

# Il valore dei servizi di pagamento e del credito alla clientela retail nella prospettiva delle piattaforme digitali

di *Umberto Filotto, Claudio Giannotti e Lucia Gibilaro*

## 1.1 Introduzione

Alla luce della molteplicità delle funzioni svolte dalle piattaforme digitali, il presente articolo si concentra sul valore dei servizi di pagamento nella prospettiva dell'offerta, secondo le logiche della piattaforma digitale e della domanda da parte dei clienti e dei merchant. Prima di sviluppare il ragionamento occorre ricordare che il ruolo delle piattaforme digitali può essere ricondotto a tre modelli base: mediatore volto alla promozione e conclusione di transazioni a livello decentrato; facilitatore della generazione di innovazione condivisa tra attività complementari al fine di estendere le funzioni di base dei contribuenti e di incrementare la capacità della piattaforma di raggiungere gli utenti finali; motore di ricerca e di classificazione di informazioni che facilita lo scambio e l'associazione dei contenuti tra gli utilizzatori<sup>1</sup>. Dopo aver apprezzato la portata dei benefici delle logiche della piattaforma digitale per la crescita degli attori che vi partecipano (paragrafo 6.2), il capitolo prosegue affrontando uno snodo critico per la sostenibilità della piattaforma, vale a dire la percezione del valore da parte dei clienti finali di servizi di pagamento e di credito e l'interpretazione di tale percezione nella *value proposition* di chi opera dal lato dell'offerta (paragrafo 6.3), attraverso la rassegna della letteratura scientifica di riferimento e l'intervista a primari operatori del settore.

Il paragrafo 1.4 racchiude una lettura unitaria e a tutto tondo del valore dei pagamenti secondo le diverse prospettive, ossia di coloro che pagano il

---

<sup>1</sup> J. Birkinshaw, «How is technological change affecting the nature of the corporation?», *Journal of the British Academy*, n. 6, 2018, pp. 185-214.

bene o il servizio, coloro che incassano il prezzo di vendita e coloro che offrono servizi lungo la catena del valore.

Al paragrafo 1.5 sono affidate le conclusioni nelle quali si evidenzia la semplicità e al tempo stesso la complessità di analizzare la prospettiva del valore dei servizi di pagamento e del credito a essi connessi.

## 1.2 L'inquadramento del valore dei servizi di pagamento e del credito alla clientela retail nelle relazioni e nelle opportunità della piattaforma digitale

Lo studio delle piattaforme coincide con lo studio dei mercati poiché essi rappresentano il medesimo fenomeno economico: il mercato è un luogo dove gli attori economici interagiscono tra di loro per fini transattivi e la piattaforma digitale, che persegue la medesima finalità, è un mercato dove l'interazione avviene attraverso le tecnologie digitali<sup>2</sup>. Analogamente a quanto accade per il mercato fisico, l'utilizzatore retail della piattaforma digitale oltre a perseguire la riduzione dei costi di transazione, partecipa alla piattaforma in funzione della percezione del valore conseguito nelle transazioni digitali<sup>3</sup>. Con riferimento al tema trattato in queste pagine va evidenziato che gli attori di una transazione commerciale tendono ad attribuire un valore trascurabile al servizio di pagamento usato, in quanto sono soliti utilizzare prodotti offerti a costi tendenti a zero come i conti correnti e le carte di debito.

La piattaforma non offre servizi/prodotti, pertanto essa crea "valore da connessione": all'interno della stessa, il gruppo che produce i contenuti, vale a dire i venditori, crea valore e il gruppo che utilizza i contenuti, vale a dire la clientela retail, consuma tale valore attraverso il collegamento istantaneo con il gruppo di venditori reso possibile dagli operatori che esercitano l'attività della piattaforma digitale<sup>4</sup>. La piattaforma digitale crea valore attraverso l'interazione tra i diversi gruppi che vi partecipano, pertanto le interazioni e, con maggiore intensità, le relazioni determinate dalla rete sono in grado

---

<sup>2</sup> D. Spulber, «The economics of markets and platforms», *Journal of Economics and Management Strategy*, 28, 2019, pp. 159-172.

<sup>3</sup> T.P. Liang T.P., Y.L. Ling, H.C. Hou H.C., «What drives consumers to adopt a sharing platform: An integrated model of value-based and transaction cost theories», *Information and Management*, 58, 2021, p. 103471.

<sup>4</sup> J. Kim, «Platform adoption factors in the Internet Industry», *Sustainability*, vol. 10, 2018, p. 3185.

di influenzare positivamente la percezione del valore da parte della clientela. I benefici derivanti dalle relazioni abilitate dalle interazioni nella piattaforma aumentano al crescere degli utilizzatori dello stesso gruppo e, ancor più quando la rete di relazioni si estende ad altri gruppi; questo da un lato tende a diluire i costi che è necessario sostenere per l'affiliazione alla piattaforma, dall'altro costituisce una barriera per il passaggio a un'altra piattaforma<sup>5</sup>.

Al fine di comprendere la portata dei benefici per coloro che interagiscono all'interno della piattaforma digitale dal lato dell'offerta, è possibile innanzitutto approfondire i risultati economici per i maggiori operatori che esercitano l'attività della piattaforma digitale. Nel lungo termine, i tassi di crescita annuali dei ricavi denominati nelle valute locali si mantengono in prevalenza positivi, a prescindere dal settore economico considerato, per tutto il periodo 2008-2021, con la media del campione pari al 33%. Considerando le performance più recenti, nel 2021 la gran parte delle piattaforme digitali riporta tassi superiori al 20%, anche se è possibile evidenziare una dinamica in flessione rispetto ai primi anni di avvio del periodo analizzato (Figura 1.1).

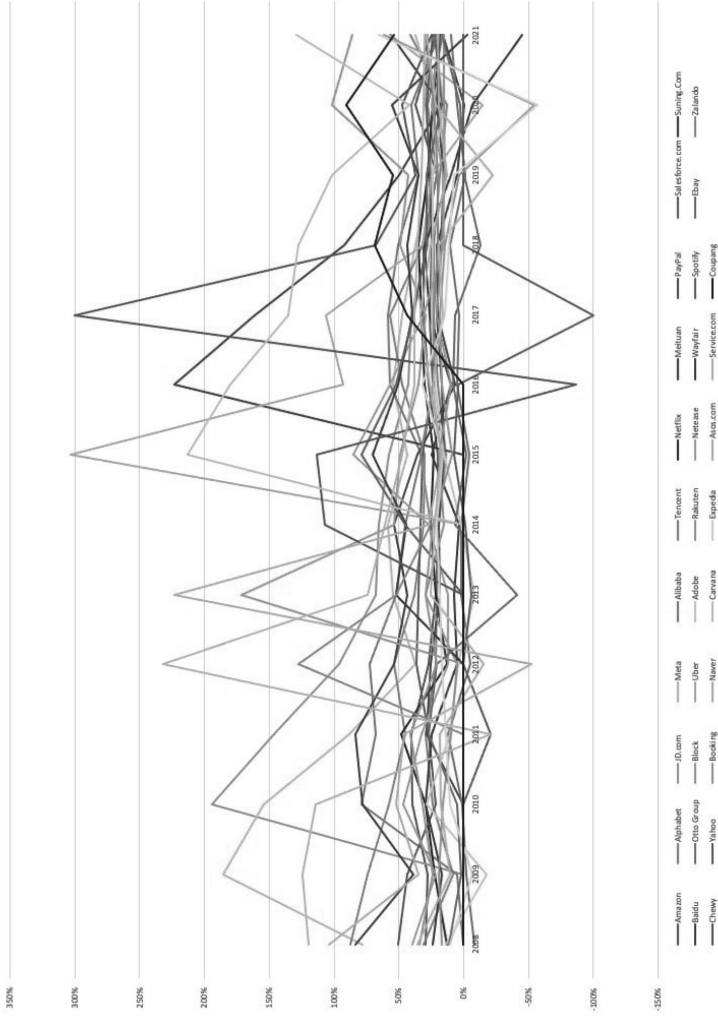
Delineato il quadro generale focalizziamoci ora sulle piattaforme generaliste che svolgono il ruolo di mediatore al fine di promuovere e facilitare la conclusione di transazioni e che, tra i servizi accessibili, annoverano anche il pagamento e il credito per il regolamento dell'acquisto concluso nella piattaforma. A tal fine, la Figura 6.2 mostra i tassi di crescita dei ricavi in valuta locale delle maggiori piattaforme digitali quotate del settore *e-commerce*. Nell'ambito del periodo 2008-2021, i tassi di crescita mostrano, in prevalenza, un andamento positivo riportando un valore medio del 41%, pertanto al di sopra delle piattaforme digitali in generale (Figura 6.1), anche se si osserva una discreta variabilità durante tutta la finestra temporale analizzata che tende a crescere al diminuire dell'anzianità della piattaforma. Il 2021 si caratterizza per la crescita di tutte le piattaforme digitali analizzate, a eccezione di Wayfair, Suning e Groupon.

Nel quadro delle relazioni che si creano all'interno della piattaforma digitale e alla luce delle performance positive realizzate dalle piattaforme di *e-commerce*, anche rispetto agli altri tipi di piattaforme digitali, è ora utile approfondire il contributo dei servizi di pagamento e di credito nel consegu-

---

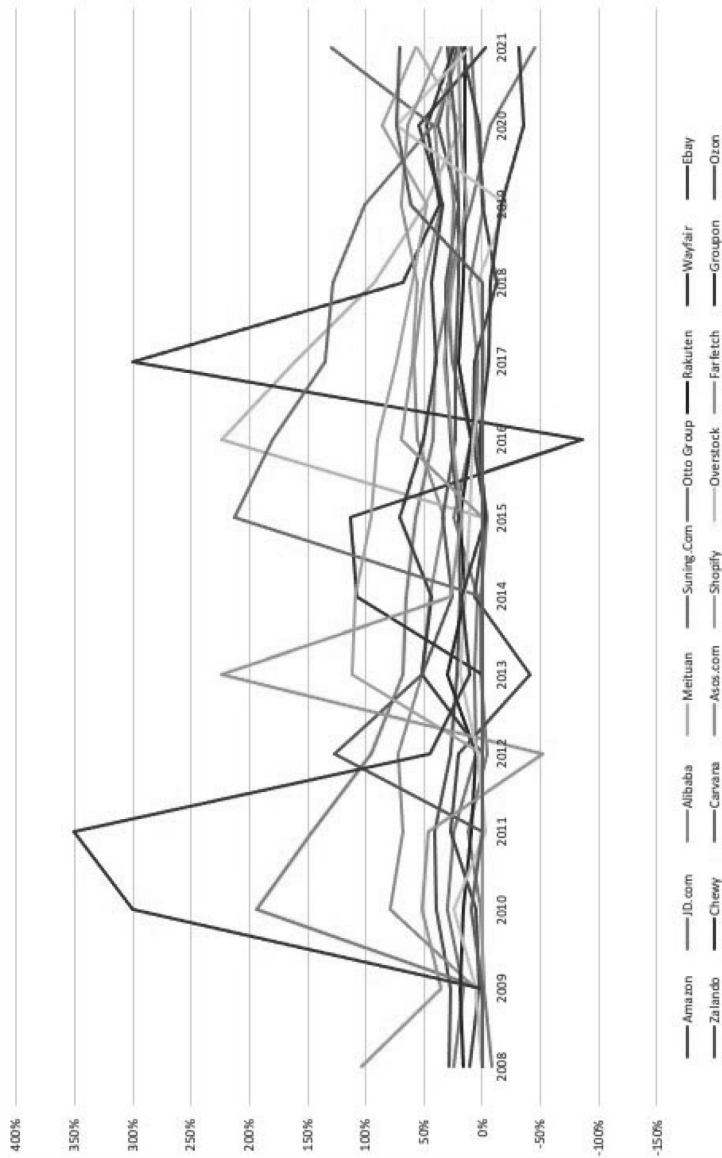
<sup>5</sup> K. Staykova, J. Damsgaard, «Adoption of mobile payments platforms: Managing Reach and Range», *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 11, n. 3, 2018, pp. 65-84.

Figura 1.1 I tassi di crescita dei ricavi in valuta locale delle maggiori piattaforme digitali



Fonte: rielaborazioni degli autori su dati Refinitiv (anni vari).

Figura 1.2 I tassi di crescita dei ricavi in valuta locale delle maggiori piattaforme digitali del settore e-commerce



Fonte: rielaborazioni degli autori su dati Refinitiv (anni vari).

mento di tali risultati che, a ben vedere, dipende dal tipo e dall'ampiezza delle integrazioni realizzabili con gli altri servizi di natura non finanziaria. A tal fine, è possibile approfondire le relazioni che le piattaforme intrattengono con le imprese finanziarie all'interno della catena del valore individuate attraverso lo *score* fornito dal data provider Refinitiv, basato su un algoritmo che elabora:

- le informazioni di bilancio sui clienti principali, individuati sulla base dell'incidenza dei ricavi verso tali controparti rispetto ai ricavi totali del fornitore, e i fornitori chiave, vale a dire le controparti la cui indisponibilità può influenzare il rischio finanziario del cliente;
- la documentazione extra-contabile;
- le informazioni diffuse dai media<sup>6</sup>.

Per ognuna delle piattaforme digitali di e-commerce, la Tabella 1.1 riporta le relazioni intrattenute con imprese finanziarie lungo la catena del valore della piattaforma, specificando il ruolo di fornitore oppure cliente<sup>7</sup>.

L'analisi della Tabella 6.1 evidenzia che le maggiori piattaforme digitali di e-commerce intrattengono relazioni con imprese finanziarie nella catena del valore, sebbene con ruoli diversi in relazione al tipo: mentre le FinTech si caratterizzano per essere in prevalenza fornitori di servizi delle piattaforme digitali di e-commerce, le imprese che esercitano attività bancaria, di credito al consumo e di investimento assumono in prevalenza il ruolo di cliente. Tale risultato è particolarmente importante alla luce del dibattito sull'impatto dei pagamenti digitali sulla redditività delle banche che, nell'ambito di relazioni orientate alla *coopetition*, come approfondito nel Capitolo 2, oppone ai vantaggi derivanti dalla possibilità di collaborare attraverso la condivisione di dati e della clientela con le piattaforme digitali di e-commerce<sup>8</sup> la minaccia derivante della concorrenza dell'offerta di servizi di pagamento che non prevedono il coinvolgimento delle banche nella produzione del servizio come, per esempio, nelle esperienze asiatiche dei *digital wallet*<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> D. Acemoglu, P. Azar, «Endogenous production networks», *NBER working paper* n. 24116, 2017.

<sup>7</sup> La rilevazione dei dati sulle catene del valore è aggiornata al 30 agosto 2022.

<sup>8</sup> J. Dong, L. Yin, X. Liu X., M. Hu, X. Li, L. Liu, «Impact of internet finance on the performance of commercial banks in China», *International Review of Financial Analysis*, vol. 72, 2020, p. 101579.

<sup>9</sup> A. Funk, «From informal finance to internet finance in China», in *Crowdfunding in China*, New York, Springer Cham, 2019, pp. 95-147.

**Tabella 11** Le relazioni delle maggiori piattaforme digitali di e-commerce con le imprese del settore finanziario

Piattaforma digitale	Impresa del settore finanziario	Tipologia di impresa del settore finanziario	Ruolo dell'impresa del settore finanziario nella relazione con la piattaforma digitale
Amazon	Affirm Holdings Inc	Financial Technology (FinTech)	Supplier
Amazon	Adyen Inc	Banks	Supplier
Amazon	National Australia Bank Ltd	Banks	Customer
Amazon	Capital One Financial Corp	Consumer Lending	Customer
Amazon	Intuit Inc	Financial Technology (Fintech)	Customer
Amazon	Standard Chartered PLC	Banks	Customer
Amazon	JPMorgan Chase & Co	Banks	Customer
JD.com	-	-	-
Alibaba	Ant Group Co Ltd	Financial Technology (FinTech)	Customer
Alibaba	Black Ant Group Llp	Diversified Investment Services	Customer
Meituan	-	-	-
Suning	-	-	-
Otto Group	-	-	-
Wayfair	-	-	-
Rakuten	-	-	-
eBay	Kabbage Inc	Consumer Lending	Supplier
Zalando	-	-	-
Chewy	-	-	-
Carvana	-	-	-
Asos			
Shopify	Affirm Holdings Inc	Financial Technology (Fintech)	Supplier
Shopify	Emma Delta Variable Capital Investment Company Ltd	Closed End Funds	Supplier
Overstock.com	-	-	-
Farfetch	-	-	-
Groupon	Live Ventures Inc	Investment Holding Companies	Customer
Ozon	-	-	-

*Nota:* il segno “-” indica che non sussistono relazioni nella catena del valore

*Fonte:* rielaborazione degli Autori su dati Refinitiv.

A fronte dell'analisi delle relazioni della catena del valore delle piattaforme digitali di e-commerce, è possibile svolgere il medesimo approfondimento per le maggiori piattaforme finanziarie, di cui la Figura 6.3 riporta i tassi di crescita dei ricavi in valuta locale nel periodo 2015-2021; una volta individuate le piattaforme digitali finanziarie di maggiori dimensioni, la Tabella 1.2 riporta le maggiori piattaforme digitali di e-commerce con le quali queste sviluppano relazioni nell'ambito della propria catena del valore.

Dall'analisi della Tabella 1.2 si evince che le piattaforme digitali del settore finanziario intrattengono relazioni nella catena del valore, assumendo prevalentemente il ruolo di fornitore nei confronti delle piattaforme digitali di e-commerce. Un'eccezione è rappresentata da Klarna che, a fronte della specializzazione nell'ambito dell'attività di Buy Now, Pay Later, intrattiene anche una relazione di fornitura con Amazon nella propria catena del valore poiché, mentre finanzia gli acquirenti di quest'ultima, alimenta un proprio database clienti che attiva direttamente indirizzandoli sulle diverse opzioni di acquisto on line, tra le quali, ovviamente, figura anche Amazon.

Al fine di valutare l'importanza delle relazioni create all'interno della piattaforma tra le attività di pagamento e di credito e le attività non finanziarie, è interessante approfondire le dinamiche evolutive delle piattaforme digitali che interagiscono tra di loro. Per capire se le relazioni della Tabella 6.2 sono in grado di creare valore iniziamo con il vedere se i ricavi ne hanno beneficiato: le evidenze empiriche mostrano che sussiste un andamento correlato tra la crescita dei ricavi delle piattaforme del settore finanziario che consentono di accedere a servizi di pagamento e di credito e i ricavi

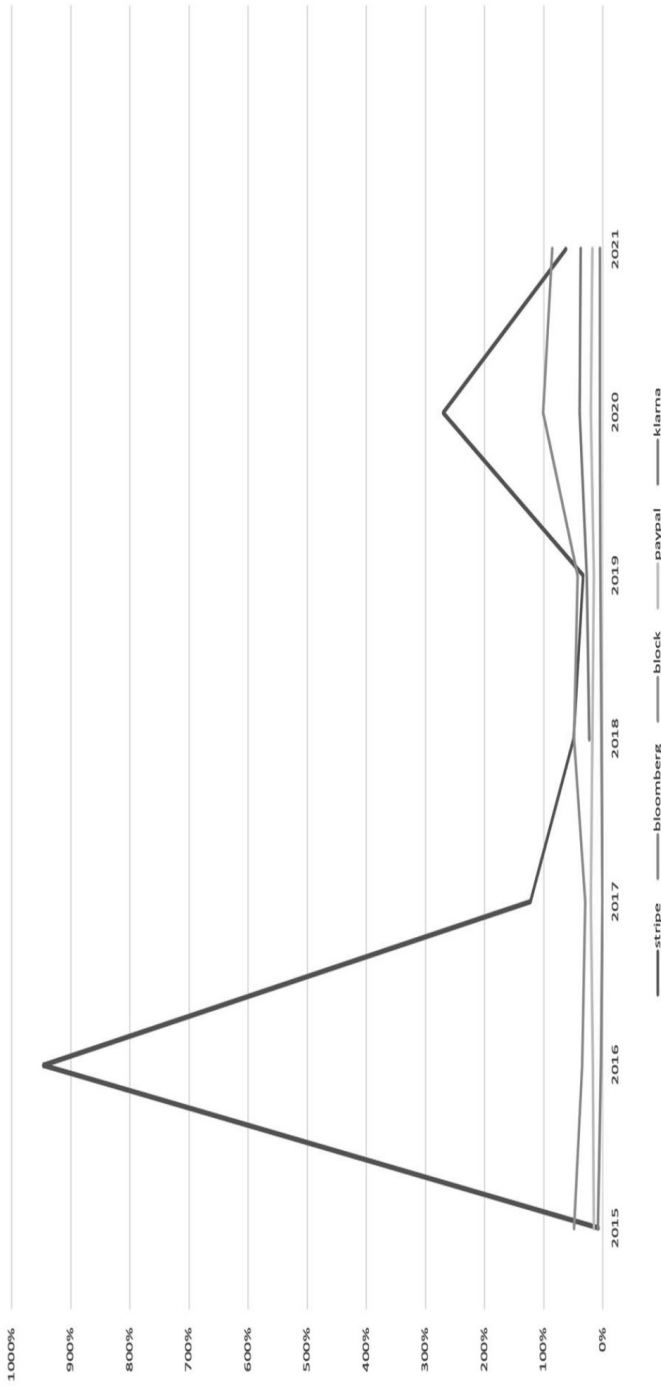
**Tabella 1.2** Le relazioni nella catena del valore delle maggiori piattaforme del settore finanziario

Piattaforma digitale finanziaria	Piattaforma digitale di e-commerce	Ruolo della piattaforma digitale di e-commerce
PayPal	eBay	Customer/Supplier
PayPal	Amazon	Customer
Block	-	-
Bloomberg L.P.	-	-
Stripe	Amazon	Customer
Stripe	Shopify	Customer
Klarna	Amazon	Supplier

*Nota:* il segno "-" indica che non sussistono relazioni nella catena del valore.

*Fonte:* rielaborazioni degli autori su dati Refinitiv.

Figura 1.3 I tassi di crescita dei ricavi in valuta locale delle maggiori piattaforme digitali del settore finanziario



Fonte: rielaborazioni degli autori su dati Refinitiv, Statista (anni vari).

**Tabella 1.3** La correlazione tra i tassi di crescita delle piattaforme digitali del settore finanziario e di e-commerce

Piattaforma digitale Finanziaria	Piattaforma digitale di e-commerce	Correlazione di Pearson	Test T a due code
PayPal	Amazon	83%	1%**
PayPal	eBay	26%	0%***
Stripe	Amazon	23%	19%
Stripe	Shopify	47%	31%
Klarna	Amazon	24%	49%

*Nota:* il segno “-” indica che non sussistono relazioni nella catena del valore.

*Fonte:* rielaborazioni degli autori su dati Refinitiv.

delle piattaforme di e-commerce (Tabella 1.3). Non è possibile stabilire la freccia della relazione, ossia “chi aiuta chi”. Tuttavia, si può ragionevolmente rilevare che l’offerta combinata di servizi finanziari e non finanziari determini per le piattaforme digitali finanziarie e non finanziarie dinamiche di crescita comuni, in particolare all’aumentare della dimensione della piattaforma digitale del settore finanziario aumenta anche l’intensità con la quale le piattaforme che interagiscono crescono insieme.

Considerando le maggiori piattaforme digitali del settore finanziario, solamente nel caso di PayPal è possibile evidenziare, grazie a una relazione statisticamente significativa, come questa condivida i medesimi fattori di crescita delle piattaforme digitali di e-commerce Amazon e eBay, confermando la rilevanza del modello della piattaforma sul vantaggio competitivo individuale. Inoltre, le evidenze empiriche della relazione di PayPal con eBay e con Amazon mostrano che gli effetti dell’integrazione dei servizi finanziari con servizi non finanziari aumentano al crescere della dimensione della piattaforma di e-commerce e della diversificazione dei servizi non finanziari offerti.

Pertanto, è possibile affermare che il valore dei servizi di pagamento e di credito differisce in relazione alle integrazioni con attività e servizi di industry caratterizzate da una diversa capacità di crescita. Infatti, come evidenziato dalle Figure 1.1 e 6.2, PayPal cresce mediamente del 18% tra il 2015 e il 2021 mentre Amazon e eBay crescono nel medesimo orizzonte temporale, rispettivamente, del 26% e del 3%, pertanto tali risultati evidenziano che le integrazioni dei servizi offerti da PayPal determinano benefici di portata diversa in ragione della dimensione e della crescita della piattaforma digitale di e-commerce con la quale si sviluppano relazioni nella catena del valore.

### 1.3 Il valore percepito dalla clientela retail e dal merchant e la sua interpretazione da parte degli attori protagonisti dell'offerta

Dopo aver approfondito la portata del valore creato dalla rete in termini di benefici derivanti dalle relazioni che si instaurano nell'ambito delle catene del valore delle piattaforme digitali, è bene adottare la prospettiva dei clienti finali che acquistano beni e/o servizi dagli offerenti poiché la piattaforma crea valore attraverso le interazioni tra tutti i soggetti che vi partecipano. Occorre quindi spostare l'attenzione su come il valore sia percepito dalla clientela retail<sup>10</sup>: tale approfondimento appare cruciale sia nella prospettiva individuale dell'affiliazione e dell'utilizzo della piattaforma da parte del cliente retail sia nella prospettiva più sistemica della capacità della piattaforma di continuare a creare valore attraverso la crescita degli utenti e delle relazioni.

Indagare il valore percepito dalla clientela retail nei pagamenti digitali significa approfondire i fattori che fanno accostare il cliente a una innovazione tecnologica che consente di accedere a un servizio finanziario. Mentre la letteratura scientifica concorda che la decisione di utilizzare i servizi finanziari dipende dalla massimizzazione dell'utilità che ogni cliente percepisce a livello personale<sup>11</sup>, più dibattuta è l'identificazione dei fattori che influenzano la propensione ad accostarsi e a utilizzare l'innovazione tecnologica. Come punto di partenza del ragionamento, la percezione del valore del cliente retail dei servizi finanziari accessibili attraverso la piattaforma digitale è influenzata dall'eventuale esperienza maturata nell'ambito dell'interazione attraverso i canali fisici<sup>12</sup>, pertanto essa può differire tra clienti "esperti" che passano al/aggiungono il canale online rispetto a clienti nativi "on line".

Per comprendere i fattori che facilitano l'utilizzo dei servizi finanziari della piattaforma digitale, tra cui quelli di pagamento e di credito, è necessario, innanzitutto, interrogarsi sulle motivazioni che spingono ad adottare un'innovazione tecnologica. Esse sono fondamentalmente riconducibili all'utilità percepita e alla facilità di utilizzo: nell'ambito del modello *Techno-*

<sup>10</sup> P. Maas, A. Graf, «Customer value analysis in financial services», *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 13, n. 2, 2008, pp. 107-120.

<sup>11</sup> V. Zeithaml, «Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence», *Journal of Marketing*, n. 52, n. 3, 1988, pp. 2-22.

<sup>12</sup> R. Verma, Z. Iqbal, G. Plaschka, «Understanding customer choices in E-financial services», *California Review Management*, vol. 46, n. 4, 2004, pp. 43-67.

*logy Acceptance Model (TAM)*<sup>13</sup> l'utilità percepita è funzione degli attributi dell'innovazione, come le funzioni abilitate e il suo design, mentre la facilità di utilizzo dipende dalla funzionalità, vale a dire la capacità di migliorare le interazioni dell'utente con l'ambiente circostante, e la praticità, intesa come utilizzo immediato a basso costo. Immaginare che l'utilità e la facilità siano due fattori indipendenti rappresenta un'eccessiva semplificazione della realtà e, infatti, sussiste una relazione di causalità alla luce dell'osservazione che ciò che è facile da utilizzare permette di avere più tempo da dedicare ad altre attività, pertanto è percepito utile. Inoltre, i due fattori, anche considerati nella relazione causale, non influenzano direttamente la propensione ad adottare l'innovazione tecnologica, bensì l'atteggiamento verso di essa. Molti studi hanno poi evidenziato che l'utilità percepita e la facilità di utilizzo rappresentano, considerati congiuntamente, una valida proxy del valore aggiunto per l'utente<sup>14</sup>.

A fronte del ruolo primario ricoperto dall'utilità percepita e dalla facilità di utilizzo nello spiegare l'adozione di una nuova tecnologia, ben presto è emersa la rilevanza anche di fattori sociali, ambientali e culturali: partendo dal modello TAM, la *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)*<sup>15</sup> annovera tra i fattori che influenzano la propensione ad adottare la nuova tecnologia anche la fiducia, intesa come credibilità percepita, la percezione dell'autonomia nell'utilizzo del servizio e l'onerosità finanziaria per accedervi<sup>16</sup>. In particolare, se l'offerente perde credibilità a causa di procedure per la protezione dei dati inefficaci, la fiducia viene meno e si genera un senso di insicurezza nell'utente che con meno probabilità adotterà la nuova tecnologia.

La percezione del valore dipende anche dalla natura, entità e onerosità delle barriere che gli utenti devono superare per accedere al servizio, come teorizzato dal modello *Value based Adoption Model (VAM)*<sup>17</sup> che si sviluppa

---

<sup>13</sup> F. Davis, «Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology», *MIS Quarterly*, vol. 13, n. 3, 1989, pp. 319-340.

<sup>14</sup> H. Stewart., J. Juerjens, «Data security and consumer trust in FinTech innovation in Germany», *Information and Computer Security*, vol. 26, n. 1, 2018, pp. 109-128.

<sup>15</sup> V. Venkatesh, F. Davis, «A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies», *Management Science*, vol. 46, n. 2, 2000, pp. 169-332.

<sup>16</sup> P. Luarn, H. Lin, «Toward an understanding of the behavioral intention to use mobile banking», *Computers in Human Behavior*, vol. 21, 2005, pp. 873-891.

<sup>17</sup> H. Kim, H. Chan, S. Gupta, «Value-based adoption of mobile internet: An empirical investigation», *Decision Support Systems*, vol. 43, 2007, pp. 111-126.

intorno al confronto tra il valore che gli utenti percepiscono di ricevere e lo sforzo, inteso in senso lato, da profondere. Un cliente “fedele” è un utente che decide di continuare a utilizzare la nuova tecnologia nel tempo perché il valore che ha ricevuto nel passato è in linea con le attese. Proprio il ruolo di quest’ultime è l’aspetto chiave del modello *Post Acceptance Model* (PAM) poiché l’intenzione di riutilizzare un determinato servizio è influenzata dalla soddisfazione nell’esperienza precedente e dai benefici ricevuti rispetto a quanto atteso; pertanto, un’efficace gestione delle aspettative della clientela è utile ai fini dell’incremento della percezione del valore nel tempo<sup>18</sup>.

I modelli presentati hanno trovato numerose applicazioni nell’ambito degli approfondimenti sull’adozione dei nuovi servizi finanziari connessi all’innovazione del FinTech. Pertanto, la loro analisi in chiave comparativa consente di comprendere i fattori che stimolano l’accettazione di innovazioni tecnologiche in campo finanziario accessibili attraverso la piattaforma: tale rassegna è utile a evidenziare i fattori rilevanti da sottoporre, successivamente, all’attenzione degli operatori del settore dei pagamenti digitali per valutare il grado di allineamento o disallineamento tra la percezione del valore da parte della domanda rispetto alla *value proposition* dell’offerta. Per ogni applicazione dei modelli presentati, che spaziano dall’intenzione di utilizzare i servizi di finanza digitale in generale a quelli che si soffermano su specifici servizi finanziari, la Tabella 1.4 riporta gli autori, il contesto, i principali risultati. Inoltre, per ogni costrutto di cui si verifica empiricamente la relazione con la propensione a utilizzare l’innovazione, la tabella sintetizza le variabili e le domande utilizzate per la sua misurazione in modo da offrire al lettore informazioni di carattere operativo per la costruzione di indagini sulla percezione del valore, evidenziando i fattori emersi nell’ambito delle diverse applicazioni che si sono basate su modelli, contesti e obiettivi diversi.

Ma allora quali sono i fattori, in dettaglio, che nei fatti possono influenzare l’adozione delle innovazioni tecnologiche in ambito finanziario? Il prezzo per transazione rappresenta il criterio di scelta più importante per gli utilizzatori di servizi finanziari online nello studio di Verma, Iqbal e Plaschka<sup>19</sup>, anche se, una volta effettuata la scelta, l’offerente beneficia

---

<sup>18</sup> A. Bhattacharjee, C.-P. Lin, «A Unified Model of IT Continuance: Three Complementary Perspectives and Crossover Effects», *European Journal of Information Systems*, 2014, pp. 1-10.

<sup>19</sup> R. Verma, Z. Iqbal, G. Plaschka, «Understanding customer choices in E-financial services», cit.

dell'inerzia dell'utilizzatore: i competitor che desiderano attrarre nuovi clienti devono sviluppare un'offerta che faccia percepire un incremento di valore. Essa dovrebbe basarsi su un prezzo competitivo in presenza di servizi accessibili a distanza e in maniera tradizionale, come per esempio: la disponibilità di ricerche focalizzate e la possibilità di compiere analisi e/o ricerche gratuitamente; la possibilità di ottenere supporto da parte di un consulente e di provare i servizi della piattaforma; l'aggiornamento delle informazioni e dello status dell'account in tempo reale; l'accesso a strumenti di analisi avanzati a sostegno dell'assunzione delle decisioni. In particolare, il back up rappresentato dalla presenza fisica dell'offerente crea valore per il cliente, pertanto la scelta di operare esclusivamente online impone di incrementarne la percezione di valore.

L'intenzione di utilizzare la piattaforma aumenta al crescere della diversificazione dei servizi accessibili. Quest'ultima, nello studio di Kim<sup>20</sup> è declinata come la capacità di consentire ricerche veloci dei contenuti con soluzioni mirate che migliorino la gestione finanziaria dell'utilizzatore. Nel medesimo studio, si evidenzia che la facilità di utilizzo è collegata alla facilità di apprendimento, che viene misurata come la capacità di spiegare a terzi le caratteristiche salienti per accedere al servizio.

La soddisfazione complessiva rispetto all'utilizzo della piattaforma dipende dalla qualità dell'esperienza di utilizzo della stessa e non esclusivamente dalla qualità dei contenuti ai quali è possibile accedere.

L'intenzione di utilizzare la piattaforma è inoltre influenzata dalla percezione della sicurezza informatica misurata in termini di rischio di accesso non autorizzato ai dati personali e di esposizione al rischio di hackeraggio.

Il tema della sicurezza informatica è ulteriormente approfondito in relazione all'intenzione di utilizzare le innovazioni del FinTech nello studio di Stewart e Juerjens<sup>21</sup>: essa si sovrappone alla fiducia del cliente che, quindi, aumenta con la protezione che l'utilizzatore percepisce di ottenere dalle procedure del servizio al quale accede. Il medesimo studio, inoltre, verifica che altri fattori influenzano l'intenzione di utilizzo: in particolare gli intervistati percepiscono di ricevere valore perché possono abbattere i costi di transazione, dispongono di un servizio ampiamente accettato, si sentono più sicuri

---

<sup>20</sup> H. Kim, H. Chan, S. Gupta, «Value-based adoption of mobile internet: An empirical investigation», cit.

<sup>21</sup> H. Stewart, J. Juerjens, «Data security and consumer trust in FinTech innovation in Germany», cit.

poiché possono detenere minori scorte di contante, ma allo stesso tempo traggono beneficio dalla possibilità di conversione del potere di acquisto in contante.

Dalla propensione a utilizzare l'innovazione tecnologica dei servizi finanziari, occorre a questo punto passare all'analisi della letteratura che si focalizza sui servizi di pagamento digitali. I risultati delle interviste dei Millennials, vale a dire i giovani nati tra il 1980 e il 1994, e della Generazione Z, nati tra il 1995 e il 2010, sottolineano che non è sufficiente che il servizio sia facile per determinarne l'utilizzo ma, anche per questi segmenti di utilizzatori, la fiducia rappresenta un elemento essenziale<sup>22</sup>. In particolare, considerando nello specifico l'offerta delle banche, la fiducia riposta è elevata a prescindere dalla fascia di età considerata e l'intenzione di utilizzo del servizio di pagamento digitale risente delle attività promozionali da parte dell'offerente. Questo studio distingue esplicitamente tra il comportamento finanziario e l'atteggiamento verso il FinTech del rispondente: da un lato la propensione a utilizzare il servizio aumenta in presenza di istantaneità del trasferimento fondi e dell'aggiornamento in tempo reale delle operazioni, dall'altro rileva l'impatto positivo della possibilità di poter accreditare lo stipendio nel *digital wallet* ed effettuare pagamenti importanti per la gestione del bilancio personale.

Una più ampia articolazione delle caratteristiche sociodemografiche e della loro influenza sull'intenzione di utilizzare i servizi del FinTech, con particolare attenzione ai servizi di pagamento, è contenuta nell'applicazione empirica di Das e Das<sup>23</sup>. Dopo aver esplorato le motivazioni dell'utilizzo delle carte di pagamento, è possibile concludere che i rispondenti le ritengono, in generale, convenienti, facili e veloci da utilizzare e utili a controllare le spese. Tuttavia, è possibile evidenziare l'influenza dell'età, del livello di istruzione e del sesso sull'intenzione di utilizzare i servizi offerti dalla piattaforma: gli uomini mostrano una maggiore propensione rispetto alle donne, i più giovani con un'età compresa tra 18 e 30 anni utilizzano i servizi finanziari della piattaforma più di frequente rispetto agli altri utilizzatori e

---

<sup>22</sup> M. Daqar, S. Arqarwi, S. Karsh, «Fintech in the eyes of Millennials and Generation Z (the financial behavior and Fintech perception)», *Banks and Bank Systems*, vol. 15, n. 3, 2020, pp. 20-28.

<sup>23</sup> A. Das, D. Das, «Perception, Adoption, and Pattern of Usage of FinTech Services by Bank Customers: Evidences from Hojai District of Assam», *Emerging Economy Studies*, vol. 6, n. 1, 2020, pp. 7-22.

il livello di istruzione influenza positivamente l'adozione della piattaforma, visto che i consumatori privi di istruzione non l'hanno mai utilizzata.

Finora ci siamo concentrati sui fattori individuali che influenzano l'utilizzo delle piattaforme digitali e i servizi ai quali consentono di accedere, tuttavia la propensione può essere motivata anche da fattori sociali, ambientali e culturali<sup>24</sup>: applicando il modello UTAUT nell'ambito specifico del settore del *wealth management*, l'intenzione di adottare il servizio è determinata oltre che dal valore percepito come visto negli studi precedenti, anche dal contesto sociale e dalle condizioni agevolanti. L'influenza del contesto sociale è indagata in base alla predisposizione dell'intervistato a utilizzare il servizio poiché raccomandato da parte di soggetti che rivestono un ruolo importante per l'utilizzatore e alla disponibilità dell'intervistato a raccomandare ad altri il servizio. In merito alle condizioni agevolanti, esse sono riconducibili agli strumenti tecnologici di cui è necessario disporre per accedere al servizio e la possibilità di ottenere supporto per l'utilizzo del servizio tra i contatti stretti dell'intervistato: queste condizioni appaiono cruciali affinché l'utilizzatore trovi conferma alle proprie aspettative sul valore ottenuto dal servizio e possa continuare a utilizzarlo anche nel futuro, ampliando il numero dei servizi finanziari richiesti.

Fin qui abbiamo approfondito la percezione del valore e l'intenzione di adottare la tecnologia della piattaforma nella prospettiva individuale del pagante/acquirente secondo la letteratura di riferimento. Tuttavia, la natura *two sided* della piattaforma<sup>25</sup> determina l'influenza dell'altro lato del mercato sulle scelte della clientela, vale a dire il merchant<sup>26</sup>: il consumatore non può acquistare contenuti in mancanza di un offerente che sia disponibile ad accettare pagamenti digitali.

Le analisi sulla percezione del valore del merchant hanno posto in evidenza il ruolo della motivazione *must take* rispetto alla volontarietà della scelta nell'accettazione di pagamenti con carte di credito: in pratica viene il dubbio se di fatto i retailer siano semplicemente costretti ad accettare le carte

---

<sup>24</sup> J. Xie, L. Ye, W. Huang, M. Ye, «Understanding FinTech Platform Adoption: Impacts of Perceived Value and Perceived Risk», *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 16, 2021, pp. 1893-1911.

<sup>25</sup> M. Rysman, «The economics of two-sided markets», *Journal of Economics Perspectives*, vol. 23, n. 3, 2009, pp. 125-144.

<sup>26</sup> C. Arango, K. Huyhn, L. Sabetti, «Consumer payment choice: Merchant card acceptance versus pricing incentives», *Journal of Banking and Finance*, vol. 55, 2015, pp. 130-141.

**Tabella 1.4** Applicazioni dei modelli sull'intenzione di utilizzare i servizi finanziari offerti dalle piattaforme digitali

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
Daqar, Arqawi, Karsh (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fintech e servizi di pagamento</li> <li>- Palestina</li> <li>- Millennials e Generazione Z</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TAM</li> <li>- La fiducia e la facilità dell'utilizzo influenzano l'intenzione di utilizzare il servizio</li> </ul>	<p>Comportamento finanziario dell'utilizzatore</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il rispondente dichiara di intrattenere essere intestatario di un conto bancario</li> <li>- Il rispondente indica i canali di accesso al servizio finanziario</li> <li>- Il rispondente dichiara che il servizio di pagamento digitale è il principale</li> <li>- Il rispondente manifesta il fabbisogno di trasferimento istantaneo di fondi</li> <li>- Il rispondente manifesta il fabbisogno di servizi finanziari aggiornati in tempo reale</li> <li>- Il rispondente dichiara che la fiducia risposta nella banca influenza l'intenzione di utilizzare il servizio</li> <li>- Il rispondente indica i benefici derivanti dal mobile banking</li> <li>- Il rispondente dichiara che la comunicazione esterna influenza l'intenzione di utilizzare il servizio</li> <li>- Il rispondente elenca la tipologia dei pagamenti desiderati rispetto a quelli effettuati attraverso i mobile payments</li> </ul>
				<p>Comportamento dell'utilizzatore verso il FinTech</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il rispondente conosce il Fintech</li> <li>- Il rispondente utilizza attualmente i servizi finanziari Fintech</li> <li>- Il rispondente utilizza il digital wallet per ricevere la disponibilità dello stipendio</li> <li>- Il rispondente utilizza il servizio per il pagamento delle tasse universitarie</li> <li>- La valutazione della sicurezza nell'utilizzo dei servizi di pagamento FinTech da parte del rispondente</li> <li>- La valutazione della convenienza dei servizi di pagamento Fintech rispetto agli altri servizi</li> </ul>

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
Das, Das (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizi del FinTech in generale</li> <li>- India</li> <li>- Clienti di banche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviste con calcolo di percentuali, chi square e medie ponderate</li> <li>- I servizi del FinTech sono percepiti convenienti, facili da utilizzare, utili per controllare le spese, veloci da utilizzare. L'età, il livello di istruzione e il sesso influiscono sull'intenzione di utilizzare i servizi del FinTech. Tra le barriere, un ruolo critico è ricoperto dalla sicurezza e dalla conoscenza tecnica di utilizzo. Tra i servizi del FinTech, i pagamenti digitali trovano maggiore utilizzo presso gli intervistati, anche se permangono ancora elevata la percentuale degli utilizzi delle carte di debito per il prelievamento del contante</li> </ul>	<p>Utilizzo delle carte di credito e delle carte di debito</p> <p>Percezione dei servizi finanziari basati sulla tecnologia</p> <p>Criticità per i clienti delle banche che utilizzano i servizi FinTech</p>	<p>Il rispondente dichiara di utilizzare le carte di pagamento per le finalità seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- per prelevare contante da ATM</li> <li>- per effettuare pagamenti ai POS</li> </ul> <p>Acquisti online</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- per pagare le rette di iscrizione dell'università/scuola</li> <li>- per pagare presso ristoranti e mail</li> <li>- per acquistare biglietti aerei</li> </ul> <p>Il rispondente esprime la propria valutazione in merito alle affermazioni seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- i servizi finanziari sono convenienti</li> <li>- le app sono facili da utilizzare</li> <li>- il servizio è veloce e immediato</li> <li>- la app consente di monitorare le spese</li> <li>- l'utilizzo delle app è associato a incentivi e ricompense</li> <li>- le app non sono sicure</li> <li>- le app sono utilizzabili solamente da utenti istruiti</li> <li>- le app si utilizzano per pagamenti di importo rilevante</li> </ul> <p>Il rispondente esprime la propria valutazione in merito alle affermazioni seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elevato costo del servizio</li> <li>- indisponibilità e/o lentezza della connessione Internet</li> <li>- mancanza di conoscenza tecnica sull'utilizzo dello strumento</li> <li>- difficoltà nel completamento della transazione</li> <li>- problematiche derivanti dal server</li> <li>- rischio di hacking</li> <li>- basso livello di sicurezza e alto rischio frode</li> <li>- adempimenti documentali e formalità</li> </ul>

