

**Comitato Esecutivo del 20 ottobre 2020**

**Punto 2 all' ODG  
Comunicazioni**

**ALLEGATO 2.3  
Invoice Fintech - Principali caratteristiche e tendenze nel mercato globale (2019)**

# INVOICE FINTECH

---

Principali caratteristiche e tendenze nel mercato globale

*2019*



**accenture**

## Agenda dei contenuti

1.	EXECUTIVE SUMMARY .....	3
2.	INTRODUZIONE .....	4
3.	IL FRAMEWORK DI ANALISI .....	5
3.1	PERIMETRO DI ANALISI .....	6
3.2	LE TIPOLOGIE DI PLAYER .....	6
3.3	PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI .....	7
4.	L'APPROCCIO E LA METODOLOGIA UTILIZZATA PER L'ANALISI .....	8
5.	L'EVOLUZIONE DEL MERCATO ED I NUMERI CHIAVE .....	10
5.1	IL FACTORING E LA SUPPLY CHAIN FINANCE .....	10
5.2	IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....	12
6.	L'ATTUALE CONTESTO E GLI IMPATTI NEL MONDO DELLA SCF .....	16
7.	ANALISI MODELLI OPERATIVI ED EVIDENZE STRATEGICHE .....	23
8.	CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE ED IMPLICAZIONI PER GLI OPERATORI DI FACTORING .....	30
9.	CONTRIBUTORI E RINGRAZIAMENTI .....	34
10.	FONTI .....	35

# 1. EXECUTIVE SUMMARY

- In Europa mercato del Factoring in continua crescita (+7% CAGR2010-18), trainato soprattutto dalla Francia (+10%, ora primo mercato dopo il sorpasso al Regno Unito), dalla Germania (+8%) e dall'Italia (+7%).
- Stati Uniti e Cina principali mercati globali, con quest'ultima ormai leader del mercato del Factoring con €410Mld di turnover. Nonostante le numerose differenze, i due paesi sono caratterizzati dalla presenza di operatori innovativi in ambito Trade Finance e dai Tech Giant che hanno sviluppato nuove soluzioni a supporto delle imprese.
- Ecosistema Supply Chain Finance in evoluzione a seguito del diffondersi di nuove soluzioni tecnologiche, e opportunità derivanti da cambiamenti regolamentari e spazi non coperti; nuovi player caratterizzati da volumi in continua crescita seppur ancora non rilevanti, forte attenzione all'innovazione, capabilities digitali e nuovi modelli di business.
- Condotta ricerca da Assifact e Accenture su oltre 250 player (Incumbent, Fintech, Corporate e Tech Giants) su 7 paesi, al fine di individuare e analizzare i principali trend in questi ambiti e rispondere alle esigenze emerse dai player di mercato.
- Oltre il 70% delle Fintech Fin<sup>1</sup> e dei Tech Giants si focalizza su soluzioni per le SME (vs. solo il 40% delle Fintech Tech, più orientate al mondo Corporate e Banche), poco servite dagli Incumbent alla luce di un cost-to-serve troppo elevato. Si evidenzia inoltre un'ulteriore specializzazione verso target e nicchie di mercato ancora più specifiche (es. freelancers, e-merchants, unserved).
- Fintech Fin prevalentemente orientate all'offerta di marketplaces di Invoice Financing. Fintech Tech<sup>2</sup> focalizzate alla realizzazione di piattaforme B2B digitali "aperte" (tramite API proprietarie) e integrate con i sistemi gestionali aziendali (ERP) che permettono alle corporate di attivare soluzioni di Reverse Factoring, Dynamic Discounting o Invoice Financing disintermediando gli Incumbent.
- Oltre il 25% delle Fintech Tech pone l'integrazione con i sistemi gestionali aziendali al centro della propria value proposition alla luce della crescente domanda delle aziende ad avere servizi e prodotti maggiormente personalizzati per la gestione del capitale circolante ed il supporto alla propria filiera.
- Oltre il 30% delle Fintech Tech sfrutta la digitalizzazione, l'automazione dei processi e l'utilizzo degli analytics per velocizzare e migliorare l'erogazione del servizio. Circa il 25% delle stesse fa espressamente ricorso a soluzioni di Artificial Intelligence / Machine Learning (prevalentemente per rafforzare i processi interni come la fraud detection), mentre la Blockchain risulta avere minor diffusione sebbene se ne evidenzia la sperimentazione da quasi il 50% dei player cinesi analizzati.

<sup>1</sup> Fintech la cui offerta si focalizza sui prodotti e servizi finanziari

<sup>2</sup> Fintech la cui offerta si focalizza su soluzioni tecnologiche a supporto di prodotti e servizi finanziari tipici della SCF

- Primi esempi di mercato che prevedono la comparazione e l'accesso alle soluzioni di SCF facendo leva su piattaforme online dedicate così come osservato per il mercato tedesco.
- Si delinea l'esigenza, condivisa anche da parte di molti player tradizionali italiani, di evolvere il modello operativo e di business attraverso la trasformazione digitale, il rafforzamento di specifici processi interni (es. on-boarding, intercettamento frodi e riconciliazione fatture), il miglioramento della qualità del servizio e l'estensione dell'offerta a segmenti e mercati non ancora coperti con prodotti e servizi ad alto valore ma con un cost-to-serve contenuto.
- Già presenti nel mercato iniziative di Incumbent che hanno fatto ricorso a canali e parti terze per lo sviluppo del business (es. partnership Barclays e MarketInvoice), ricorrendo ad esempio a collaborazioni con Fintech le cui capabilities sono solitamente integrate a monte della value chain (es. acquisizione prospect).
- Si delinea la possibilità da parte degli Incumbent di intraprendere azioni evolutive differenziate a seconda dell'obiettivo e delle capabilities ricercate (es. collaborate, invest, ecc.), la cui messa a terra necessita in primo luogo della digitalizzazione del modello operativo e dell'adozione di un'architettura aperta.
- Scenario regolamentare italiano ed europeo in significativa evoluzione: le nuove normative stanno impattando e impatteranno nei prossimi anni sia gli intermediari che la clientela corporate (fatturazione elettronica, PSD2, nuova Definizione di Default, Calendar Provisioning e la Crisi di Impresa).

## 2. INTRODUZIONE

Il Fintech sta cambiando sempre più velocemente, in Europa e nel mondo, lo scenario del factoring e dell'invoice finance, il finanziamento/anticipo delle fatture. La trasformazione digitale del rapporto fornitori-clienti, l'ampliamento della gamma di strumenti tecnologici e l'espansione verso nuovi obiettivi di mercato o di clientela generano nuove opportunità di business.

Facendo seguito alla ricerca prodotta nel 2018, Assifact ha proseguito anche nel 2019 la propria attività di analisi e comprensione dell'evoluzione del mercato del Factoring ed in modo più esteso della cosiddetta *Supply Chain Finance (SCF)*, ovvero dell'insieme di tutte quelle soluzioni che permettono all'azienda di finanziare ed ottimizzare il proprio capitale circolante.

Assifact, avvalendosi della collaborazione con Accenture, ha pertanto attivato per il 2019 un nuovo progetto di ricerca per analizzare a livello internazionale le soluzioni e i modelli di business innovativi che stanno emergendo nei diversi mercati all'interno dell'ecosistema della Supply Chain Finance e più nello specifico nel Factoring e nell'Invoice finance, ovvero di tutti quei servizi e prodotti che sempre di più offrono soluzioni innovative di *asset based finance* che fanno leva sulla digitalizzazione della fattura.

Il progetto di ricerca, denominato *"Trend ed evoluzioni dell'Invoice Fintech a livello globale"* si è posto i seguenti obiettivi:

- Comprendere i principali trend in ambito Supply Chain Finance in selezionati paesi, con particolare focus sull'Invoice Fintech;

- Identificare i player che hanno sviluppato nuovi modelli di business e soluzioni innovative in quest'area;
- Fornire una panoramica dei trend e delle principali partnership osservate all'interno dell'ecosistema tra i diversi player;
- Illustrare il posizionamento dei player tradizionali ed il loro ruolo all'interno dell'ecosistema, provando a comprendere le possibili opzioni strategiche a disposizione per confrontarsi con le nuove sfide del mercato.

Il presente documento riporta le principali evidenze della ricerca svolta.

### 3. IL FRAMEWORK DI ANALISI

Alla base della ricerca è stato creato un framework di riferimento, utilizzato per censire e mappare i player dell'ecosistema, definito sulla base di tre dimensioni chiave:

- Il perimetro, ovvero il mercato geografico di appartenenza;
- La tipologia del player;
- I prodotti e i servizi offerti da quest'ultimo.

Di seguito la rappresentazione del framework utilizzato.

MERCATI GEOGRAFICI	
TIPOLOGIA PLAYER	PRODOTTI E SERVIZI
BANCA	FINANZIARI
NON BANCA	NON FINANZIARI
CORPORATE	

Si riporta di seguito l'approccio di ricerca che ha portato all'analisi di un totale di 256 player (timeline analisi Maggio - Dicembre 2019):

1. Analisi dei mercati e dell'ecosistema: analisi dei trend di mercato della SCF e preparazione di un database preliminare inclusivo dei player più rilevanti dell'ecosistema (attività svolta in sinergia con il Research Global Team di Accenture ed il coinvolgimento degli Associati);
2. Analisi dei player più rilevanti: analisi e selezione dei player più rilevanti in termini di performance (es. funding, numero di clienti, volumi, ecc.), partnership attive, prodotti/servizi offerti, adozione delle tecnologie e capabilities chiave;
3. Sviluppo Use Case di mercato: selezione di una short-list di player e analisi di dettaglio (anche tramite interviste dirette) dei relativi modelli di business, capabilities chiave e strategie di collaborazione.

### 3.1 PERIMETRO DI ANALISI

L'ecosistema di riferimento analizzato dalla ricerca si basa su un perimetro composto da sette differenti mercati. Sono riportati di seguito i mercati ed il numero<sup>3</sup> dei relativi player analizzati:

- Francia (29)
- Germania (26)
- Spagna (25)
- Regno Unito (73)
- Stati Uniti (60)
- Cina (38)
- Italia (40)

L'inclusione di mercati non europei all'interno del panel ha avuto l'obiettivo di fornire una overview maggiormente completa e globale alla ricerca, grazie soprattutto alla raccolta e all'identificazione dei trend e delle novità derivanti dall'analisi dell'ecosistema delle due maggiori potenze industriali mondiali, Stati Uniti e Cina.

### 3.2 LE TIPOLOGIE DI PLAYER

I diversi player analizzati all'interno della ricerca possono essere clusterizzati in tre macrocategorie:

- Banche
- Operatori non bancari
- Corporate

Per ciascuna delle tre categorie principali sono state ricomprese diverse sottocategorie su cui sono stati mappati i player dell'ecosistema. E' riportato in parentesi anche il numero dei player analizzati per ogni sottocategoria.

#### Banche (67)

- **Player tradizionali / Incumbents:** Operatori finanziari consolidati sul mercato, leader di un segmento di mercato o del settore bancario;
- **Nuove banche:** Digital Bank di recente creazione che competono direttamente con gli operatori tradizionali facendo leva su soluzioni tecnologiche digitali ed innovative.

#### Operatori non bancari

- **Fintech Fin (89):** aziende che competono direttamente con i player tradizionali offrendo prodotti e servizi finanziari attraverso modelli di business innovativi e tecnologie all'avanguardia;
- **Fintech Tech (57):** aziende che offrono servizi tecnologici, infrastrutture e tecnologiche capabilities verticali sui processi che abilitano l'offerta di prodotti e servizi finanziari da parte di player tradizionali e non, con i quali collaborano inoltre per lo sviluppo di soluzioni innovative dedicate per far evolvere sia il modello di business che quello operativo;

---

<sup>3</sup> Alcuni player sono stati conteggiati in più di un paese per via della rilevante attività

- **Other Tech (16):** società che offrono soluzioni tecnologiche (ad es. software, IoT, Blockchain, AI) a player tradizionali e a Fintech Fin, non strettamente legate però all'offerta di servizi o prodotti finanziari, ma che possono essere utilizzate per far evolvere ulteriormente il modello di business ed operativo di questi ultimi;
- **Tech Giants (7):** società native digitali, oggi tra i player più affermati e significativi a livello globale, non originariamente posizionate nel mercato finanziario ma che, negli ultimi anni, stanno estendendo a quest'ultimo la propria offerta attraverso una strategia di diversificazione.

#### Corporate (20)

- Grandi aziende che possono collaborare con l'ecosistema Fintech integrandosi con quest'ultimo o che possono sviluppare autonomamente soluzioni innovative in ambito Supply Chain Finance ricorrendo a soluzioni offerte dai player Fintech.

### **3.3 PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI**

I diversi player che sono stati analizzati e che operano nel mondo della SCF possono offrire servizi sia di tipo finanziario che non finanziario. All'interno di queste due macro-categorie ciascuno di essi può ricomprendere nella propria offerta un diverso range di prodotti e servizi che sono di seguito descritti e inclusi nei seguenti cluster:

#### Prodotti / Servizi Finanziari

- **Factoring:** Cessione dei crediti a un operatore specializzato (Factor) sulla base di un rapporto tipicamente continuativo;
- **Invoice Trading:** Piattaforma che permette alle società di vendere singole fatture a comunità di investitori online, tramite asta o mediante il ricorso a veicoli di cartolarizzazione;
- **Reverse Factoring:** prodotto/servizio che abilita i fornitori a cedere e ad incassare anticipatamente i crediti dalla società debitrice attraverso uno specifico accordo con quest'ultima (linea di credito a condizioni privilegiate, facendo leva sullo standing creditizio del buyer);
- **Purchase Order Financing:** opzione di finanziamento commerciale a breve termine che fornisce capitali ai fornitori per il pagamento anticipato di ordini di acquisto verificati;
- **Inventory Finance:** linea di credito o prestito a breve termine a un'impresa per l'acquisto delle scorte di magazzino;
- **Dynamic Discounting:** soluzione che consente il pagamento anticipato da parte del cliente a fronte di uno sconto da parte del fornitore sull'importo della fattura proporzionale ai giorni di anticipo.

#### Prodotti / Servizi non finanziari

- **E-Invoicing:** Forma di fatturazione elettronica, vale a dire il documento contabile e fiscale in formato elettronico che accompagna la transazione tra azienda e fornitore (utilizzata dai partner commerciali per monitorare i documenti transazionali);
- **Inventory Management:** Processo / sistemi ERP di gestione delle fasi di ordinazione, stoccaggio e utilizzo dell'inventario di un'azienda.



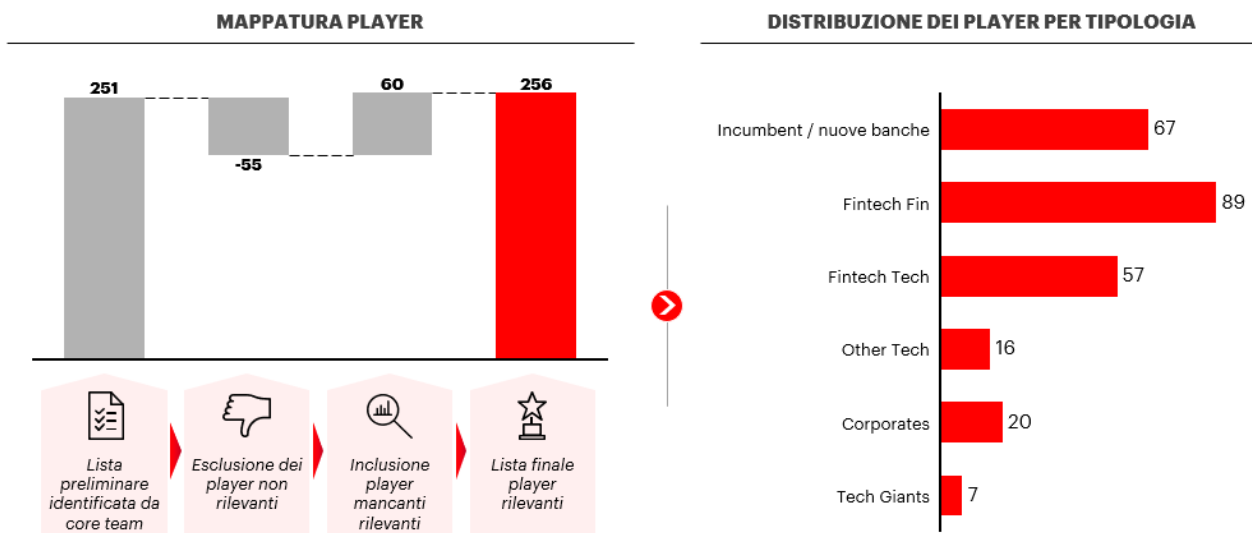
## 4. L'APPROCCIO E LA METODOLOGIA UTILIZZATA PER L'ANALISI

L'identificazione dei player rilevanti è stata effettuata attraverso un processo quali-quantitativo su più fasi che ha preso input da diversi report di settore, ricerche, base dati e valutazioni di esperti del mercato. Si riportano di seguito i macro-step di valutazione:

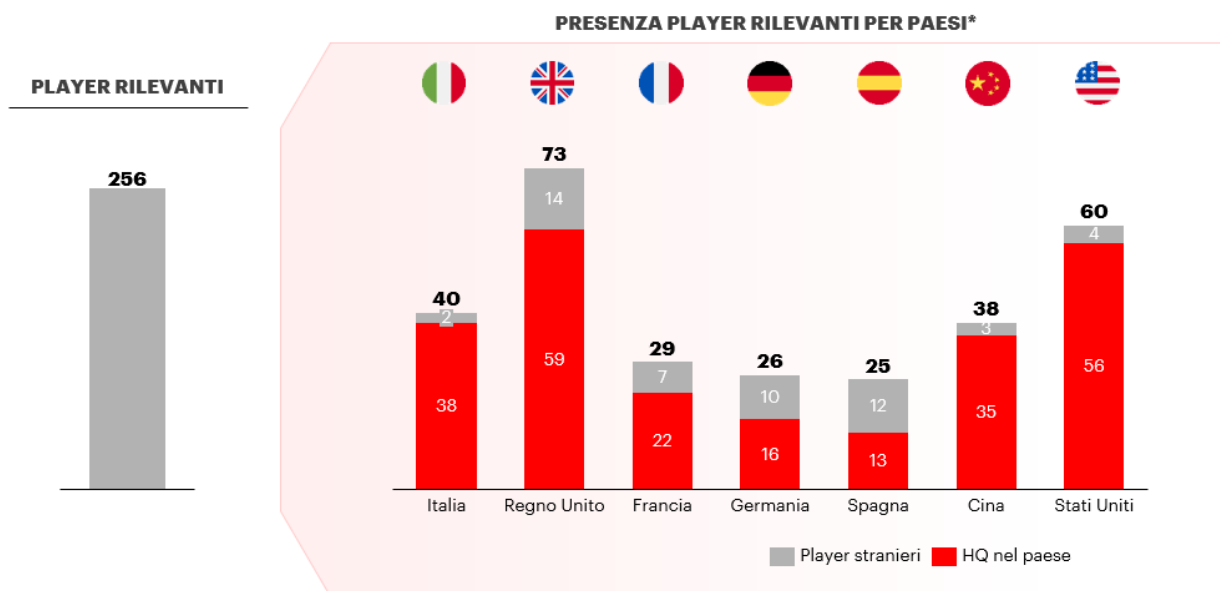
- **Analisi dei Market Report**
  - Analisi e mappatura dei player più rilevanti in ambito Supply Chain Finance con focus su operatori Factoring ed Invoice Fintech, con predisposizione di un database preliminare da parte del Team di ricerca di Accenture Italia: l'attività di identificazione si è focalizzata sulla ricerca di player apparsi e menzionati come casi di interesse in uno o più report di settore (es. CB Insights, PoliMi, PWC Barometer, ecc.).
- **Ruolo nell'ecosistema**
  - Identificazione dei player dell'ecosistema con i quali i player tradizionali hanno stretto una partnership o nei quali hanno investito.
- **Sentiment / input da SMEs business e Team Research locali**
  - Consolidamento del panel attraverso la raccolta di ulteriori input dai referenti delle Associazioni locali che collaborano con Assifact (es. FCI, UK Finance) e dai consulenti con esperienza nel settore, che hanno affinato il livello di rilevanza dei player attribuito in prima istanza dal Team Research locale.
- **Matching evidenze quantitative**
  - Matching e fine tuning degli output prodotti con le evidenze quantitative disponibili, es. numero di clienti, funding ricevuto, turnover, ricavi, numero di dipendenti, numero di paesi presidiati, ecc.
- **Raccolta input da Associati Assifact e da Fintech**
  - Ulteriore consolidamento ed integrazione del panel e del set informativo raccolto attraverso la raccolta di input dai C-levels e dal Top Management degli incumbent dei player innovativi identificati nell'analisi
  - Riscontro sulle capabilities/aree di business/applicazione di nuove tecnologie che i player tradizionali considerano prioritarie e di maggiore interesse nei prossimi anni e contestuale identificazione delle opzioni strategiche evolutive di questi ultimi per competere all'interno del mercato.

