



Le banche alla prova dei big data

Il cambiamento sarà profondo non solo sul versante dell'offerta, ma anche su quello della domanda

di Roberto Ruozi

Le informazioni sono fondamentali per la presa delle decisioni, comprese quelle economiche e finanziarie. In effetti, onde decidere consapevolmente, qualsiasi operatore economico o finanziario dovrebbe raccogliere le informazioni disponibili, verificarle, elaborarle, per poi fare le sue scelte sulla scorta degli elementi che ne trarrà. Conseguentemente stipulerà i contratti, durante la cui vita controllerà gli adempimenti delle controparti – controlli

che impongono un aggiornamento continuo delle informazioni su cui i contratti sono stati stipulati.

Tali informazioni sono di tipo qualitativo e quantitativo. In verità i due tipi sono collegati e gli elementi quantitativi non sono mai fine a se stessi, ma servono per conoscere le qualità personali, economiche, finanziarie, patrimoniali, professionali, comportamentali e di altra natura delle controparti, nonché quelle dell'ambiente in cui queste ultime operano. Sulla base di tali elementi le decisioni saranno prese. Essi

sono anche indispensabili per consentire confronti fra le qualità delle controparti e quelle medie di mercato, anche in chiave storica. Le informazioni consentono poi di prevedere il futuro andamento delle variabili economiche e finanziarie.

L'utilizzo dell'informazione

Con l'evoluzione della produzione di informazioni (e soprattutto di dati, che ne sono la componente più importante) e delle metodologie per la loro raccolta ed elaborazione, nonché con lo sviluppo del-

la cultura economica e finanziaria, ma anche per la maggior complessità dell'ambiente in cui le singole decisioni devono essere prese, l'importanza dei dati è cresciuta.

Mai come in questi tempi gli operatori hanno potuto disporre di dati così numerosi e sofisticati, che sono tuttavia molto sottoutilizzati rispetto alle loro potenzialità. La «produttività» dei dati è così ancora bassa e questo tiene alti i costi per la loro produzione e la loro elaborazione, limitandone l'incidenza sui ricavi e sulla redditività delle operazioni decise sulla loro base.

Lo sviluppo della produzione di dati sulle variabili ambientali, su quelle riguardanti i singoli operatori economici e finanziari e, infine, su quelle delle loro potenzialità e attuali controparti procede comunque a ritmo accelerato. Esso è in parte dovuto alla volontà degli operatori, che cercano dati sempre più puntuali, ma anche alle più numerose, dettagliate e stringenti norme che impongono la fornitura di dati per assicurare l'equilibrio dei mercati, la trasparenza delle operazioni e la stabilità delle imprese che le effettuano e la tutela di tutti i loro stakeholder. Questo è vero soprattutto nel settore bancario e finanziario per la sua rilevanza economica e sociale.

Il problema interessa anche gli utilizzatori dei dati e coloro che sono oggetto delle informazioni raccolte, elaborate e utilizzate dagli operatori economici e finanziari. Si sono create in proposito forti preoccupazioni per la privacy dei dati e dei soggetti cui questi ultimi sono riferiti, per tutelare i quali le autorità stanno alacremente lavorando (1). Il problema è particolar-

mente sentito in Italia, dove le norme sulla privacy sono più rigide rispetto a quelle di altri Paesi, limitando la possibilità di raccolta e di utilizzo di dati che altrove sono invece più facilmente disponibili.

La produzione dei dati nel settore bancario e finanziario non solo è aumentata, ma si sono fatti anche enormi progressi nelle metodologie di elaborazione e di utilizzo degli stessi. A titolo di esempio, si potrebbe citare ciò che è avvenuto in alcuni settori dell'attività bancaria,

ne e della distribuzione dei prodotti e dei servizi offerti ai clienti, sono sempre più dominati dalla stessa tecnologia: quest'ultima sta scardinando i modelli tradizionali con cui comunque anche l'attività bancaria più innovativa dovrà ancora a lungo convivere.

