



Bocconi

SPIN 2013

SDA

Pagare è un atto sociale

Perchè i “SEPA payments” aprono il vaso di Pandora del banking

Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè

Bocconi University – SDA Bocconi School of Management

Il nuovo pagamento è “negoziazione”, non mera “transazione”

- Pagare è un atto economico troppo importante per lasciarlo gestire dagli ingegneri o dai burocrati.
 - *Un po' come pensare di fare l'e-government con la posta elettronica certificata ai tempi di Facebook.*
- Per il **mercato corporate**: il pagamento come “touchpoint” di ricostruzione collaborativa di un profilo economico per il merito di credito e il risk management.
- Per il **mercato retail**: finora abbiamo pensato di replicare un pezzo di carta, o al massimo di plastica.
 - *Le metafore sono vecchie e un po' patetiche: il borsellino, il limite di spesa, il PIN del bancomat.*
 - *La segmentazione è incongruente: la differenza fra prossimità e distanza è finanziaria, non fisica.*
- A contare saranno sempre più i “**metadati**” associati al processo di pagamento.



Pagare è supremo atto di libertà economica, non mera applicazione di determinismo tecnologico o regolatorio

1 euro di “new payments” vale di più

- **Le esternalità economiche della monetica**
 - Sia gli utilizzatori sia i merchant vogliono estrarre più valore dal processo di pagamento, estendendo la catena del valore dall'acquisto alla relazione.
 - I **titolari** stanno imparando (Nectar, Groupon, l'e-commerce in generale) che pagare con la carta da più valore agli Euro spesi, perchè consente una manciata di opportunismo in cambio di un pizzico di fedeltà.
 - I **merchant** più avveduti non si fermano alla convenienza ma vogliono profilazione, marketing mirato, gestione della relazione, benchmarking. Sanno di non poter più competere solo esponendo le merci. Se no i loro negozi si svuotano.
- Il pagamento diventa gestione finanziaria dei diversi titoli di credito aperti e disponibili dal titolare verso l'intermediario e/o il merchant.
- Non è progressiva eliminazione del contante (“**cash-less**”), ma aumento della quantità di informazioni associate (“**data-rich**”)



www.shutterstock.com · 72925357

La legge di Gresham: si paga sempre con la moneta “cattiva”

- **Coi nuovi sistemi di pagamento, la monetica è un CFO Portatile Personale, non un borsellino elettronico.**
 - *Il mezzo e la modalità di pagamento non sono necessariamente predefiniti.*
 - *Il pagamento è un “moment of truth” dell’esperienza del cliente e può avere diverse collocazioni nel “customer journey”: nel mercato “future” e in quello “spot”.*
 - *Il SW sceglierà la miglior forma di credito utilizzabile in cambio del miglior deal offerto dal merchant.*
- Il pagamento viene sempre più disaccoppiato dalla transazione e ri-accoppiato con una funzione di scambio informativo oppure di sussidio/premio, oppure ancora di gestione delle diverse fonti di valore economico dalle quali attingere per effettuarlo o verso le quali indirizzare eventuali bonus guadagnati.



Pagare è un atto sociale, non tecnico

- **Processo di negoziazione** e sigillo di scambio, atto di libertà e insieme ammissione d'interdipendenza.
- Il pagamento del futuro sarà sempre più elemento di un **nuovo processo organizzativo** e sempre meno mera transazione monetaria.
- In termini economici, il pagamento del futuro sarà **vettore di complementarità crescenti ed esternalità**, a volte positive, a volte anche negative.
- Pagare, specie nel mercato retail, non sarà semplice atto transattivo ma **scelta di allocazione del reddito disponibile e d'impiego del patrimonio informativo personale**.
- Il modello logico dello scambio muta profondamente. **Pagare non è solo scambio bilaterale (beni contro denaro), ma anche multilaterale, con scambio informativo e stipulazione di contratti d'opzione;** diventa così un patto di compensazione extra-monetaria reciproca, che prevede la concessione di diritti d'esercizio futuro.



Il personal payment è orizzontale

- La nuova Carta è Costituzionale (e Sociale)

- La monetica mobile è *banking sociale*, non più solo individuale come il tradizionale concetto di "titolare" di conto o di carta. È sociale in due direzioni:

- È sociale *orizzontalmente*, quando diventa strumento di associazione e di relazione tra clienti, come nel caso di gruppi d'acquisto.
- È sociale *verticalmente*, quando spinge verso l'integrazione di issuing e acquiring, nella relazione tra utilizzatori e merchant.



