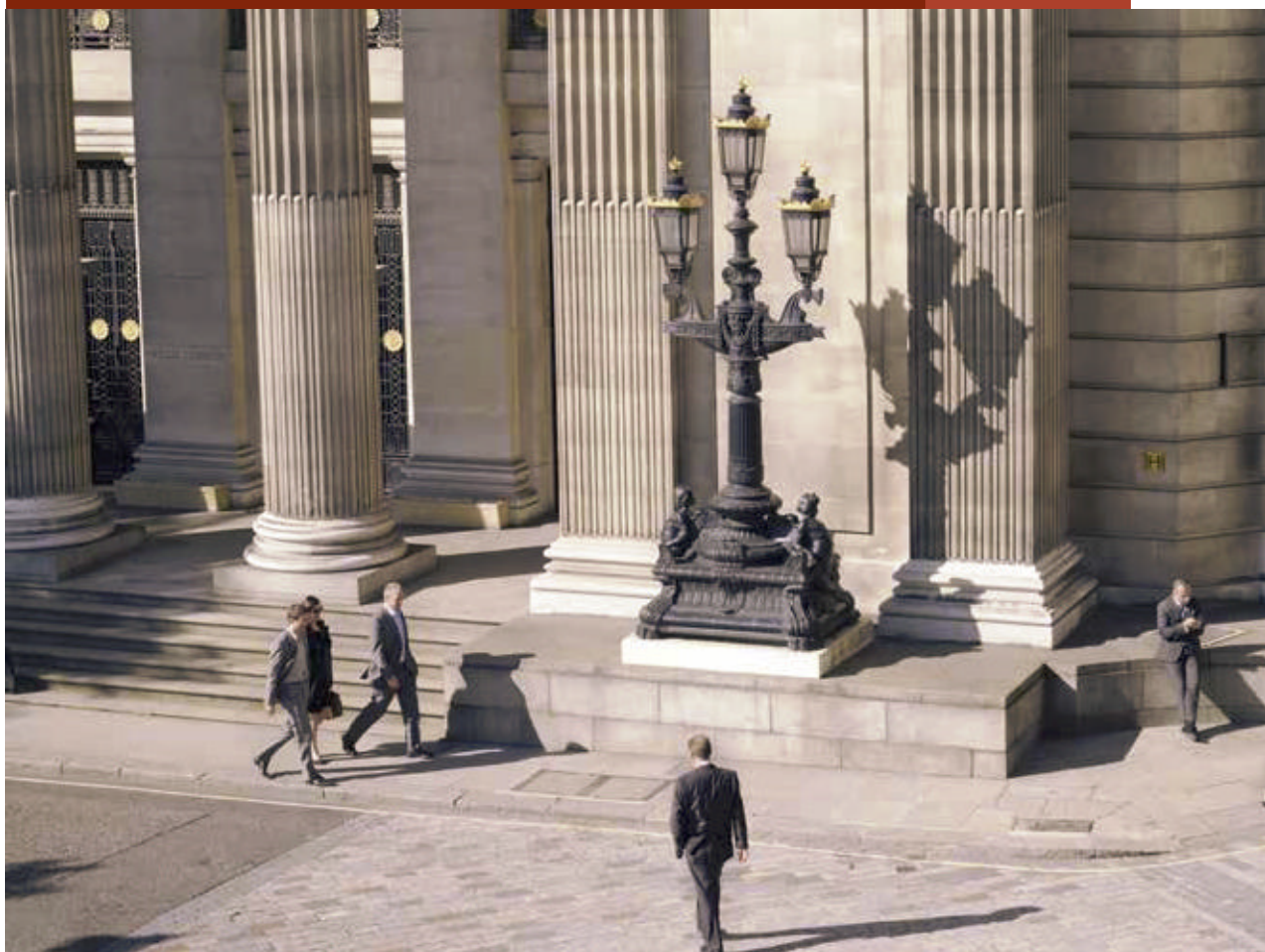


Evoluzione dei servizi di incasso e pagamento per il mercato italiano

giugno 2013

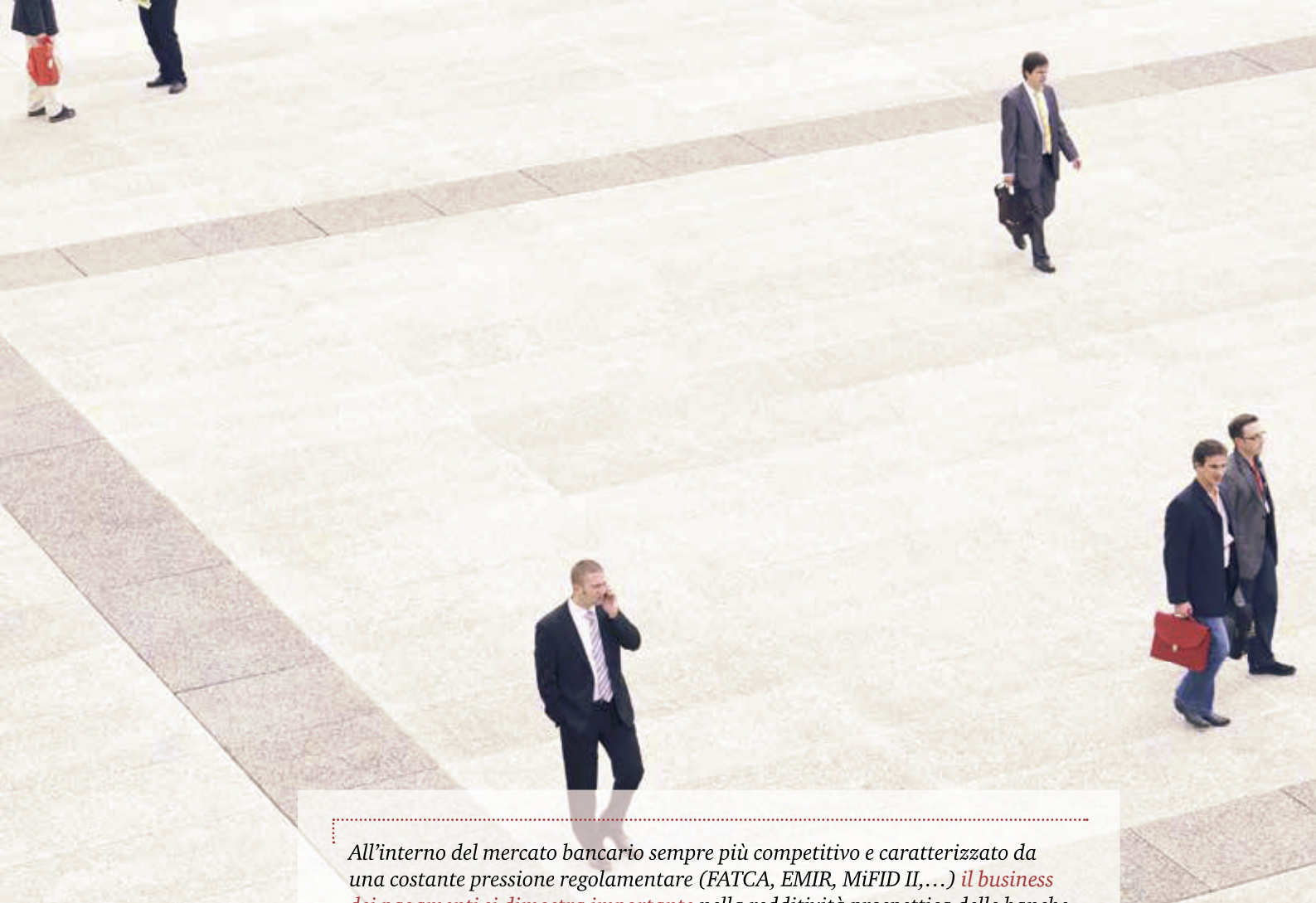




Sommarrio

Il contesto di riferimento 4

**Un modello di evoluzione dei servizi
di incasso e pagamento per il mercato
italiano** 5



All'interno del mercato bancario sempre più competitivo e caratterizzato da una costante pressione regolamentare (FATCA, EMIR, MiFID II,...) **il business dei pagamenti si dimostra importante** nella redditività prospettica delle banche perché **garantisce stabilità nei ricavi commissionali anche durante periodi di crisi economica e finanziaria** e non comporta assorbimento di capitale, come i prodotti del credito.

