

www.pwc.com/it/psd2

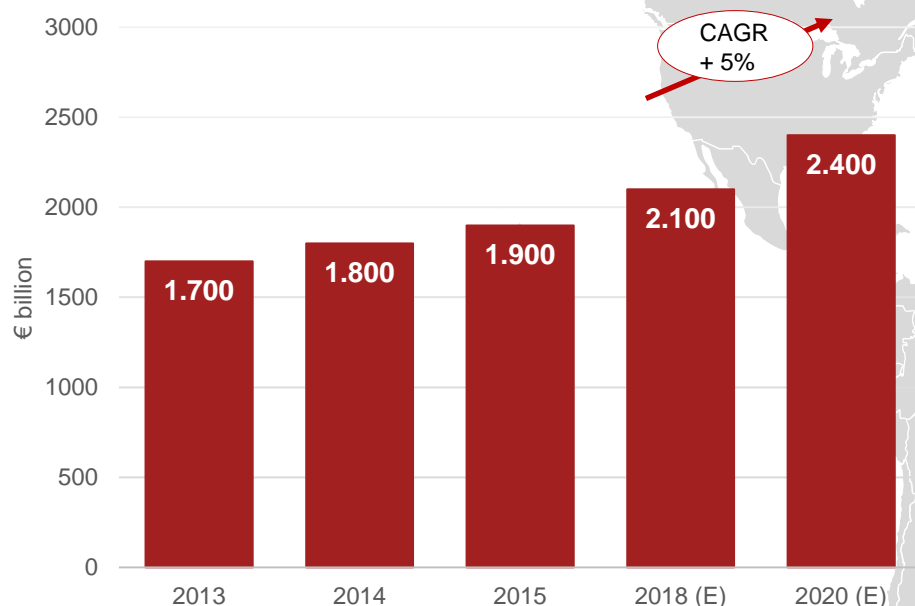
Quale ruolo per le Banche e per gli operatori nei pagamenti. Possibili scenari evolutivi.

Pillola di PSD2 n° 5

La PSD2 all'interno del mercato dei pagamenti

L'industria globale dei pagamenti continua a crescere, si stima, ad un tasso del 5% ed entro i prossimi 5 anni potrebbe raggiungere circa €2.400 miliardi¹.

Revenues dell'industria globale dei pagamenti



Fonte: Analisi PwC su dati pubblici di mercato

Il **business dei pagamenti** può essere quindi, in prospettiva, una **componente importante** di ricavo: garantisce stabilità nei guadagni, non comporta assorbimenti di capitale significativi e consente di poter disporre di un patrimonio informativo sui comportamenti dei clienti.

Ciò nonostante, per il comparto bancario italiano, il margine commissionale legato ai servizi di **Incasso e Pagamento** ha ancora un **peso limitato** sul totale del margine commissionale (~10/15%)².

I **protagonisti** di questo business sono stati, fino ad ora, **operatori che intermediano grandi volumi** che hanno potuto far **leva sulle economie di scala** per offrire i servizi di pagamento ad un costo marginale sempre più contenuto, arricchendo la loro gamma di servizi con prodotti complessi legati al cash management, operazioni in valuta e servizi per gestire transazioni oltre frontiera (es. cash pooling). Il mercato dei pagamenti tra privati o piccoli operatori è invece piuttosto frammentato e presidiato da operatori che detengono il conto di pagamento del cliente e prestano servizi bancari e tradizionali.

In questo contesto la **PSD2**³, e gli **effetti combinati delle altre normative di settore** (es. SCT Inst, e-identity) aumentano la **pressione regolamentare e competitiva** sul mercato dei pagamenti favorendo il reshaping dello scenario creando opportunità di sviluppo di nuovi modelli di business.

1) Analisi PwC su dati pubblici di mercato

2) Analisi PwC su bilanci principali gruppi bancari italiani

3) Cfr. Pillola 1 e Pillola 3 su <http://www.pwc.com/it/psd2> per analizzare le principali scadenze normative relative alla Direttiva e i principali impatti derivanti della sua implementazione

Il reshaping dello scenario e l'ingresso di nuovi operatori

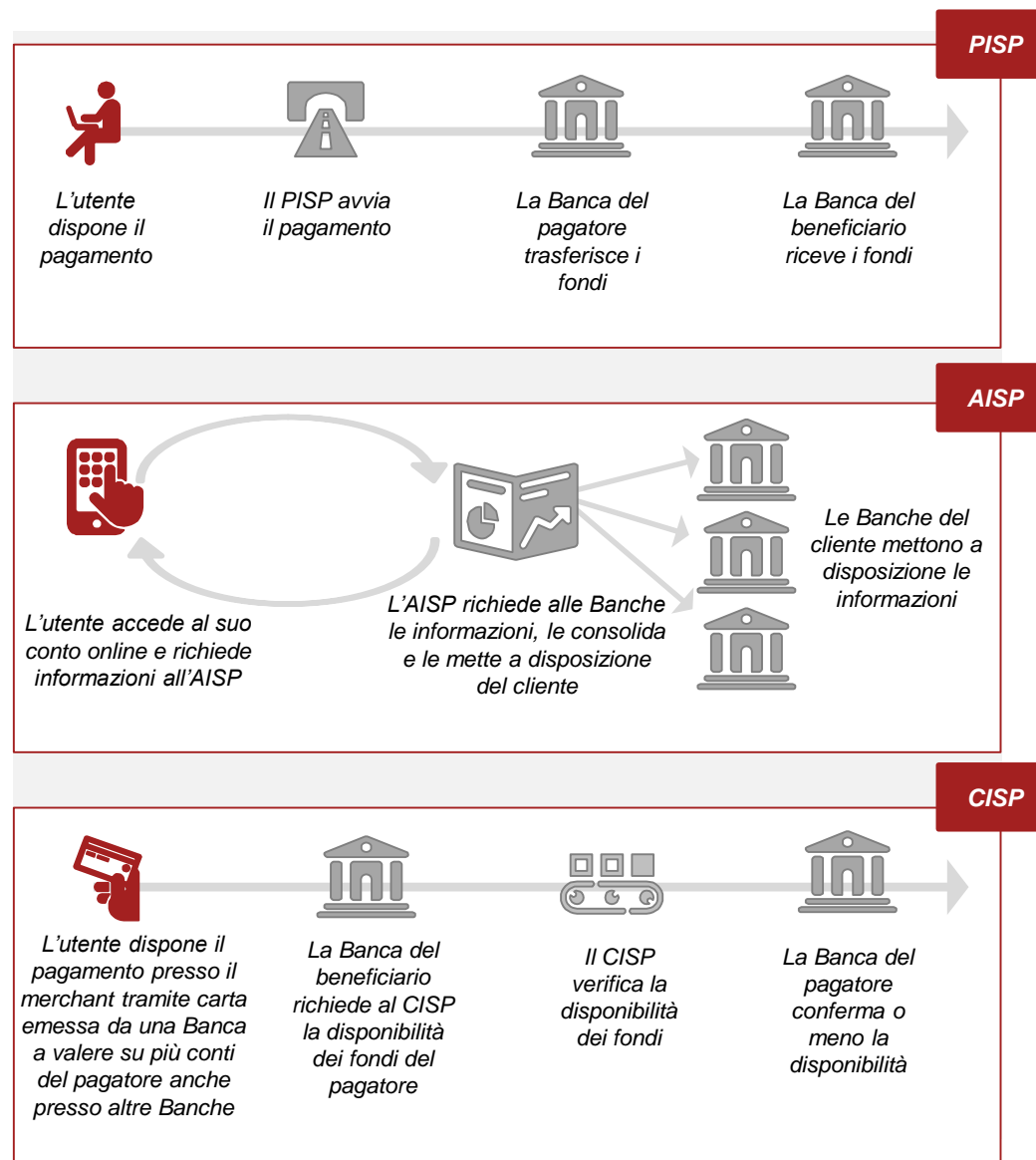
L'introduzione della PSD2 ribalta un paradigma consolidato nel mercato Bancario europeo: le **informazioni** legate all'operatività transazionale, così come il saldo del conto, **saranno accessibili** – su richiesta del cliente - da parte di operatori esterni autorizzati ad operare come istituti di pagamento o IMEL.

La regolamentazione inoltre introduce tre nuovi servizi:

- l'avvio di una operazione di pagamento (**payment initiation**) tramite PISP – Payment Initiation Service Provider;
- la consultazione delle informazioni aggregate dei conti detenuti (**account information**) tramite AISP – Account Information Service Provider;
- il controllo fondi (**funds checking**) tramite CISP – Card Issuer Service Provider.

Questi servizi permetteranno di **abilitare nuovi modelli di business** per gli operatori commerciali che intendano diventare istituti di pagamento o IMEL.