Attraverso il processo di analisi sopra descritto è stato possibile consolidare un panel di oltre 250 player "rilevanti", due terzi dei quali presenti nei mercati UK, US e Cina. Si riportano di seguito alcune numeriche che riassumono l'estensione della ricerca.

*Numeriche del panel di analisi e distribuzione per tipologia di player*



*Suddivisione dei player "rilevanti" per paese di appartenenza*



\* Alcuni player potrebbero ripetersi per diversi paesi in cui sono attivi

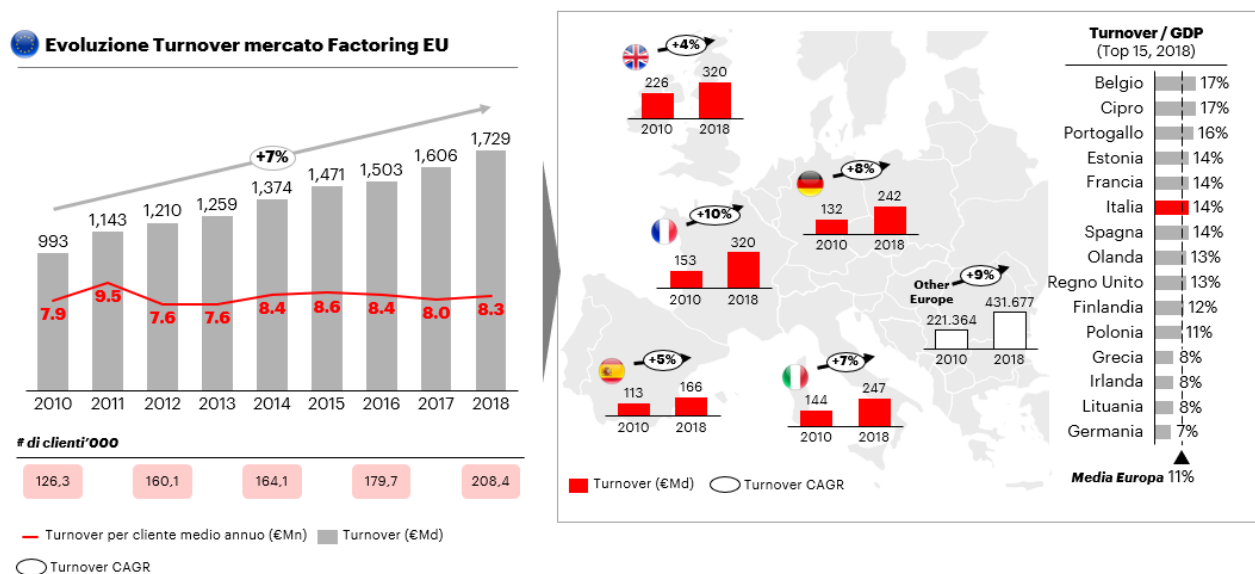
## 5. L'EVOLUZIONE DEL MERCATO ED I NUMERI CHIAVE

