

# PSD2: 2 game changer?

Opportunità e impatti della direttiva

Advisory

kpmg.com/it



### Indice

Premessa	5
Il contesto di riferimento	6
PSD2: i contenuti della riforma	1′
Opportunità e impatti della direttiva	18
I nuovi scenari competitivi	26
5 Steps Transformation Program - L'approccio progettuale KPMG	20

### Premessa

L'avvento e la rapida diffusione degli *smartphone*, uniti alla crescente convenienza nell'utilizzo di servizi di *internet banking*, stanno cambiando radicalmente le abitudini di pagamento dei consumatori offrendo nuove possibilità di business.

Da grandi opportunità derivano però anche grandi rischi e il regolatore ha dovuto trovare un modo per normare il nuovo scenario dei pagamenti bilanciando sicurezza, necessità di innovazione e protezione per il consumatore.

A questo scopo il 13 gennaio 2016 è entrata in vigore la direttiva 2015/2366/(UE) sui servizi di pagamento prestati nel mercato interno (PSD2), recepita dal Governo italiano il 13 gennaio 2018, che introduce significative novità nel mondo dei pagamenti in termini di ruoli e responsabilità, attori coinvolti e soluzioni tecnologiche a supporto.

La direttiva pone nuove sfide per le banche in termini di *compliance* e ha l'obiettivo di aumentare la concorrenza nel settore, con conseguente minaccia per gli operatori tradizionali, ma con nuove ed interessanti opportunità di business.

Gli istituti bancari tradizionali dominano ancora il mercato, ma si stanno muovendo nel nuovo scenario in modo frammentato senza un modello di riferimento.

L'obiettivo del documento è quello di illustrare i principali cambiamenti introdotti dalla direttiva, presentare i principali impatti per gli operatori tradizionali e analizzarne le possibili opportunità di business e le eventuali minacce.



**Giuliano Cicioni Partner**, KPMG Advisory



**Gaetano Correnti Partner**, KPMG Advisory

# Il contesto di riferimento

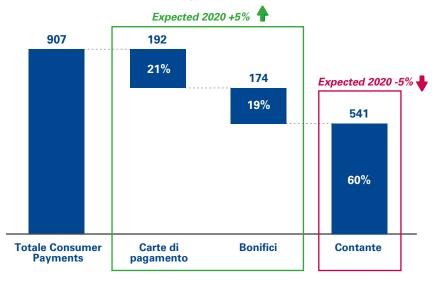
La digitalizzazione, la lotta al contante, le novità regolamentari, l'ingresso nello scenario competitivo di nuovi operatori *fintech*. Sono molti gli elementi che stanno contribuendo a rivoluzionare il settore dei servizi di pagamento. L'Italia appare ancora arretrata rispetto ai principali paesi europei in tema di digitalizzazione dei pagamenti. Tuttavia l'introduzione della direttiva PSD2 ha contribuito a portare alcune novità anche sul mercato italiano con importanti impatti per gli operatori tradizionali. Anche per questo motivo lo scenario italiano si prospetta in forte evoluzione nei prossimi anni.

### Cambiano i clienti

Oggi in Italia l'utilizzo delle carte di pagamento è ancora limitato: il 60% delle transazioni, pari a circa 541 miliardi di Euro, è regolato ancora tramite contante, a fronte di una media europea del 34%. Complessivamente i pagamenti tramite carte e bonifici sono pari a 266 miliardi di Euro e rappresentano il 40% del valore totale delle transazioni finanziarie. Nel prossimo biennio, tuttavia, è previsto un incremento dell'incidenza di questi strumenti di pagamento di circa 5 punti percentuali.

Nel prossimo biennio è atteso un incremento dell'uso delle carte di pagamento e dei bonifici

### Consumer Payments 2017 – Metodi di pagamento (miliardi di Euro e valori percentuali)



Complessivamente i pagamenti tramite carte e bonifici rappresentano circa il 40% del valore totale delle transazioni finanziarie.

Le attese nel medio periodo (2020) prevedono un incremento dell'incidenza di carte e bonifici di circa 5 punti percentuali.

Fonte: elaborazione KPMG su dati Euromonitor

La popolazione italiana sta, infatti, diventando progressivamente più digital. I dispositivi mobili stanno gradualmente diventando i device di riferimento per la navigazione web e le nuove forme di pagamento si stanno diffondendo sempre più tra la popolazione, favorite da praticità e immediatezza. È per questo motivo che il valore delle transazioni effettuate tramite mobile è più che raddoppiato dal 2014 ad oggi e nei prossimi anni il trend potrebbe confermarsi in crescita.

La popolazione italiana sta diventando progressivamente più *digital* 



### Digitalizzazione della popolazione e dei consumi



43,3 milioni Utenti internet



38,8 milioni Utenti internet attivi da *mobile* 



34,0 milioni Utenti internet attivi sui social media



51%
Popolazione attiva sui social da mobile



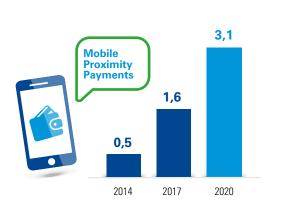
23%
Popolazione che utilizza il mobile banking



Popolazione che fa acquisti *online* 

Fonte: 'Digital in 2018', We are Social

### Mobile Proximity Payments e Commerce (miliardi di Euro)





Fonte: elaborazione KPMG su dati Euromonitor



### Cambia lo scenario competitivo

Diverse tipologie di player stanno approcciando, con modalità diverse, il mercato dei sistemi di pagamento e più in generale i tre segmenti core dell'attività bancaria: transazioni, credito e investimenti. Si tratta in particolar modo di nuovi entranti provenienti dal mondo fintech e dei principali digital champion (Google, Apple, Facebook e Amazon). Proprio i big del settore tecnologico rappresentano la principale minaccia per gli istituti bancari, in quanto la maggior parte della popolazione utilizza già quotidianamente i servizi offerti da questi operatori. Queste aziende godono della fiducia degli utenti e dispongono già oggi di un pacchetto di servizi molto diversificato.