Se fino ad oggi, ad esempio, il pagamento ad un merchant durante il processo d'acquisto poteva avvenire per iniziativa del debitore con carta di pagamento oppure inviando un bonifico, con la PSD2 il beneficiario (merchant / retailer qualificato come terza parte o tramite soggetto autorizzato) potrà avviare la richiesta di pagamento permettendo così al cliente di pagare direttamente accedendo al suo conto corrente attraverso i canali di contatto e le interfacce con cui ha avviato l'acquisto (es. un sito o una App di e-commerce o servizi).



Esemplificativo

Il rischio di disintermediazione degli operatori del mercato

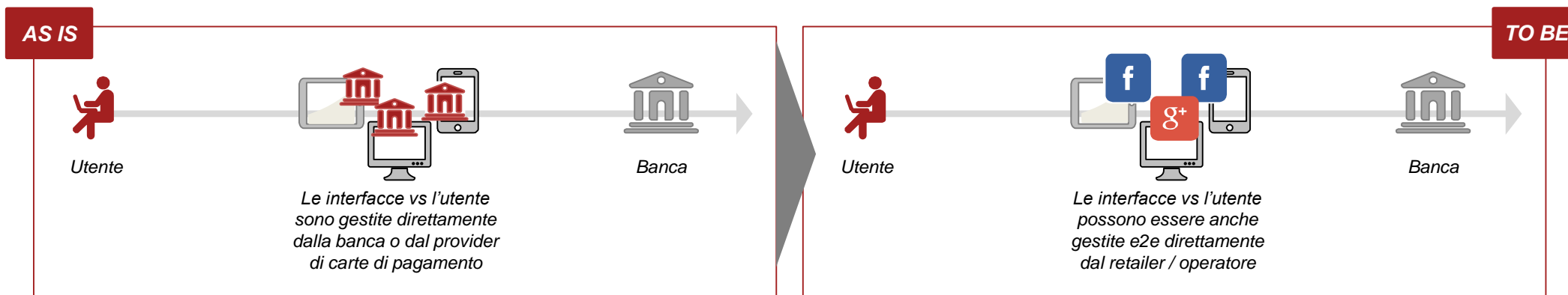
L'ingresso di Terze Parti (autorizzate ad operare nel mercato dei pagamenti) e lo sviluppo di nuovi servizi potrebbe comportare il superamento dell'**interfaccia di pagamento**, tipicamente gestita dalla Banca o dal provider di carte di pagamento, consentendo che l'esperienza del cliente venga gestita end-to-end dal retailer/operatore che vende i propri prodotti/servizi.

In questo senso si spiegano l'avvicinamento e l'interesse degli Over The Top (es. Facebook, Google, Amazon) al mercato dei pagamenti: sia per completare la gamma dei servizi offerti e l'esperienza d'acquisto, sia per garantirsi una gestione della relazione end-to-end e raccogliere dati sul comportamento del cliente (attività che, ad oggi, le Banche non gestiscono in maniera strutturata).

Ciò implica la necessità per le Banche e gli altri operatori del mercato dei pagamenti di valutare l'impatto della disintermediazione nel medio-lungo periodo, sui processi di **fidelizzazione del cliente**.

Gli operatori Bancari e dei pagamenti rischiano quindi di essere **disintermediati nella relazione con il cliente** e vanificare parte degli investimenti di marketing e in tecnologia sul comparto.

Il confronto competitivo nel mercato dei pagamenti, a termine, si focalizzerà quindi sulla capacità degli operatori di costruire nuovi modelli di engagement e di relazione con i clienti con l'obiettivo di comprendere al meglio i loro bisogni e indirizzare una gamma di prodotti/servizi sempre più in linea con le loro esigenze. La risposta delle Banche e degli attuali operatori dei pagamenti al contesto PSD2 dipenderà dalla loro **aspirazione a giocare un ruolo nel mercato dei pagamenti** e dalle loro **capacità di investire in nuove soluzioni di business e tecnologiche**.



Analizzare il comparto ...

In via preliminare alla definizione del posizionamento, per gli operatori già nel mercato dei pagamenti (es. Banche), dovrebbe essere avviata un'**analisi del comparto** al fine di :