Anche per tali ragioni alcune tra le principali banche italiane hanno pianificato nei prossimi anni importanti investimenti per sviluppare il business transazionale e far evolvere l'offerta dei prodotti di pagamento.

La dimensione del mercato italiano permette la ragionevole presenza di un **numero limitato di player nel business transazionale** e gli operatori bancari a vocazione internazionale oppure con un consistente portafoglio clienti corporate/large corporate con bisogni sofisticati hanno maggiori chance per diventarlo. **Gli investimenti delle banche in tal senso devono essere mirati** per definire il posizionamento strategico che la banca vuole avere nel comparto in funzione del proprio target di clientela in termini di bisogni commerciali, copertura geografica e volumi transati.

In tale contesto è opportuno ripensare il proprio modello di business attraverso una revisione della strategia di vendita dei servizi transazionali e del modello operativo per migliorare la penetrazione commerciale ed ottimizzare il cost to serve, valutando anche l'opportunità di partnership commerciali per coprire la domanda di servizi dei propri clienti e ottimizzare la macchina operativa interna.

Il contesto di riferimento

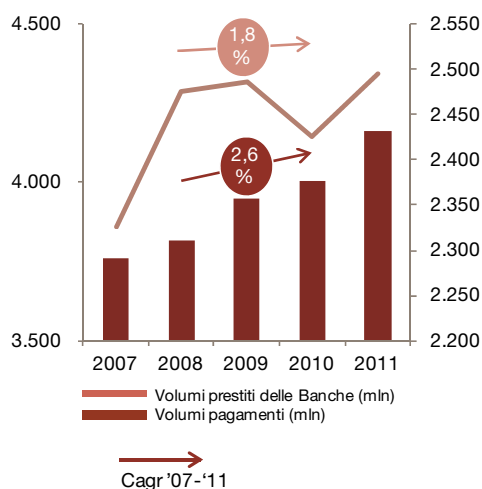
Nonostante il contesto di mercato degli ultimi anni sia caratterizzato da una crisi del settore finanziario, **il business dei pagamenti ha registrato a livello nazionale trend di crescita positivi** e superiori rispetto ad altri servizi core della banca: il volume dei pagamenti è cresciuto di circa il 2,6% negli ultimi 5 anni, mentre quello dei prestiti erogati di solo circa l'1,8% a causa del rallentamento di questo comparto a partire dal 2009 e di una forte contrazione tra il 2009 e il 2010 (i primi dati sul 2012 confermano un trend in ulteriore riduzione).

L'andamento positivo dei pagamenti ha quindi garantito negli anni un costante aumento della quota di ricavi

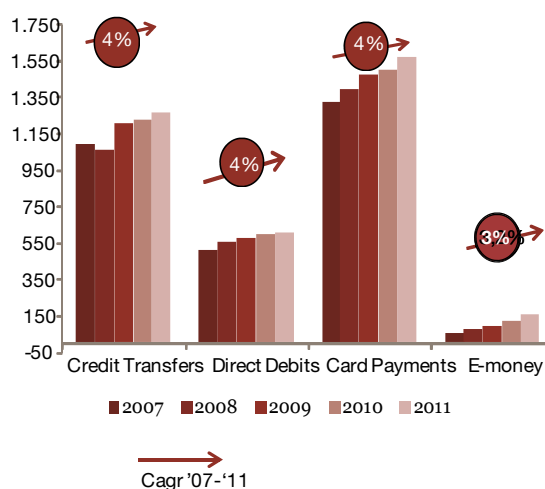
commissionali, rappresentando un business solido per le banche italiane.

Tuttavia, in considerazione delle recenti evoluzioni normative (PSD, SEPA, EMD,...), i prodotti di pagamento si stanno trasformando in commodity. Al momento, pertanto, non è possibile per tutti i players entrare in modo profittevole nel business transazionale. Confrontando il mercato dei pagamenti in Italia (circa 2,5 mld di transazioni annue) con la media di operazioni di una Global Transaction Bank (media dei primi 3 GTB: circa 2,8 mld), si evince che non ci sono spazi sufficienti per avere buone economie di scala nel mercato domestico.