Il personal payment è verticale

- La monetica mobile è la continuazione del retail banking con altri mezzi, consente di mantenere un rapporto frequente e sistematico con merchant e titolari, ed è l'unica forma di dialogo permanente tra banca e cliente.
 - Per gli **utilizzatori**, la monetica porta il banking fuori dalla banca e “dentro” ai processi economici quotidiani, di scelta, acquisto, pagamento, finanziamento.
 - Per i **merchant**, la monetica integrata ed estesa ai servizi a valore aggiunto offre un migliore accesso ai clienti, non solo il vecchio acquiring di ferro, cavi e commissioni

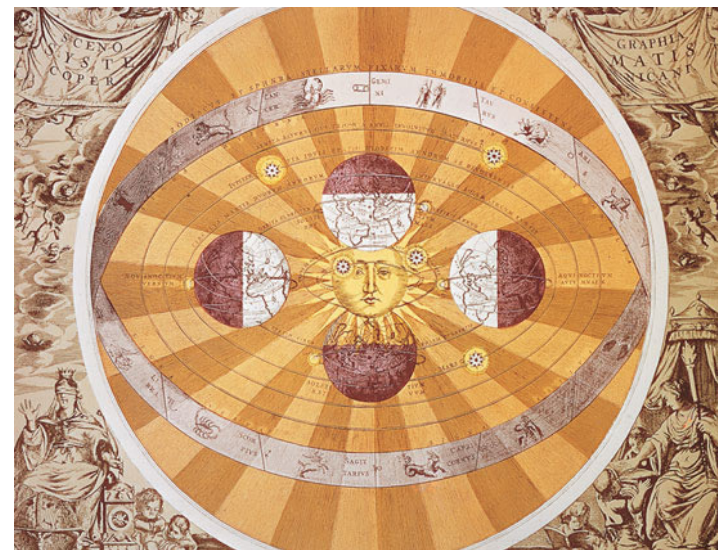


Eppur si muove, il pagamento.

La nuova monetica come rivoluzione copernicana del banking.

- Non più il conto al centro e la carta satellite, ma la relazione di monetica nuovo sole, attorno al quale disegnare rivoluzioni e rotazioni ad alta frequenza.
- Ridisegnare i processi bancari per trasformare progressivamente la monetica nel ruolo di piattaforma di banking relazionale, saldato sui processi quotidiani di allocazione del reddito disponibile.

Un banking più vicino al cliente: se ci illudiamo di aspettarlo in filiale, o anche solo sul servizio di e-banking, qualcun altro - Google, FaceBook, Apple, Coop, Vodafone o perfino un concorrente bancario meno ingessato - lo andrà a cercare, lo avvicinerà e lo convincerà ad affidargli il portafoglio.



L'equazione della monetica

- La monetica non è più la mera sommatoria di transaction e interchange fees, ma:

$$\text{■ Valore} = f \left(\frac{\text{SINTASSI}}{\text{LATENZA}} \right)$$

Standard, Massa Critica,
Interoperabilità, Profilazione,
etc.

Occasioni e frequenza d'uso,
sincronicità verticale e orizzontale,
allertamento, interstitialità, etc.

Banche e OTT: amici, nemici o semplici conoscenti?

- *“Quando un uomo con la pistola del sistema legacy incontra un uomo con il fucile del web, è un uomo morto”.*
(Attribuita a Clint Eastwood)
- **Perché le banche devono imparare l'arte della competizione “intersettoriale”?**
- Per colmare i gap di:
 - sistemi informativi
 - competenze analitiche
 - skill relazionali
 - complementarietà di processo
- Ma anche far leva sui vantaggi:
 - brand legitimation
 - credito
 - interoperabilità



Quanto “paga” la monetica nel business model del banking

- **Monetica low cost e high tech**
- Imparare a “vivere magri”, perchè la monetica dovrà essere contemporaneamente low cost e high touch. La sua diffusione si accompagnerà a un crescente controllo pubblico sui prezzi dei servizi.
- **Le banche e il conto economico della monetica e dei nuovi modelli di pagamento**
- Il conto economico della monetica non dovrà essere solo su fee transazionali. Dovrà generare nuovi clienti, estenderne la fedeltà e ampliare la base di asset amministrati.
- La monetica non è una linea di prodotto complementare al conto corrente nè una divisione organizzativa accessoria. È la continuazione del banking con altri mezzi, con gli strumenti della modernità e dell'innovazione.
- Le banche dovranno fare uno zero based costing sia del cash sia della monetica, allocando correttamente i costi specifici e adottando una value based strategy.



Grazie e buon lavoro!

Prof. CarloAlberto Carnevale-Maffè

Scuola di Direzione Aziendale – Università Bocconi

Email: carloalberto.carnevale@sdabocconi.it

Twitter: @carloalberto

Facebook: www.facebook.com/carloalberto.carnevale

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi