

[www.pwc.it/digitaltransformation](http://www.pwc.it/digitaltransformation)

# ***Mobile Payment***

Definire un posizionamento  
di valore nel nuovo ecosistema  
dei pagamenti per le banche italiane



# Alla ricerca del business model vincente

## Un mercato in tumulto

L'arena del "mobile payment" si sta delineando a livello globale tanto foriera di opportunità, quanto costantemente più incerta e mutevole, dove agli **accordi globali tra i big player** si affiancano interessanti **esperimenti locali**, guidati da diversi operatori: banche, merchant, telco e innovatori tecnologici.

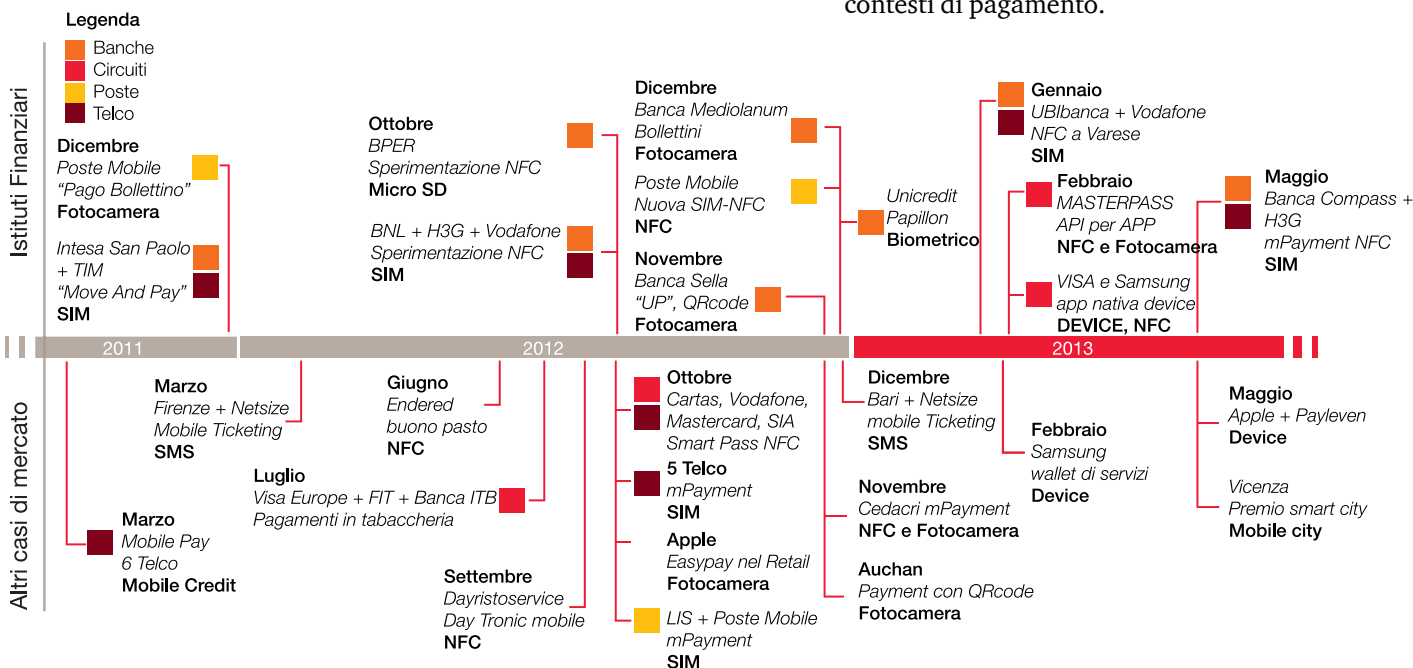
Gli analisti concordano sulle **crecenti potenzialità del mercato**, spinte dalla diffusione di device avanzati e il progressivo estendersi di una connettività capillare, alimentata da tecnologie di connessione tra mondo fisico e virtuale come NFC e QR code.

**Lo scenario tuttavia per gli attori non presenta ancora una connotazione chiara**

**In termini di soluzioni e modelli di business convincenti**, limitando fino a oggi la diffusione dei pagamenti in mobilità su larga scala e frenando quella rivoluzione socio-culturale che aziende nazionali e internazionali non risparmiano di annunciare con sempre maggiore frequenza.

**Gli attori di mercato non hanno infatti ancora identificato la catena del valore e il modello operativo che risulteranno dominanti.**

Non è ancora definito quale, tra i vari standard tecnologici, possa consentire al nuovo ecosistema di lavorare armonicamente, garantendo un elevato standard di user experience e livelli di sicurezza almeno in linea a quelli esistenti in altri contesti di pagamento.





## **La situazione italiana**

**Il mercato italiano non rappresenta un'eccezione** alla complessità e incertezza nel contesto generale dei pagamenti mobili.

Difatti sebbene sembri emergere che il pagamento in mobilità non rappresenta un'esigenza primaria per i clienti, vi è un'eccezionale diffusione di smartphone e un utilizzo della rete in costante ascesa che pone **l'Italia come uno dei mercati a maggiore potenziale** sulla scena internazionale per le soluzioni di pagamento mobile.