L'evoluzione dei modelli di attività delle banche si baserà quindi soprattutto sui dati: si passerà dalla produzione, dall'elaborazione e dall'utilizzo di dati su singoli settori e singole operazioni, quasi isolatamente considerati rispetto a quelli riguardanti altri settori e altre operazioni, a una gestione integrata di tutti i dati di cui una banca dispone con una visione unica, in grado di rivoluzionare l'intero suo modello di business.

Tale gestione integrata consentirà, da un lato, forti economie di scala nella produzione e nell'elaborazione dei dati e, dall'altro lato, un loro maggiore impatto sui ricavi.

I dati al servizio del rapporto con il cliente

L'obiettivo ricavi, come peraltro quello riguardante i costi, è fondamentale nell'economia delle banche e può essere facilitato da una gestione integrata dei dati che impatti sulla qualità delle relazioni con i clienti.

A quest'ultimo riguardo è importante notare che l'attenzione delle nostre banche non è mai stata molto alta. Nonostante gli sviluppi delle attività di marketing e i diversi tentativi per migliorare tali relazioni sia per motivi di difesa (non perdere il cliente) sia per motivi d'attacco (acquisire clienti nuovi o vendere ai clienti già acquisiti servizi e prodotti aggiuntivi rispetto a quelli esistenti) non si può dire che nelle nostre banche la «produttività» delle relazioni con i clienti sia mol-



come i pagamenti, la concessione, il controllo e il recupero dei crediti, la gestione dei portafogli mobiliari di proprietà degli intermediari e dei loro clienti e le operazioni riguardanti il commercio con l'estero. Il fenomeno ha anche consentito lo sviluppo di attività nuove che saltano l'intermediazione bancaria mettendo direttamente in contatto, in tempi rapidissimi, con bassi margini di errore e a costi competitivi, le controparti delle singole operazioni. Cito in proposito, sempre a titolo di esempio, il *crowdfunding*, il *peer-to-peer lending*, l'acquisto di crediti commerciali, i sistemi e le operazioni di pagamento e così via.

I dati e la gestione delle banche

L'impatto dello sviluppo tecnologico sulla produzione, sull'elaborazione e sull'utilizzo di dati di cui le banche dispongono è fondamentale. In verità, esso sta sempre più condizionando l'attività bancaria i cui modelli, che fino a oggi hanno visto nella tecnologia «solo» uno strumento al servizio della produzio-

(1) C. Karakas, C. Stamegna, *Financial Technology (Fin-Tech): Prospects and challenges for the EU*, European Parliament, March 2017.



Le banche più avanzate hanno costituito un data department fuori dai normali organigrammi

to aumentata; questo spiega anche, almeno in parte, la diffusa insoddisfazione degli stessi clienti. La concorrenza fra le banche si fa ancora in termini abbastanza semplici, basandosi sulle relazioni interpersonali fra le risorse umane a loro disposizione e i clienti e sulle condizioni e sulla qualità delle operazioni, quasi mai in una visione aggressiva del cliente centrata sulla maggior conoscenza dei suoi bisogni finanziari e delle possibilità di soddisfarli al meglio.

L'importanza dei *big data* nella struttura dei futuri *business model* delle banche ha senso se le incredibili masse di dati di cui queste ultime dispongono o potrebbero disporre fossero messe al servizio della relazione con il cliente una volta che questo venisse posto al centro del loro interesse.

In questo contesto i dati potrebbero diventare anche promotori e condizionatori dei suddetti modelli. Il loro impatto sarà massimo se coloro che gestiscono le banche sceglieranno bene quali dati ricercare e produrre, come produrli ed elaborarli e come utilizzarli per realizza-

re l'obiettivo della massima soddisfazione dei clienti, la quale è indispensabile per assicurare anche la massima soddisfazione delle loro banche (2).

Queste considerazioni hanno portato le banche più avanzate a costituire un *data department* fuori dai normali organigrammi e sotto la responsabilità diretta dei massimi vertici aziendali. A capo di tali dipartimenti sono stati messi dei *data manager*, figure professionali complesse, che devono conoscere molto bene allo stesso tempo sia l'economia sia la tecnologia. Tali manager, specie verso la fine del lungo percorso necessario per giungere al nuovo modello di attività, rivestiranno un ruolo cruciale nell'attività bancaria.

