



Pagamenti al dettaglio: situazione e prospettive

Fintech e non-bank saranno protagoniste di una vera rivoluzione, che coinvolgerà anche gli operatori tradizionali

di Roberto Ruozzi

Il sistema dei pagamenti, cioè l'insieme degli strumenti e delle modalità con cui i pagamenti sono effettuati, è in evoluzione. Dai pagamenti per contanti dominanti fino a non molto tempo fa si è infatti passati a un sistema in cui, accanto al contante, si sono sviluppate forme più sofisticate di pagamento. L'evoluzione del sistema si è fatta molto più rapida e intensa negli anni più recenti con lo sviluppo dell'IT nelle sue diverse forme, comprese quelle digitali.

In questo scenario i problemi che si pongono per cercare di capi-

re dove tale tendenza potrà portarci sono i seguenti:

- la riduzione progressiva dell'uso del contante;
- lo sviluppo dei pagamenti istantanei effettuati in modo automatizzato;
- il ruolo delle banche in questo processo;
- il ruolo di quelle che oggi vengono chiamate *non-bank* – nuovo nome di quelle che sono state a lungo chiamate *shadow bank* e prima «intermediari finanziari non bancari» – e delle Fintech in questo stesso processo;

- l'atteggiamento delle autorità monetarie di fronte a uno scenario profondamente innovativo;

- le conseguenze di tutto ciò a livello di efficacia e di rischi che tali nuovi scenari producono sugli utilizzatori del sistema dei pagamenti, che sono poi tutti o quasi tutti gli operatori economici, cioè famiglie, imprese e pubblica amministrazione.

I problemi sono diversi a seconda del tipo di transazione cui i pagamenti si riferiscono, i quali si possono dividere in due categorie:

■ quelli al dettaglio, che riguardano essenzialmente il regolamento di acquisti e vendite di beni e servizi da parte degli operatori appena citati;

■ quelli di dimensioni maggiori, comprendenti anche i pagamenti interbancari.

Le considerazioni che seguono riguardano esclusivamente i pagamenti al dettaglio, che differiscono dagli altri – oltre che per l'evidente differenza nel taglio – per il fatto di essere effettuati con modalità più varie e mutevoli, in situazioni diverse, come quelle concernenti i pagamenti *face-to-face*, i POS e i pagamenti a distanza anche per mezzo di Internet. Tali pagamenti fanno un uso

più importante di sistemi non bancari, mentre quelli all'ingrosso ricorrono più frequentemente ai canali interbancari e alle banche centrali. In ogni caso, i pagamenti al dettaglio nel loro complesso contano più degli altri e pertanto si giustifica la maggiore attenzione a essi riservata.

La riduzione progressiva dell'uso del contante

I pagamenti in contanti presentano due aspetti. Da un lato stanno diminuendo, ma dall'altro lato sono ancora dominanti. In Italia, infatti, essi rappresentano oltre l'80 per cento del numero totale dei pagamenti, mentre a livello di Unione Europea si è al 62 per cento e in Lussemburgo al 29.

Le motivazioni di questa situazione sono abbastanza note. Innanzitutto tali pagamenti riducono il rischio di identificazione dei contraenti. In un Paese in cui l'economia illegale e l'evasione fiscale sono diffuse questa caratteristica del contante attira molti operatori

economici. Il fatto è noto alle nostre pubbliche autorità che, in effetti, hanno imposto un limite di 3000 euro alle singole transazioni pagate per contanti. Situazione simile, anche se di dimensioni più contenute, riguarda molti altri Paesi, in cui tali transazioni stanno addirittura per scomparire.

A questo fine anche le banche italiane stanno collaborando, specialmente perché la gestione del contante è costosa, assorbendo circa 4 miliardi di euro l'anno, cioè il dop-

transazioni non per contanti nonché un cambiamento culturale, soprattutto presso le giovani generazioni, contribuiranno sempre più a tale calo.

Certo, rimarremo ancora lontani da una situazione come quella svedese, in cui molti commercianti non accettano più il contante, molte banche non lo gestiscono più e la stessa raccolta di fondi da parte delle varie chiese o organizzazioni senza fine di lucro è ormai fatta online. Tutto ciò ha determinato una ca-

duta del 44 per cento del peso del contante dal 2010 al 2016. Anche il nostro Paese si sta muovendo in questo senso ed è probabile che fra non molto la situazione italiana sarà meno diversa da quella svedese.



pio di quanto potrebbero costare, a parità di volumi, i pagamenti tramite carte di credito.

