

# Le banche a confronto con i TPP

INEDITE COLLABORAZIONI CON LE STARTUP. APERTURA ALLA APP ECONOMY, CON IL RILASCIO DI API E LA CREAZIONE DI PARTNERSHIP CON NUOVI PLAYER. MA ANCHE IL PERICOLO DI NON SAPERE COMPRENDERE IL CAMBIAMENTO IN ATTO E SUBIRE UNA NORMATIVA CHE, DI FATTO, APRE NON SOLO IL MERCATO MA ANCHE I SISTEMI DELLE BANCHE ALLE FINTECH. LA PSD2 È UNO SCENARIO CHE PRESENTA OPPORTUNITÀ MA ANCHE OSTACOLI, SECONDO I PARTECIPANTI ALLA TAVOLA ROTONDA ORGANIZZATA DA AZIENDABANCA E CA TECHNOLOGIES "PSD2: OPPORTUNITÀ E SFIDE NEI PAGAMENTI DIGITALI"

Banche alleate dei TPP e aperte alla application economy. O, in alternativa, costrette ad aprire i propri sistemi ai nuovi player con il rischio di perdere la relazione con il cliente finale. È questo lo scenario che la direttiva PSD2 potrebbe portare anche sul mercato e di cui si è discusso durante la tavola rotonda "PSD2: opportunità e sfide nei pagamenti digitali" organizzata da AziendaBanca e CA Technologies. Una strategia che ruota attorno a una collaborazione tra gli istituti finanziari e i Third Party Service Provider, capace di sfruttare tutti gli entry point di questi nuovi player nel mondo digitale per ampliare e rafforzare il mercato dei pagamenti elettronici offerti dalle banche. Attraverso un rinnovamento tecnologico che sarà agevolato proprio dalla PSD2 e che consentirà al finance di aumentare i ricavi dai sistemi di pagamento. «Già oggi un terzo dei ricavi bancari a livello globale è rappresentato dal mercato dei pagamenti – spiega Alessio Botta, Partner di McKinsey & Company – e nel

2017 tale valore potrebbe raggiungere il 36%. In Italia, fino al 2020, la crescita media annua attesa per i ricavi dai sistemi di pagamento è pari al 4%».

## I trend del mercato dei pagamenti

Anche se in Italia la penetrazione dei pagamenti elettronici è decisamente bassa rispetto alla media europea (12% vs. 36%), il mercato è in forte trasformazione, grazie alla convergenza tra domanda e offerta, entrambe focalizzate sull'innovazione digitale. «I merchant ad esempio stanno ricercando opportunità di crescita dei ricavi sui canali online e mobile – chiarisce Botta. E agli issuer e agli acquirer si affiancano nuovi attori non bancari: operatori di telefonia mobile, player digitali, come Apple o Google, e startup che puntano a entrare in selezionate fasi della catena del valore dei pagamenti attraverso innovazione di prodotto o di servizio. Per spiegare il cambiamento in corso nei mercati europeo e italiano dei sistemi di pagamento dobbiamo guardare a quattro trend».

## Innovazione di prodotto, e-commerce e piattaforme real time

Il primo è l'innovazione tecnologica e di prodotto, come ad esempio i wallet, il P2P, i pre-



Alessio Botta,  
Partner di  
McKinsey &  
Company



lievi cardless e i mobile POS, già introdotti da molti operatori bancari italiani. Un secondo trend è l'e-commerce, capace a oggi di raccogliere solo il 2,3% di fatturato rispetto a tutta la rete retail fisica nel nostro Paese, ma in crescita costante e superiore rispetto ad altri Paesi europei. «Tuttavia, questo è un business molto frammentato lato offerta di servizi di accettazione – precisa Botta. Gli operatori internazionali sono focalizzati sui segmenti Multi-National Corporation e Large Corporate, che rappresentano oltre la metà dei volumi di mercato, alcuni attori italiani offrono questo servizio alla clientela Corporate (con volumi stimati in circa un quarto del mercato), mentre la fetta più piccola ma con maggior potenziale di crescita, ovvero Small & Medium Enterprise, è dominata da attori non bancari». Ulteriore tassello innovativo del mercato dei pagamenti sono le piattaforme real time per migliorare l'efficienza e la flessibilità dei pagamenti bancari e,