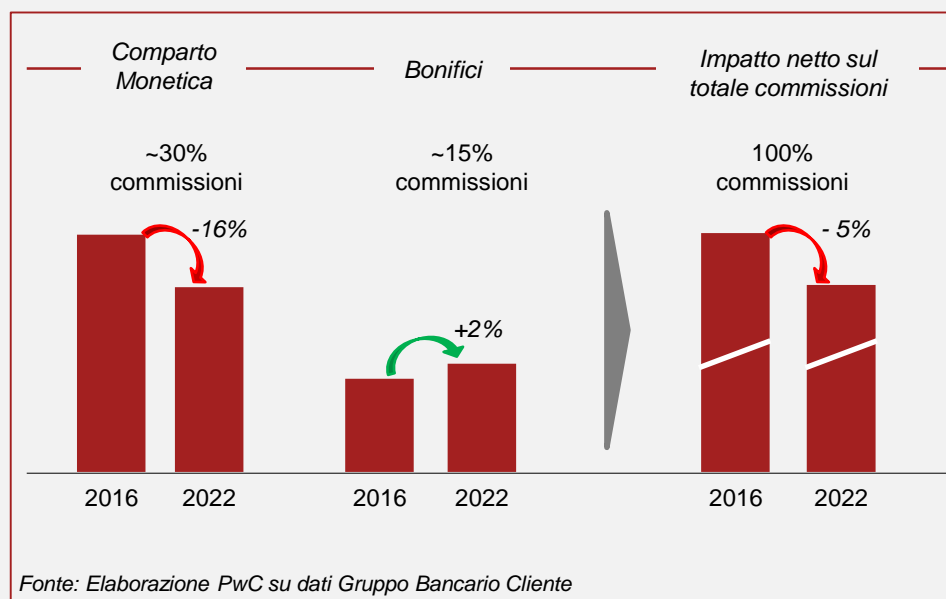
- identificare i **margini prodotti** dal comparto e il contributo che questo garantisce ai risultati complessivi del business (cfr. Case Study Revenue Comparto I&P);
- stimare i **ricavi aggiuntivi** generabili da un **utilizzo avanzato** delle **informazioni comportamentali** della clientela (es. Big Data, Advanced Analytics) per indirizzare offerte di servizi a valore aggiunto (anche tramite TPP);
- valutare la concentrazione e la distribuzione dei **volumi tra i segmenti** della **propria clientela** e i rischi correlati all'offerta di servizi PSD2 da parte dei competitor;
- ridefinire ed ottimizzare i **modelli di pricing** da adottare rispetto agli altri player;
- valutare l'**adattabilità** e la **flessibilità** delle **applicazioni** e delle **architetture** che permettano il funzionamento del business e quali spazi di crescita queste offrano (in termini di volumi gestiti e capacità di processo);
- analizzare il **livello di innovazione** che si vuole introdurre nella propria offerta integrando eventualmente altre iniziative presenti nel mondo dei pagamenti quali SCT Inst, servizi di pagamento legati alla pubblica amministrazione (es. pagamento di multe, riscossioni) ed e-identity.

Case study revenue comparto incassi e pagamenti (I&P)

L'introduzione dei nuovi servizi abilitati dalla Direttiva si stima potrebbe portare potenziali flessioni delle **revenue**, in particolare del **comparto monetica**, derivanti dall'utilizzo di **nuovi strumenti abilitati** ad esempio sugli **acquisti e-commerce**.

A fronte delle **perdite ipotizzate** è possibile stimare un **incremento** dell'utilizzo dei **bonifici on-line**.

Nel caso le Banche scelgano di seguire un percorso di **mero adeguamento normativo**, emergono **impatti netti** sulle **revenue del comparto I&P** tra il **-5%** e il **-9%** nel breve/medio termine.



... per definire il possibile posizionamento strategico

Per valutare una propria risposta strategica PwC suggerisce agli operatori del mercato dei pagamenti di considerare, tra le altre, due leve che incidono in modo prevalente sullo sviluppo dei ricavi commissionali del business pagamenti.

In particolare, ogni operatore dovrebbe considerare:

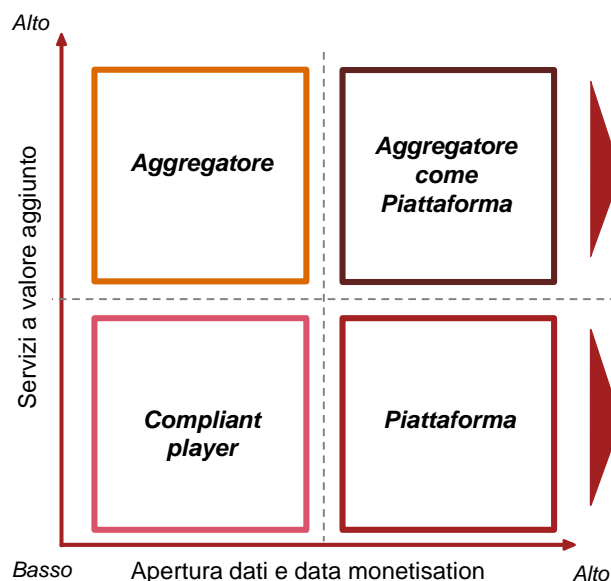
- **Sviluppo di servizi a valore aggiunto:** misura quanto gli operatori investono in innovazione e sviluppo della propria proposizione commerciale per differenziarsi rispetto ai competitor, soddisfacendo esigenze finanziarie e non, sempre più sofisticate, migliorando la user experience ed evolvendo il modello di pricing;