A favore del contante stanno anche altri motivi, come la sicurezza in essi riposta dagli operatori e la tradizione che non è facile modificare. Giocano nello stesso senso anche i costi elevati – reali o solo percepiti – gravanti sui venditori nelle transizioni regolate non per cassa. Infine, bisogna considerare il relativo disinteresse che gli operatori commerciali, nel loro complesso, mostrano nei riguardi del problema.

Ciononostante, è facile prevedere che l'importanza del contante calerà ancora. La pressione delle autorità per la riduzione dell'economia illegale e dell'evasione fiscale, l'attenzione dell'Unione Europea che ha varato una direttiva su un nuovo sistema dei pagamenti basato su relazioni online, la diffusione di strumenti fisici e digitali utilizzati per pagamenti tramite banche o intermediari non bancari, la riduzione del costo delle

Lo sviluppo dei pagamenti istantanei automatizzati

La riprova di quanto affermato sta nella constatazione che i pagamenti diversi dal contante si stanno già sviluppando, il che fa ritenere che il futuro sia molto più dalla loro parte che non dalla parte della tradizione.

L'intervento degli operatori entrati nel settore è variegata, ma tutti tendono allo stesso obiettivo, cioè un sistema di pagamenti veloci o istantanei, caratterizzati da due elementi essenziali:

■ la velocità e la continua disponibilità del servizio (24x7x365);

■ il fatto che in essi la trasmissione dei messaggi di pagamento e la disponibilità finale dei fondi per il beneficiario avvengono in tempo reale o quasi reale.

Il 2016 è stato in questo settore il vero anno di svolta per il nostro Paese, in cui i pagamenti effettuati senza l'uso del contante sono cresciuti del 9 per cento rispetto all'anno precedente e hanno riguardato il

24 per cento dei consumi nazionali. I pagamenti innovativi hanno superato i 30 miliardi di euro, trainati dalle operazioni *contactless* e *mobile*, che si sono incrementate rispettivamente del 700 e del 63 per cento, grazie anche allo sviluppo massiccio delle carte di credito, che sono ormai circa 40 milioni, e dei POS, che hanno raggiunto il milione.

È peraltro prossimo l'arrivo di nuovi operatori che amplieranno la gamma degli strumenti di pagamento, ne arricchiranno i contenuti e ne ridurranno i costi.

A questo proposito, ci sono due aspetti che vale la pena di ricordare:

- le grandi possibilità per gli operatori di trovare gli strumenti più idonei a soddisfare i bisogni della clientela;

- le notevoli difficoltà di quest'ultima nel selezionare in modo consapevole le alternative offerte dal mercato.

Per risolvere quest'ultimo problema determinante sarà la capacità degli operatori che offrono tali servizi di coinvolgere la clientela potenziale, la quale sarà diversa a seconda che essi operino insieme a banche oppure siano da queste indipendenti e in qualche modo concorrenti (1).

In tale ambito la grande novità dei pagamenti veloci o istantanei è che essi sono effettuati insieme alla richiesta di una serie di notizie su chi li effettua, in modo da organizzare una base dati per accaparrarsi il cliente, stringere con il medesimo relazioni più moderne, analizzare più approfonditamente i suoi bisogni finanziari e cercare di soddisfare al meglio questi ultimi anche con prodotti finanziari diversi dai pagamenti.

I pagamenti per contante hanno del resto a che fare anche con le valute virtuali, cioè non coniate dalle banche centrali, ma circolanti su piattaforme digitali impennate su operazioni P2P. Tali piattaforme – fra le quali la più nota è Bitcoin – posseggono quattro fondamentali caratteristiche:

- sono utilizzate come mezzo di pagamento, ma non sono legate a nessuna moneta legale né danno alcuna garanzia di conversione o di pagamento da parte dell'ente emittente;

- hanno quindi un volume intrinseco pari a zero e il loro valore di mercato dipende solo dal fatto che una serie di operatori accetta tali valute in regolamento di determinate transazioni commerciali;

- sono scambiati attraverso sistemi contabili decentrati, come tipicamente la *blockchain* (2);

- sono emesse e gestite da una serie di entità eterogenee, così come eterogenei sono anche i sistemi decentrati testé ricordati.