Volumi pagamenti vs. i prestiti delle banche



I volumi dei sistemi di pagamento elettronici



Fonte: Analisi PwC su dati Banca d'Italia (anno 2012, dati riferiti al 2011)



Un modello di evoluzione dei servizi di incasso e pagamento per il mercato italiano

Il cambiamento del modello dei servizi di incasso e pagamento può partire da alcune considerazioni sul posizionamento competitivo che la banca vuole ottenere sul mercato.

Per le banche è necessario definire le leve strategiche per la determinazione del modello verso cui evolvere, partendo

dall'analisi delle relazioni con la propria clientela e identificando i reali vantaggi competitivi che potrebbero derivare dal posizionamento scelto nel mercato domestico.

La proposta di PwC per l'evoluzione del comparto si focalizza su tre leve strategiche:

- (a) Sviluppo dell'offerta commerciale per la crescita dei volumi transazionali***
- (b) Trasformazione ed efficientamento della macchina operativa***
- (c) Sviluppo delle piattaforme IT in logica multicanale***

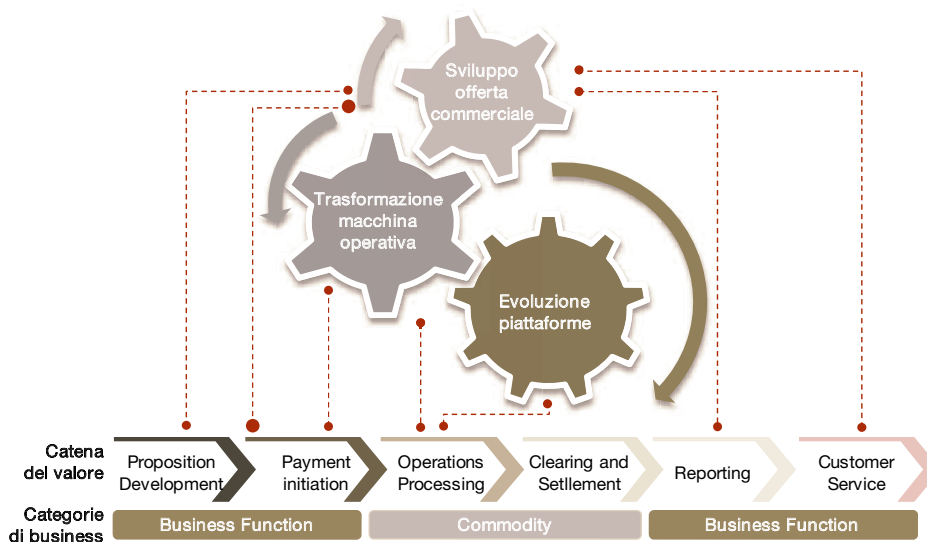


Le leve strategiche agiscono lungo la catena del valore del comparto dei pagamenti, dalla proposta di sviluppo al servizio post vendita per la clientela: l'attenzione va però posta sulle fasi del servizio (*business function*) dove il cliente è disposto a riconoscere maggior valore, ossia *proposition development, payment initiation, reporting, customer service*.

Al contempo le logiche architetturali e di macchina operativa dovranno accentrare e razionalizzare alcune componenti applicative con la finalità ultima di:

- conseguire economie di scala soprattutto sulle fasi di processo considerate commodity, esternalizzando dove non ci siano volumi
- razionalizzare le attuali procedure
- semplificare i back office
- aumentare i livelli di servizio in logica STP
- abilitare l'integrazione con nuovi canali (m-payments, c-less, ...)

Leve strategiche per l'evoluzione del modello



(a) Sviluppo dell'offerta commerciale

In un modello di business sempre più orientato verso una segmentazione comportamentale della clientela, per la banca diventa fondamentale costruire relazioni solide con i propri clienti al fine di sviluppare ed offrire servizi a valore aggiunto, nuovi prodotti e strategie commerciali mirate.