La centralità del cliente

La centralità dell'attenzione al cliente nella strategia e nell'ope-

ratività bancaria non è un concetto nuovo. Essa ha infatti sempre caratterizzato, in modi e misure diversi, sia l'attività tradizionale svolta con criteri più o meno artigianali sia quella più moderna orientata a più o meno sofisticate tecniche di marketing. Ha comunque assunto caratteristiche nuove con l'avvento prepotente della tecnologia, situato in un periodo in cui l'attività bancaria è in crisi e la «dimensione cliente» si presenta come un elemento importante per consentire a una banca di differenziarsi dalle altre e di tornare a creare valore.

La tecnologia ha fornito una potenza di elaborazione e di immagazzinamento dei dati che ha aumentato il bisogno/desiderio di questi ultimi. Peraltro ci si sta rendendo conto che non è più sufficiente utilizzare esclusivamente i dati interni sulle attività e sulle operazioni svolte in proprio e dai terzi con cui si lavora, ma è necessario combinarli con una moltitudine di altri dati prodotti da fonti esterne, ciò che è poi il vero significato di *big data*.

Quest'ultimo fenomeno è assai complesso e si è via via caratteriz-

(2) D.A. Zetsche, R.P. Buckley, D.W. Arner, J.N. Barberis, *From Fintech to Techfin: The Regulatory Challenges of Data-Driven Finance*, EBI Working Paper Series, n. 6, 2017. In questo saggio si parla addirittura di «digitalizzazione e datificazione» dell'attività finanziaria.

zato per alcuni aspetti definiti come le «3V», cioè volumi, velocità e varietà, cui si sono recentemente aggiunte altre «4V», cioè valore, veridicità, variabilità e visualizzazione. In tale contesto in cui i dati sono visti in una dimensione nuova, la vecchia domanda «Abbiamo abbastanza dati?» che quasi tutte le banche si ponevano viene sostituita da «Possiamo accedere, organizzare e utilizzare tutti i dati esistenti?». La tecnologia offre in proposito un grande aiuto.

L'intersezione fra la centralità del cliente e l'impatto della tecnologia è quindi un'area di grande potenzialità (3), in cui ha assunto importanza la segmentazione/differenziazione della clientela, basata su diversi tipi di variabili economiche e finanziarie. Anche questo non è affatto un concetto nuovo, ma oggi occorrono una finalizzazione e un dettaglio maggiori di quelli tradizionali, che pongano in luce il valore che può essere creato dai vari tipi di clienti, selezionandoli in modi sempre più analitici per massimizzare tale valore o per ridurre l'impatto di quei clienti per i quali non esistono possibilità di valorizzazione a livelli accettabili.

A questi fini occorre vagliare bene i dati che interessano a prescindere dal fatto che siano reperiti all'interno o all'esterno delle singole banche, elaborarli in modo strumentale rispetto ai risultati che si vogliono ottenere e utilizzarli nell'attività quotidiana. Per svolgere nel modo migliore questi processi si deve far ricorso a modelli algoritmici più o meno sofisticati a seconda delle esigenze, con finalità non solo descrittive, ma anche predittive e prescrittive, come sono

quelli che portano a decisioni automatizzate, in molte delle quali l'uomo agisce solo a monte e non anche nella loro esecuzione (4).

La gradualità nell'uso dei big data

Quanto prima accennato richiede tempi non brevi e un'intelligente e realistica gradualità. In effetti, la situazione di partenza della maggioranza delle banche non è confortante. Esse si trovano più indietro delle imprese di altri settori economici e anche quelle che hanno già investito nei big data non sono finora riuscite a produrre importanti risultati positivi né in termini di ricavi né in termini di profitti. La creatività, lo spirito imprenditoriale e le professionalità all'uopo necessari sono in effetti ancora limitati.

Per superare l'impasse le banche hanno bisogno di specialisti che oggi non posseggono e che difficilmente riusciranno a formare al proprio interno. È più probabile che esse possano trovarli all'esterno e, in particolare, nel mondo delle fintech, con le quali dovrebbero cercare di cooperare. Quelle che hanno seguito questa strada hanno del resto già conseguito risultati apprezzabili (5).