Il loro uso si è diffuso con rapidità, ma nel complesso le valute virtuali rappresentano ancora una parte modesta dei pagamenti. Inoltre, esse sono utilizzate, almeno per il momento, molto meno come veri mezzi di pagamento e ben più come strumenti di investimento ad alto rischio. Quest'ultimo aspetto dovrebbe condizionare lo sviluppo delle valute virtuali, alle quali tuttavia gli utilizzatori sembrano particolarmente affezionati, nonostante l'alta variabilità dell'andamento del rapporto di cambio fra di esse e le monete legali e le non infrequenti frodi che le caratterizzano. Non per nulla le autorità monetarie stanno

dedicando a esse un'attenzione crescente, che contribuirà a rallentare, ma anche a qualificare meglio, il loro sviluppo.

Preoccupazioni in merito ai rischi riguardano anche i sistemi di pagamento veloci o istantanei. La protezione degli utilizzatori è al centro dell'attenzione delle suddette autorità, ciò anche per non trascurabili timori in materia di privacy.

Peraltro esse sono interessate allo sviluppo organico di questi pagamenti, ritenuti capaci di aumentare la cosiddetta «inclusione» finanziaria, cioè di avvicinare quella quota di operatori economici che non intrattiene ancora alcun tipo di rapporto con gli intermediari finanziari e che si intende acquisire nei circuiti di intermediazione per migliorare le possibilità di sviluppo dell'economia e della società. Questo è particolarmente vero nei Paesi emergenti, ma vale anche per quelli altamente sviluppati. A titolo di esempio, ricordo che negli Stati Uniti 1,7 milioni di persone con più di 16 anni, cioè il 6,7 per cento della popolazione adulta, erano poco tempo fa ancora privi di relazioni bancarie, soprattutto perché sembra ci siano, da un lato, la mancata disponibilità di denaro da far gestire alle banche e, dall'altro lato, una certa sfiducia nell'operato di queste ultime.

Il ruolo delle banche

Tutto quanto precede interessa da vicino le banche, le quali sono il perno del sistema dei pagamenti. Esse devono prendere atto che i pagamenti veloci o istantanei, specie quelli digitalizzati, sono destinati a svilupparsi a ritmo crescente almeno per i seguenti motivi:

(1) Questi aspetti del problema, che fino a poco tempo fa erano nel nostro Paese noti esclusivamente a un non numeroso pubblico di specialisti, oggi sono affrontati anche dalla stampa. Si vedano per esempio: C. Benna, «Bancnote addio, largo al digitale, si accende la sfida fra i co-

lossi del web», *La Repubblica*, 19.6.2017; V. Carlini, «La moneta digitale scaccia quella reale», *Il Sole 24 Ore*, 3.6.2017; V. Malagutti, «Maledetta casta», *L'Espresso*, 2.7.2017; P. Soldavini, «Pagamenti ad alto valore relazionale», C.A. Carnevale Maffé, «Ma quanto vale veramente un euro

digitale?», e A. Longo, «Il futuro ruoterà sulla blockchain», apparso in *Il Sole 24 Ore*, 2.7.2017.

(2) Non mi dilungo su questo tema che ho già affrontato nel mio articolo intitolato «Attenti alla Blockchain» apparso su questa stessa rivista sul n. 2/2017.



I pagamenti innovativi offrono un'interessante opportunità agli intermediari

■ il grande balzo innovativo della tecnologia, che continuerà a dominare la scena finanziaria nel suo insieme e quindi non solo quella collegata ai pagamenti;

■ l'entrata nel mercato di nuovi partecipanti e l'avvento di nuovi business model degli intermediari finanziari, il cui perno sarà rappresentato proprio dai pagamenti in tempo reale o quasi reale;

■ le aspettative dei commercianti che desiderano gestire meglio i loro flussi di cassa, ridurre le frodi e assicurare un maggior valore alla relazione con i clienti;

■ le aspettative dei consumatori sollecitati dallo sviluppo delle tecnologie, che li condiziona sempre più non solo nell'attività connessa con i pagamenti, ma anche in molti altri momenti della loro vita;

■ la pressione delle autorità, che fanno ogni sforzo per favorire i pagamenti innovativi e stanno predisponendo diversi incentivi per facilitarli;

■ la globalizzazione che, nonostante tutti i suoi limiti, renderà sempre

più omogenei i diversi sistemi nazionali dei pagamenti, allineandoli verso quelli più avanzati.

Tali fenomeni apriranno nuove sfide e offriranno nuove opportunità sia alle banche e alle non banche sia alle banche centrali.

Secondo un recente rapporto di Deloitte, i pagamenti innovativi offrono un'interessante opportunità agli intermediari per meglio servire e non perdere clientela. La combinazione fra e-commerce e pagamenti in tempo reale ha del resto attirato nel mercato nuovi partecipanti che offrono soluzioni assai convenienti e la proliferazione di questi ultimi mette le banche proprio di fronte al pericolo di perdere clienti a beneficio dei nuovi operatori.

Le banche devono quindi cercare di fornire servizi competitivi rispetto a quelli dei nuovi arrivati. Originando una massa cospicua di pagamenti e ricevendone altrettanti per via telematica, esse sono state co-

munque già coinvolte nel relativo sistema e, se così si può dire, sono state costrette a innovarsi e a produrre a costi minori aumentando peraltro il valore dei servizi resi alla clientela. Anche il già citato rapporto fra pagamenti in tempo reale e attrazione nella sfera bancaria di clienti non ancora abituati al rapporto con le banche può essere molto interessante per queste ultime.

In proposito, le prospettive migliori per le stesse banche saranno condizionate dalla loro capacità di condividere le esperienze delle cosiddette Fintech, rispetto alle quali possono situarsi in vario modo:

- ignorare il fenomeno;
- acquistare e vendere servizi di una o più Fintech;
- incorporare o acquistare almeno una Fintech;
- realizzare delle *joint venture* con una o più Fintech.

La scelta del modello da seguire dipende da tre elementi fondamentali:

■ la situazione economica, patrimoniale e organizzativa della banca;
 ■ il grado di efficienza/efficacia e la gamma di prodotti delle singole Fintech;
 ■ la posizione concorrenziale di queste ultime nel mondo bancario.

Fra parentesi, ricordo che quando si parla di Fintech ci si trova dinanzi a un mondo eterogeneo, composto da soggetti che si possono dividere in due categorie:

■ quelle costituite da uno o più professionisti che vi apportano le loro competenze tecnologiche e manageriali, ma che solitamente non dispongono dei capitali necessari allo sviluppo delle loro start-up;
 ■ quelle costituite all'interno di grandi multinazionali operanti nel settore dell'IT, delle comunicazioni e dell'e-commerce, le quali posseggono uno straordinario potere commerciale e ingentissimi capitali.

Le banche sono più interessate alle Fintech della prima categoria: da un lato, devono cercare di contrastarle per non perdere clienti, ma dall'altro

lato possono collaborare con esse in varie forme adattandosi alle caratteristiche di quelle su cui hanno deciso di puntare e integrando opportunità strategiche, valorizzando al massimo i rispettivi punti di forza e riducendo quelli di debolezza, che non sono gli stessi per le une e per le altre.

Le scelte delle banche saranno caratterizzate dalla conoscenza delle proprie caratteristiche e da quella delle caratteristiche delle Fintech su cui puntare. In ogni caso, è assodato che l'interesse delle due parti e il successo delle forme di collaborazione dipenderanno dai seguenti elementi:

■ una struttura del *front*, che dovrebbe consentire ai clienti il più conveniente tipo di accesso, con forte accento su Internet e sul *mobile banking*;
 ■ un'ampia gamma di prodotti e servizi sostenuta da efficaci ed efficienti strutture di *risk management*;
 ■ una struttura del *back* per gestire il denaro dei clienti.