Dai risultati della survey KPMG 'Digital Banking 2018' emerge come oltre il 70% della popolazione italiana considererebbe i GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) quali provider di servizi bancari, una percentuale superiore anche alle rilevazioni degli Stati Uniti. Dopo una fase iniziale in cui le aziende digitali e gli operatori fintech sembravano porsi principalmente come *competitor* strutturali su segmenti di mercato storicamente presidiati dagli istituti bancari, oggi banche, fintech e digital champion sono alla ricerca di modelli cooperativi in cui i nuovi entranti collaborano con gli incumbent per creare nuove opportunità di business.

In particolare nel mercato dei pagamenti KPMG classifica gli operatori che hanno fatto il loro ingresso nel mercato in tre diverse tipologie: gli 'enabler', gli 'intermediatori' e i 'disintermediatori'.

Gli 'enabler' sono soggetti che offrono servizi aggiuntivi in grado di generare nuova domanda e margini incrementali. Gli 'intermediatori' sono invece gli operatori che si inseriscono nell'attuale value chain dei pagamenti aggiungendosi ai soggetti già oggi presenti, con effetti generalmente positivi sui volumi, in quanto tendono ad ampliare la frequenza di utilizzo dei pagamenti cashless, ma negativi sui margini, in quanto rappresentano un ulteriore anello della catena da remunerare.

Infine ci sono i 'disintermediatori', player che si pongono come alternativa agli operatori tradizionali, sviluppando soluzioni che 'bypassano' gli schemi tradizionali e che pertanto sottraggono volumi e margini agli incumbent.

L'innovazione tecnologica ha aperto la competizione sui servizi finanziari a nuovi operatori, come fintech e digital champion

Oggi banche, fintech e digital champion sono alla ricerca di modelli cooperativi per creare nuove opportunità di business

### Nuovi operatori nel settore dei pagamenti

### **Enabler**



- Offrono servizi aggiuntivi che tendenzialmente generano nuovi volumi/margini/domanda.
- Fanno parte degli enabler i sistemi di cash back e i servizi di trasferimento di denaro e pagamento che si inseriscono all'interno della libreria di servizi delle banche.

### Intermediatori



- Si inseriscono nell'attuale value chain, aggiungendosi agli attuali soggetti.
- Sono intermediatori i servizi di pagamento e trasferimento di denaro collegati ai sistemi di pagamento tradizionali e che possono avere effetti contrastanti su marginalità e volumi delle banche (es. Apple Pay).

### Disintermediatori



- Si pongono come alternativi agli operatori tradizionali sottraendo volumi e margini.
- Tra i disintermediatori sono presenti servizi di pagamento e di trasferimento di denaro che bypassano i circuiti di pagamento tradizionali e sfruttano i servizi meno prezzati dalle banche come i bonifici online (es. Satispay)

Le banche devono valutare il proprio posizionamento strategico, analizzando le possibili opportunità di competizione o di cooperazione con i new comer

Lo scenario competitivo è, quindi, in profonda trasformazione e gli operatori tradizionali devono valutare il proprio posizionamento strategico nei vari segmenti di business, analizzando le possibili opportunità di competizione o di cooperazione con i *new comer*.

# PSD2: i contenuti della riforma

Il 13 gennaio 2016 è entrata in vigore la direttiva 2015/2366/(UE) sui servizi di pagamento prestati nel mercato interno europeo (PSD2) che abroga la precedente direttiva 2007/64/CE (PSD) e introduce significative novità nel mondo dei pagamenti in termini di ruoli e responsabilità, attori coinvolti e soluzioni tecnologiche a supporto.

Gli Stati membri hanno avuto due anni di tempo per recepire la direttiva all'interno della propria legislazione nazionale e il Governo italiano l'ha resa operativa il 13 gennaio 2018 con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale del d.lgs n. 218/2017.





### Gli obiettivi



In primis, la PSD2 elimina il monopolio degli operatori tradizionali sui dati dei consumatori, introducendo l'obbligo di condivisione di tali informazioni con i Third Party Providers (TPP), se autorizzati dal consumatore, per i servizi di data aggregation e di payment initiation e per l'utilizzo di carte disaccoppiate. La direttiva ribadisce anche la necessità per gli stati membri di vietare le maggiorazioni di prezzo applicate dai merchant in caso di pagamenti tramite carte.



In secondo luogo la PSD2 rafforza il concetto di Strong Customer Authentication (SCA) che richiede un'autenticazione multifattore per interrogare e svolgere operazioni di pagamento. In tale contesto la PSD2 definisce la cosiddetta 'area grigia' relativa ai TPP, inserendoli nel regulatory scope (positive scope) e incrementando i livelli di reporting e risk management richiesti per tali operatori.



Infine la PSD2 garantisce maggiori diritti al consumatore in caso di frodi e in caso di pagamenti disposti dal beneficiario. La direttiva espande il perimetro normativo in modo da proteggere i consumatori in caso di pagamenti in cui anche solo una delle parti faccia parte della European Economic Area (EEA) (positive scope).