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
Kim (2018)	<p>Utilizzatori della piattaforma di musica RecordfarmServizi delle piattaforme digitali</p>	<p>TAM I risultati evidenziano che l'intenzione di utilizzare i servizi internet è influenzata dall'utilità percepita che, a sua volta, è influenzata dalla percezione della diversificazione dei servizi, dalla percezione della facilità dell'utilizzo, dalla sicurezza informatica e dalla soddisfazione percepita</p>	<p>Intenzione di utilizzare la piattaforma</p>	<p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito alle affermazioni seguenti:                      - ho intenzione di utilizzare i servizi della piattaforma in maniera continuativa                      - spero che i servizi della piattaforma evolvano nel tempo                      - ho intenzione di utilizzare la piattaforma settimanalmente per attività diversificate                      - ho intenzione di raccomandare ad altri l'utilizzo della piattaforma</p>
			<p>Utilità percepita</p>	<p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito alle affermazioni seguenti:                      - l'utilizzo della piattaforma consente di soddisfare le ricerche in maniera veloce                      - l'utilizzo della piattaforma consente di soddisfare in maniera più efficace le ricerche                      - l'utilizzo della piattaforma consente di ottenere benefici nella gestione finanziaria e di realizzare risparmi</p>
			<p>Facilità dell'utilizzo percepita</p>	<p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito alle affermazioni seguenti:                      - è facile ottenere le informazioni attraverso l'utilizzo della rete                      - è facile apprendere l'utilizzo dei servizi della piattaforma                      - è facile spiegare l'utilizzo dei servizi della piattaforma</p>

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
			Diversificazione percepita	<p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito alle affermazioni seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nella piattaforma è possibile trovare contenuti molto diversi</li> <li>- la piattaforma consente di accedere a nuovi contenuti in tempo reale</li> <li>- la piattaforma consente di accedere a contenuti mirati rispetto al fabbisogno da soddisfare</li> </ul>
			Sicurezza percepita	<p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito alle affermazioni seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- i servizi della piattaforma possono determinare l'accesso a informazioni personali</li> <li>- è possibile che le informazioni sulle transazioni possano essere intercettate dall'esterno</li> <li>- la piattaforma può rappresentare un veicolo per virus e tentativi di hacking</li> </ul>
			Soddisfazione percepita	<p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito alle affermazioni seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il servizio complessivo offerto dalla piattaforma è soddisfacente</li> <li>- i contenuti e le modalità di utilizzo della piattaforma sono soddisfacenti</li> </ul>

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
Stewart, Juerjens (2018)	Germania Utilizzatori di servizi bancari on line	-TAM La sicurezza informatica, la fiducia del consumatore e il design dell'interfaccia influenzano l'adozione dei servizi Fintech	Data security	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intervistato risponde alle domande seguenti:</li> <li>- ritiene che la banca fornisca un livello di sicurezza adeguato alle transazioni nel web e attraverso dispositivo mobile?</li> <li>- la propria banca prevede azioni compensative nel caso di frodi nell'utilizzo di dispositivi mobili?</li> <li>- ritiene che sia sicuro l'utilizzo del mobile banking?</li> <li>- quale soggetto ritiene responsabile per la propria sicurezza informatica nell'utilizzo del servizio finanziario (banca, fornitore della rete, sito internet, applicazioni, se stesso)?</li> <li>- ritiene che l'accesso ai servizi di mobile banking attraverso browser, telefono e app sia sicuro o insicuro?</li> </ul>
			Fiducia del consumatore	<p>L'intervistato risponde alle domande seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- si fida del servizio di mobile banking si fida in generale?</li> <li>- si fida della banca?</li> <li>- si fida della tecnologia del mobile banking?</li> <li>- ha fiducia di essere protetto dalle frodi?</li> </ul>
			Valore aggiunto	<p>All'intervistato viene richiesto di indicare l'importanza delle motivazioni seguenti per l'utilizzo dei servizi on line:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la riduzione del costo della transazione</li> <li>- la protezione dalle frodi</li> <li>- la sicurezza fisica</li> <li>- la sicurezza della transazione con riscontro SMS</li> <li>- l'ampia accettazione per il trasferimento fondi</li> <li>- la numerosità di punti per la conversione del potere di acquisto in contante</li> </ul>

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
				<p>All'intervistato viene richiesto di indicare l'importanza dell'accesso attraverso il mobile banking ai servizi finanziari seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- depositi</li> <li>- prelievo del contante</li> <li>- ampliamento delle opportunità di pagamento delle fatture/ bollette</li> <li>- acquisti</li> <li>- accredito dello stipendio</li> <li>- gestione fondi pensione</li> <li>- investimenti</li> <li>- prestiti</li> </ul>
				<p>All'intervistato viene richiesto di esprimere una valutazione sui benefici del mobile banking in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- riduzione dei costi</li> <li>- riduzione dei tempi di accesso al servizio</li> <li>- accesso continuativo H24</li> <li>- sicurezza fisica</li> </ul>
				<p>All'intervistato viene richiesto di indicare le causali dei pagamenti effettuati con il mobile banking:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bollette telefoniche</li> <li>- tasse scolastiche</li> <li>- bollette utenze</li> <li>- beni per attività lavorativa</li> </ul>

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
			<p>Design dell'interfaccia per l'utilizzatore</p>	<p>All'intervistato vengono rivolte le domande seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- è facile utilizzare la piattaforma?</li> <li>- qual è l'aspetto di minore soddisfazione nell'esperienza dell'utilizzo del servizio?</li> <li>- ritiene che il servizio di mobile banking sia facile da utilizzare?</li> <li>- ritiene che il pagamento con il servizio di mobile banking sia facile?</li> <li>- ritiene che il trasferimento di fondi con il servizio di mobile banking sia facile?</li> <li>- ritiene che il monitoraggio delle spese con il servizio di mobile banking sia efficace?</li> <li>- ritiene che la navigazione del sito del mobile banking sia intuitiva??</li> </ul>
			<p>Promozione e marketing</p>	<p>Ritene che le campagne promozionali possano aumentare l'interesse nel mobile banking?</p>

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
Verma, Iqbal, Plaschka (2004)	Utilizzatori di servizi finanziari on line	Gli utilizzatori mostrano inerzia nel considerare di soluzioni alternative, mentre il prezzo rappresenta il costrutto più importante per la scelta. La presenza di caratteristiche tipiche di servizi tradizionali esercita un impatto positivo sulla scelta del cliente ma, allo stesso tempo, la user experience online aumenta la percezione del valore: la combinazione di elementi tradizionali e online riduce l'importanza del prezzo.	<p>Prezzo</p> <p>Servizi tradizionali</p> <p>Servizi on line</p> <p>Brick and Mortar Back up</p> <p>Promozioni/Marketing</p>	<p>Prezzo per transazione</p> <p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito ai servizi della piattaforma seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la disponibilità di ricerche focalizzate e analisi in assenza di costi</li> <li>- la possibilità di ottenere supporto da parte di un consulente</li> <li>- la possibilità di accedere ai servizi della piattaforma in maniera anticipata</li> </ul> <p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito all'importanza dei servizi seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la disponibilità delle informazioni sul conto in tempo reale</li> <li>- l'aggiornamento dello status dell'account in tempo reale</li> <li>- l'accesso a strumenti di analisi avanzati a sostegno dell'assunzione delle decisioni</li> </ul> <p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito all'importanza di accedere a una filiale fisica</p> <p>L'intervistato esprime una propria valutazione in merito all'importanza di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la possibilità di aprire un conto e operare in pochi minuti</li> <li>- le offerte per i nuovi clienti</li> </ul>

Autori e anno di pubblicazione dello studio Xie, Ye, Huang, Ye (2021)	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti -Servizi di wealth management -Cina -Utenti della piattaforma	Modello e risultati -UTAUT -L'intenzione di adottare il servizio è determinata dal valore percepito, dal contesto sociale e dalle condizioni agevolanti. Il valore percepito è influenzato dall'utilità percepita, dalla facilità nell'utilizzo e dal rischio percepito	Costrutto Utilità percepita  Facilità nell'utilizzo	Misurazione del costrutto -Il cliente percepisce che il servizio di pagamento è utile nella vita quotidiana - Il cliente percepisce che l'utilizzo del servizio di pagamento migliora la gestione delle risorse finanziarie riducendone i costi - Il cliente percepisce che l'utilizzo del servizio di pagamento riduce il tasso di detenzione del contante - Il cliente ritiene che sia facile divenire un utente esperto del servizio di pagamento - Il cliente ritiene che il servizio di pagamento sia facile da utilizzare -Il cliente ritiene che il processo di apprendimento per l'utilizzo del servizio di pagamento sia agevole  Percezione del rischio  Valore percepito
			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Il cliente afferma che il rischio percepito nell'utilizzare il servizio è irrilevante/rilevante</li> <li>-Il cliente afferma che il rischio percepito nel sottoscrivere altri servizi finanziari offerti dalla piattaforma è irrilevante/rilevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Il cliente ritiene che, anche considerando lo sforzo che deve profondere per l'utilizzo del servizio, ottiene un beneficio</li> <li>- Il cliente ritiene che, anche considerando il tempo necessario per finalizzare il pagamento, il servizio sia utile</li> <li>- In generale, il cliente percepisce che il servizio crei valore</li> </ul>

Autori e anno di pubblicazione dello studio	Servizio finanziario, area geografica, tipologia utenti	Modello e risultati	Costrutto	Misurazione del costrutto
		Influenza del contesto sociale		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Il cliente dichiara che le persone per lui importanti hanno consigliato l'utilizzo del servizio</li> <li>- Il cliente dichiara che le persone che sono in grado di influenzare il suo comportamento hanno consigliato l'utilizzo del servizio</li> <li>-Il cliente dichiara che le persone verso le quali nutre stima hanno consigliato l'utilizzo del servizio</li> </ul>
		Condizioni agevolanti		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Il cliente è in possesso/non è in possesso dei mezzi tecnologici per accedere al servizio prima della sottoscrizione</li> <li>- Il cliente ritiene che i mezzi tecnologici proprietari per usufruire del servizio rappresentino/non rappresentino una barriera</li> <li>- Il cliente afferma di poter ottenere supporto per accedere al servizio tra i contatti stretti</li> <li>- Il cliente dichiara di essere in possesso delle conoscenze di base in ambito finanziario e di navigazione della rete internet</li> </ul>
		Conferma delle aspettative		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il cliente dichiara di essere disposto a continuare a utilizzare il servizio nei mesi successivi</li> <li>- Il cliente dichiara che cercherà di utilizzare il servizio nel futuro in tutte le attività di pagamento</li> </ul>

Fonte: elaborazione degli Autori.

o altri servizi di pagamento. In quest'ottica, la questione da approfondire è se l'accettazione di pagamenti con carte di credito da parte del merchant ne aumenti l'attrattività per i clienti retail: il cliente ottiene benefici che possono essere estesi al merchant che, accettando la carta di pagamento, aumenta la percezione della qualità del servizio e rafforza la posizione competitiva così da attrarre o evitare di perdere clienti. I risultati di indagini campionarie condotte attraverso questionari nel contesto europeo evidenziano che i merchant sacrificano le proprie preferenze sottostando a quelle dei consumatori<sup>27</sup>, che vogliono scegliere se pagare con carte, pagamenti digitali e moneta elettronica oppure in contanti<sup>28</sup>. Ciò detto però le evidenze empiriche mostrano che la motivazione *must take* è minoritaria rispetto alla decisione dei merchant di accettare volontariamente pagamenti diversi dal contante<sup>29</sup>.

Gli studi empirici sull'accettazione delle carte di pagamento da parte dei merchant evidenziano che sussiste una relazione inversa tra l'età del merchant e la probabilità di accettazione dello strumento di pagamento, ponendo l'accento sull'importanza della percezione della facilità dell'utilizzo e della fase del ciclo di vita dell'impresa. Inoltre, i merchant beneficiano della possibilità che hanno i clienti, in condizioni di momentanea tensione di liquidità, di pagare beni e servizi attraverso le carte di credito. Sebbene la percezione del valore del merchant sia determinata, in gran parte, dalla necessità di corrispondere i fabbisogni di pagamento della domanda, la barriera più importante di accesso al servizio è rappresentata dal costo<sup>30</sup>.

Il costo come barriera per l'accettazione delle carte di pagamento appare meno incisivo nella prospettiva dei pagamenti on line, poiché il loro utilizzo nelle procedure d'incasso prevede oneri di manutenzione e aggiornamento in capo ai merchant meno frequenti rispetto ai pagamenti in prossimità, non essendo prevista un'apparecchiatura fisica e, anche per tale motivo, sono

---

<sup>27</sup> C. Arango, V. Taylor, «Merchant acceptance, costs and perceptions of retail payments: a Canadian Survey», *Bank of Canada discussion paper*, 2008, n. 12 (disponibile su <https://publications.gc.ca>).

<sup>28</sup> J. Arifovic, J. Duffy, J. Jiang, «Adoption of New Payment method: Theory and Experimental Evidence», *Bank of Canada working paper*, 2017, n. 28, (disponibile su [www.bankofcanada.ca](http://www.bankofcanada.ca)).

<sup>29</sup> D. Bounie, A. François, L. Van Hove, «Merchant Acceptance of Payment Cards: “Must Take” or “Wanna Take”?», *Review of Network Economics*, vol. 15, n. 3, 2017, p.117-146.

<sup>30</sup> Y.J. Loke, «Determinants of Merchant Participation in Credit Card Payment Schemes», *Review of Network Economics*, vol. 6, n. 4, 2007, pp. 474-494.

considerati meno costosi dai merchant<sup>31</sup>. Pertanto, l'accettazione del pagamento da parte del merchant è una scelta volontaria influenzata sia da fattori esterni sia da fattori soggettivi<sup>32</sup>, tra i quali è possibile menzionare non solamente il beneficio percepito, ma anche il contributo alla costruzione del valore per la clientela attraverso il miglioramento della user experience del cliente e della valutazione complessiva del servizio offerto<sup>33</sup>.

Ma quale è l'opinione di coloro che offrono servizi finanziari circa la percezione di valore della clientela retail? Come è possibile considerarla nella *value proposition* con cui gli operatori si presentano al mercato?

Per fare ciò l'analisi si è avvalsa della tecnica dell'intervista guidata a primari attori del settore dei pagamenti. L'intervista orale è stata preceduta dalla trasmissione del testo delle domande al fine di consentire agli operatori di poter raccogliere materiale utile<sup>34</sup>.

Le risposte fornite sono articolate per segmenti di mercato individuati in: carte di debito operanti nei circuiti nazionali; carte di debito operanti nei circuiti internazionali; carte di credito; carte prepagate; strumenti di pagamento nativi digitali.

Le carte di debito rappresentano il tipo prevalente di strumenti di pagamento emessi, seguite dalle carte di credito e dalle carte prepagate, mentre i pagamenti digitali si caratterizzano per volumi attualmente contenuti ma in forte crescita. Le carte di debito abilitate nel circuito domestico vengono emesse secondo una logica accessoria rispetto al rapporto di conto corrente, pertanto rappresentano un prodotto *entry-level* in prevalenza, volto ad avvicinare l'utilizzatore all'emittente pertanto rivolto alla totalità della popolazione. Passando alle carte di debito utilizzabili nei circuiti internazionali, si evidenzia una crescita vigorosa negli ultimi anni che favorisce l'inserimento di tale prodotto nell'offerta iniziale di carte anche alla luce del progressivo incremento della possibilità di utilizzo per le sottoscrizioni; tuttavia, molti possessori di tali carte non conoscono e non sfruttano appieno le potenziali-

---

<sup>31</sup> K. Huynk., G. Nicholls, M. Nicholson, «2018 Merchant Acceptance Survey», *Note analytique du personnel*, n. 31, 2019, (disponibile su [www.bankofcanada.ca](http://www.bankofcanada.ca)).