Una gestione big data imperniata sulla centralità del cliente influirà anche in altro modo sulle risorse umane delle banche. Quelle attuali, infatti, non sono in grado di maneggiare i dati resi loro disponibili dalla nuova gestione, ma non sono neppure in grado di capire appieno le esigenze finanziarie dei clienti e/o di cercare di soddisfarle al meglio con un'offerta di prodotti e servizi appropriati. Occorrerà puntare molto sulla loro formazione.

Tornando invece al ruolo delle fintech nel settore delle analisi e delle ricerche sui dati, esso è in rapida crescita. Quelle specializzate sono ormai numerose e possono fornire agli intermediari finanziari soluzioni interessanti. Esse stanno del resto spiazzando i tradizionali *broker-dealer* che sono stati a lungo i principali accumulatori di dati, ma che non sono riusciti a porre rimedio alla loro sottoutilizzazione e alla loro sottovalutazione. I big data stanno invece portando a un mondo in cui la gestione dei dati diventerà fondamentale per le banche, in cui i data manager si installeranno in un ambiente che con il loro contributo diventerà assai più favorevole alla produzione, all'elaborazione e all'utilizzazione dei dati. Il problema non è semplice né a livello teorico né a livello pratico e le sue soluzioni richiederanno tempi non brevi anche perché imporranno percorsi gestionali e culturali molto complessi (6). Bisogna tuttavia rilevare che si tratta di una strada obbligata, per affrontare la quale le banche non posseggono ancora né la necessaria determinazione né le indispensabili competenze per far sì che la gestione dei big data migliori la loro posizione di mercato e la loro redditività. I principali settori in cui le fintech potranno aiutarle riguardano i già citati comparti del commercio e delle transazioni finanziarie internazionali, soprattutto nei riguardi delle PMI, della concessione e della gestione dei crediti di ogni tipo (mutui fondiari, prestiti personali, crediti alle imprese ecc.), della gestione dei patrimoni mobiliari di proprietà loro e dei loro clienti e dei sistemi di pagamento – ma

(3) V. Dimitroff, *Customer Analytics: Are You Turning Data into Shareholder Value?*, www.synpulse.com; *Customer Intelligence and Data Capabilities*, Synpulse CDC Presentation, 9.10.2017; *Customer Segmentation. Introduction to Segmentation Principles and Practices*, beyondphilosophy.com.

(4) Per un'interessantissima analisi del nuovo tipo di relazione con il cliente che occorrerebbe instaurare e delle implicazioni organizzative, produttive e distributive necessarie per implementarlo si veda diffusamente Exton Consulting, *Digital Banking 2*, 2016.

(5) Oliver Wyman, Santander Innoventures, Anthemis Group, *The Fintech 2.0 Paper: Rebooting Financial Services*, 2015.

(6) The Boston Consulting Group, *Fintech in Capital Market: A Land of Opportunities*, November 2016.

in sostanza tutta l'attività bancaria può esserne coinvolta. A questo proposito, le fintech potranno non solo offrire competenze che le banche non posseggono, ma anche proporre e rendere loro servizi specialistici che, rispetto a quelli che esse potrebbero produrre internamente, sarebbero meno costosi, più elastici e meglio adattabili al continuo sviluppo tecnologico e ai sempre più intensi e rapidi mutamenti dell'attività economica e sociale.

Ritornando comunque alla complessità del percorso che bisogna seguire per arrivare a una soddisfacente gestione dei big data, occorre compiere almeno i passi seguenti:

- elaborazione delle strategie in materia di combinazione fra l'obiettivo della centralità della clientela e la gestione basata sull'utilizzo dei big data e quello della diffusione di informazioni sui loro contenuti a tutte le strutture aziendali;
- conseguente ristrutturazione della *governance* e dell'operatività;
- sviluppo della cultura e delle professionalità necessarie per affrontare il nuovo contesto;
- modifica degli assetti produttivi alla luce della nuova gestione dei dati;
- adozione delle architetture e delle infrastrutture tecnologiche necessarie (essenzialmente piattaforme e sistemi);
- sviluppo delle ricerche sull'utilizzazione degli output della gestione big data nelle decisioni di tutti i giorni e nella conduzione dell'attività in base alle informazioni e ai dati raccolti all'interno e all'esterno della banca (7).