Fondamentali a questo proposito saranno le cosiddette API (*application programming interfaces*) che rendono compatibili e interfacciabi-

sionalità delle risorse umane impiegate nelle banche ai nuovi bisogni legati a un utilizzo sempre più intenso delle innovazioni tecnologiche. Si calcola che una gran parte di tali risorse abbia bisogno di essere assistita per adattarsi al nuovo ambito, alla moltiplicazione dei canali di contatto con la clientela, all'uso dei sempre più numerosi mezzi di conoscenza di quest'ultima, alla vendita dei nuovi servizi e prodotti e via dicendo;

■ la capacità di trasformarsi e di acquisire una cultura sempre più basata sull'innovazione, vista specialmente come mezzo per aumentare la competitività e l'attrazione della clientela.



Le banche devono cercare di fornire servizi competitivi

li sistemi informatici diversi, come quelli delle banche, delle Fintech e dei loro clienti.

Tutto ciò è facile da descrivere, ma è difficile da realizzare, non solo per problemi tecnologici, i quali possono comportare investimenti importanti per le banche, ma anche e soprattutto per problemi culturali riguardanti anche le professionalità richieste da un nuovo business model che incorpori le innovazioni tecnologiche nel tessuto bancario tradizionale.

In questo ambito le sfide riguardano:

■ la capacità di adeguare la profes-

Questo secondo aspetto della questione è importante soprattutto per contrastare l'entrata nel mondo finanziario dei grandi gruppi multinazionali prima ricordati. McKinsey si è chiesta, a titolo non solamente provocatorio, se le banche debbano imitare tali gruppi, ciò che richiederebbe una grande rapidità nelle decisioni e nella loro esecuzione, un mutamento

dell'organizzazione interna dei processi produttivi e l'acquisizione di una diversa mentalità nell'approccio al *business*, con riferimento non solo a quello basato sulle nuove tecnologie, ma anche all'intera gamma dei prodotti e dei servizi offerti al mercato.

Tali considerazioni riaprono il discorso sulla gestione delle risorse umane, che l'inserimento in un nuovo ambiente di lavoro imporrà:

■ un modello di business sempre più basato sulla tecnologia e sull'analisi dei dati;
 ■ un ambiente di lavoro innovativo, che veda gli analisti e gli informa-

tici al centro dell'attività aziendale e non solo come fornitori di servizi strumentali per altre funzioni;

■ una gestione delle risorse umane che premi i migliori in termini di remunerazioni e prospettive di carriera.

Quanto visto non vale solo per coloro che saranno addetti ai servizi di pagamento in tempo reale, ma vale anche per gli addetti a tutte le altre attività bancarie e finanziarie rese possibili dallo sviluppo tecnologico. In realtà, tuttavia, considerando che i sistemi di pagamento sono una delle novità più diffuse nelle banche e che rappresentano gli apripista per lo sviluppo della tecnologia in altri comparti di attività, il riferimento a provvedimenti di carattere generale è utile anche per i suoi possibili adattamenti al settore dei pagamenti. In effetti, peraltro con grandi differenze da banca a banca, il processo di trasformazione verso un modello di business più basato sulla tecnologia, nel quale le attività più innovative siano sempre più integrate con quelle tradizionali, è solo agli inizi e va trattato in modo graduale e con grande equilibrio.

Il ruolo degli intermediari non bancari

Come visto per le Fintech, anche il mondo delle *non-bank* è variegato e frazionato, al punto che è difficile dare una sua precisa definizione, che per lo più viene fornita in negativo, ricordando cioè che esse fanno attività tipiche delle banche senza averne le caratteristiche e, in particolare, senza essere assoggettate alla medesima sempre più restrittiva normativa. Quelle che operano

nel settore dei pagamenti vengono comunque definite come imprese che offrono servizi in quel mondo, ma che non sono coinvolte nella raccolta dei depositi e che quindi non possono usare questi ultimi per concedere crediti. Si precisa anche che tali *non-bank* possono offrire tutti i tipi di servizi inclusi nella relativa catena dei pagamenti e, a titolo di esempio, rappresentati da carte di credito e di debito, da giroconti, da prestiti diretti P2P, da assegni, da prodotti tipici dell'area *e-money*, dalle rimesse e così via.