“

**VOLENTI O NOLENTI, LE  
BANCHE DOVRANNO APRIRE  
LE LORO PORTE AI TPP**

”

al contempo, capaci di abilitare la penetrazione dei pagamenti mobile e P2P: un trend già in atto in Inghilterra, Danimarca e Svezia, che ha portato a una convergenza tra i pagamenti elettronici con carte e i servizi più tradizionali, come i bonifici. «Questo trend potrebbe avere un impatto a livello globale pari a oltre 45 miliardi di euro di ricavi aggiuntivi – sottolinea Botta – in particolare grazie alla conversione dei volumi dal contante ai pagamenti P2P e comunque al netto dell'effetto di conversione delle transazioni oggi già effettuate con carta».

### **La PSD2 e l'erosione del mercato bancario**

La PSD2 è il “quarto elemento”, quello che dovrebbe uniformare, oltre che estendere, una serie di provvedimenti introdotti con la PSD spingendosi però oltre, fino a disegnare nuove opportunità di mercato. Come la possibilità per tutti gli attori del sistema dei pagamenti di accedere a dati e conti dei clienti bancari. «La PSD2 risolve alcune delle questioni lasciate aperte dalla PSD, come il vuoto giuridico relativo ai nuovi attori, la mancanza di standardizzazione e interoperabilità delle soluzioni, la non corretta interpretazione delle pratiche di addebito – osserva Botta. Diversamente da quanto accaduto con la PSD - che tra il 2008 e il 2009 ha generato una riduzione dei ricavi da sistemi di pagamento stimata in circa 1,3 miliardi di euro - la PSD2 non dovrebbe avere impatti significativi sui ricavi complessivi del mercato italiano: le previsioni di crescita stimate da McKinsey & Company per questo settore

## LE TELCO NELLA PSD2

Anche le Telco potrebbero giocare un ruolo rilevante all'interno del mercato dei pagamenti rivisto dalla PSD2. «Lo scenario è mutato rispetto a qualche anno fa, quando abbiamo avviato la nostra collaborazione con le banche per i mobile proximity payments e la distribuzione delle SIM NFC – afferma Margherita Miali, Business Development di TIM. Allora lo sviluppo dei servizi prevedeva accordi volontari “one to one” tra istituti di pagamento e Telco, la PSD2, invece, impone a tutte le banche l’apertura verso i Third Party Payment Provider: la possibilità di stringere partnership con i TPP offrirà alle Telco l’opportunità di arricchire il proprio mobile wallet con ulteriori servizi a beneficio dei clienti».



Margherita Miali, Responsabile Progetto NFC e Mobile Payment di TIM



Michele Ermini, Project Manager di H3G

«D'altronde – conclude Michele Ermini, Project Manager di H3G – le Telco sono già da tempo in ottica time-to-market, avendo ogni tre/quattro mesi sviluppo e rilascio di prodotti concordati con le aree di marketing, molti dei nostri servizi sono già basati su logiche in cloud, conoscendo bene la tematica app economy. Lo conferma la nostra velocità di adattamento nei confronti di soggetti TPP disruptive, come ad esempio social network e instant messaging (come Whatsapp); valorizzando quindi le nostre offerte dati a supporto di questi servizi, e futuri quali internet of things (smarthome, connected car, etc.). Questo approccio conferma la nostra attenzione verso l’innovazione, con la continua ricerca di nuove offerte e prodotti che meglio si adattino alle esigenze che il mercato ci chiede ogni giorno, dove saremo pronti a spostare le nostre offerte».

(principali candidati a operare come TPP) avranno nuove opportunità di ricavi dai sistemi di pagamento, grazie soprattutto alla frequenza di contatto con i consumatori, in alcuni casi centinaia di volte superiore a quella bancaria. A loro volta, le banche potranno operare come TPP, cogliendo l’opportunità di posizionarsi come “aggregatori” delle attività svolte dai propri clienti presso altre banche, con l’obiettivo di ottenere maggiori informazioni sul livello di multibancaizzazione della clientela».