E per dire ancora qualcosa sull'importanza strategica e operativa dei big data nel futuro delle banche, riparto dalla considerazione del ruolo delle fintech che le ban-

che dovrebbero utilizzare non essendo in grado di risolvere da sole il problema.

Le fintech sono infatti ormai capaci di rivoluzionare le diverse attività bancarie che possono essere suddivise in cinque aree fondamentali:

1. i meccanismi finanziari alternativi, come crowdfunding, peer-to-peer lending e servizi robotizzati per la consulenza in materia di investimenti finanziari e per l'esecuzione delle relative transazioni;



2. le attività concernenti il *risk management* e la *compliance* nei riguardi della regolamentazione vigente;
3. i pagamenti e le infrastrutture, come Internet e i sistemi mobili nonché le infrastrutture per le transazioni mobiliari e le compensazioni delle transazioni in derivati nei mercati *over-the counter*;
4. la sicurezza dei dati per migliorare l'efficienza e la disponibilità di nuovi servizi finanziari per aumentare il valore dei dati disponibili e per contrastare fenomeni di attacco e di spionaggio;
5. interfaccia dei consumatori mediante l'offerta di servizi online e su reti mobili (8).

Le possibilità di successo delle fintech dipendono da molte circo-

stanze, la più importante delle quali riguarda proprio la disponibilità di dati adeguati a fornire gli output da mettere a disposizione degli operatori e specialmente di quelli addetti al collocamento dei prodotti e dei servizi nella suddetta ottica imperniata sui bisogni e sulla soddisfazione della clientela. È infatti evidente che, se la tecnologia non dispone di adeguati dati da elaborare e se gli output delle sue elaborazioni non sono utilizzati convenientemente dagli operatori suddetti, si potranno fare le elabo-

razioni più brillanti e sofisticate, ma non si riuscirà ad aumentare i ricavi e i profitti delle banche, sulle spalle delle quali si faranno invece pesare costi sempre più alti.

Molte delle affermazioni fatte in precedenza sono piuttosto generiche e mi chiedo se sia possibile, magari anche solo a titolo di esempio, fare una lista standardizzata dei dati e dei loro fornitori esterni a una banca, nonché dei dati e dei centri di produzione degli stessi all'interno della banca utili per la gestione big data. La risposta al quesito è negativa sia perché le fonti e i dati sono ormai numerosissimi, diversissimi e non collegati fra loro sia perché è impossibile disegnare un modello valido per tutte le banche. Ognuna di esse ha infatti propri obiettivi, proprie attività, specifici modelli di business, peculiari caratteristiche strutturali e funzionali e altre evidenti particolarità fra le quali sono molto importanti quelle dei processi di graduale realizzazione di una gestione big data. Tutto ciò determina un fabbisogno di dati che differisce da una banca all'altra

(7) V. Dimitroff, *op. cit.*

(8) R. Ruozzi, «Presentazione», in *Mosaico Bancario* 2, Milano, 2017.

soprattutto in funzione del tipo di clienti e di servizi che si vogliono offrire loro.

Questo è vero soprattutto nei primi tempi successivi alla decisione di affrontare la sfida dei big data, ma potrebbe cambiare più avanti, quando tale gestione fosse generalizzata nel sistema. Allora, peraltro, il numero delle banche sarà ridotto dagli inevitabili processi di concentrazione nel frattempo avvenuti e quindi le differenze fra di esse si saranno ridotte. L'uniformazione dei bisogni e delle capacità di acquisire e produrre dati sarà facilitata anche dall'aumento della mobilità delle figure professionali specializzate che, passando da una banca all'altra, apporteranno in più contesti le proprie competenze, omogeneizzando le rispettive situazioni.