<sup>32</sup> F. Liébana-Cabanillas, V. Marinkovic, I. Ramos de Luna, Z. Kalinic, «Predicting the determinants of mobile payment acceptance: A hybrid SEM-neural network approach», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 129, 2018, pp. 117-130.

<sup>33</sup> S. Varki, M. Colgate, «The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions», *Journal of Service Research*, vol. 3, n. 3, 2001, pp. 232-240.

<sup>34</sup> Per il dettaglio delle domande dell'intervista degli operatori di mercato, si veda l'appendice del capitolo.

tà, a eccezione degli utenti con livello di istruzione pari ad almeno la laurea che per motivazioni lavorative o personali si trovano di frequente all'estero e/o utenti tecnologicamente evoluti.

Venendo alle carte di credito, esse rappresentano un prodotto rivolto a una clientela che ha già raggiunto una stabilità economica, anche se non mancano offerte con massimali contenuti rivolti a utilizzatori giovani e/o in fase di crescita professionale e/o economica e offerte premium per utilizzatori con capacità di spesa maggiore. Lo strumento è emesso in prevalenza nella modalità a saldo, anche alla luce della concorrenza del Buy Now, Pay Later che potrebbe influire negativamente sulla domanda dello strumento con rateizzazione del saldo.

Passando alle carte prepagate, l'offerta nella versione con IBAN persegue la finalità di dotare l'utilizzatore di uno strumento sostitutivo del conto corrente potendo ricevere incassi ed effettuare pagamenti, pertanto, trova un utilizzo importante presso clienti di recente bancarizzazione; la carta prepagata senza IBAN, invece, trova ampio utilizzo nelle transazioni online da parte di clienti in possesso di altre carte di pagamento.

Da ultimo, i pagamenti disposti attraverso strumenti nativi digitali, quali le carte emesse in maniera virtuale, token, dispositivi mobili, *wearable* oppure invisibili, si caratterizzano per una crescita molto sostenuta del loro utilizzo, in particolare presso i clienti giovani e della Generazione Z. Si evidenzia anche una domanda non trascurabile da parte di clienti digitalizzati di età superiore ai 50 anni e da parte della clientela non bancarizzata in sostituzione della carta prepagata. Inoltre, è possibile riscontrare una buona fidelizzazione della clientela nell'utilizzo dello strumento che, una volta adottato, è preferito rispetto al pagamento attraverso carta materializzata poiché consente al pagante di comunicare un'immagine moderna di se stesso e, pertanto, il valore percepito risulta molto elevato, in particolare se il pagamento è facile da disporre e non presenta barriere di apprendimento ovvero tecnologiche.

Dopo aver individuato le categorie dei prodotti di pagamento, agli intervistati è stato chiesto di indicare, fornendo un ordine di priorità, gli elementi di maggior valore per il cliente. In generale, le carte di debito e prepagate si caratterizzano per una scarsa onerosità, mentre le carte di credito prevedono un canone e il prezzo pagato rappresenta il fattore di valore per la clientela più importante, sempre però nell'accezione *value for money*, vale a dire come rapporto della qualità del servizio con il prezzo pagato. A ben vedere, anche per i pagamenti nativi digitali il prezzo non è un fattore rilevante, una volta esclusa l'onerosità del *device*.

La facilità d'uso rappresenta il fattore più importante dopo il prezzo in maniera trasversale per tutti i prodotti di pagamento considerati: il prodotto, infatti, viene a essere disegnato per fornire al cliente un *customer journey* soddisfacente. Per le carte prepagate, la facilità di utilizzo è positivamente influenzata dalla molteplicità delle modalità di ricaricare il potere di acquisto presso punti fisici e online contribuendo a migliorare la *customer experience* del cliente.

La sicurezza è, anch'essa, un fattore cruciale e trasversale per i prodotti e spesso esiste un divario tra la percezione del cliente e le evidenze empiriche sui casi di violazione della sicurezza. La percezione della sicurezza influisce anche sulla scelta dello strumento: le carte prepagate senza IBAN sono preferite, in particolare, per gli acquisti di importo medio ridotto, in tal caso è come se la sicurezza fosse "embedded" nello strumento vista la giacenza media sulla carta piuttosto contenuta. Al fine di migliorare il gap tra la sicurezza offerta e quella percepita, gli offerenti adottano misure preventive, come gli strumenti di controllo della contraffazione, le modalità di ottenimento del pin in caso di smarrimento; la facoltà di attivare e disattivare le transazioni. Inoltre, gli operatori svolgono attività di educazione in particolare a favore dei clienti che temono la manifestazione di tali rischi nell'ambito dei pagamenti contactless. In ogni caso, è da sottolineare che l'elevata percezione del rischio non ha frenato la crescita dell'utilizzo della tecnologia contactless, pertanto la percezione della sicurezza appare dominata dalla facilità di utilizzo nella scelta di utilizzare lo strumento di pagamento. Inoltre, gli utilizzatori della tecnologia contactless apprezzano, dopo la crisi Covid-19, la sicurezza sanitaria derivante dalla mancanza di contatto con il point of sale (POS). Da ultimo, anche nel caso delle tecnologie di autenticazione più evolute, come la biometria, la percezione del rischio di frodi non ha frenato la crescita dei pagamenti digitali a testimonianza, ancora una volta, dell'importanza della facilità d'uso; le resistenze iniziali sono ampiamente superate non appena si comincia a usare il servizio e il cliente ne apprezza i benefici.

Altri fattori nella prospettiva dell'utilizzatore sono considerati importanti dagli offerenti, anche se con un grado di rilevanza inferiore rispetto ai fattori precedenti.

Nell'ambito dell'assistenza agli utilizzatori, gli offerenti evidenziano il ruolo del *customer care* in particolare per l'utilizzo delle carte di debito utilizzabili nei circuiti internazionali e di credito per la risoluzione di criticità, mentre le carte prepagate sono associate a un maggiore utilizzo in autono-

mia. La possibilità di avere una relazione umana con l'intermediario finanziario è ritenuta strategica perché i clienti vogliono poter parlare con qualcuno quando sorgono particolari criticità: l'*human touch* avviene in filiale per i meno giovani o con il contact center per i più giovani.

Mentre l'accessibilità allo strumento è considerata un fattore importante ma non critico dagli intervistati a prescindere dal prodotto, il pagamento è l'atto abilitante proprio per l'accesso a un'offerta integrata dei servizi per gli operatori non bancari. I servizi integrati al pagamento possono essere di natura finanziaria oppure non finanziaria e possono essere ottenuti a seguito della transazione e grazie a un programma loyalty. L'accesso a servizi integrati, quindi, interpreta il fabbisogno di diversificazione delle piattaforme manifestato dalla domanda e, inoltre, consente di soddisfare la componente emozionale del pagamento attraverso l'ottenimento di una ricompensa e, pertanto, contribuisce a migliorare la *customer experience*.

Il miglioramento della gestione finanziaria è ritenuto importante per i consumatori che, per esempio, nelle carte di credito possono adeguare le uscite derivanti dalla corresponsione del saldo rispetto alle entrate attraverso la rateizzazione anche temporanea del saldo. Tuttavia, si osserva uno scarso utilizzo dei cruscotti di monitoraggio e aggregazione di conti diversi da parte dei consumatori. Considerando le PMI, invece, si osserva un maggiore utilizzo dei cruscotti per il miglioramento della gestione della liquidità, attraverso l'aggregazione di conti, potendo in questo modo usare servizi di solito riservati alle imprese più grandi; tuttavia, solamente una parte limitata delle PMI è a conoscenza delle potenzialità dei prodotti che favoriscono il miglioramento della gestione del capitale circolante.

In considerazione dell'importanza attribuita al *value for money* da tutti gli intervistati, è possibile approfondire la classificazione del prodotto come una commodity ovvero come un servizio. Gli offerenti concordano che dipende dal prodotto e dalla capacità di spesa dell'utilizzatore; pertanto, i clienti *affluent* saranno interessati ai servizi accessori ai quali possono accedere potendo ampliare le proprie spese, come per esempio la sottoscrizione di un contratto assicurativo, mentre la clientela con limitata capacità di spesa effettuerà la scelta sulla base del prezzo in presenza di un livello minimo di qualità. Segmentando il ragionamento rispetto al tipo del prodotto, il debito nazionale e la carta prepagata sono da considerare una commodity, mentre le carte di debito utilizzabili nei circuiti internazionali sono una commodity se distribuite dalla banca in abbinamento ad altri servizi, come al momento dell'apertura del conto corrente, mentre, se richieste dall'utilizzatore, sono

da considerare un servizio a ragione del riconoscimento da parte del cliente del valore ottenuto dall'utilizzo dello strumento. Nelle carte di credito è certamente importante il prezzo, ma altrettanto rilevanti sono i servizi a esse connessi.

La scelta del cliente di utilizzare uno strumento di pagamento, come visto, dipende anche dalla fiducia riposta nell'offerente. Gli intervistati ritengono che tale motivazione sia molto forte nel mercato domestico dove la fiducia è percepita a tutto tondo rispetto a un'offerta diversificata, in particolare per i clienti bancarizzati per i quali lo strumento di pagamento è accessorio nell'ambito di una relazione finanziaria molto più ampia con l'offerente. Considerando la clientela non o limitatamente bancarizzata, l'influenza della fiducia di cui gode l'offerente è più contenuta in favore di una preferenza accordata prevalentemente al *value for money*,

Al fine di favorire l'adesione e l'utilizzo del pagamento digitale da parte della domanda, gli intervistati ritengono che i fattori critici siano: la sicurezza; l'affidabilità; la resilienza nel tempo dell'offerente; il *value for money*; il contatto fisico con la rete per assistenza; la consulenza in merito all'accesso ad altri servizi. Inoltre, l'accessibilità del prodotto è perseguita attraverso l'offerta di un'esperienza omnicanale, che consenta al cliente di ottenere una medesima user experience a prescindere dal canale di accesso (filiale, online ecc.) e di poter operare attraverso la combinazione di canali fisici e digitali.

Come già sottolineato negli studi sulla percezione del valore da parte della domanda, la comunicazione è un fattore che può essere rilevante: gli intervistati hanno evidenziato che la comunicazione è progettata a partire dalla strategia complessiva dell'offerente, all'interno della quale si colloca anche quella sul prodotto di pagamento. In ogni caso, l'ammontare degli investimenti non è direttamente determinato dai volumi dei ricavi oppure del transato del singolo prodotto, ma dalla rilevanza di quel prodotto per la strategia di comunicazione dell'immagine dell'offerente. In dettaglio, gli strumenti di comunicazioni utilizzati sono le pagine del sito pubblico, i banner, le e-mail, il materiale informativo e le consulenze in filiale, le campagne di comunicazione in luoghi e/o con persone diversi. In merito ai canali di collocamento, gli intervistati evidenziano all'unanimità il ruolo del canale fisico attraverso la filiale e lo sportello presso i quali viene svolta anche attività di education. Oltre al canale fisico, gli intervistati ritengono che il canale digitale sia importante in particolare per il passaparola tra gruppi di utenti.

In merito alla motivazione dell'offerta del prodotto, gli operatori concordano sulla compresenza delle tre motivazioni proposte dagli intervistatori.

In dettaglio, si concorda sulla non identificazione della redditività specifica come finalità ultima: si tratta di una condizione necessaria per molti, ma non per tutti alla luce dell'offerta anche di carte di pagamento a costo zero. A ben vedere, riconoscendo anche nella possibilità di offrire prodotti più remunerativi una motivazione importante, la motivazione finale e primaria condivisa dagli intervistati è la chiusura della relazione e il controllo del *customer journey*.

Rispetto a un prodotto a costo zero ovvero più basso per il cliente, gli intervistati ritengono che il cliente scelga il proprio prodotto perché contribuisce a creare valore attraverso le seguenti leve: la fiducia, intesa inizialmente come quella riposta nell'offerente che, poi, deve essere confermata e mantenuta nel tempo rispetto al singolo prodotto; il *value for money*; la facilità di utilizzo, offrendo al cliente soluzioni innovative ma, allo stesso tempo, che possano determinare un impatto utile e duraturo nel tempo; il contatto umano per l'assistenza. A ben vedere, offerte molto competitive dal punto di vista del prezzo possono essere funzione di strategie diverse: l'offerta dei servizi di pagamento può essere considerata il minimo comun denominatore per l'implementazione di strategie diverse di player di diversa natura (finanziaria, tecnologica o industriale) e diversa mission.

Gli intervistati si sono anche soffermati sulla struttura dell'offerta di servizi di pagamento che appare alquanto articolata: i diversi soggetti, al tempo stesso, sono competitor o partner, in relazione al posizionamento nella catena del valore del pagamento. Infatti, gli operatori di derivazione finanziaria, ossia le banche, gli istituti di pagamento e gli istituti di moneta elettronica, possono essere concorrenti, mentre la relazione tra tali soggetti e le iniziative nel mondo dei pagamenti dei player tecnologici evidenziano spazi per la competizione, ma anche molti spazi per la cooperazione: PayPal, per esempio, è un concorrente per l'offerta di strumenti di pagamento e, allo stesso tempo, è un *acquirer* molto importante per l'utilizzo online delle carte emesse dalla concorrenza. A tendere, in uno scenario di ampia offerta e utilizzo dei *digital wallet*, i concorrenti saranno gli offerenti di tale servizio in quanto saranno il punto di contatto con il cliente mentre lo strumento di pagamento potrebbe diventare una commodity lungo la catena del valore poiché privato della gestione della relazione con questo. Tali considerazioni spingono a sottolineare che intrattenere la relazione con il cliente consente di catturare la maggior quota di valore prodotto dal cliente stesso. Il *digital wallet*, in questo modo, segna la sua profonda differenza rispetto al portafoglio fisico perché ogni suo utilizzo migliora la user experience per il cliente,

mentre il portafoglio fisico non rappresenta una scelta alternativa rispetto alle carte di pagamento in esso custodite.

Dopo aver approfondito la percezione del valore nella prospettiva della domanda retail e la sua interpretazione da parte dell'offerta è possibile presentare alcune riflessioni sul confronto tra i due lati del mercato, sulla base di quanto emerge dalla letteratura di riferimento e dalle interviste condotte.

In generale, i fattori rilevanti ai fini dell'utilizzo degli strumenti di pagamento appaiono condivisi. Rispetto alla variabile prezzo, l'offerente può beneficiare dell'inerzia della domanda se è stato in grado di trasferire *value for money*, perché in questo caso l'utilizzatore ritiene che il servizio sia conveniente; pertanto, la concorrenza degli altri offerenti dovrà basarsi su una migliore combinazione tra il valore percepito e il prezzo pagato. Considerando i modelli organizzativi dell'offerente, la domanda, con parziale esclusione degli utenti più giovani, attribuisce valore alla presenza fisica dell'offerente; pertanto, la concorrenza esclusivamente digitale deve aumentare significativamente il valore percepito dei servizi online per poter essere attrattiva.