### I nuovi operatori

I Third Party Provider (TPP) introdotti dalla direttiva sono soggetti vigilati che possono operare, previa autorizzazione, in qualità di fornitori di servizi di pagamento, abilitati dall'obbligo imposto agli operatori tradizionali di esporre interfacce che consentano l'erogazione dei nuovi servizi.

### Payment Initiation Service Provider (PISP)

I PISP hanno la possibilità, su richiesta del pagatore, di attivare un pagamento dalla sua banca a quella del beneficiario disintermediando il contatto tra banca e cliente.



### Account Information Service Provider (AISP)

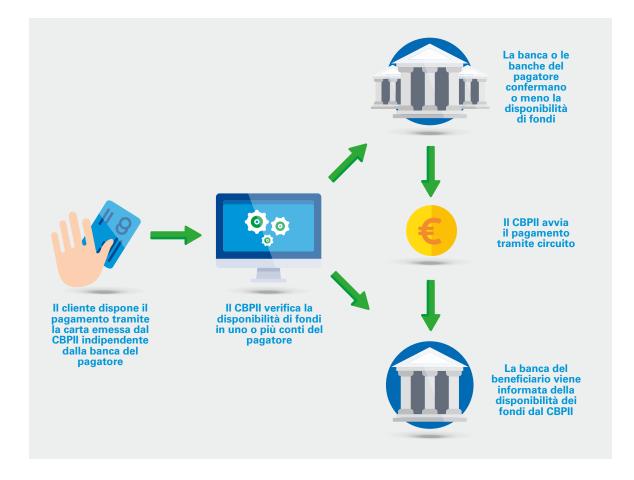
I servizi offerti dagli AISP consentono di aggregare le informazioni relative ai conti detenuti presso diverse banche e/o istituti di pagamento attraverso un'unica vista.





### Card-Based Payment Instrument Issuer (CBPII)

I CBPII sono operatori che possono emettere carte di debito associate a conti di altri operatori, potendone controllare la disponibilità al momento della transazione.



### Le sfide



I Third Party Provider (TPP) avranno un ruolo importante nel mercato dei pagamenti: bilanciare gli interessi degli operatori tradizionali e quelli dei nuovi entranti è una delle grandi sfide della PSD2. La direttiva si propone di regolare tali soggetti attraverso sistemi in grado di permettere lo scambio di dati tra entità non correlate al fine di rendere possibili nuovi servizi.



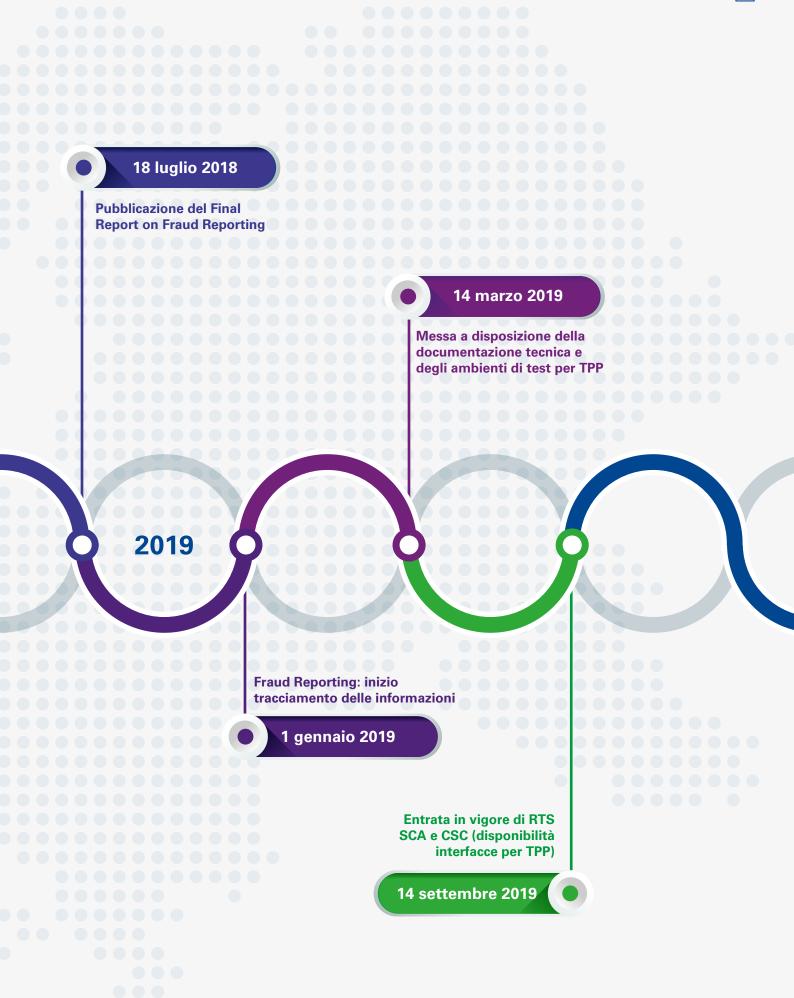
Lo scambio e l'accesso ai dati richiedono robusti standard di sicurezza. La direttiva introduce standard tecnici per combattere il rischio di frode e garantire la sicurezza dei dati, equilibrando le esigenze di sicurezza con la necessità di rendere i servizi fruibili anche in caso di elevata frequenza di utilizzo.