Il mondo delle *non-bank* è variegato e frazionato

Il Comitato sui pagamenti e sulle strutture di mercato della Banca dei Regolamenti Internazionali considera comunque quattro tipi di *non-bank*:

- quelle che forniscono servizi front-end direttamente agli utilizzatori finali, come i consumatori e le imprese;
- quelle che forniscono servizi di tipo back-end, le quali lavorano essenzialmente per le banche;
- quelle che costituiscono le infrastrutture del sistema dei pagamenti in tempo reale;
- fornitori *end-to-end* che combinano servizi front-end e utilizzatori

finali mediante procedure di *clearing* e di *settlement*.

Queste *non-bank* sono sempre più attratte dal mercato dei servizi di pagamento, in cui possono affermarsi puntando sulla specializzazione e sulla possibilità di realizzare economie di scala e di scopo. Le loro chance consistono:

- nella tendenza delle banche a esternalizzare servizi di pagamento e relative tecnologie;
- nel mutamento nei comportamenti e nelle preferenze della clientela e anche nell'avvento di una nuova domanda per tali servizi;
- nelle innovazioni tecniche e di altra natura che coinvolgono il sistema dei pagamenti.

Questi elementi possono produrre conseguenze importanti sull'efficacia e sui rischi di tali sistemi. Quanto alla prima, le economie di scala realizzabili con l'aumento dell'attività delle *non-bank* possono contribuire ad abbassare il costo dei pagamenti al dettaglio. In ogni caso tali *non-bank* possono far concorrenza alle banche mi-

gliorando l'accesso degli utilizzatori finali ai sistemi di pagamento e offrendo loro un più ampio spettro di opzioni. La loro concorrenza può anche estrinsecarsi nel miglioramento dei sistemi di pagamento tradizionali, rendendoli più veloci ed effettuabili senza soluzione di continuità (24x7x365) e per giunta a costi più bassi. I vantaggi delle *non-bank* nel settore possono essere aumentati con le già citate forme di collaborazione con le banche e con l'inclusione nel mondo bancario e finanziario dei potenziali utilizzatori finora rimasti estranei.

Tali condizioni valgono per tutte le non-bank, ma sono esasperate, in termini positivi, quando esse sono parte di importanti gruppi multinazionali leader nei già ricordati settori dell'IT, delle comunicazioni e dell'e-commerce.

Le autorità monetarie

Le autorità monetarie nazionali e internazionali, anch'esse numerose e frazionate, sono interessate ai sistemi di pagamento almeno per due motivi:

- il loro sviluppo può aumentare l'efficienza dei sistemi economici e finanziari, con beneficio per tutti gli operatori;

- esso può tuttavia avere costi elevati, presentare rischi nuovi non ancora del tutto definiti e le cui conseguenze sugli utilizzatori potrebbero porre problemi non indifferenti in termini di sicurezza e di tutela della privacy.

Tali obiettivi, sintetizzabili con il desiderio di aumentare l'efficacia dei sistemi di pagamento in presenza di rischi accettabili e controllabili, non sono sempre correlati positivamente e i regolatori mirano a produrre norme per raggiungere un certo equilibrio fra di essi. Il problema si pone soprattutto nei riguardi delle non-bank, che ancora sfuggono in buona parte alla loro vigilanza.

L'obiettivo dell'efficacia riguarda tutti i fornitori di servizi di pagamento, per lo sviluppo dei quali in diversi Paesi esistono specifici incentivi. In questo senso molta strada è già stata percorsa, ma tanto c'è ancora da fare soprattutto su scala internazionale, cioè per rendere meno diversi i singoli sistemi nazionali, per armonizzare le informazioni su di essi, prescindendo dalle valute, dalle fattispecie e dai canali di collegamento fra le parti interessate ai pagamenti.