## Fabbrica e distributore

Volenti o nolenti, quindi, le banche dovranno aprire le porte ai TPP come punti di entrata per i clienti per inizializzare pagamenti e offrire loro informazioni su tali operazioni. E scegliere quindi quale ruolo rivestire all’interno del nuovo mercato dei pagamenti: contrastare i TPP, inquadrandoli come competitor, o collaborare con loro, prendendo spunto dal modello assicurativo. «La banca sarebbe quindi la fabbrica, capace di muovere il denaro – illustra Ugo Bechis, e-Payment & SEPA Advisor – mentre i TPP rivestirebbero il ruolo di broker a cui le banche dovranno comunque aprirsi. Questo implica che quando queste terze parti busseranno alle porte degli istituti di credito per fare dei

(+4% di crescita media annua dei ricavi prevista nei prossimi 4 anni) sono trainate principalmente dalla crescita dei volumi (+2%), in combinazione con la ripresa dei tassi di interesse nel medio-lungo termine e a fronte di margini commissionali in lieve compressione. La vera rivoluzione introdotta dalla PSD2 consiste piuttosto nella possibilità di uno slittamento delle quote oggi detenute dalle banche (sia

sui volumi sia sui margini) a favore dei Third Party Service Provider, regolamentati dal pacchetto legislativo. I TPP potranno infatti avere accesso alle informazioni dei conti correnti, dei pagamenti e controllare la disponibilità dei fondi dei clienti bancari, e le banche dovranno fornire queste informazioni ai nuovi player senza la necessità di una relazione contrattuale. Questo significa che le Telco e gli attori digitali



Ugo Bechis, e-Payment & SEPA Advisor

plugin, le banche dovranno essere pronte e aver già configurato le interfacce adeguate lato IT, con API e processi abilitanti per le nuove soluzioni dei TPP. Le banche che non seguiranno questa strategia rischiano di essere passive nel vedersi erodere parte dei ricavi, dividendoli con i TPP. Oltre all'aspetto economico è soprattutto importante che le banche definiscano una propria strategia distributiva dove l'aspetto commerciale in gioco è la "proprietà del cliente".

**Promuovere la collaborazione ai vertici bancari...**

Un'apertura che genera non pochi timori alle banche. «Soprattutto – spiega Marco Urbani, Responsabile Funzione Applicazioni Estero e Sistemi di Regolamento di Società Gestione Servizi Banco Popolare – perché questa apertura ai TPP comporta diversi rischi di sicurezza, da un lato per il cliente stesso, dall'altro per la banca, che non può mai conoscere quale livello di protezione la clientela abbia adottato contro le possibili frodi che, in un sistema aperto, rischiano di aumentare esponenzialmente a causa del fenomeno del cybercrime. È la logica del sistema bancario, quindi, che deve cambiare e se si temporeggia guardando con eccessi-



Andrea Fusco,  
Demand Manager  
multicanalità  
integrata di Iccrea  
Holding



Alessandro  
Bragazzi, Head of  
Payment System  
and e-money di  
UBI Banca

vo scrupolo agli aspetti regolamentari e tecnici, aspettando le authority, si rischia di posticipare troppo la definizione e l'allocazione del budget IT dedicato alla PSD2. Sarebbe meglio per le banche, invece, affrontare subito il tema della collaborazione con i TPP, puntare all'interoperabilità senza soffermarci troppo sul rischio della disintermediazione, e fare in modo che per il 2018 sia già tutto predisposto per sfruttare questa grandissima opportunità per il sistema bancario di rimanere a fianco del cliente, offrendo una nuova customer experience». «La PSD2 – prosegue Andrea Fusco, Demand Manager multicanalità integrata di Iccrea Holding – rappresenta un punto di svolta epocale in ambito bancario e non solo: il panorama dei pagamenti in Europa verrà completamente alterato con l'ingresso di nuovi soggetti anche non bancari. Al momento l'apertura ai nuovi player sembra rappresentare più una minaccia che un'opportunità e sicuramente verranno erosi molti ambiti di marginalità. Tuttavia, dal punto di vista del business, può rappresentare un'ottima leva di tipo mandatory per ottenere risultati (come l'integrazione tra ambienti diversi, l'innovazione, partnership e miglioramento

della customer experience) che altrimenti si sarebbero ottenuti con maggiori difficoltà. Non si può restare fermi a guardare e i tempi sono stringenti. Non solo perché lo impone la normativa europea ma perché i competitor o i nuovi player saranno aggressivi e veloci. Probabilmente la sinergia e la cooperazione saranno la chiave vincente». «Bisognerà però – chiarisce Alessandro Bragazzi, Head of Payment System and e-money di UBI Banca – promuovere questo nuovo business model innanzitutto al proprio interno, spiegare quanto sia importante collaborare con i nuovi player del mercato dei pagamenti per offrire una user experience semplice e univoca. Con l'obiettivo di sfruttare i touch point dai TPP ma anche di capire come la banca stessa possa essere "terza parte". La banca deve inoltre migliorare la propria capacità di generare valore dai dati di pagamento (e non solo) dei propri clienti. Per i clienti stessi innanzitutto».