## **Cosa dobbiamo attenderci?**

Lo scenario dei pagamenti mobili si chiarirà nel **prossimo futuro**. Nei prossimi mesi assisteremo a interessanti mutamenti, durante i quali i player parteciperanno in maniera attiva allo sviluppo di soluzioni per tradurre in valore il potenziale di mercato.

Una delle chiavi del successo saranno le modalità con le quali gli attori integreranno il *mobile payment* all'interno dei processi esistenti, interpretandolo non solo come un metodo di pagamento da affiancare agli esistenti, ma soprattutto come una **soluzione che rivoluziona la shopping experience** degli utenti, che potranno trovarsi al centro di un'offerta pensata per le loro necessità.

**Nessuno degli attori può attendere per definire la strategia adatta a raccogliere le potenzialità del mercato**, per non rischiare di presentarsi come inseguitore nel nuovo ecosistema dei pagamenti.

# Abilitare il mobile payment

## I benefici per la banca

L'intricata situazione di mercato non dovrebbe oscurare l'insieme di opportunità connesse all'offerta di un servizio di *mobile payment*.

Nel nuovo contesto gli obiettivi primari della banca sono fornire un **nuovo servizio dedicato ai clienti propensi all'utilizzo delle tecnologie e proteggere gli attuali stream di revenue**, che rischiano di essere aggrediti da altri attori di mercato, eventualmente esterni alla cerchia dei tradizionali competitor.

Tuttavia, le banche hanno davanti a sé l'occasione per raccogliere dal nuovo scenario **numerosi altri benefici, che si estendono ben oltre l'abilitazione di un sistema di pagamento**.

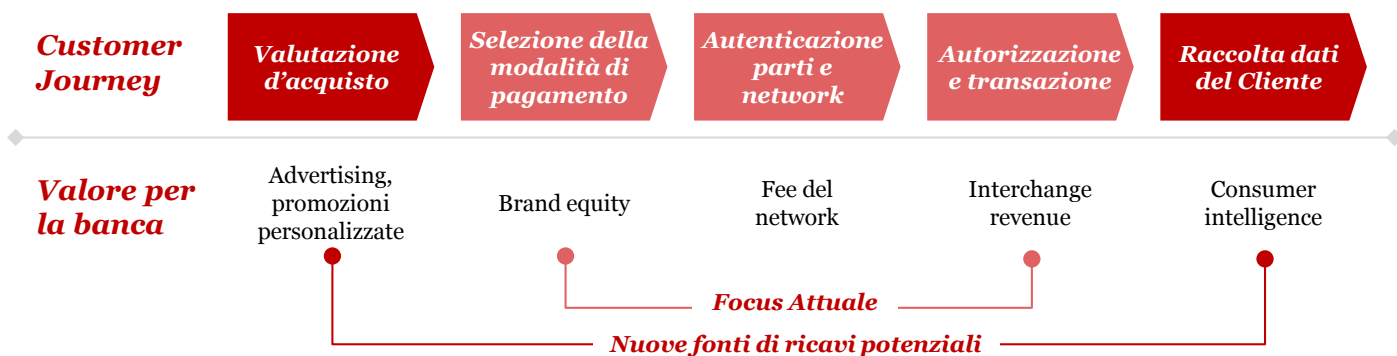
In un contesto nel quale l'esperienza digitale integrerà in maniera crescente la vita quotidiana, **il successo di un attore nel mercato sarà**

**legato alla capacità di conoscere il proprio cliente**, per creare intorno a lui un sistema di offerte specifiche, in linea con l'abitudine alla fruizione di servizi su misura, semplici, chiari e rapidamente accedibili.

Abilitare i pagamenti mobili è così l'occasione per strutturare una **strategia multicanale**, rafforzando la **convergenza tra mondo fisico e virtuale**.

Sfruttando le attività di *consumer intelligence*, sarà così possibile generare **nuovo valore** da:

- maggiore propensione del cliente alla spesa
- incremento di soddisfazione e loyalty
- brand equity





## **Cosa scegliere?**

L'introduzione di nuove tecnologie comporta delle trasformazioni nell'assetto del mercato che devono essere gestite da ciascun attore attraverso una **strategia adeguata alle mutate esigenze di business**.

Definire il proprio posizionamento nella *value chain*, identificare il *secure element* che garantisce l'affidabilità delle transazioni, concorrere da soli o stipulare delle partnership sono solo alcuni degli aspetti da considerare nell'ambito della definizione della propria strategia.

Di fronte alla varietà delle soluzioni adottate fino a oggi che rispecchia le **differenti interpretazioni del nuovo mercato**, è necessario effettuare un'analisi delle soluzioni potenziali, **definendo la trasformazione richiesta per raggiungere i nuovi obiettivi di business**, anche alla luce del livello di maturità dell'attuale modello operativo.