Particolarmente attive in questo ambito sono le autorità euro-

pee, le quali hanno varato una direttiva sui servizi di pagamento (la cosiddetta PSD2), mirante a costituire un sistema informativo aperto, in cui le banche sono obbligate a fornire a terzi i dati relativi a buona parte della loro clientela. In questo nuovo contesto, accessibile solo online e inserito pertanto nel SEPA (*Single Euro Payments Area*), appariranno nuovi operatori non bancari e, in particolare, quelli che potrebbero prestare servizi per disposizione di ordini di pagamento (cioè servizi che dispongono l'ordine di pagamento su richiesta dell'utente dei servizi di pagamento relativamente a un certo conto di pagamento detenuto presso un altro gestore di servizi di pagamento) oppure servizi di informazioni sui conti (cioè servizi online che forniscano informazioni tratte da più conti di pagamenti detenuti dall'utente di servizi di pagamento presso uno o più altri prestatori di mezzi di pagamento). Tali operatori saranno definiti da apposite norme e potranno aggregare i dati sulla clientela di più banche ed eseguire gli ordini per operazioni di varia natura che la stessa clientela richiedesse loro. La possibilità di scambiare dati consentirà anche ai loro clienti di richiedere i dati alle banche che potranno comunque essere forniti a chiunque. La probabile standardizzazione dell'interfaccia dei dati abbasserà la barriera all'entrata in diversi settori dell'attività bancaria, partendo dal più semplice e attuale rappresentato, appunto, da quello dei pagamenti. Se non sapranno cavalcare bene questa tigre, le banche potrebbero essere ancora più disintermedate di quanto non siano già da diversi anni.

Le autorità monetarie saranno peraltro impegnate in una dura lotta per ridurre e controllare i rischi delle nuove attività nel settore dei pagamenti resi possibili dall'avanzare della tecnologia. La loro attenzione è aumentata sulle non-bank, nei riguardi delle quali le suddette

autorità stanno cercando soluzioni normative che rendano compatibili i due obiettivi esposti all'inizio di questo paragrafo. Bisognerà che esse si pongano alcune domande:

- Dovranno lasciare alle non-bank un facile accesso al sistema dei pagamenti?

- Dovranno diventare più attive nell'imporre determinati standard minimi per l'attenuazione dei rischi?

- Dovranno valutarne il costo e adottare i migliori metodi di controllo dei rischi e soprattutto di quelli riguardanti i pagamenti illeciti?

Il problema è complesso, ma è di straordinaria attualità e non è un caso che sia all'attenzione contemporanea delle autorità europee e di quelle americane, ma anche di diversi enti internazionali.

E quindi...

Il sistema dei pagamenti sta vivendo un momento interessante in cui si sono creati i presupposti per una sua rivoluzione. Negli ultimi anni lo sviluppo tecnologico ha inventato nuovi prodotti e nuovi processi e nel prossimo futuro l'efficienza dei sistemi di pagamento aumenterà e i costi dei pagamenti si ridurranno. È difficile stimare che cosa accadrà nei riguardi dei relativi rischi, ma è probabile che gli interventi delle autorità monetarie e di vigilanza li manterranno entro



Roberto Ruozzi

è professore emerito
dell'Università Bocconi.
roberto.ruozzi@unibocconi.it

limiti tollerabili, che non dovrebbero pregiudicare lo sviluppo dei pagamenti innovativi.

Le non-bank e le Fintech saranno le vere protagoniste della rivoluzione. Esse hanno la possibilità di operare con ampi gradi di libertà, che consentono loro di fare una forte concorrenza agli intermediari tradizionalmente dominanti il mercato dei pagamenti, *in primis* le banche. Il loro successo nei prossimi anni sarà condizionato da:

- le norme che verranno adottate su scala nazionale e internazionale per regolare la loro attività;
- la collaborazione che riusciranno a realizzare con le banche.

La presenza di queste ultime nel mercato dei pagamenti rimarrà ancora dominante, ma ogni previsione a proposito è difficile. Guardando a quello che è successo in materia di impatto della tecnologia sul mercato bancario e finanziario negli ultimi anni e di tempistica di realizzazione e consolidamento delle innovazioni in esso introdotte, si può tuttavia pensare che i tempi dei relativi sviluppi saranno ancora più brevi di quelli sperimentati nel recente passato.