In estrema sintesi la PSD2 si pone l'obiettivo di bilanciare i diritti dei consumatori e gli interessi degli operatori del mercato, attraverso lo sviluppo di servizi innovativi e facilmente fruibili garantendo standard di sicurezza elevati.

### Le tempistiche di attuazione







# Opportunità e impatti della direttiva

Uno dei principali obiettivi della PSD2 è quello di aumentare la competizione nel settore attraverso l'open banking e la riduzione delle barriere all'entrata per i nuovi player. Al fine di raggiungere tale risultato la PSD2 ha introdotto la possibilità per operatori finanziari e non finanziari di offrire tre nuovi servizi (AISP, PISP e CBPII), alcuni di questi già offerti sul mercato, ma esclusivamente grazie a prassi poco apprezzate dal reguator (ad esempio screen scraping).

I tre nuovi servizi definiti dalla PSD2 aprono a importanti opportunità di business relative sia alla potenziale offerta di nuovi prodotti e servizi sul mercato sia alla possibilità di rafforzare i processi 'core' di alcuni operatori.

### Opportunità introdotte dalla PSD2

### **Payment Initiation Service Provider (PISP)**



- Integrare l'attuale value chain verticalmente internalizzando i sistemi di pagamento
- Entrare in un nuovo business sfruttando la base clienti attuale

### **Account Information Service Provider (AISP)**



- Migliorare/ottimizzare la profilazione della clientela in ottica commerciale/creditizia, ecc.
- Offrire nuovi servizi/prodotti alla propria clientela (ad es. money management)
- Rafforzare la data monetization

### **Card-Based Payment Instrument Issuer (CBPII)**



 Aumentare la fidelizzazione della clientela con carta di pagamento 'brandizzata'

Come illustrato nel paragrafo precedente il PISP può iniziare un pagamento dal conto bancario del pagatore a quello del beneficiario senza necessità di emettere carte di pagamento e quindi a costi ridotti per il beneficiario.

Ciò significa che attraverso il servizio di PISP sarà possibile 'disintermediare' i circuiti tradizionali delle carte per effettuare le operazioni di pagamento con impatti significativi sull'industria dei pagamenti.

Attraverso il servizio di PISP sarà possibile 'disintermediare' i circuiti tradizionali delle carte con impatti significativi sull'industria dei pagamenti



Oggi, ogni volta che un cliente effettua un'operazione di pagamento con una carta di credito, il merchant (l'esercente) paga una commissione all'acquirer (cosiddetta 'merchant fee') che serve per remunerare i diversi soggetti che fanno parte della value chain del sistema dei pagamenti:

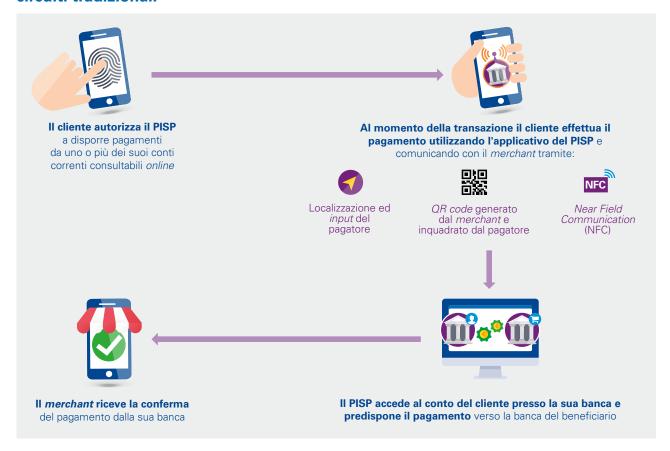
- l'issuer, ovvero il soggetto che ha emesso la carta di pagamento, attraverso il pagamento delle cosiddette 'interchange fees'
- i processor, operatori tecnologici che trasferiscono le informazioni tra i vari soggetti, attraverso il pagamento delle cosiddette 'processor fees'
- i circuiti, attraverso il pagamento delle cosiddette 'scheme fees'
- l'acquirer stesso, ovvero il soggetto che permette all'esercente di accettare pagamenti con carte di pagamento, che si trattiene la parte rimanente delle 'merchant fees' (cosiddette 'acquiring fees') dopo aver remunerato tutti i soggetti della value chain descritti nei punti precedenti (issuer, processor, circuiti).

### Schema tradizionale di un'operazione di pagamento con carta di credito



Con l'introduzione del PISP sarà possibile 'bypassare' i circuiti tradizionali nelle operazioni di pagamento. Il cliente infatti potrà richiedere al PISP (dopo averlo autorizzato) di accedere al proprio conto corrente e di trasferire l'importo della transazione direttamente alla banca del *merchant*.

### PISP – operazioni di pagamento disintermediando i circuiti tradizionali



Operatori con una significativa quota di ricavi proveniente da transazioni attraverso carte di debito o di credito, ad esempio *retailer* di settori in cui il cliente finale spesso già oggi paga con carte (GDO, Oil & Petrol, ecc.) potrebbero essere interessati a questo nuovo servizio. Qualificarsi come PISP permetterebbe loro, infatti, di integrare verticalmente il business dei pagamenti con benefici economici legati ai minori costi sostenuti nei confronti degli *acquirer* per la gestione dei pagamenti attraverso i circuiti tradizionali.