Nella sezione in oggetto verranno approfonditi i trend e la rilevanza del mercato del Factoring a livello europeo e, in modo più esteso, le dimensioni e l'impatto del mercato della Supply Chain Finance a livello italiano. A completamento dell'analisi del mercato è quindi riportato un approfondimento del framework normativo all'interno dei mercati in perimetro, al fine di identificare le principali differenze e i conseguenti impatti sull'ecosistema di riferimento.

### 5.1 IL FACTORING E LA SUPPLY CHAIN FINANCE

In Europa il mercato del Factoring continua a crescere a ritmo sostenuto (+7% CAGR 2010-18), trainato soprattutto dalla Francia (+10%, ora primo mercato dopo il sorpasso al Regno Unito), dalla Germania (+8%) e dall'Italia (+7%). Tra le principali economie europee la Spagna è quella che registra il minor Turnover in termini assoluti (€166 Mld nel 2018 vs €247 Mld dell'Italia), ma è il mercato che è cresciuto di più nel più recente passato (+13% CAGR 2015-18 vs. 9% Italia) soprattutto grazie alla diffusione del Confirming, che incide per il 49% del Turnover totale ed è cresciuto del 14% nel 2018.

Evoluzione del Factoring in Europa 2010 - 2018



Fonte: Analisi di Accenture Research sulla base dei dati dell'EU Federation

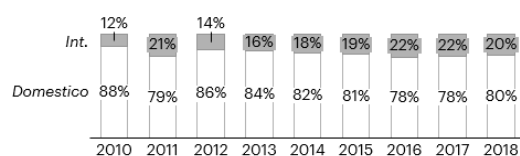
In tale contesto si evidenzia una rilevanza progressivamente maggiore del Factoring internazionale, seppur marginale rispetto al Factoring domestico che riflette sostanzialmente lo sviluppo economico complessivo delle Società europee con lo sviluppo di collaborazioni con partner internazionali.

Contestualmente si evidenzia il trend di costante crescita dell'incidenza del Factoring pro soluto sul totale turnover rispetto al pro solvendo il cui peso percentuale al 2018 risulta equivalente.

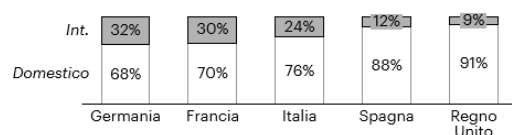
## Evoluzione del Factoring in Europa 2010 - 2018

### Breakdown Turnover mercato Factoring EU

#### Internazionale vs. Domestico

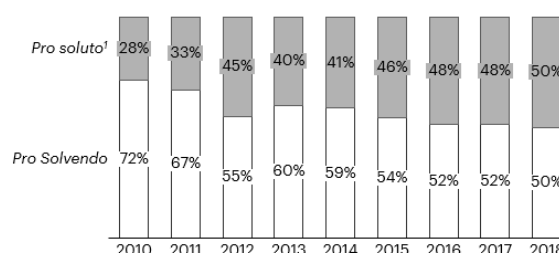


#### Vista paese, 2018



### Breakdown Turnover mercato Factoring EU

#### Pro Soluto vs Pro Solvendo



1. Nel Factoring Pro Soluto il Factor offre un servizio di protezione del credito e quindi il rischio di insolvenza del debitore rimane a carico del Factor. In alcuni paesi (ad esempio in Germania) il Factoring Pro Soluto è "vero Factoring", mentre il Pro Solvendo è considerato più come "recupero crediti".