L'evoluzione del modello transazionale deve puntare sui canali di presidio e relazione con i clienti attraverso lo **sviluppo di una strategia di marketing focalizzata per ogni segmento di clientela, formazione della rete commerciale e ampliamento della gamma di offerta dei prodotti.**

La maggior parte delle banche italiane presenta un'offerta dei servizi transazionali sostanzialmente limitata rispetto ai players europei. Da una ricerca del 2012 condotta da PwC su 23 banche che operano sul mercato europeo e americano e 12 tra le principali banche italiane emerge che nessuna di queste ultime ha un'offerta di servizi completa rispetto ai competitors internazionali e solo alcune offrono servizi di fatturazione elettronica, e-procurement e servizi internazionali di cash pooling e factoring.

I cambiamenti nel contesto competitivo e operativo che derivano anche dalla **SEPA** offrono alle banche l'opportunità di **iniziare a ripensare al proprio modello di business e alla propria offerta** per definire le modalità che meglio si adattano alle proprie dimensioni e alla clientela servita.

(b) Trasformazione ed efficientamento della macchina operativa

L'attuale struttura dei costi potrebbe non essere sostenibile nel medio termine a fronte della riduzione dei ricavi commissionali, in particolare per la pressione sul pricing. Nel panorama che si sta prospettando per gli operatori bancari la **ridefinizione dei processi in ottica di efficienza e la ricerca dei benefici prodotti dallo "scale effect"** sono fattori critici di successo.

La maggior parte delle banche italiane è caratterizzata da un'offerta standardizzata e da un elevato cost to serve.

Vanno quindi identificati i processi operativi collegati a fasi della value chain a basso valore aggiunto per il cliente, definendo un percorso di ottimizzazione per ridurre il costo di gestione.

Un livello elevato di efficienza operativa può essere ottenuto anche attraverso l'outsourcing della macchina operativa o di parte di essa tramite partnership strategiche con altri player di mercato.

(c) Sviluppo delle piattaforme IT

L'elevato cost to serve è anche effetto di infrastrutture tecnologiche che sono generalmente il risultato di un'evoluzione storica dei servizi di pagamento.

Le piattaforme informatiche dovrebbero essere invece un fattore critico di successo e andrebbero spinte verso modelli integrati per:

- aumentare l'efficienza operativa in ottica straight to process
- abbattere i costi di gestione delle piattaforme e quelli di implementazioni future
- industrializzare e coordinare i processi di vendita
- aumentare l'efficacia delle proposte commerciali focalizzandole sempre più ai bisogni del cliente

Inoltre, l'aumento dei canali dispositivi messi a disposizione della clientela ha creato maggior complessità nella gestione dei sistemi di processing delle operazioni di pagamento.

In tal senso un **Payment Hub** non va inteso come la semplice centralizzazione delle attuali architetture informatiche, ma è il motore delle attività correlate ai pagamenti; oltre all'abbattimento del *cost to serve* deve quindi garantire:

- efficacia e sostenibilità nello sviluppo dei servizi di pagamento
- efficacia nella gestione della liquidità
- rafforzamento del livello di know your customer (KYC)
- rafforzamento della Customer Loyalty

Oggi diventa poi necessaria l'implementazione di un modello multicanale integrato che aumenti l'efficacia commerciale, garantendo l'industrializzazione e il coordinamento dei processi di vendita con proposte commerciali maggiormente mirate ai bisogni delle diverse tipologie di clientela, applicando un pricing dinamico per cliente sulla base del valore espresso e dei canali utilizzati.

Piattaforme IT evolute e multicanalità integrata permettono lo sviluppo di strategie relazionali sui singoli canali dispositivi, migliorando la penetrazione commerciale e dimensionando puntualmente il numero di contatti, campagne e visite ai clienti sui diversi canali e in modalità integrata, definendo il mix idoneo di canali di interazione per servire efficientemente ciascun cliente, migliorando il livello di Customer Experience e contenendo il cost to serve.

Contatti

Pietro Penza

Partner

T: +39 06 570832158

M: +39 348 2740422

pietro.penza@it.pwc.com

Marco Folcia

Director

T: +39 02 66720433

M: +39 347 37 86 843

marco.folcia@it.pwc.com