Gli operatori qualificati come AISP (Account Information Service Provider) possono accedere ai conti di pagamento per i quali hanno ricevuto l'autorizzazione dal cliente ogni volta che il cliente stesso vuole consultare la propria situazione finanziaria e in autonomia fino ad un massimo di quattro volte al giorno. In particolare attraverso i servizi offerti dagli AISP i clienti possono 'aggregare' i dati dei propri conti di pagamento (saldi e transazioni) in un'unica vista, per questo i soggetti che mirano a configurarsi come AISP vengono definiti anche 'aggregatori'. L'elemento di novità introdotto dall'AISP deriva da uno dei principi cardine della PSD2 ovvero dal fatto che i dati relativi alle operazioni di pagamento siano di proprietà del cliente che può condividerli con terze parti. La possibilità di offrire il servizio di AISP genera due importanti opportunità: la potenziale offerta di un servizio di 'money management integrato' alla propria clientela e la possibilità di rafforzare i propri modelli di valutazione e gestione del credito e di *targeting* commerciale facendo leva sulle informazioni ottenute dai conti di pagamento dei clienti.

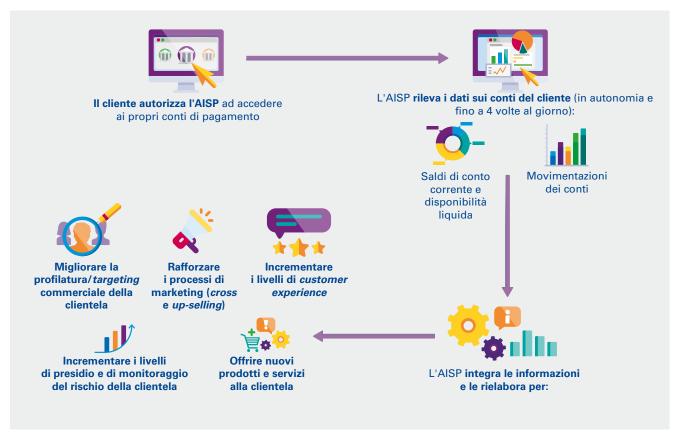
L'AISP può accedere ai conti di pagamento del cliente e offrire servizi di 'money management integrato'



Nel corso degli ultimi anni alcune banche hanno avviato i primi tentativi di offerta di un servizio di 'money management' alla propria clientela fornendo informazioni statiche e dinamiche principalmente sulla situazione dei conti e sulla categorizzazione delle spese. Attraverso la PSD2, le banche, ma anche nuovi operatori non bancari, potranno offrire ai propri clienti un servizio di 'money management' che integra dati su saldi, transazioni, tipologie di spese di tutti i loro conti di pagamento e conti correnti superando la vista 'monoconto/monobanca' che ha caratterizzato la prima generazione di queste tipologie di servizi.

La seconda importante opportunità derivante dalla possibilità di qualificarsi come AISP risiede nel rafforzamento di processi e modelli commerciali e creditizi attraverso l'utilizzo delle informazioni rilevate dai conti di pagamento dei clienti. L'AISP può infatti interrogare le informazioni su saldi e transazioni dei clienti per ottimizzare, ad esempio, i propri modelli di scoring e di valutazione del merito creditizio della clientela oppure per incrementare l'efficacia dei propri modelli di early managing per anticipare il potenziale deterioramento della qualità del credito. Da un punto di vista più commerciale configurarsi come AISP permetterebbe agli operatori di utilizzare le informazioni sui saldi e sulla movimentazione dei conti della clientela per migliorare la 'profilazione' della propria customer base superando alcuni limiti degli attuali processi di segmentazione della clientela.

### Opportunità offerta dal servizio di AISP



Anche il terzo servizio introdotto dalla PSD2, il Card-Based Payment Instrument Issuer (CBPII), può generare opportunità interessanti per gli operatori. I CBPII hanno la possibilità, infatti, di emettere carte di pagamento anche senza gestire conti di pagamento o conti correnti, collegando le carte a uno o più conti del pagatore. Operatori con una base clienti fortemente fidelizzata e/o con molte fidelity card attive (ad esempio operatori della GDO) qualificandosi come CBPII potrebbero offrire alla propria clientela carte di pagamento 'disaccoppiate' dal conto corrente e con le medesime funzionalità di una carta di debito tradizionale.

I CBPII possono emettere carte di pagamento anche senza gestire conti di pagamento, collegando le carte a uno o più conti del pagatore

Le opportunità offerte dalla PSD2 sono molteplici non solo per le banche ma anche per i nuovi operatori che si affacciano sul mercato dei pagamenti, sia che essi siano *fintech* o *player* attivi in altri settori.

Con riferimento agli operatori bancari si possono individuare tre differenti macro-ambiti di possibili applicazioni della PSD2. In primis, il rafforzamento dei processi di *marketing* e di *targeting* commerciale utilizzando le informazioni su saldi e movimentazioni dei conti correnti della clientela ottenute qualificandosi come AISP. Il secondo ambito di applicazione è rappresentato dalla possibilità di offrire nuovi prodotti o servizi alla propria clientela, come servizi di *acquiring* innovativi, carte disaccoppiate dai conti correnti o servizi evoluti di *personal financial management* & *planning*.