- **Apertura ai dati e data monetisation:** misura del grado di apertura degli operatori nella loro capacità di gestire le informazioni, creare architetture aperte (es. open API) ed estrarre valore dall'analisi del comportamento dei clienti. Maggiori sono le **informazioni a disposizione sulla base clienti**, tanto più sarà possibile profilare i clienti per anticiparne le esigenze e creare modelli di business innovativi e digitali, fino a sviluppare piattaforme di processing in grado di estrarre valore anche per conto di altri operatori/competitor.

PwC View: possibili posizionamenti di mercato nel nuovo contesto

- **Benefici:** ampliamento catalogo prodotti, difesa customer base, nuove idee di business per rispondere a nuovi bisogni, possibili collaborazioni/alleanze con TPP per retention clientela
- **Investimenti:** adeguamenti di compliance, investimenti commerciali per sviluppo di nuovi servizi bancari e funzionalità a valore aggiunto, integrazione con terze parti
- **Modello di revenue:** nuovi ricavi (commissionali) da servizi a valore aggiunto

- **Benefici:** compliance alla normativa
- **Investimenti:** adeguamenti di compliance sulla macchina operativa (ICT, sicurezza, processi, contratti)
- **Modello di revenue:** invariato senza benefici di ricavi aggiuntivi da VAS, eventuali adeguamenti al pricing dei prodotti di pagamento



- **Benefici:** acquisizione clientela e offerta VAS anche non strettamente bancari, collaborazioni con TPP per copertura nuova clientela e sviluppo innovazione
- **Investimenti:** adeguamenti di compliance, sviluppo di nuovi servizi bancari e VAS, infrastrutture IT, macchina operativa come factory per il mercato/competitor, sviluppo competenze digital
- **Modello di revenue:** nuovi ricavi (commissionali e da volumi) da VAS, proventi da collaborazioni con Fintech e TPP con possibilità di fornitura di servizi tecnologici/prodotti anche a competitors

- **Benefici:** apertura a clienti che cercano un provider tecnologico/digitale capacità di processing
- **Investimenti:** adeguamenti di compliance e sicurezza infrastrutture IT, rafforzamento competenze tech e analytics
- **Modello di revenue:** offerta tradizionale di servizi bancari vs propria clientela, fornitura di servizi tecnologici ai competitors

Fonte: Analisi PwC

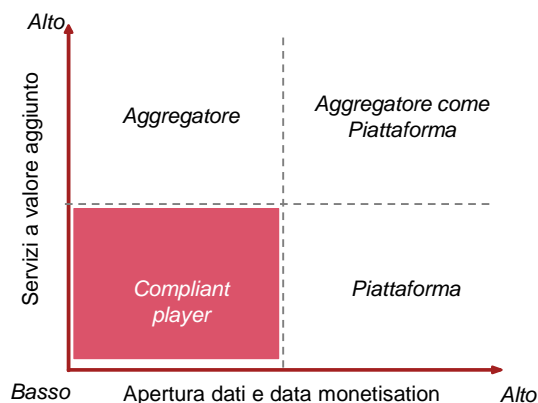
Scegliere il proprio ruolo (1/2)

Compliant player

La **compliance** è l'obiettivo minimo per tutti gli operatori di mercato. Perseguire questa scelta comporta effettuare investimenti legati all'**adeguamento delle procedure**, dei **processi** e dei **contratti** con la clientela per aprirsi al mercato e garantire l'accesso ai servizi di back-end da parte di terze parti (o altre Banche).

L'**offerta** di servizi del comparto dei pagamenti resta in prevalenza **allineata con quella attuale senza benefici** derivanti da **ricavi aggiuntivi** da fornitura di VAS. La spinta d'innovazione che genera la PSD2, gli effetti delle altre normative di mercato (es. SCT Inst) e le strategie di aggressione di nuovi operatori possono mettere a **rischio** parte dei **margini** sul comparto pagamenti.

Le prime stime condotte su alcune Banche di medie dimensioni⁴ del mercato italiano portano a valutare il **rischio di perdita del business** tra il 5% e il 9% in base al peso del segmento imprese e della quota di business legato alla moneta presidiata.



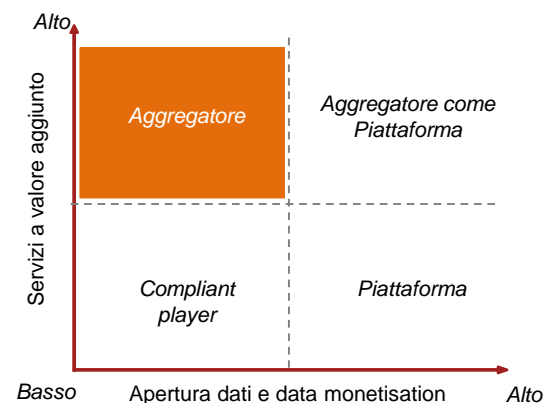
Aggregatore

Il ruolo di «Aggregatore» configura gli operatori come soggetti **abilitati ad integrare le informazioni ed avviare operazioni di pagamento** a valere anche su conti correnti di competitor.

L'opportunità di sviluppare nuovi servizi previsti dalla normativa è un'occasione, in particolare, per le Banche di piccole/medie dimensioni per definire un **catalogo servizi più evoluto e difendere la propria customer base**.

I player che optano per questa scelta puntano ad indirizzare **investimenti di carattere commerciale** per sviluppare prodotti e modelli di revenue aggiuntivi ai servizi di pagamento (o che su di essi si fondano – es. pagamenti alla PA).

La scelta del modello di servizio da perseguire può comprendere anche valutazioni di **partnership con terze parti** (es. FinTech) che possano permettere di ridurre i costi di sviluppo e innovazione, migliorando il go-to-market.



⁴ Analisi PwC condotta su propri clienti su periodo storico 2014-2016H1

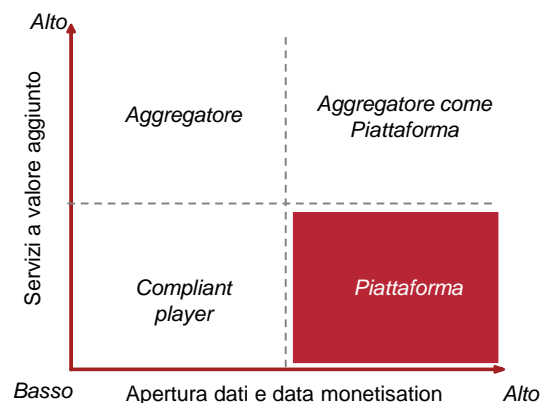
Scegliere il proprio ruolo (2/2)

Piattaforma

Questo posizionamento presuppone una capacità di **investimento** concentrata in **infrastrutture IT** e **Sicurezza** che offrano un'ambiente compliant, sviluppato secondo logiche architetturali innovative (es. open API) e che garantiscano capacità di calcolo e di processo con un cost to serve decrescente facendo leva sulle economie di scala.

Lo sviluppo di queste architetture capaci di gestire anche i contenuti informativi dei pagamenti consente di completare l'offerta di servizi tradizionali di pagamento verso la propria clientela con **servizi digitali** e aprire il target anche ad altri operatori e/o Banche (es. sviluppo di servizi in logica B2B: offerta dell'ambiente tecnologico a terze parti, servizi di audit e compliance in outsourcing, sviluppo di factory di prodotti e servizi per altri operatori che non hanno competenze o investimenti per lo sviluppo).

Per questo posizionamento sono necessarie **competenze specifiche** in ambito **tech**, **sicurezza** (es. blockchain) e **analytics**.



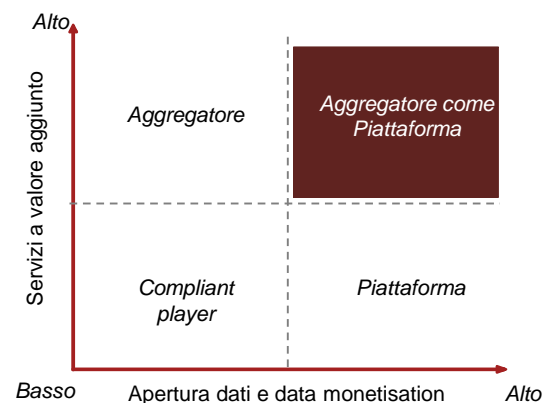
Aggregatore come Piattaforma

Posizionarsi nel mercato con questo ruolo può essere un obiettivo degli **operatori che intermediano grandi volumi**, presidiano una base di clientela significativa nel mercato di riferimento e trasversale su più segmenti (es. retail, corporate, pubblica amministrazione) e possono far **leva sulle proprie capacità di processo e investimento** in tecnologie e marketing.

Ciò consente di abilitare l'offerta di servizi anche verso operatori minori che cerchino un payment engine «performante», con architettura compliant alla normativa che supporti lo sviluppo di prodotti e modelli di pricing evoluti.

In questo scenario bisogna considerare **essenziali**, quindi, i benefici che derivano dalla **collaborazione/alleanza** diretta con le **terze parti o con altri istituti finanziari** per la messa in comune di knowledge e tecnologie innovative.

Rappresentano un fattore critico di successo **competenze digitali** per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi a partire dall'**analisi evoluta delle informazioni** dei clienti (es. Big Data, Advanced Analytics).



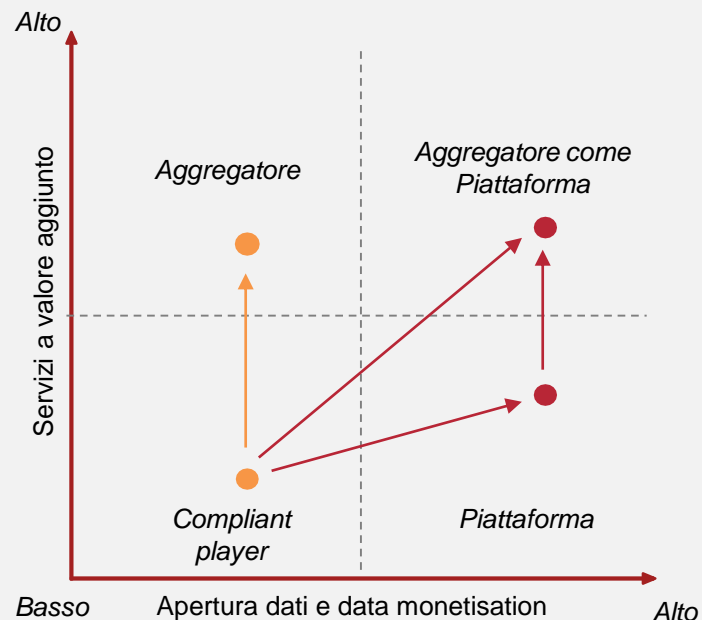
Quali percorsi attivare

Ciascun operatore, coinvolto dalle trasformazioni che caratterizzano lo scenario di riferimento, dovrà attivare delle **analisi di costo-opportunità** legate alle proprie dimensioni, alla capacità di investimento e alla propensione al rischio per **individuare il posizionamento di breve e medio-lungo periodo**.

Un primo intervento dovrà riguardare gli **adeguamenti di compliance** relativi a processi, procedure e infrastrutture, per **poi evolvere verso gli obiettivi strategici e di business** declinati da ciascun operatore.

A valle degli adeguamenti di compliance, le Banche di piccole/medie dimensioni possono indirizzare **ulteriori investimenti di carattere commerciale** anche stabilendo delle partnership/alleanze con i nuovi operatori di mercato (es. FinTech) per far leva sulle loro capacità e il loro knowledge tecnico favorendo lo sviluppo di **nuovi servizi a valore aggiunto e servizi di aggregazione**. Le Banche di più grandi dimensioni possono puntare a un'offerta più ampia e digitale che permetta di estendere il proprio target di clientela oltre che spingere verso un percorso di **migrazione della clientela verso canali digitali e modelli di servizio più innovativi** (e cost effective per la Banca).

Alcune ipotesi di percorsi di posizionamento



Legenda

- Ipotesi percorso Global Transaction Bank
- Ipotesi percorso Banca medie dimensioni

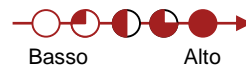
Fonte: Analisi PwC

Valutare il coinvolgimento di tutte le strutture organizzative

In base al posizionamento strategico che ciascun operatore deciderà di adottare, sarà necessario il coinvolgimento parziale / totale di alcune strutture dell'organizzazione per renderle parte del cambiamento.

	Funzioni organizzative	Compliant player	Aggregatore	Piattaforma	Aggregatore come Piattaforma
Principali funzioni organizzative coinvolte	Compliance	●	●	●	●
	Organizzazione/ Processi	◐	◑	●	●
	Commerciale	○	●	◑	●
	Marketing	○	◑	◐	●
	Architetture	◐	◑	●	●
	Sicurezza	◐	◑	●	●
	Canali	◐	◑	◑	●
Fattori critici di successo	Competenze	○	◑	●	●
	Change Management	○	◑	●	●
	Capacità di investimento	◐	◑	●	●
	Time to Market	◐	●	◑	●

Fonte: Analisi PwC



Quanto più gli obiettivi strategici comporteranno investimenti in ICT e commerciali/marketing per sostenere un posizionamento competitivo rispetto agli altri operatori, tanto più sarà necessario diversificare le **competenze** ingaggiate e soprattutto valutarne il grado di coinvolgimento.