Marco Urbani,  
Responsabile  
Funzione  
Applicazioni  
Estero e Sistemi di  
Regolamento di  
Società Gestione  
Servizi Banco  
Popolare



Francesco Pacileo,  
Responsabile  
multicanalità e  
servizi innovativi di  
Banca Popolare di  
Vicenza

**... e trovare il budget**

Un monito che le banche hanno colto, ma che faticano a soddisfare. «Perché mancano le risorse – commenta Francesco Pacileo, Responsabile multicanalità e servizi innovativi di Banca Popolare di Vicenza. Più che un pensiero strategico, ciò che è spesso insufficiente all'interno delle banche è il budget e il personale dedicato allo sviluppo di questi processi. Con il risultato che tutto ciò che non viene percepito come un vantaggio per la banca e il cliente e può essere rimandato, viene inevitabilmente posticipato. Soprattutto se non vi sono requisiti tecnici puntuali e/o non sono previste sanzioni».

**La fiducia: il punto di partenza**

Le resistenze non sono certo da parte dei nuovi player, che mostrano anzi un forte interesse collaborativo con le banche, per via della fiducia che ancora oggi i clienti bancari hanno nei confronti degli istituti di credito. «Sono le banche, infatti, a canalizzare il trust nei pagamenti – afferma Vincenzo Romano, Business Unit Commerciale di Credem – e bisogna vedere se e quando questa fiducia potrà essere riposta anche nei TPP. È pertanto importante aprirsi alla collaborazione per generare valore a tutti gli attori coinvolti



Vincenzo Romano,  
Business Unit  
Commerciale di  
Credem

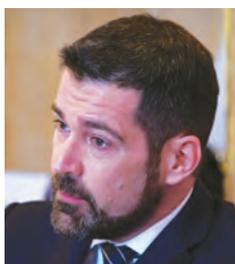


Angelo Grampa,  
Amministratore  
Delegato  
dell'Istituto di  
Pagamento  
Paytipper

e incrementare effettivamente l'utilizzo dei pagamenti elettronici». «Bisogna quindi puntare sulla collaborazione – conferma Angelo Grampa, Amministratore Delegato dell'Istituto di Pagamento Paytipper – perché la banca può offrire valore aggiunto. Non ha senso, quindi, che gli istituti di credito abbandonino il mercato dei pagamenti, piuttosto dovrebbero mostrare il valore che possono portare in questo settore».

**... ma saranno le banche a scegliere il partner**

Anche perché il dubbio è che il cliente italiano, ancora poco digitalizzato (meno del 25% dei clienti bancari italiani si ritiene fully digital, secondo McKinsey), non sia pronto a lanciarsi tra le braccia dei TPP. «Gli italiani – precisa Daniele Ferdinando Brunelli, Responsabile Business Impact Analysis di Banca Mediolanum – sono più propensi ad affidarsi ai big player, come Apple o Google: operatori consolidati con cui le banche devono avvia-



Daniele  
Ferdinando  
Brunelli,  
Responsabile  
Business Impact  
Analysis di Banca  
Mediolanum



Guido Campra,  
Affiliation &  
Partnership  
Manager di  
Movincom

re delle partnership in ambito pagamenti». Con tutti i vantaggi che ne possono derivare, come racconta Guido Campra, Affiliation & Partnership Manager di Movincom, azienda torinese che già da tempo collabora con le banche per offrire servizi di mobile payment. «Gli esercenti in questi anni stanno condividendo con noi i dati di acquisto dei loro clienti – racconta – per elaborare campagne di co-marketing avvalendosi di un'unica piattaforma e di un wallet che permette alla clientela di fare acquisti in pochi secondi. Questi strumenti, con la PSD2, possono essere offerti in white label anche agli istituti di credito che potranno così disporre di un e-wallet a proprio brand attivabile rapidamente, spendibile su un ampio circuito di servizi già operativi e utile per arricchire la loro base dati relativa ai clienti retail e anche business».