### Possibili applicazioni della PSD2 per le banche

### Potenziale opportunità **Tipo operatore** Utilizzo informazioni su saldi/movimentazioni per rafforzare i processi di marketing e CRM (campagne, AISP targeting e segmentazione commerciale, ecc.) Rafforzamento processi di 'Data monetization' attraverso la costruzione di lead marketing / commerciali con informazioni su saldi/movimentazioni AISP aggregate commerciali Offerta di servizi di personal/financial management & planning integrati alla clientela multibancarizzata **AISP** 2 Offerta di carte di debito a valere sui diversi conti **CBPII** correnti/conti di pagamento (anche di banche diverse) Nuovi prodotti / servizi Offerta di un servizio di 'acquiring evoluto' che bypassa i circuiti tradizionali PISP Ottimizzazione modelli di scoring attraverso l'utilizzo di informazioni su saldi/movimentazioni della clientela **AISP** 3 Ottimizzazione modelli di early warning e early **Ottimizzazione** managing attraverso l'utilizzo di informazioni su saldi/ **AISP** modelli e movimentazioni della clientela processi del Rafforzamento e miglioramento dell'efficacia dei processi credito di instant lending attraverso l'utilizzo di informazioni su **AISP** saldi/movimentazioni della clientela

Infine, il terzo macro filone di opportunità riguarda il credito. Le banche, infatti, attraverso i servizi introdotti dalla PSD2 potranno da un lato ottimizzare i propri modelli di erogazione del credito sia in termini di qualità, rafforzando i sistemi di *scoring* attraverso l'utilizzo delle informazioni su saldi e movimentazioni dei clienti, sia in termini di efficacia commerciale, rafforzando i processi di *instant lending*. Dall'altro lato l'accesso alle informazioni su saldi e movimentazioni dei clienti consentirà alle banche di migliorare i propri modelli di *early warning* e di *early managing*.

La PSD2 tuttavia non è un'opportunità solo per le istituzioni finanziarie, ma anche per gli operatori *consumer*/industriali.

### Le opportunità per gli operatori consumer/industriali

La PSD2 offre importanti opportunità non solo per banche e *fintech*, ma anche per soggetti *consumer/* industriali che, attraverso le novità introdotte dalla direttiva, hanno la possibilità di conseguire importanti *saving* di costo, migliorare la *customer experience*  della propria clientela e rafforzare i propri processi di marketing e di gestione del credito.

KPMG in particolare ha individuato cinque importanti opportunità per gli operatori *consumer*/industriali.

	Potenziale opportunità	Tipo ope	ratore	Soggetti potenzialmente interessati
1	Disintermediazione circuiti pagamento tradizionali (es. carte)	PISP	(W)	Player con elevata incidenza di fatturato attraverso moneta elettronica come le carte (es. Oil, Airline, Ticketing, ecc.)
2	Integrazione sistemi di CRM con dati su saldi di c/c e <i>payments</i>	AISP		Player con forte leva su dati per marketing / campagne commerciali (es. Telco, Energy, ecc.)
3	Rafforzamento dei propri modelli di <i>credit</i> management integrando dati su saldi di c/c e payments	AISP		Player B2B con significativo working capital per dilazioni di pagamento concesse ai propri clienti (es. Food & Beverage, Tech, ecc.)
4	Offerta di carte di pagamento 'disaccoppiate' dal conto corrente	CBPII		Player con una base clienti fortemente fidelizzata ad es. con molte <i>fidelity card</i> attive (es. GDO)
5	Rafforzamento della propria offerta di <i>data</i> monetization integrando dati su saldi di c/c, payments, comportamenti di spesa	AISP		Player già attivi nel business della gestione dei dati / data monetization (Social, Infoprovider, ecc.)
	-			_

La PSD2 mette a rischio una quota importante dei ricavi delle banche, ma offre anche nuove opportunità di business agli istituti

Le nuove opportunità offerte dalla PSD2 e lo scenario di forte cambiamento che gli operatori si trovano a dover affrontare potranno avere importanti impatti economici sul settore bancario.

Semplificando al massimo, è possibile individuare due tipologie di impatti principali per le banche.

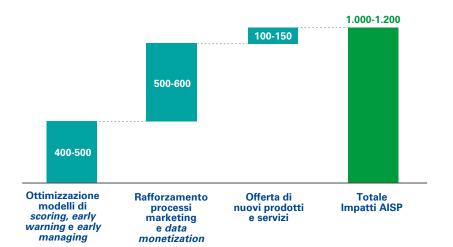
Da un lato, la qualificazione come AISP potrà generare nuovi ricavi per le istituzioni finanziarie derivanti dall'offerta di nuovi servizi, dal rafforzamento dei processi di marketing e dalla 'data monetization' e un miglioramento dei livelli di rischio per effetto dell'incremento di efficacia dei sistemi di *scoring, early warning* e *early managing*. Dall'altro lato l'introduzione del PISP potrà mettere a rischio una quota importante dei ricavi delle banche derivanti dalla monetica e dai servizi di pagamento.

Complessivamente, sulla base di stime preliminari effettuate da KPMG, è ragionevole attendersi nel medio periodo significativi impatti complessivi sul conto economico del settore bancario. In particolare, si stimano potenziali benefici pari a 1,0-1,2 miliardi di Euro abilitati dall'AISP, mentre circa 0,7-0,8 miliardi di Euro sono ricavi a rischio per effetto della competizione generata dai PISP.

