali ambiti.

Ad oggi l'obbligatorietà della redazione di questo bilancio è una prerogativa delle società quotate in borsa e delle aziende del settore bancario e assicurativo di grandi dimensioni, mentre rimane su base volontarie per le altre.<sup>37</sup>

Il rispetto dei fattori ESG è diventato talmente rilevante da risultare una discriminante nella selezione e nella scelta degli strumenti d'investimento anche a fronte di un rendimento atteso nel breve meno significativo rispetto ad altri: in una società in continua evoluzione e in costante e rapido cambiamento, infatti, risulta evidente quanto certi aspetti siano imprescindibili e

---

<sup>34</sup> Fonte online <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/green-bond-definizione.htm>

<sup>35</sup> Fonte online <https://esgnews.it/investimenti/societa-di-asset-management/fondi-esg-occhio-a-riclassificarli-secondo-gli-art-8-e-9-sfdr/>

<sup>36</sup> Fonte online <https://www.wallstreetitalia.com/trend/esg/>

<sup>37</sup> Fonte online <https://www.cerved.com/community/news/cose-il-bilancio-di-sostenibilita-e-quando-e-obbligatorio-per-le-aziende/>

rivestano un'importanza fondamentale per garantire sostenibilità a qualsiasi *business*, finanziario e non, nel lungo periodo.

## CONCLUSIONI

Si è partiti dal modello tradizionale, utilizzato per anni, passando per i continui cambiamenti intervenuti nell'ottica di adeguare l'offerta al contesto evolutivo della società, fino a giungere ai nuovi modelli impiegati dalle aziende del settore per rispondere ad una domanda sempre più variegata.

Le difficoltà che queste devono affrontare per adattarsi ad uno scenario così dinamico sono molteplici e riguardano tanto gli stringenti aspetti normativi di regolamentazione del mercato quanto i *bias* cognitivi e comportamentali che la clientela manifesta.

L'innovazione tecnologica gioca senz'altro un ruolo importantissimo in questo processo, ma ancora più rilevante è quello svolto dalle persone che, grazie alla preparazione derivante da una formazione di qualità sempre più alta e alla capacità di esprimere un valore aggiunto attraverso l'ascolto del cliente e delle sue necessità, possono veramente fare la differenza.

Le banche hanno un compito sociale fondamentale nel contesto in cui sono presenti dal momento che fungono da motore per l'economia, ma sono esse stesse delle aziende e, in quanto tali, hanno l'obiettivo di produrre utili di esercizio e di crescere nel tempo: trovare il corretto bilanciamento tra le esigenze di remunerazione degli azionisti e di risposta ai bisogni dei propri *stakeholders* all'interno della comunità in cui si opera rappresenta un delicato *trade-off* da gestire nonchè la vera grande sfida da affrontare per qualsiasi *player* del settore.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

AA. VV., *Banca e mercato - Riflessioni su evoluzioni e prospettive dell'industria bancaria in Italia*, Bologna, Società Editrice il Mulino, 1988

AA. VV., *Evoluzione dei rapporti tra attività bancaria e assicurativa in Italia e nei principali Paesi della CEE*, Milano, Franco Angeli Libri, 1990

Dell'Atti A., *Evoluzione dell'attività bancaria e finanziaria*, Bari, Cacucci Editore, 1988

Gandolfi G., *La concorrenza nel settore bancario italiano - Le banche tra competizione, concentrazione e norme antitrust*, Roma, Bancaria Editrice, 2002

Pines M., *L'evoluzione dell'attività bancaria - Profili innovativi di gestione*, Torino, Giappichelli Editore, 1997

Fonte online <https://economiepertutti.bancaditalia.it/informazioni-di-base/banca/>

Fonte online <https://www.ioinvesto.net/blog/glossario/mifid/>

Fonte online <https://www.wired.it/article/draghi-whatever-it-takes-bce-euro-10-anni/>

Fonte online <https://economiepertutti.bancaditalia.it/informazioni-di-base/finanza-sostenibile/>

Fonte online <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/green-bond-definizione.htm>

Fonte online <https://esgnews.it/investimenti/societa-di-asset-management/fondi-esg-occhio-a-riclassificarli-secondo-gli-art-8-e-9-sfdr/>

Fonte online <https://www.wallstreetitalia.com/trend/esg/>

Fonte online <https://www.cerved.com/community/news/cose-il-bilancio-di-sostenibilita-e-quando-e-obbligatorio-per-le-aziende/>

Fonte online <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media.html>

## RINGRAZIAMENTI

Con queste ultime parole desidero esprimere la mia gratitudine a conclusione di questo (lungo) percorso accademico.

Ringrazio la Prof.ssa Lucia Montanini che, nonostante la recente conoscenza, ha accettato prontamente di essere la mia relatrice ed è sempre stata estremamente disponibile nel venire incontro alle mie esigenze nonché le professoresse e i professori che ho avuto l'occasione di incontrare in questi anni di studio.

Ringrazio la Segreteria della Facoltà di Economia che alcuni mesi fa mi ha segnalato che, se non avessi sostenuto a stretto giro e con profitto l'ultimo esame rimasto, sarei incorso nel decadimento dell'intera carriera. Peccato, perché mi ero abituato allo status di studente universitario: temo che lo sconto sui biglietti del cinema sia un *benefit* a cui dovrò rinunciare in maniera definitiva.

Ringrazio l'Università tutta, ma ho ragione di credere che il piacere sia stato reciproco dal momento che in questi 22 anni ritengo di aver finanziato con le mie tasse universitarie la ristrutturazione di almeno un'ala dell'Ateneo.

Ringrazio infinitamente la mia famiglia che mi ha sempre supportato (e sopportato): mia madre, che ogni giorno che ha fatto il Signore si è premurata di ricordarmi attraverso continue ed infinite schermaglie che c'era qualcosa che non avevo ancora portato a termine e mio padre, che tutto sommato le ha ben tollerate.

Ringrazio più di ogni altro (ed è a loro che dedico il raggiungimento di questo traguardo) mia moglie e mio figlio: la mia vita, il mio tutto.