### **Fare da sé**

*“Potremmo creare il nostro sistema in autonomia, valutando a fondo i diversi modelli e scenari. Magari iniziando con un progetto pilota”*

### **Attesa**

*“È un mercato troppo nuovo per la nostra immagine e per la nostra customer base, dovremmo aspettare e vedere come evolve”*

### **Adesione al consorzio Telco**

*“Potremmo aderire al consorzio degli operatori telefonici, e seguire il loro percorso di crescita”*

### **Ricerca di un partner**

*“Potremmo unirici ad alcuni partner per provare un pilota in autonomia, sia esso una telco oppure un network di pagamenti”*

### **Mix**

*“Potremmo unirici al consorzio degli operatori, ma comunque sperimentare qualcosa di maggiormente personalizzato per la nostra customer base”*

## Identificare un ruolo per competere da protagonisti

Essere protagonisti nell'ambito del *mobile payment* significa **ridefinire con successo il business model aziendale**, rivalutando le **partnership strategiche** e adeguando le strutture esistenti al fine di **centrare sul cliente** la propria offerta con un **approccio multicanale**.

Per farlo è necessario rispondere ad alcune **domande chiave**:

- quali sono gli **attori** del nuovo ecosistema competitivo?
- in quale modo la **mobilità** può influenzare il mio attuale modello di business? quale **strategia di offerta** fornisce più valore a me e ai clienti? Quali sono gli **elementi necessari** per metterla in campo?
- posso **competere da solo** o devo cercare delle **alleanze**? Quali sono i **partner giusti**?
- riesco a garantire la **massima sicurezza** delle operazioni garantendo allo stesso tempo una **user experience** in linea con le aspettative dei clienti?
- ho considerato tutti gli **aspetti normativi e fiscali**?
- come posso **misurare il successo** della trasformazione?

# Individuando la propria soluzione

Competere in ambito mobile payment significa innanzitutto analizzare il contesto competitivo e i business model abilitanti, valutare le risorse interne e definire le soluzioni adatte e sinergiche alla strategia complessiva dell'azienda.

*Definire un modello di business in linea con la Strategia di gruppo*

## Fase 1: Strategise & Assess

- Analisi delle **relazioni** e delle **linee guida** strategiche
- Analisi delle **competenze** e **benchmark** di mercato
- **Analisi dettagliata degli scenari**
- **Selezione** dello/degli **scenari** plausibili
- Definizione e condivisione della **Vision** e del commitment

## Fase 2: Design

- Definizione dei **requisiti** di business e del **modello** operativo
- **Definizione del Business case**
- Identificazione e selezione preliminare di **potenziali partner**
- Piano di implementazione (preliminare)

*Ottimizzare il modello di business e sviluppare una soluzione*

## Fase 3: Construct

- Gestione del **cambiamento** (modello operativo, change management)
- **Masterplan** delle iniziative
- Disegno dei **processi** to-be
- Analisi aspetti **legali**
- Definizione dettagliata della **user experience**

## Fase 4: Implement

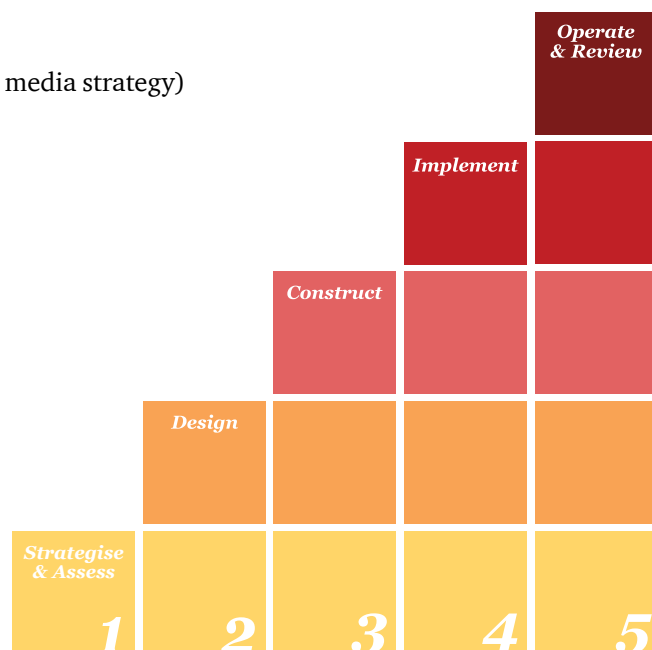
- **Implementazione della soluzione**, come front /back end e analytics
- **Governance** di partner coinvolti

## Fase 5: Operate & Review

- **Go to market** (digital marketing, social media strategy)
- Tracciamento dei risultati

I **principali razionali** da valutare:

- Cosa vogliono / cosa si aspettano i **Clienti**
- Quanto è **complessa** la soluzione
- Quale livello di **investimento** si prospetta
- Quale percorso è maggiormente **coerente** con la strategia





---

**Gianluca Meardi**

---

**Executive Director  
Digital Transformation**

*M: +39 346 500 77 25  
gianluca.meardi@it.pwc.com*



---

**Marco Folcia**

---

**Director  
Financial Services**

*T: +39 02 66720433  
marco.folcia@it.pwc.com*