**L'asset bancario: i dati della clientela**

Insomma la banca, se volesse, potrebbe dettare le regole di questa collaborazione, avendo dalla sua parte un asset fondamentale, che fa gola ai TPP: ovvero i dati degli account della clientela. Così preziosi nell'ambito di questa nuova collaborazione. «In questo processo,

## TEMPESTIVITÀ: PAROLA CHIAVE NELLA PSD2

Anche nel contesto PSD2, la chiave del successo risiederà nella tempestività con cui le banche sapranno recepire i cambiamenti normativi e del mercato, caratterizzati fondamentalmente dall'ingresso di nuovi soggetti denominati TPP abilitati a svolgere alcuni servizi del processo di pagamento, secondo Salvatore Borgese, Direttore Payment Services di ICBPI. «Il quadro normativo della PSD2 – commenta – si inserisce nello scenario evolutivo che ha portato alla realizzazione della PSD prima fase e poi alla migrazione SEPA, con i noti impatti su processi e organizzazione delle banche, e ha come obiettivo quello di ampliare le possibilità di scelta, economicità e sicurezza nella fruizione dei servizi di pagamento elettronici ma, parallelamente, standardizzare e regolamentare in logica di "level playing field" tutti i PSPs già presenti sul mercato e i nuovi entranti. La pervasività della tecnologia mobile e delle logiche incentrate sui concetti di disponibilità, velocità e semplicità, unitamente all'affacciarsi sul mercato di player in grado di agire in ambito globale sono gli ulteriori vettori, alla



Salvatore Borgese, Direttore Payment Services di ICBPI

base del cambiamento in atto. Per mantenere il vantaggio competitivo acquisito nei payment services, le banche dovranno ridisegnare rapidamente architetture e modelli di business, per offrire ai clienti una value proposition che andrà oltre la semplice gestione transazionale, ovvero la più ampia libertà di scelta rispetto alle modalità con cui eseguire la transazione, realizzando contestualmente l'integrazione tra gli strumenti di pagamento utilizzabili (carta di credito, carta di debito, conto di pagamento) e piattaforme per i servizi a valore aggiunto. Le piattaforme aperte, che utilizzano un'architettura Open API, avranno sicuramente un ruolo determinante per semplificare la realizzazione di questo ecosistema dei pagamenti integrato. La PSD2 spingerà le banche a realizzare nuovi servizi, per favorire l'accesso dei TPP ad alcune informazioni sul conto del cliente. Queste novità non dovranno essere viste come un obbligo ma come un'opportunità, sia per abilitare nuovi servizi a valore aggiunto, sia per favorire il realizzarsi di una relazione virtuosa con partner a maggior spinta innovativa come, ad esempio, le startup FinTech. Scegliendo di competere sul piano dell'innovazione, le banche potranno rimanere competitive e presidiare i cambiamenti di scenario, rafforzando il loro ruolo in un ambiente multioperatore e multiservizio, che permetterà al cliente finale un'esperienza di pagamento semplice, veloce e in linea con il contesto di utilizzo».



Fabrizio Tittarelli, CTO di CA Technologies Italia

però, bisognerà mettere presto mano all'IT – commenta Fabrizio Tittarelli, CTO di CA Technologies Italia. Perché non è solo il business model a cambiare, passando dal tipico modello bancario incentrato sulle transazioni a uno più affine ai nuovi player che si basa invece sulla centralità del cliente, ma anche lo standard nell'offerta dei servizi e dei prodotti bancari, che deve far leva sull'application economy. Una strategia che l'industria ha messo al vaglio, con l'obiettivo di creare un modello di banca aperta, che offre e mette a disposizione i propri prodotti. Ma le banche dovranno essere in grado poi di gestire, monitorare e governare questo accesso ai dati, per esporli in modo sicuro a soggetti come i TPP che già stanno sfruttando un modello application based».