Quanto alle banche, del resto, il loro destino dipenderà essenzialmente da loro stesse. Per rimanere protagoniste nel mercato, decisivo sarà un loro atteggiamento di apertura sia nei riguardi della nuova tecnologia in generale sia nei riguardi delle Fintech. Le chiavi per rimanere protagoniste saran-

no l'intensità e le modalità con le quali riusciranno a definire e a sviluppare un business model diverso da quello tradizionale, che integri in quest'ultimo le innovazioni nel tempo prodotte dalla tecnologia. Non dimentichiamo del resto che, quali che siano le caratteristiche dei sistemi di pagamento, nei prossimi anni essi continueranno a essere basati su conti bancari ed è quindi sulla gestione di questi ultimi e dei clienti che ne sono intestatari che la battaglia concorrenziale potrà essere vinta o perduta. A questo fine determinante sarà la capacità delle banche, mediante la riconversione delle risorse umane attualmente impiegate e l'acquisizione dall'esterno di risorse già formate, di disporre delle competenze necessarie per gestire il nuovo modello di business fortemente basato sulla tecnologia.

Le fortune delle banche dipenderanno infine dal modo e dalle condizioni con cui esse riusciranno a valutare e a soddisfare i bisogni della clientela. Gli utilizzatori dei sistemi di pagamento saranno comunque i veri vincitori dell'evoluzione di tali sistemi. Le loro scelte dei fornitori dei servizi, le modalità e la velocità con cui questi saranno utilizzati e i relativi costi si modificheranno a loro favore quale che sia la struttura che i nuovi sistemi assumeranno (3). ■

Esplora **e&plus** su
www.economiaemangement.it



In sintesi

Negli ultimi anni, complice lo sviluppo di nuove tecnologie IT, **il mondo dei sistemi di pagamento è in forte evoluzione**. Da un lato, si registra una riduzione nell'uso del contante; dall'altro, si stanno affermando sistemi alternativi di pagamento che si contraddistinguono per la velocità, per la continua disponibilità del servizio e per il fatto che i fondi sono resi disponibili al beneficiario in maniera pressoché immediata. A queste innovazioni **si accompagna l'emergere di nuovi fornitori di natura non bancaria**, quali le Fintech e le cosiddette non-bank.

Di fronte a queste evoluzioni le banche, che rappresentano il tradizionale perno del sistema dei pagamenti, **dovranno manifestare un atteggiamento di apertura, tanto nei confronti della tecnologia in generale, quanto più specificamente delle Fintech**. Decisiva sarà la loro capacità di considerare e soddisfare i nuovi bisogni della clientela.

(3) A conferma di quanto detto nelle pagine che precedono ricordo che, poco prima della stampa di questo articolo, è stato pubblicato uno Schema di decreto del Ministro dello Sviluppo dell'Economia e delle Finanze, «recante il regolamento per la disciplina degli importi minimi, le modalità e i termini, anche in relazione ai soggetti interessati, relativamente all'obbligo di accettare anche pagamenti effettuati attraverso carte di debito». Tale schema è già stato approvato dal governo, ma dovrà passare al vaglio del parlamento. Se approvato, avrà un forte impatto sullo sviluppo dei pagamenti non in contanti. Esso è

stato largamente illustrato e commentato nei giornali, la lettura dei quali offre anche un'eloquente descrizione del clima che il problema ha assunto nell'immaginario collettivo. Si vedano, fra gli altri: A. Longo, «Dal negoziante al medico arriva la multa per chi non accetta il bancomat», *La Repubblica*, 6.8.2017; M. Patucchi, «Bankitalia: così l'uso del contante favorisce evasione e corruzione», *La Repubblica*, 8.8.2017; S. Bennewitz, «Record di POS in Italia, 3,2 ogni cento abitanti ma ultimi nell'utilizzo», *La Repubblica*, 27.8.2017; F. Savelli, «Arriva il tetto al costo del bancomat. Per i negozi limite massimo allo 0,2%»,

Corriere della Sera, 16.9.2017; M. Mobili, G. Parente, «Micropagamenti più convenienti», *Il Sole 24 Ore*, 16.9.2017; M. Mobili, «POS obbligatorio, sanzioni fino a 30 euro», *Il Sole 24 Ore*, 20.9.2017; F. De Bortoli, «Basta contanti», *Corriere della Sera*, 25.9.2017. A ulteriore conferma delle fondamentali tendenze descritte in questo articolo ricordo che il *Rapporto annuale 2016 del Comitato Pagamenti Italia*, pubblicato da Banca d'Italia nel luglio 2017, ha messo in evidenza come il numero di pagamenti effettuati in Italia con strumenti alternativi al contante nel 2016 sia cresciuto dell'8 per cento.