Sul tema del valore percepito, un miglioramento della relazione tra il lato della domanda e il lato dell'offerta potrebbe provenire dall'ampliamento della diversificazione dei servizi e prodotti offerti che, in maniera veloce e mirata, i consumatori possono acquistare. Tale riflessione assume una importanza cruciale nel definire la forza competitiva che in prospettiva potranno avere i vari modelli organizzativi per mantenere e rafforzare la relazione con la clientela, confrontando le piattaforme generaliste con quelle specializzate.

In merito alla facilità dell'utilizzo del servizio di pagamento rileva la previsione di attività di education che si possano attivare al momento dell'esigenza.

La sicurezza è un fattore cruciale e indispensabile nella prospettiva della domanda e influenza in modo decisivo la fiducia della clientela, anche più giovane, verso l'offerente. Poiché tuttavia gli standard di sicurezza che non possono essere diluiti potrebbero risultare complessi, occorre sviluppare attività di education per le barriere di accesso al servizio.

La clientela è influenzata positivamente dalla rigidità delle procedure a protezione della sicurezza informatica e dalle politiche di risarcimento per l'eventuale danno subito che sono previste dall'offerente il servizio finanziario.

Considerando l'accessibilità, le condizioni abilitanti potrebbero contribuire a sviluppare ulteriormente la relazione tra la domanda e l'offerta, vale a dire la distanza tra il valore percepito dalla domanda e il valore proposto

dall'offerta. Nell'ambito degli studi sulla domanda, infatti, viene posto in evidenza il ruolo delle barriere tecnologiche per accedere al servizio come l'indisponibilità dei *devices* e la possibilità di ottenere supporto. In tale prospettiva, assume rilevanza anche il contesto sociale del cliente in quanto la propensione a utilizzare il servizio aumenta se tra i propri contatti stretti sono presenti altri utilizzatori. Inoltre, il monitoraggio delle aspettative dell'utilizzatore e di quelle dei suoi contatti importanti che utilizzano il medesimo strumento influenza la scelta di continuare a utilizzare la soluzione di pagamento nel tempo. Pertanto, la fidelizzazione della clientela passa per la riduzione della differenza tra il valore atteso al momento della decisione di utilizzare il servizio e quello conseguito dopo l'esperienza d'uso del cliente e degli altri utenti con i quali il cliente intrattiene relazioni sociali, suggerendo che il passaparola esercita un ruolo cruciale anche nelle piattaforme digitali.

### 1.4 Il valore dei pagamenti digitali: una lettura delle diverse prospettive

Il dibattito sulla convenienza e preferibilità dei pagamenti elettronici rispetto al contante può oramai considerarsi antico anche se va sottolineato che tende a svilupparsi su direttrici che finiscono per essere declinate in modo piuttosto ideologico quali la lotta all'evasione, la libertà e il diritto all'anonimato e così via. Si tratta senza dubbio di tematiche di grande rilievo ma tuttavia lontane dall'esperienza operativa quotidiana; i termini corretti della questione, a nostro avviso, devono riferirsi al valore che le diverse forme di pagamento hanno per coloro che incassano, per coloro che pagano e per gli operatori che gestiscono le diverse forme di pagamento. Le considerazioni che seguono tengono conto anche del confronto avvenuto con gli operatori del settore attraverso le interviste (vedi il paragrafo 6.3) e, per comodità di analisi, distinguono le diverse prospettive secondo la tripartizione introdotta nella frase precedente.

#### 1.4.1 *Il valore dei pagamenti digitali nella prospettiva di "coloro che incassano"*

Chiunque abbia cercato di utilizzare la propria carta di credito per pagare una corsa in taxi, o abbia proposto di fare un bonifico per pagare la riparazione di un lavandino deve essersi convinto che i pagamenti diversi dal contante non siano altro, come sostiene qualcuno, che una seccatura. Al tempo stesso

quando acquistiamo qualcosa online ma anche presso la Grande Distribuzione Organizzata noi, ma anche quel tassista e quell'idraulico, prendiamo atto che il pagamento elettronico a volte è l'unica possibilità, ma, anche quando sono disponibili altre opzioni, risulta comunque quella più gradita<sup>35</sup>.

Mettendo da parte l'argomento, non privo di fondamento ma che scegliamo di non trattare della non tracciabilità ai fini fiscali del contante, si tratta di capire quali sono i vantaggi che i pagamenti elettronici danno a quelli che, per semplicità, chiameremo merchant.

Il primo, tanto ovvio da non richiedere che un cenno, è l'immaterialità. È chiaro che laddove, come nell'e-commerce, manca l'incontro diretto tra pagatore e pagato e dove la transazione debba essere regolata in tempo reale, non vi sono alternative al pagamento digitale. L'accettazione, *rectius*, il gradimento nei confronti di questo tipo di pagamento è la condizione necessaria per poter operare su questo mercato.

Ma fermarsi a questo aspetto sarebbe riduttivo; come si diceva poco fa, infatti, l'uso del contante non è affatto apprezzato nella GDO dove pure non vi sono problemi per quanto attiene la compresenza. In questo caso la prima motivazione che fa preferire i pagamenti elettronici è la consapevolezza che la gestione del contante comporta costi considerevolissimi in termini materiali, di contabilità e di sicurezza. Anche in questo caso non sarà necessario soffermarsi più di tanto sul punto ma è chiaro che la gestione fisica del cash richiede appositi contenitori ai quali deve essere assicurata adeguata protezione, impone laboriose quadrature da effettuarsi con il materiale conteggio delle banconote, obbliga a onerose movimentazioni fisiche esposte a rapine con possibili danni economici ma anche per l'incolumità fisica degli addetti, costringe a mantenere giacenze totalmente infruttifere che, se in tempi di inflazione nulla non danno troppe preoccupazioni, quando i tassi risalgono rappresentano un costo opportunità significativo.

Ma oltre a risolvere il problema oggettivo della fisicità e a evitare i costi di gestione del contante, i pagamenti elettronici possono avere anche un impatto positivo sull'attività dei merchant. La trattazione di questo aspetto non può essere disgiunta dalle considerazioni che riguardano "coloro che pagano"

---

<sup>35</sup> Sul tema della diffusione di strumenti di pagamento diversi dal contante si veda M.T. Adrian, M.T.M. Grifoli, «The rise of digital money», International Monetary Fund, 15 luglio 2019; H. Esselink, L. Hernández, «The use of cash by households in the euro area», *ECB Occasional Paper*, 2017, ma anche J. Ashworth, C.A. Goodhart, «The surprising recovery of currency usage», *62nd issue (June 2020) of the International Journal of Central Banking*, 2020.

che verranno sviluppate successivamente. Qui ci limitiamo soltanto a ricordare che, nella misura in cui i pagamenti elettronici trovano il gradimento dei consumatori, ne facilitano l'esperienza d'acquisto, sono più coerenti con uno stile di vita sempre più digitale e che vede un uso costante di *devices* che assicurano connettività e accesso, essi possono anche rendere più attrattivi i merchant che ne favoriscono l'utilizzo, permettere l'incremento della spesa media e ridurre i tassi di abbandono del c.d. carrello<sup>36</sup>.

Quando poi l'utilizzo di questi strumenti è abbinato a sistemi di identificazione (basati sull'uso di carte fidelity eventualmente abilitate al pagamento ovvero che prevedono l'accesso al proprio account personale) è possibile raccogliere dati che permettono di profilare il cliente e sviluppare proposte commerciali più mirate e personalizzate. Quanto appena detto ci apre una prospettiva che va al di là del mero pagamento e che aggancia la tematica dell'utilizzo dei dati per finalità che vanno ben oltre il collocamento di servizi finanziari. Si tratta, ovviamente, di una prospettiva che interessa molto i grandi e-merchant e la GDO e vale invece poco o nulla per i negozi di prossimità per i quali la profilatura del cliente viene fatta in modo tanto empirico e informale, ossia attraverso la conoscenza e la memoria del gestore, quanto efficace ed efficiente.

Quanto vale tutto questo, ovvero quanto valgono i risparmi nella gestione del contante e l'incremento del volume di affari indotto dall'utilizzo dei pagamenti elettronici? Fornire un valore medio non appare utile: ogni merchant, in funzione del proprio volume di affari, del proprio modello di vendita, del tipo di clientela ecc. può registrare impatti più o meno significativi per effetto della frequenza di utilizzo dei pagamenti in moneta elettronica. Di conseguenza il costo che il venditore sostiene per essere abilitato a ricevere pagamenti elettronici, ossia la merchant fee, varia non solo in funzione della forza negoziale delle parti (acquirer e merchant) ma anche in relazione al vantaggio effettivo che i pagamenti digitali hanno per il commerciante.

Non può quindi trovarsi un'unica misura per il valore (o disvalore) che i pagamenti elettronici hanno per il merchant ma forse è possibile individuare una relazione lineare tra questo e la diversificazione e il volume di affari: più ampia la gamma e il fatturato, quanto più numerosi i mercati e la complessità dell'attività, tanto più positivo è l'impatto dei pagamenti digitali che, vice-

---

<sup>36</sup> E. Halim, R. Januardin, M. Hebrard, «The impacts of e-payment system and impulsive buying to purchase intention in e-commerce», in *2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)* IEEE, agosto 2020, pp. 847-852.

versa, rappresentano un vincolo e un costo per operatori di piccole dimensioni per i quali una gestione manuale e fisica del contante non rappresenta un costo significativo e consente invece un'ampia discrezionalità gestionale. A ciò si aggiunge il fatto che per effetto della diversa forza contrattuale, ma anche in relazione alla presenza di economie di scala nella gestione del rapporto, il livello delle commissioni unitarie tende a scendere al crescere del volume di affari del merchant.

La conclusione sul valore dei pagamenti digitali per “coloro che incassano” è dunque ambivalente: alto per alcuni, nullo o addirittura negativo per altri e variabile in funzione del tipo di attività e del modello distributivo, fisico o virtuale, dell'operatore.

#### 1.4.2 *Il valore dei pagamenti digitali nella prospettiva di “coloro che pagano”*

Si racconta che, benché la propria effigie fosse rappresentata su ogni singola banconota e moneta del Regno, la Regina Elisabetta II non abbia mai maneggiato fisicamente alcuna sterlina o pence; pur non potendo ambire a vedere la nostra immagine riprodotta così diffusamente possiamo, e vogliamo, ambire a questa regale libertà dal contante?

Prima di provare a rispondere a questa domanda sgombriamo, anche in questo caso, il campo dalle motivazioni illecite o borderline, ovvero dalla preferenza per il cash che deriva dalla necessità di rendere non tracciabili i pagamenti per eludere controlli fiscali o legali (osservando, peraltro, che questa finalità può essere perseguita anche utilizzando soluzioni native digitali come alcuni tipi di criptovalute); guarderemo quindi ai vantaggi e svantaggi essenzialmente tecnici che derivano dal fatto di utilizzare il contante rispetto ai pagamenti elettronici.

Partiamo da un'osservazione molto empirica: perché utilizziamo il cash per regolare le transazioni? Forse perché, molto semplicemente, siamo abituati da sempre a fare così<sup>37</sup>.

Prima di provare ad argomentare dal punto di vista tecnico riportiamo un'osservazione del tutto empirica: basta guardarsi intorno per notare che in qualunque luogo o occasione la scelta di utilizzare il contante in luogo della moneta elettronica è direttamente proporzionale all'età del pagatore. In altri

---

<sup>37</sup> Sul ruolo delle consuetudini e sull'influenza culturale nelle scelte degli strumenti di pagamento, vedi P. Deufel, J. Kemper, M. Brettel, «Pay now or pay later: A cross-cultural perspective on online payments», *Journal of Electronic Commerce Research*, 20(3), 2019, pp. 141-154.

termini: i più anziani usano il cash, i giovani pagano digitalmente. È ragionevole pensare che chi è più anziano non abbia una razionale idiosincrasia per la moneta elettronica ma semplicemente sia abituato da sempre a maneggiare banconote, monete e persino assegni. Naturalmente questa abitudine si traduce anche in percezioni, più o meno corrette: il contante è più “sicuro” (anche se te lo possono rubare e lo puoi smarrire), ti permette di controllare meglio le spese (non è vero nel senso che basterebbe controllare gli estratti conto della propria carte di pagamento per sapere non solo quanto ma anche come si è speso), e, ancora una volta, non costa nulla (come sempre non si considera il costo opportunità del contante) mentre per usare gli strumenti di pagamento elettronico la banca ti applica le commissioni.

Non ci soffermeremo a replicare a queste motivazioni/giustificazioni: per quanto illogiche esse sono profondamente radicate nel sentire di una parte importante di coloro che pagano; per convincerli a superare queste barriere sono stati introdotti incentivi di vario genere che vanno dalla ovvia e banale assenza di canone sugli strumenti di moneta elettronica a soluzioni più elaborate come i programmi di fidelity fino ad arrivare a proposte indubbiamente ancor più creative come il cash back, le lotterie degli scontrini e via dicendo.

Ma per quanto ingegnose e vantaggiose, queste soluzioni non possono sostituirsi alla determinante principale che porta a utilizzare uno strumento di pagamento piuttosto che un altro: la facilità e fluidità d’uso, caratteristiche che si è soliti associare al contante. Ma siamo sicuri che sia sempre così? Non sarebbe della stessa opinione un cittadino uzbeko che ha a disposizione banconote il cui taglio massimo è pari a 50.000 Sum che, al cambio attuale, equivalgono a 4,2 euro: questo significa che per fare un pagamento di 500 euro che sino a oggi noi potevamo fare con una sola banconota, un abitante di Tashkent deve mettere nel portafogli 120 biglietti di banca; non proprio il massimo della comodità, della convenienza e della sicurezza. Sensazioni analoghe potrebbero provare i malgasci, i cubani e tanti altri popoli che vivono in nazioni le cui valute sono fortemente deprezzate e soggette a inflazione. Basterebbe aumentare i tagli delle banconote, si potrebbe obiettare; certo, ma ciò richiede lunghi e costosi processi di sostituzione che, una volta completati, potrebbero comunque rivelarsi di ridotta utilità perché superati da un rapido aumento dei prezzi. Questa breve digressione geografico/monetaria non vuole certo approfondire il tema dell’efficienza dei sistemi valutari ma solo portare l’attenzione del lettore sul fatto che il luogo comune per cui l’uso del contante è, in assoluto, più “comodo” è infondato e dipende

invece da circostanze contingenti: il contante, quindi, partecipa alla competizione che si svolge all'interno delle nostre tasche o delle nostre borse tra i diversi mezzi di pagamento che porta a scegliere quello che deve essere di preferenza utilizzato per regolare le transazioni.

E quali sono i termini di questa competizione? L'abitudine come abbiamo detto gioca certamente un ruolo cruciale e, da questo punto di vista, il contante parte sicuramente avvantaggiato; tuttavia, gli aspetti essenziali su cui si vince o si perde la partita sono essenzialmente tre e cioè; sicurezza, facilità d'uso e convenienza economica. Sono, questi, termini che non richiedono ulteriori approfondimenti rispetto a quanto detto nel paragrafo precedente. Quello che invece si deve sottolineare è che una serie di altri elementi che i fornitori di mezzi di pagamento mettono nelle loro proposte commerciali possono risultare graditi ma non potranno mai supplire a carenze in queste tre caratteristiche essenziali. Detto in altri termini: una carta di credito potrebbe avere una grafica accattivante, potrebbe altresì indicare uno status prestigioso, l'appartenenza a un club esclusivo ma se avesse bassi livelli accettazione, fosse insicura o tecnicamente scomoda da utilizzare, o avesse un costo eccessivo in relazione al numero di vantaggi che fornisce, sarebbe destinata a un sicuro fallimento<sup>38</sup>.