### Banche digitali e tradizionali: due visioni per la PSD2

Non tutte le banche sono pronte però a fare questo salto verso l'application economy, almeno guardando alla indagine di Finextra Research commissionata da CA Technologies sulle potenzialità della PSD2 per le banche europee. «C'è una dicotomia tra banche digitali e istituti di credito tradizionali – racconta Tittarelli. Le banche tradizionali

vedono la PSD2 come un passaggio inevitabile e vorrebbero però evitare di esporre a soggetti terzi i propri asset sui clienti. D'altronde, l'apertura dei dati del conto ai TPP presenta problemi non solo tecnologici, ma anche di processo per assicurare una gestione sicura di questi dati. Le nuove banche digitali, prive di sistemi legacy, riescono invece a scorgere maggiori opportunità, soprattutto alla luce di possibili partnership e integrazioni con startup FinTech, capaci di offrire subito una tecnologia all'avanguardia. Esempio concreto di questo approccio, sia sul mercato italiano sia su quello estero, è il ruolo di aggregatore e acceleratore che le banche stanno adottando nei confronti di startup innovative nel settore finanziario, perché in questo terreno la velocità diventerà un fattore discriminante. Per questo motivo è importante che le banche inizino a collaborare già oggi per portare all'attenzione di Banca d'Italia, che calerà la PSD2 sul mercato nazionale, i possibili elementi mancanti in questo passaggio verso la nuova regolamentazione, ma anche avviare i test con le FinTech per mettere a terra idee decisive e creare nuovi ecosistemi, acceleratori o incubatori, per non dover autonomamente migrare verso l'app economy e trovare piuttosto supporto tecnologico in queste startup».

### L'identità digitale e il ruolo dei TPP

Una collaborazione ancor più necessaria alla luce di ulteriori aspetti introdotti dalla nuova



Antonio  
Bonsignore, CEO  
di Mobysign

normativa sui pagamenti, relativi alla identità digitale. Una serie di regolamentazioni che permetteranno ai nuovi player di scavalcare la banca, operando a nome del cliente nell'autorizzazione delle transazioni veicolate dai TPP. «L'e-Payment Security, ad esempio, non solo parla di autenticazione a due fattori ma anche della possibilità di utilizzare un'unica credenziale per inizializzare qualsiasi strumento di pagamento, sia quella usata per l'accesso all'home banking sia quella per autorizzare il pagamento con carta di credito – sottolinea Bechis. Questa normativa si affianca poi con l'e-ID e il Trusted Service Regulation sulla customer ownership, legittimando di fatto il ruolo di questi broker a diventare punto di accesso per l'identificazione dei consumatori: se il TPP, quindi, riconosce l'utente con una e-ID potrà anche agire a nome del cliente nei confronti della banca, e sfruttare la one only payment credential in un wallet disintermediando completamente l'istituto di credito». «D'altronde – aggiunge Antonio Bonsignore, CEO di Mobysign, FinTech che federa banche e merchant a un hub comune e a una app di strong authentication – nessuno come la banca può identificare il cliente:

Mobysign la abilita come identity provider consentendole di mantenere la ownership del cliente. Grazie poi all'utilizzo della app comune di autenticazione ai pagamenti, al wallet e alle loyalty, con user experience e check-out intuitivi e veloci, è possibile proporre una soluzione di sistema con una massa critica tale da contrastare gli OTT: la soluzione della singola banca rischia di perdere la partita. Il 2018 non è lontano e la rapidità non è una eccellenza del mondo bancario: le FinTech possono aiutarlo con la loro agilità».

### Una questione di velocità

E nel campo dell'autenticazione e dell'identità digitale, i nuovi player sembrano essere avvantaggiati. «Grazie a un time-to-market rapido, tra i 3 e i 6 mesi, contro una evoluzione della offerta bancaria più lenta – prosegue Bechis –, capace di impiegare anche 1,5-2 anni per mettere a terra una soluzione che a volte presenta una user experience non ottimale. Perché la velocità è un principio che non tocca solo l'innovazione, ma anche l'esperienza utente: fluida, veloce, che permetta ai consumatori di concludere un acquisto e pagare in meno di un minuto. Una strada percorribile grazie soprattutto alla tecnologia biometrica, che si aggiunge e velocizza l'autenticazione a due fattori con OTP dello strumento di pagamento in sé, consentendo di fatto di autorizzare un pagamento tramite un rapido fingerprint».

G.C.