### PSD2 – potenziali impatti quantitativi per il settore bancario

### Potenziali benefici derivanti da AISP

Dati in milioni di Euro



### Potenziali rischi derivanti da PISP

Dati in milioni di Eur



Fonte: stime KPMG

Il cambiamento introdotto dalla PSD2 pur non essendo 'a somma zero' avrà degli impatti non lineari sugli operatori bancari. Le nuove opportunità offerte dalla direttiva e i relativi benefici richiederanno infatti un posizionamento strategico ben definito e significativi investimenti (ad esempio su data analytics, customer experience, brand awareness, ecc.). Le banche che non investiranno in questa direzione, oltre a non cogliere le opportunità della PSD2, correranno il rischio di perdere una quota anche importante di clienti e di ricavi attuali. La PSD2 porta quindi con sé uno scenario di forte cambiamento che le banche dovranno affrontare in ottica strategica. In ogni caso si assisterà a una modifica nel posizionamento di settore con operatori che ne usciranno vincenti e altri che invece perderanno quote di mercato.

Le nuove opportunità offerte dalla direttiva e i relativi benefici richiederanno un posizionamento strategico ben definito e significativi investimenti



Inuovi scenari competitivi



Come illustrato nei paragrafi precedenti, la PSD2 se da un lato comporta nuovi obblighi e oneri regolamentari per l'adeguamento ai nuovi requisiti imposti dalla normativa, dall'altro lato genera importanti opportunità che possono rivoluzionare il settore dei pagamenti e il modello di servizio verso il cliente finale. Per quest'ultimo la PSD2 amplia le opportunità di scelta e di fruizione delle modalità di pagamento, a costi inferiori e con maggiori livelli di *customer experience* e di sicurezza. Tali cambiamenti saranno resi possibili dall'evoluzione attesa sull'industria dei pagamenti e dalla modifica dell'attuale arena competitiva con nuovi servizi che saranno offerti alla clientela, nuovi operatori che si affacceranno sul mercato e operatori tradizionali che dovranno re-inventarsi per giocare ancora un ruolo da protagonisti nel nuovo scenario.

La PSD2 può rivoluzionare il settore dei pagamenti e il modello di servizio verso il cliente finale

Nel panorama che si va delineando si possono identificare tre potenziali macro-impatti generati dalla PSD2:

- la disintermediazione dei circuiti tradizionali di pagamento, in parte già in atto e favorita dall'introduzione del Payment Initiation Service
- l'accelerazione dello sviluppo dell'open banking facendo leva su soluzioni API e sulla possibilità di offrire alla clientela prodotti e servizi sviluppati da terze parti
- l'ulteriore spinta verso la 'data monetization' derivante dalla possibilità di accedere alle informazioni sui conti della clientela e che si riflette, soprattutto per le banche, ma anche per gli operatori non finanziari, nella capacità di utilizzare i dati per migliorare i propri processi 'core'.

In questo contesto le opportunità e i rischi per gli operatori, finanziari e non, sono molteplici.

Le banche dovranno pensare strategicamente alla PSD2 per valutare attentamente gli scenari evolutivi che si potranno delineare, dal rischio di disintermediazione dal sistema dei pagamenti all'opportunità di qualificarsi come 'aggregatori' e far leva su dati e informazioni della clientela per ottimizzare i propri processi (principalmente di valutazione e gestione del credito e di segmentazione commerciale) fino alla possibilità di aprirsi al ruolo di *open platform* per la distribuzione di prodotti e servizi di terzi.

I nuovi entranti (*fintech, digital champion*, ecc.) hanno la possibilità di conquistare il settore dei pagamenti combinando e facendo leva su tre principali *driver*:

- ampie basi clienti (specialmente nel caso dei digital champion)
- customer experience
- innovazione tecnologica.



Altri operatori (come ad esempio i *retailer*) da un lato si trovano di fronte l'opportunità di integrare verticalmente la *value chain* dei pagamenti internalizzandone i margini e conseguendo *saving* tanto maggiori quanto maggiore è il fatturato generato attraverso le carte di credito, dall'altro lato hanno, come le banche, la possibilità di utilizzare le informazioni e i dati sui conti e sulle transazioni della clientela per ottimizzare i propri processi commerciali e di valutazione e monitoraggio del credito.

Gli operatori che riusciranno a cogliere le opportunità offerte dalla PSD2 potranno rafforzare il proprio posizionamento competitivo

Nell'atteso scenario di profonda trasformazione del mercato dei pagamenti gli operatori che riusciranno a cogliere le opportunità offerte dalla PSD2 potranno rafforzare il proprio posizionamento competitivo anche attraverso lo sviluppo di modelli di business innovativi in grado di generare valore.

# 5 Steps Transformation Program

L'approccio progettuale KPMG



Gli operatori dovranno affrontare ingenti costi ed investimenti per gestire il complesso processo di trasformazione abilitato dalla PSD2 La sfida per le banche e per i nuovi operatori del settore (fintech, digital champion, retailer, ecc.) è quella di affrontare le novità introdotte dalla direttiva PSD2 in ottica strategica, per riuscire ad assicurarsi una posizione di rilevo nel nuovo scenario competitivo caratterizzato da un'ampia diffusione di tecnologie avanzate e da una sempre maggiore attenzione al consumatore.

Sono infatti fondate le preoccupazioni relative ai costi ed agli investimenti necessari per gestire il complesso processo di trasformazione che gli operatori si trovano a dover affrontare. Attivare i nuovi servizi previsti dalla normativa (AISP, PISP, CBPII, ecc.), decidere che peso e che ruolo avranno in futuro business come issuing e acquiring, scegliere le tecnologie più adatte, attivare modelli collaborativi/cooperativi tra banche e fintech sono solo alcune delle domande che gli operatori devono porsi per gestire il cambiamento introdotto dalla PSD2 valutando attentamente i potenziali benefici, i costi e gli investimenti che dovranno essere sostenuti e i profili di rischio a cui vanno incontro.