Non proseguiamo negli esempi che sono resi superflui dalla semplice osservazione delle offerte commerciali che gli operatori fanno ai clienti e che mettono al centro i tre aspetti cruciali menzionati poco fa. Partendo dal tema della sicurezza il principale driver, per la verità, è costituito dalla normativa; il legislatore, per tutelare i consumatori, oltre che per innalzare il livello di confidenza nei confronti dei mezzi di pagamento diversi dal contante, ha introdotto una serie di presidi tecnici e regolamentari che mirano a proteggere il titolare non solo da frodi e malversazioni ma anche da utilizzi sbadati o ingenui. L'introduzione di più stringenti requisiti tecnici (vedi la Strong Customer Authentication e i sistemi a due fattori) va sicuramente in questa direzione e contribuisce in modo determinante a irrobustire le tutele e quindi la confidenza nello strumento. Ma se in questo modo il profilo della sicurezza ne esce rafforzato, finisce per soffrirne la facilità d'uso e ciò, da un lato costituisce un potente incentivo per l'innovazione tecnologica dall'altro

---

<sup>38</sup> I.R. De Luna, F. Liébana-Cabanillas, J. Sánchez-Fernández, F. Muñoz-Leiva, «Mobile payment is not all the same: The adoption of mobile payment systems depending on the technology applied», *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 2019, pp. 931-944.

porta gli operatori a farsi carico di una quota di rischi sostituendosi agli utilizzatori dello strumento di pagamento.

Con riferimento al primo aspetto gli sviluppi delle sicurezze fisiche e di software sperimentati in questi anni sono stati rilevantissimi e oggi vanno oltre quella che una volta sembrava la frontiera massima raggiungibile ovvero quella dell'identificazione biometrica il che rende, oggettivamente, la moneta elettronica assai più sicura del contante. Ciò detto, poiché in ogni caso, le procedure di sicurezza intralciano la fluidità dei pagamenti è ormai consolidata la prassi che vede, al di sotto di determinati importi, il fornitore di servizi di pagamento sostituirsi all'utilizzatore e farsi carico dei costi di eventuali furti e utilizzi fraudolenti.

Proseguendo su questo tema è chiaro che la facilità d'uso rappresenta un aspetto cruciale nel successo di un mezzo di pagamento rispetto alle alternative e la tanto celebrata comodità del contante, anche escludendo casi estremi come quelli ricordati poco fa, deve ormai fare i conti con soluzioni ben più rapide e praticamente istantanee, oggi abilitate dalle tecnologie contactless. Mentre nel mondo dell'e-commerce il c.d. one click è diventato praticamente lo standard, nel mondo fisico il gesto di estrarre il portafogli e da questo tirar fuori i contanti o una carta è stato ormai superato dall'utilizzo dei *wallet* caricati sugli smartphone che, basta guardarsi intorno, sono perennemente nelle mani delle persone e per questo sono immediatamente disponibili (e per questo molto meno suscettibili di essere smarriti o rubati di un normale portafogli).

L'ultimo aspetto, quello della convenienza economica, è quello più complesso da analizzare. Il punto fondamentale è che le persone tendono a utilizzare come termine di paragone il contante che, nella percezione diffusa, non costa nulla. Sappiamo perfettamente che si tratta di una percezione errata ma a favore del cash gioca il fatto che i suoi costi sono impliciti e di opportunità, dunque difficili da quantificare; la conseguenza è che per le persone i mezzi di pagamento dovrebbero essere tendenzialmente gratuiti. È vero che molti decenni di diffusione delle carte di pagamento e di consuetudine con canoni annuali e spese per operazione hanno portato a scalfire questa convinzione ma, indubbiamente, qualsiasi proposta di soluzione che faccia leva sull'assenza di costi ha un appeal che va oltre la ovvia preferenza per la gratuità. Ad accentuare questa situazione vi è la circostanza che vede la diffusione dei nuovi mezzi di pagamento particolarmente robusta tra i giovani e associata allo sviluppo dell'economia digitale dove, come noto, tutto è a "costo zero" (o così sembra). Accade così che, se si vogliono acquisire rapidamente clienti,

il lancio di nuovi mezzi di pagamento, di nuove carte, di *wallet* o altro debba quasi inevitabilmente sottostare al passaggio sotto le forche caudine della gratuità; solo successivamente si potrà imboccare un complesso percorso di *upselling* che sconterà inevitabilmente tassi di abbandono più o meno elevati. Su come e in quale direzione possa indirizzarsi questo percorso si tornerà nell'ultima parte del nostro ragionamento: vale però la pena di sottolineare che, in generale, i miglioramenti proposti per giustificare l'applicazione di costi, ovvero il loro incremento non possono mai riguardare sicurezza e facilità d'uso per il semplice motivo che questi aspetti debbono già raggiungere, anche per i prodotti più di base, i livelli massimi possibili.

Prima di concludere questo paragrafo un'ultima considerazione che, a differenza delle precedenti, milita totalmente a favore dell'uso del contante: questo garantisce una privacy e un anonimato sugli acquisti che nessuna forma di moneta elettronica, e neppure alcune delle criptovalute più diffuse, sono in grado di assicurare<sup>39</sup>.

#### 1.4.3 *Il valore dei pagamenti per coloro che offrono le diverse soluzioni*

E arriviamo infine al terzo soggetto che interviene nel regolamento delle transazioni, ovvero chi offre le soluzioni che consentono di trasferire denaro dal pagatore a chi deve riceverlo. Come già illustrato nel Capitolo 5 la filiera dei pagamenti è articolata e complessa e presenta livelli di integrazione verticale molto eterogenei. In questa sede non ci soffermeremo su ogni singolo passaggio ma ci concentreremo, quasi esclusivamente, su quello che potremmo definire l'ultimo miglio ossia il vantaggio economico che chi offre servizi di pagamento ricava dal merchant ovvero dal consumatore finale.

Un accenno, tuttavia, va fatto anche all'operatività di quei soggetti che offrono servizi ad altri operatori della filiera inserendosi in fasi intermedie della stessa senza quindi entrare direttamente in contatto con pagatori e/o pagati. Parlando di questi soggetti dobbiamo tenere a mente due aspetti essenziali: il primo, che spiega perché abbiamo ritenuto di trattarli separatamente è che la loro proposizione di valore è estremamente semplice (concettualmente) nel senso che vendono servizi tecnici il cui ritorno deve essere direttamente positivo in quanto non è previsto alcun tipo di *cross selling* sul cliente finale. Il secondo, in qualche misura collegato al precedente è che questi operatori po-

---

<sup>39</sup> R.J. Garratt, M.R. Van Oordt, «Privacy as a public good: a case for electronic cash», *Journal of Political Economy*, 129 (7), 2021, pp. 2157-2180.

trebbero anche non essere presenti solo in un punto della filiera ma coprirla invece interamente; tuttavia per ragioni di scala o di particolari competenze essi potrebbero vendere i propri servizi (in una logica di banking as a service) a operatori che sono in altre fasi dei competitors; proprio per questo il rispetto di rigidi criteri di segregazione dei business e dei dati è essenziale per evitare che possano verificarsi casi di conflitto d'interesse e di predazione. Facciamo un esempio concreto: un operatore pienamente integrato potrebbe aver maturato competenze particolarmente elevate ed efficienze operative di rilievo, per esempio, nell'ambito dell'acquiring o del processing. Questo potrebbe suggerire che tali punti di forza possano essere "messi sul mercato" per alimentarne la redditività, consentendo all'acquirente di conseguire livelli di efficienza altrimenti non raggiungibili. È chiaro però che poiché questo possa avvenire le parti in esame dovranno definire con chiarezza gli ambiti di rispettiva sovrapposizione; se infatti i due soggetti fossero direttamente concorrenti sul cliente finale questo scambio non potrebbe realizzarsi, così come è evidente che il processor non potrebbe in alcun caso utilizzare i dati raccolti nella fase di lavorazione effettuata per conto dell'acquirente per perseguire proprie finalità.

Tornando ora all'analisi del valore che matura nell'ultimo miglio partiamo dalla proposizione più semplice ossia da quella che vede l'offerta del servizio remunerata da un canone e/o da una fee per operazione corrisposta all'operatore dal cliente e/o dal merchant. In questo caso si ipotizza che il servizio si autofinanzi e permetta di conseguire adeguati margini di profitto di per sé, senza cioè dover far affidamento sulla redditività di altri servizi finanziari o non finanziari. È, questo, il modello tradizionale di offerta di servizio di pagamento normalmente adottato da operatori multiprodotto ma soprattutto dai monoliner. L'elemento cruciale in questo caso più ancora che in quelli che seguiranno, dove comunque gioca un ruolo importante, è la scala di attività; la gestione delle operations, l'attivazione e manutenzione della rete di accettazione richiede che i volumi siano estremamente ampi non solo per una migliore ripartizione dei costi ma perché si attivino le classiche economie di network. Come si è detto si tratta del modello più tradizionale e, proprio per questo, più vulnerabile alle iniziative competitive messe in campo da nuovi players o dai soggetti che intendono acquisire rapidamente una quota di mercato significativa.

Il secondo modello ha caratteristiche sotto molti aspetti simili ma si distingue per il fatto di non garantire il conseguimento delle redditività dello strumento di pagamento stand alone; quale che siano, infatti, il tipo e la

misura del pricing la redditività è garantita solo dall'insieme dei servizi che l'operatore colloca al cliente<sup>40</sup>. Anche questo, in prima battuta, è un modello tradizionale ed è caratteristico delle banche commerciali che offrono alla propria clientela un insieme di servizi, tra i quali figurano anche carte e strumenti di pagamento che servono essenzialmente ad assicurare la movimentazione del conto. Il rapporto con il cliente, dunque, non nasce con lo strumento di pagamento ma con altri servizi ed è quindi al valore derivante dal loro utilizzo che occorre guardare; non va dimenticato, inoltre, che nel gestire i pagamenti, le banche raccolgono informazioni utili ad affinare la profilazione dell'affidabilità creditizia del cliente e che perdere questa vista a vantaggio delle FinTech impoverisce la qualità del portafoglio prestiti<sup>41</sup>.

Questo modello, tuttavia, ne origina un altro sotto certi aspetti non distinguibile se non guardando alla sequenza temporale nella sottoscrizione dei diversi servizi. L'acquisto dello strumento di pagamento precede infatti quello degli altri servizi il cui collocamento avviene in una logica di *upselling* una volta che si sia consolidato il rapporto con il cliente<sup>42</sup>. In pratica, poiché il bisogno di effettuare pagamenti precede anche nel ciclo di vita delle persone, le altre necessità finanziarie (credito investimenti ecc.), il mezzo di pagamento costituisce lo strumento di *customer acquisition* che permette di raggiungere la clientela più giovane e quella unbanked. Le strategie di pricing, dato il target fortemente price sensitive, sono tipicamente aggressive e il costo del servizio di pagamento viene ridotto il più possibile sino a essere frequentemente azzerato. È con tutta evidenza un investimento di marketing il cui ritorno si dovrà verificare nel medio periodo; vi sono tuttavia alcuni effetti "secondari" di cui occorre tener conto. Il primo è che per quanto mirate possano essere le strategie di segmentazione non può certamente essere evitato completamente il rischio di cannibalizzare prodotti a margine e remunerativi; naturalmente il danno è nullo o limitato se quella acquisita è clientela dei competitors ma è inevitabile che anche una parte dei clienti già

---

<sup>40</sup> Sulla costruzione della redditività del cliente si veda V. Kumar, D. Shah, «Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century», *Journal of retailing*, 80 (4), 2004, pp. 317-329.

<sup>41</sup> C.A. Parlour, U. Rajan, H. Zhu, «When fintech competes for payment flows», *The Review of Financial Studies*, 35 (11), 2022, pp. 4985-5024.

<sup>42</sup> R.C. Blattberg, B.D. Kim, S.A. Neslin, «Cross-Selling and Up-Selling», in *Database Marketing*, New York, Springer, 2008, pp. 515-547. A. Storey, M.D. Cohen, «Exploiting response models: Optimizing cross-sell and up-sell opportunities in banking», in *Proceedings of the eighth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining*, luglio 2002, pp. 325-331.

in portafoglio si sposti sui prodotti a costo inferiore con ciò portando a una riduzione dei ricavi pro capite. Il secondo effetto è invece quello di attrarre una clientela fortemente elastica al prezzo e poco fidelizzabile che tenderà nel tempo ad arbitrare tra le diverse offerte presenti sul mercato e che quindi potrebbe non risultare mai remunerativa.

Prima di proseguire facciamo un breve scarto laterale: fin qui abbiamo guardato al lato dell'offerta concentrandoci sugli operatori finanziari; i servizi di pagamento, tuttavia, vengono oggi proposti, e in misura sempre crescente da soggetti che appartengono al mondo del commercio tradizionale, dell'e-commerce e del Big Tech. L'analisi delle strategie di questi soggetti richiederebbe da sola più di un volume e non vi è quindi la possibilità di affrontare questo tema se non operando violente semplificazioni. Ciò che il più delle volte si paventa è che la taglia e le competenze tecnologiche di questi soggetti ne facciano un concorrente potenzialmente letale per la financial industry; non vi è dubbio che le possibilità vi siano tutte<sup>43</sup>. Ciò non di meno se si fa eccezione per alcuni casi specifici e tutto sommato limitati, sino a oggi questa invasione di campo non si è verificata e oltre a offrire *wallet* e soluzioni di pagamento i soggetti in questione non si sono spinti molto oltre nel vasto mondo dei servizi finanziari. Effetto delle limitazioni legislative? Senz'altro. Necessità di acquisire più competenze specifiche? Può darsi. Tuttavia rischiando una rozza semplificazione sorge il sospetto che il motivo per il quale Big Tech e giganti dell'e-commerce si limitano a offrire soluzioni di pagamento e non propongano mutui e servizi di gestione del risparmio è che, mentre è chiaramente loro interesse chiudere anche sotto il profilo del regolamento delle transazioni il circuito della vendita e massimizzare l'utilizzo dei *devices* che producono, la diversificazione nei servizi finanziari sia una distrazione dal loro core business che, oltre a tutto, produce ritorni sul capitale investito inferiori a quello del settore di provenienza. Resta naturalmente il fatto che proprio perché le finalità perseguite sono differenti da quelle della financial

---

<sup>43</sup> Sul tema si veda, fra gli altri, P. Gomber, R.J. Kauffman, C. Parker, B.W. Weber, «On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services», *Journal of management information systems*, 35(1), 2018, pp. 220-265; R.M. Stulz, «Fintech, bigtech, and the future of banks», *Journal of Applied Corporate Finance*, 31, 2019, pp. 86-97; X. Vives, «Digital disruption in banking», *Annual Review of Financial Economics*, 11, 2019, pp. 243-272; J. Frost, L. Gambacorta, Y. Huang, H.S. Shin, P. Zbinden, «BigTech and the changing structure of financial intermediation», *Economic Policy*, 34, 2019, pp. 761-799.

industry e le risorse a disposizione sono gigantesche questi soggetti rappresentano una severa minaccia per i prodotti offerti dagli operatori di matrice finanziaria; il pricing della loro offerta risponde infatti a logiche del tutto eccentriche rispetto a quelle che guidano le scelte degli operatori di matrice finanziaria.