Potrebbe essere necessario valutare la possibilità di **acquire sul mercato** e/o in altri ambiti di business il **know-how** e il **knowledge** necessari a supportare il percorso verso il posizionamento desiderato.

È quindi importante considerare quali siano i **fattori critici di successo** in base agli obiettivi desiderati.

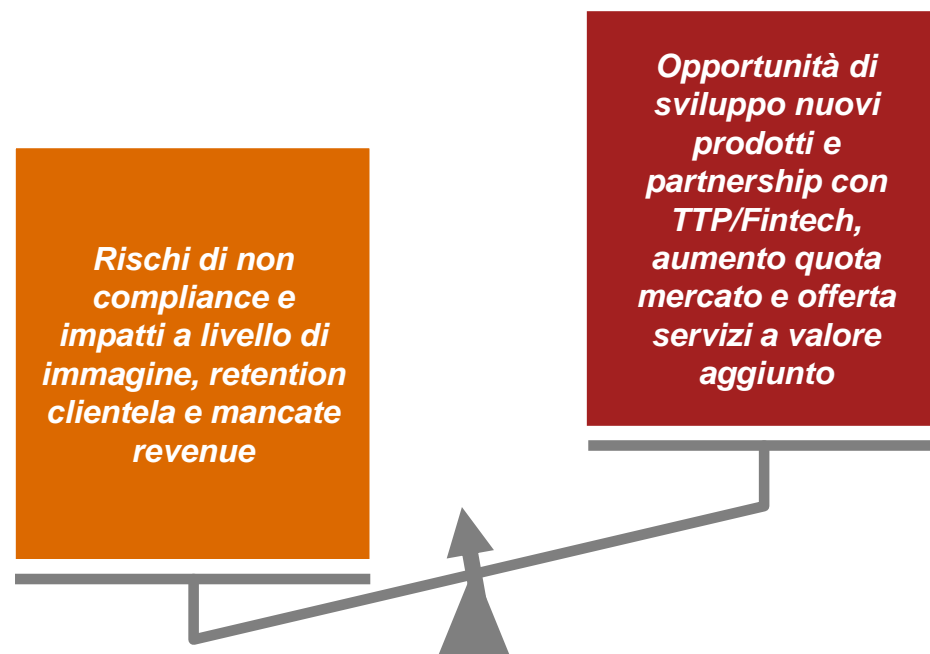
Rischi e opportunità

La PSD2 può essere considerata, dalle Banche tradizionali, un'**opportunità per innovarsi ed innovare**, ampliando la propria customer base e customer proposition creando anche nuovi stream di revenues.

La scadenza normativa della PSD2 (13 Gennaio 2018), insieme agli impatti delle **altre normative di settore** (es. Art 5 CAD e SCT Inst) e la portata degli interventi da prevedere, richiedono la **necessità di prendere delle decisioni nel breve**.

È necessario quindi, per tutti gli operatori, considerare la necessità degli adeguamenti minimi per la compliance e avere chiari gli **obiettivi** di medio termine: **l'ammontare degli investimenti** da stanziare, i **target di clientela** da raggiungere, la composizione attesa del **modello di revenue** e, in particolare, il **contributo** legato al **business dei pagamenti** che in questo scenario può diventare strategico per l'engagement della clientela.

È proprio la conoscenza legata ai clienti e all'identificazione dei loro bisogni alla base della **definizione della strategia di posizionamento**: una conoscenza strutturata dei target infatti permette di definire al meglio la proposizione commerciale di servizi innovativi e digitali.



www.pwc.com/it/psd2

Marco Folcia

Partner | Strategy & Operations

+39 3473786843

+39 02 66720433

marco.folcia@it.pwc.com

Fabrizio Cascinelli

Director | Regulatory

+39 3456981767

+39 02 91605293

fabrizio.cascinelli@it.pwc.com

Gianmarco Zanetti

Director | Technology

+39 3423039480

+39 02 66720567

gianmarco.zanetti@it.pwc.com

Sara Marcozzi

Senior Manager | Strategy & Operations

+39 3467809698

sara.marcozzi@it.pwc.com