**KPMG** ha sviluppato '5 Steps Transformation Program', un approccio strutturato per gestire il cambiamento introdotto dalla PSD2

La PSD2 può essere uno dei pilastri per il cambio del modello di business degli operatori bancari tradizionali e deve essere oggetto di una riflessione strategica strutturata per poterne cogliere appieno benefici e opportunità. KPMG ha sviluppato '5 Steps Transformation Program', un approccio strutturato per gestire il cambiamento introdotto dalla PSD2.

### Approccio KPMG alla PSD2 (5STP)



Fonte: KPMG



In primo luogo è necessaria una valutazione delle opzioni strategiche perseguibili. Gli operatori interessati devono infatti considerare variabili di lungo periodo per definire un piano strategico di risposta ai fenomeni di radicale cambiamento in atto. A titolo esemplificativo, gli operatori più inclini a sfruttare il cambiamento del settore potrebbero cogliere le opportunità offerte dalla PSD2 per attivare partnership con digital champion o con fintech oppure sviluppare internamente competenze e tecnologie al fine di preparare le strutture all'introduzione del modello di open banking. Tale decisione strategica richiede il pieno coinvolgimento del top management al fine di definire obiettivi condivisi e guidare l'azienda nella giusta direzione.



Nella fase successiva alla declinazione della strategia di lungo periodo è necessario sondare le possibili applicazioni pratiche, rese possibili dalla direttiva PSD2 e dalla nuova conformazione del settore, che possano portare al raggiungimento degli obiettivi prefigurati. Sarà dunque necessario analizzare caratteristiche e posizionamento dell'operatore per declinare una serie di possibili *use case* di applicazione dei servizi introdotti dalla direttiva. Operatori interessati a sfruttare la PSD2 per rendere più efficienti i propri sistemi di gestione del credito potrebbero qualificarsi come AISP per raccogliere informazioni sui debitori, mentre operatori che volessero aggredire il mercato dei pagamenti potrebbero qualificarsi come PISP e offrire un servizio di pagamento alternativo alle carte di pagamento.



Investire in iniziative all'apparenza attrattive, ma che si rivelino inefficaci nel portare ad effettivi risultati economici o non siano coerenti con la strategia definita è uno dei motivati timori degli operatori.

Per ridurre tale rischio è necessaria un'accurata analisi dei potenziali benefici derivanti dagli *use case* individuati: termini come 'data monetization' o 'rafforzamento dei processi di *early warning* e *early managing*' devono infatti tradursi in chiari obiettivi economici e non devono rappresentare investimenti in tecnologie fini a se stesse.



Individuati i possibili *use case* e analizzati i relativi benefici si rende necessaria la quantificazione degli investimenti e dei costi necessari per lo sviluppo della strategia delineata e la definizione della fase di realizzazione delle attività.



Infine è necessario attivare la fase di *execution* progettuale per la realizzazione degli interventi definiti. In questa fase è assolutamente necessario il *commitment* e il coinvolgimento del *top management* per il successo dell'iniziativa.

KPMG ha già sviluppato una serie di *use case* standard con declinazione dei potenziali benefici economici e dei relativi costi/investimenti che possono supportare le specifiche analisi e consentono di testare la sostenibilità delle iniziative sia per gli operatori bancari che per gli operatori di altri settori (es. *consumer, industrial,* ecc.). Inoltre KPMG ha già maturato una forte conoscenza del *framework* tecnologico e regolamentare della PSD2 e dei relativi impatti operativi, che consente ai nostri clienti di non sottostimare i costi e gli investimenti necessari.

KPMG, in virtù della forte conoscenza del settore dei pagamenti, della propria multidisciplinarietà e delle importanti esperienze già maturate presso operatori bancari e non, sia a livello nazionale sia internazionale, è il partner ideale per affrontare con successo le sfide poste dalla PSD2.

### Alcune esperienze KPMG in ambito PSD2

### Numerose banche e istituti di pagamento italiani e internazionali



Supporto negli adeguamenti tecnici e regolamentari derivanti dalla PSD2

### **Principale Payment Service Provider internazionale**



Analisi e identificazione delle opportunità strategiche derivanti dalla PSD2

### Operatore internazionale leader su infoproviding e su credit scoring



Supporto per l'autorizzazione al lancio di nuovi business nell'ambito dell'evoluzione strategica della Società

### Associazione europea sul sistema dei pagamenti



Analisi del mercato dei pagamenti (nove banche nel gruppo di lavoro) per identificare i programmi strategici di sviluppo relativi a PSD2 e open banking

### Player italiano leader nel settore del gaming



Supporto nell'adeguamento tecnico-regolamentare alla direttiva PSD2 e studio di fattibilità per lo sviluppo di nuovi business

### Contatti

**Financial Services** 

**Giuliano Cicioni** 

gcicioni@kpmg.it

**CIO Advisory** 

**Gaetano Correnti** 

gcorrenti@kpmg.it

**Cyber Security Services** 

Luca Boselli

lboselli@kpmg.it

**Consumer & Industrial Markets** 

Roberto Giovannini

rgiovannini@kpmg.it

**Risk Consulting** 

Giuseppe D'Antona

gdantona@kpmg.it

**Corporate Finance** 

Silvano Lenoci

slenoci@kpmg.it

### kpmg.com/it















kpmg.com/app

Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati e informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG Advisory non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute

© 2018 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: settembre 2018 Grafica: New! srl - www.newadv.com