Torniamo ora a questi ultimi e riprendiamo dalla situazione nella quale il servizio di pagamento sia offerto a condizioni non immediatamente remunerative ma nell'auspicio di potervi abbinare servizi profittevoli. Ipotizzando che questa strategia di *upselling* abbia successo occorre però considerare che essa, in questa prospettiva, riguarda servizi di tipo finanziario che, di norma, presentano margini limitati e, stanti le condizioni della financial industry, fortemente compressi dalle tensioni competitive. È a causa di questa situazione che l'ultimo modello di cui parleremo, il più recente, ricerca il valore nell'integrazione tra pagamenti digitali ed economia delle piattaforme, in questo caso non esclusivamente finanziarie. Come già illustrato nel capitolo precedente lo strumento di pagamento o di credito pagamento viene offerto a condizioni palesemente non remunerative e così appetibili per il cliente da consentire una *customer acquisition* rapidissima e cospicua. Una volta costruita una base clienti solida e accuratamente profilata il passaggio successivo è quello di sviluppare un'offerta in cui i servizi finanziari sono solo una componente e non necessariamente la principale anche in relazione alla già citata maggior marginalità dei prodotti e servizi non finanziari. Questo passaggio realizzato direttamente o attraverso la condivisione dei dati con operatori commerciali porta il fornitore di servizi di pagamento al di fuori della verticale finanziaria e direttamente nel contesto dell'economia delle piattaforme nel quale però, è il caso di sottolinearlo, si troverà a competere con attori fortemente consolidati e di grandi dimensioni. È, con tutta evidenza, un percorso inverso rispetto a quello che sembrano perseguire i grandi e-merchant ma ciò che accomuna i due casi è che l'offerta del servizio di pagamento è in effetti strumentale alla vendita di beni e servizi non finanziari; per gli uni esso serve solo a chiudere il cerchio e a raggiungere un miglior controllo di tutte le fasi del processo d'acquisto del cliente, per gli altri è il trampolino mediante il quale fare il salto in un ambito di business del tutto nuovo. Quale potrà essere l'esito del confronto che si profila tra operatori commerciali e operatori nativi finanziari è davvero difficile prevederlo anche perché la posta in gioco e la taglia dei contendenti sono davvero di grandissime dimensioni. Una cosa tuttavia è certa, e nella nostra prospettiva si tratta di un risultato che va visto con un occhio favorevole: almeno nell'immediato e

fino a quando i giochi non saranno fatti vi sarà un arricchimento dell'ambito competitivo e una attenuazione dell'elevatissimo grado di concentrazione del mercato che l'economia delle piattaforme sta determinando.

### **1.5 Conclusione: la prospettiva del valore è una questione semplice e complessa**

L'avvento delle piattaforme digitali è certamente uno dei fenomeni di maggior rilievo degli ultimi anni; oltre a sottolineare la profonda trasformazione che ciò ha determinato nell'evoluzione dei modelli di business, è indispensabile prendere in esame i profili economici e misurare quali siano stati i riflessi sui diversi attori coinvolti. L'analisi dei dati di bilancio evidenzia che le piattaforme digitali conseguono, in effetti, benefici economici in termini di tassi di crescita annuale dei ricavi, ampi e duraturi e che tali benefici sono particolarmente significativi nel caso delle piattaforme digitali di e-commerce. Sono queste evidenze che consentono di affermare che, tra le diverse interazioni all'interno delle piattaforme digitali, quelle tra gli attori dell'e-commerce e del settore finanziario possono porre le basi per la costruzione di relazioni proficue lungo la catena del valore; si possono delineare traiettorie di sviluppo correlate in termini di tassi di crescita dei ricavi, la cui intensità aumenta al crescere della dimensione degli attori coinvolti nella relazione. I risultati testé ricordati supportano l'importanza del modello della piattaforma digitale per il conseguimento del vantaggio competitivo derivante dalle interazioni abilitate; questo, tuttavia, non si distribuisce in maniera omogenea tra i diversi partecipanti ma dipende dalle specificità e dall'intensità della relazione costruita tra gli attori.

Per sviluppare le nostre riflessioni conclusive occorre, innanzitutto, ritornare alla natura e alla funzione delle piattaforme digitali: esse, in verità, non sono altro che la trasformazione (digitale) dei mercati fisici, dove si confrontano e si incontrano clienti con esigenze di acquisto (precedute da una sana valutazione delle alternative possibili) e commercianti che vogliono attrarre nuova clientela ovvero trattenerne quella ritenuta consolidata. Nella sua dimensione digitale, il mercato, e quindi la piattaforma (digitale) vedono ampliarsi enormemente i confini geografici e moltiplicarsi gli attori coinvolti e la varietà dei beni e servizi scambiati. Al di là delle conseguenze più strettamente riferibili ai processi di scambio di beni e servizi questa crescita esponenziale di dimensione, rilievo, valore ma anche complessità delle piat-

taforme, ha riflessi di larga portata sul valore proposto e percepito dei servizi di pagamento e di credito a essi connessi.

I termini della questione restano, in definitiva, sempre gli stessi: essi riguardano da un lato il cliente interessato ad acquistare il bene e servizio, che deve pagare il relativo costo, dall'altro il merchant che vende l'oggetto di interesse e deve incassare il relativo ricavo; il primo guarda all'esperienza di pagamento, il secondo valuta l'esperienza di incasso. Nulla di nuovo, dunque, se non che la "portata" geografica, temporale, di soggetti coinvolti e gli sviluppi della tecnologia danno a queste elementari esigenze una prospettiva molto diversa.

La clientela retail si aspetta una esperienza di pagamento facile, sicura e conveniente: l'aspettativa è quella di avere un pagamento istantaneo, senza frizioni, al più basso costo possibile. Benché, in un mondo digitale, è molto più facile che questo avvenga utilizzando il cellulare, lo smartwatch, o in prospettiva con altri *devices* più "avanzati", vi sono alcuni che preferiscono usare ancora il contante, sia per ragioni di abitudine sia perché non percepiscono ancora il beneficio di soluzioni alternative.

La competizione tra le alternative di pagamento si gioca comunque su sicurezza, facilità e convenienza. La prima è una condizione imprescindibile; per questo sono necessarie azioni mirate di carattere educativo capaci di mettere in risalto i benefici e il valore dei pagamenti elettronici rispetto all'uso del contante. I presidi posti per la sicurezza non devono però andare a scapito della facilità d'uso, che è essenziale per attrarre e trattenere la clientela, come dimostra il successo dei *wallet* digitali, in particolare per i più giovani. La convenienza economica va inquadrata in una prospettiva più generale; solo in questo modo è possibile passare dall'offerta di servizi gratuiti finalizzati alla *customer acquisition* a un modello di sostenibilità economica che si raggiunge attraverso gradualmente e mirate iniziative di *upselling*.

Volgendo ora lo sguardo sul merchant non sorprende che esso si aspetti una esperienza di incasso fluida e conveniente. Il valore percepito per i pagamenti elettronici aumenta al crescere della gamma dei prodotti offerti e del fatturato realizzato; il maggior potere contrattuale del commerciante permette di ridurre l'onerosità del servizio ma, al tempo stesso, di ampliare il mercato mettendo a disposizione dei clienti soluzioni più avanzate e più efficienti. Inoltre, non è da trascurare il beneficio che il merchant trae dalla possibilità di incassare il prezzo di transazioni con clientela in momentanea tensione di liquidità, che accede alla funzione creditizia offerta dallo strumento di pagamento.

Ma qui finisce la (parziale) semplicità della questione del valore; se volgiamo la nostra attenzione su coloro che offrono servizi lungo le catene del valore dei pagamenti, la situazione diventa assai complessa. Vi sono numerosi attori che permettono il trasferimento delle risorse finanziarie *end to end* e che condividono solo la partecipazione a un ecosistema in cui una delle dimensioni è rappresentata dall'offerta di servizi di pagamento; questi, dunque, rappresentano il denominatore comune di una nuvola affollata e articolata di operatori che li offrono con logiche assai diverse.

Nella prospettiva di coloro che controllano l'ultimo miglio della relazione con il pagatore finale o con il merchant, le proposizioni di valore cambiano al variare dei soggetti considerati.

I monoliner finanziari e tecnologici guardano con attenzione al ritorno del singolo servizio offerto e cercano di aumentare la scala della produzione per rendere il modello di business più conveniente e sostenibile per i conti di fine anno. Ma parallelamente questi attori guardano con favore a un allargamento ad altri prodotti ovvero ad altre fasi della catena del valore, per diventare abilitatori di diverse soluzioni di pagamento e sfruttare le economie di network, trovando così una risposta alla scarsa redditività dei servizi finanziari.

Per gli operatori tecnologici e industriali l'offerta di pagamenti digitali va vista nel quadro delle opportunità di *cross selling* e *upselling* sul consumatore e sull'impresa finale e, perché no, sul merchant sia proponendo servizi di pagamento sicuri, facili e molto attrattivi sul piano della convenienza economica sia per poi introdurre servizi e prodotti più remunerativi. Ovviamente tanto più è varia la gamma di prodotti che questi operatori possono offrire tanto maggiori sono le opportunità di profitto e le prospettive di trasformazione in vere e proprie piattaforme.

Quanto è vero per gli operatori non finanziari può, astrattamente, verificarsi anche per gli intermediari finanziari. Il problema, però, è che questi si muovono, o possono muoversi, quasi esclusivamente nel perimetro dei servizi finanziari e quindi le opportunità di ritorni economici sono strettamente legate alla redditività di questi mercati. Come evidenziato anche nel Capitolo 5, è difficile e complesso immaginare uno sconfinamento su prodotti molto distanti dalla natura finanziaria, assicurativa o previdenziale.

Il confronto competitivo tra financial industry e operatori tecnologici e, industriali appare dunque asimmetrico e, sotto certi profili, impari. Fortunatamente questi ultimi si propongono principalmente di chiudere il circuito della vendita dei beni e dei servizi anche sotto il profilo del regolamento

della transazione e di massimizzare le soluzioni di pagamento offerte. La diversificazione nei servizi finanziari li potrebbe distrarre dal core business con ritorni talvolta inferiori a quelli del settore di provenienza.

In una prospettiva più generale e non partigiana la convivenza di operatori commerciali e operatori nativi finanziari deve essere vista in modo decisamente positivo in quanto favorisce la competizione e l'innovazione ed esercita una pressione sulla qualità e sui prezzi per i consumatori, le imprese e i merchant. Tra gli effetti di questa concorrenza vi può essere anche, almeno nel breve periodo, l'attenuazione dell'elevatissimo grado di concentrazione del mercato che l'economia delle piattaforme sta determinando.

La conseguenza è, tuttavia che l'assetto del mercato risulta particolarmente instabile. Da un lato vi sono tante interazioni e poche relazioni solide e stabili, stante la grande fragilità e infedeltà delle partnership e delle scelte di pagamento e di incasso; dall'altro, la presenza di piattaforme digitali che beneficino di un'offerta diversificata con linee di business profittevoli (o almeno più profittevoli di alcuni prodotti finanziari) spinge questi operatori a guardare l'offerta di servizi di pagamento come un costo che sarà compensato da altri ricavi. In altre parole, le piattaforme digitali di natura industriale e tecnologica sono in grado di trasferire valore da una parte all'altra dei propri mercati di riferimento rispetto agli intermediari finanziari che sono confinati nei loro mercati di provenienza, peraltro con un ritorno del capitale non sempre in linea con il rendimento che si aspettano gli azionisti.

Un quadro confuso, dunque, e in continuo divenire. Non meraviglia, in realtà perché siamo veramente agli inizi di una trasformazione che assomiglia davvero a un cambio di paradigma in cui tutti gli attori stanno giocando con visioni e obiettivi differenti una propria partita e stanno cercando un nuovo posizionamento. Chi vincerà? Davvero difficile dirlo e, verrebbe da dire: "Lo scopriremo solo vivendo". In queste pagine abbiamo però cercato di dare una chiave di lettura che, usata insieme a quelle fornite negli altri capitoli pensiamo possa aprire la porta a una miglior visione del futuro che ci attende e con il quale si dovranno confrontare gli operatori.

## 1.6 Appendice

*Testo dell'intervista agli operatori del settore dei pagamenti*

1. Potete indicarci i prodotti di cui parleremo, la loro a) denominazione b) numero clienti c) volumi transati d) redditività?

- A) Prodotto .....
  - B) Prodotto .....
  - C) Prodotto .....
  - D) Ecc.
2. Quali sono le caratteristiche sociodemografiche della clientela target per ciascun prodotto?
3. Qual è l'importo annuo transato con il prodotto?
- i. Medio
  - ii. Minimo
  - iii. Massimo
  - iv. Modale
4. Quali sono gli elementi di maggior valore per il cliente del vostro prodotto o più in generale di quei prodotti con le stesse caratteristiche per target, costo ecc.? (*nota: aggiungendo questa specifica meglio generalizzare le risposte*), per esempio:
- v. Prezzo
  - vi. Facilità d'uso/*customer journey*
  - vii. Sicurezza
  - viii. *Customer care*
  - ix. Accessibilità
  - x. Accesso a un'offerta integrata di servizi (quali?)
  - xi. Miglioramento della gestione del bilancio familiare (entrate/uscite)
  - xii. Miglioramento della gestione finanziaria dell'impresa (entrate/uscite)
  - xiii. ....
5. Nella scelta attuale e futura di usare questo prodotto (o di prodotti con caratteristiche simili), quanto il cliente in percentuale lo sceglie guardando principalmente al costo (commodity) e quanto in percentuale lo sceglie per la qualità del servizio (servizio personalizzato per fasce di clientela)?
6. Nella scelta attuale e futura di usare quel prodotto, quanto in percentuale il cliente lo sceglie per le caratteristiche del servizio e quanto lo sceglie per il rapporto di fiducia con chi lo offre?

7. Quali sono i prodotti dei competitor che considerate direttamente concorrenti con il vostro, oggi o in prospettiva, in ordine di importanza?
  - xiv. ....
  - xv. ....
  - xvi. ....
  - xvii. ....
  
8. Anche considerando la domanda precedente, sotto quali profili considerate il vostro prodotto preferibile per il cliente?
  
9. Quali sono le principali strategie di comunicazione che vengono utilizzate per promuovere il prodotto e qual è l'incidenza degli investimenti rispetto al/ai
  - xviii. totale transato
  - xix. ricavi del prodotto
  
10. Qual è il principale "promotore" del collocamento del prodotto?
  - xx. Gli sportelli bancari e postali
  - xxi. Il direct marketing
  - xxii. I merchant
  - xxiii. Il passaparola
  - xxiv. ....
  
11. Fatto 100 il totale del transato con il prodotto, quanto è fatto online e quanto on site?
  
12. Se dovesse scegliere direbbe che: Offriamo il prodotto perché:
  - xxv. ci garantisce una buona redditività specifica
  - xxvi. ci permette di collocare altri prodotti remunerativi
  - xxvii. ci assicura la chiusura del circuito e il controllo del *customer journey*
  
13. Nel mercato dei pagamenti sono presenti operatori che, per ragioni differenti, offrono prodotti a costo zero o più basso per il cliente; quali sono i motivi per i quali un consumatore dovrebbe scegliere il vostro?