Big data e gestione del credito

L'utilizzo dei big data non è dunque semplice, anche perché riguarda l'intera attività delle banche. La sua gradualità può tuttavia prevedere che la massa dei dati di cui queste dispongono attingendoli all'interno o all'esterno possa essere utilizzata in modo prioritario da questo o quel comparto di tale attività. Uno di quelli più sensibili al problema e nel quale peraltro i risul-

tati appaiono più semplici da conseguire è quello della concessione, del monitoraggio e del recupero dei crediti. Può quindi essere utile sintetizzare alcuni elementi essenziali della funzione big data in questo comparto, ciò che permetterà al lettore anche di estrapolarli a proposito di altri settori.

Perno del sistema big data è, anche in questo contesto, il cosiddetto «motore decisionale», sistema integrato finalizzato al disegno e all'attuazione di strategie decisionali all'interno dei processi operativi. Nell'ambito di tale motore gli operatori bancari non sono più vincolati, come avviene oggi anche negli ambienti tecnologici più evoluti, a effettuare analisi e a prendere decisioni sulla base di modelli predefiniti, ma possono attingere (ciascuno secondo le proprie esigenze) ai dati ritenuti necessari, che possono essere elaborati in un processo interattivo. La finalizzazione di tale utilizzo dei dati deve essere centrata sui clienti, che possono essere conosciuti nel migliore dei modi attraverso l'integrazione di tutte le fonti informative disponibili su di essi.

Tutto ciò nel processo di erogazione del credito può consentire di aumentare la possibilità di offerta degli istituti sia in termini di nuovi prodotti e condizioni sia in termini di canali distributivi dell'offerta commerciale, agendo sulla relazione con il cliente a livello individuale. La flessibilità assicurata da questi strumenti consente di realizzare importanti obiettivi sia di sviluppo commerciale sia di risk management, ma anche organizzativi e strutturali, con rilevanti impatti sull'intera gestione dell'intermediario, a partire dall'ottimizzazione del portafoglio fino alla gestione del capitale. Altro importante elemento è rappresentato dalla multicanalità, ovvero dalla possibilità di offrire i propri prodotti attraverso tutti i canali disponibili con cui il cliente può

interagire con l'intermediario, dai tradizionali ai più innovativi come i *social*, soprattutto per quegli istituti che hanno un raggio di portata nazionale o sovranazionale. Tutte le aree del processo di erogazione sono impattate, dall'istruttoria alla gestione delle code di lavorazione, dalla comunicazione con il cliente alla gestione documentale, dall'applicazione del modello decisionale in tutte le sue fasi (pre-valutazione, rating interni ed esterni, livelli autorizzativi, informazioni pubbliche, antifrode, bureau ecc.) alla gestione del post-vendita con tutte le possibilità di sviluppo e le implicazioni della gestione del credito problematico. L'ambito del risk management può beneficiare senz'altro degli impatti più rilevanti anche dal punto di vista dei rischi operativi, potenzialmente riducibili grazie all'accantonamento e alla piena condivisione delle decisioni che assicurano un livello di controllo integrato sull'operatività (9).

Ovviamente tutto ciò influisce sull'efficacia e sull'efficienza della struttura organizzativa della banca, nonché sulla professionalità delle sue risorse umane. Il ricorso ai big data, del resto, non solo non diminuisce il valore e la complessità del lavoro degli addetti al credito, quasi che con esso diventassero più o meno biechi esecutori delle decisioni di un modello automatico, ma anzi li aumenta, perché dovranno scegliere i dati, vedere come possono essere elaborati e utilizzarli al meglio.

L'impatto dei big data sulla struttura del sistema bancario

Lo sviluppo e la diffusione di una gestione orientata ai big data avver-



Roberto Ruozi

è professore emerito dell'Università Bocconi.
roberto.ruozzi@unibocconi.it

(9) P.G. Capizzi, M. Franceschini, «Innovare i processi di erogazione del credito: strategie decisionali e approccio big data», *Banche e banchieri*, n. 2, 2017. In tale articolo si presenta una completa analisi del problema, di cui qui sono riportate solo alcune, seppur importanti e significative, conclusioni.

rà in un contesto sempre più dominato dalla tecnologia, la quale peraltro non coinvolgerà solo le banche e la loro offerta, ma anche tutti gli utilizzatori dei servizi bancari, influenzando quindi anche la domanda e, conseguentemente, tutto il modello di business delle stesse banche.

Con tale modello, di cui soprattutto le banche di grandi dimensioni dovranno necessariamente dotarsi, le differenze fra banca e banca saranno meno ampie di quelle di oggi. La massa di informazioni basate su dati che illustrano i più diversi aspetti delle decisioni che devono essere prese renderà inoltre almeno parzialmente obsoleta la raccolta delle informazioni di stampo tradizionale su cui si è finora fondata la stragrande maggioranza di quelle stesse decisioni. Gran parte delle conoscenze personali più o meno profonde con i clienti attuali e potenziali, che ha rappresentato a lungo un patrimonio importantissimo soprattutto per le banche cosiddette «del territorio», perderà valore e diverrà meno determinante nella gestione delle relazioni con la clientela. Assumerà quindi importanza minore come strumento competitivo nei riguardi delle banche che sono state tradizionalmente più fredde e distanti dalla clientela e hanno basato la loro forza competitiva su altre variabili che nelle banche del territorio sono sempre state più deboli.

Con questo non voglio dire che le informazioni di stampo tradizionale non abbiano più senso nel contesto dei big data. Voglio solo dire che, per raggiungere i medesimi obiettivi, esse dovranno essere in buona parte sostituite dagli output informativi forniti dalla gestione dei big data che, grosso modo, tratterà con criteri simili i clienti attuali e potenziali, prescindendo anche dalla loro localizzazione rispetto ai centri decisionali della banca.

Se tutto questo fosse vero, la forza competitiva delle banche del territorio, già pregiudicata da una gestione sempre più centrata sulle economie di scala e di scopo, verrebbe ridotta e la loro stessa funzione economica e sociale a vantaggio delle zone in cui esse sono insediate potrebbe essere messa in discussione.

In tale contesto le vie che potrebbero essere scelte dalle banche del territorio sono solo due. La prima riguarda la loro rinuncia all'autonomia e all'indipendenza, che potrebbe indurre i loro azionisti a cedere a terzi (bancari o non bancari) la proprietà di quelle stesse banche monetizzando un avviamento destinato a scomparire con il passare del tempo. La seconda riguarda invece un pesante investimento in risorse umane e tecnologiche, che dovrebbero essere entrambe acquisite essenzialmente all'esterno, per cercare di operare con un modello di business diverso da quello delle banche più grandi e capace di battere queste ultime su territori in qualche modo per loro periferici sia geograficamente sia in termini di interesse economico e commerciale. Quali possano essere i plus competitivi che esse potranno ottenere e utilizzare allo stato attuale non è chiaro, ma è indubbio che le banche del territorio dovranno concentrarsi in precise nicchie di mercato con una specializzazione tecnica in un numero sempre più ridotto di operazioni che non richiedano grandi dimensioni e dovranno dotarsi di una governance particolarmente attiva, veloce, attenta e molto più determinata di quella che le contraddistingue oggi.

La partita non è semplice e riguarderà in sommo grado le banche di credito cooperativo e quanto rimane delle banche popolari e delle casse di risparmio, buona parte delle quali sarà più o meno costretta da forze esterne a scegliere



In sintesi

Nel prossimo futuro, l'evoluzione dei business model delle banche si baserà soprattutto sui dati: **si passerà dalla produzione, dall'elaborazione e dall'utilizzo di dati su singoli settori e singole operazioni a una gestione integrata di tutti i dati** di cui una banca dispone con una visione unica, in grado di rivoluzionare l'intero suo modello di business.

L'uso dei big data al servizio dei processi decisionali delle banche richiederà **l'introduzione di nuove figure professionali (come i data manager)** e comporterà una gestione delle attività bancarie sempre più centrata sui clienti.

La raccolta di informazioni di stampo tradizionale su cui si è basata molta dell'attività bancaria sul territorio perderà di importanza, mentre proseguiranno i processi di concentrazione e specializzazione già in atto.

re la prima delle strade indicate in precedenza. Riguarderà infine in misura rilevante un numero sempre più limitato di banche private di cui alcune con una lunga tradizione e altre nate invece di recente, che peraltro già operano in ottiche di nicchia secondo quanto accennato poco sopra. ■

Esplora **e&plus** su
www.economiaemanagement.it