Fonte: Analisi di Accenture Research sulla base dei dati dell'EU Federation

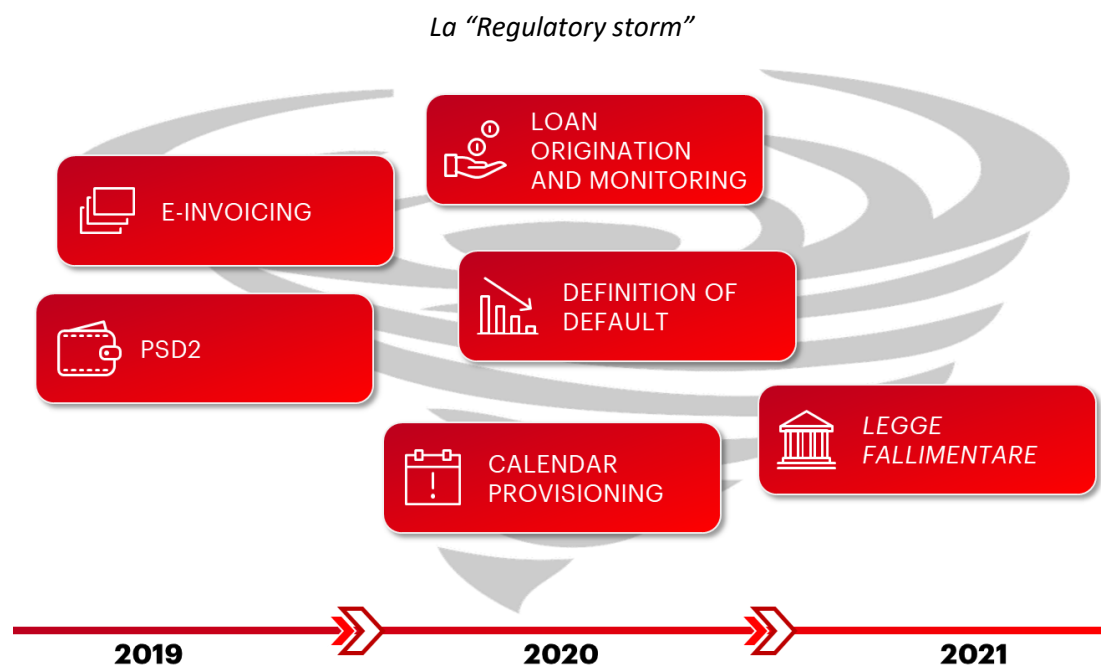
Al di fuori dell'Europa, Stati Uniti e Cina risultano essere i principali player a livello globale, con quest'ultima ormai leader del mercato con €410Mld di turnover. Nonostante le numerose differenze, i due paesi sono caratterizzati da alcuni tratti comuni molto interessanti:

- Risultano presenti operatori rilevanti e innovativi in ambito Trade Finance, la cui diffusione è legata sia alla presenza di molte multinazionali sia alla forte vocazione all'export di entrambe le economie;
- I BigTech sono attivi nel mercato dei Servizi Finanziari e della SCF, come ad esempio le americane Amazon e PayPal o le cinesi AntFinancial e JD.com. Nella maggior parte dei casi, questi player supportano le aziende che operano sulle piattaforme e-commerce con soluzioni di inventory finance (spesso in partnership con gli incumbent, come nel caso di Amazon Lending), online invoicing (es. PayPal Invoicing) o anche servizi di logistica (es. JD Logistics);
- Le piattaforme blockchain trovano ampi spazi di applicazione in ambito Trade Finance (anche se in Cina si riscontra una significativa diffusione di soluzioni blockchain anche in ambito Asset-Based Finance).

## 5.2 IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

A livello normativo, lo scenario sta subendo una significativa evoluzione sia a livello italiano che europeo a seguito delle iniziative che il regolatore sta progressivamente introducendo a livello regolamentare e che vanno ad impattare direttamente sia il mondo bancario che la clientela corporate. In tal senso si fa riferimento, oltre all'obbligo di fatturazione elettronica introdotta ad inizio 2019 e all'entrata in vigore della PSD2, alle linee guida EBA in merito all'intercettamento delle posizioni in default (*"Guidelines on the application of the definition of default"*) e al trattamento delle NPE definendo il calendario di svalutazioni e le coperture minime di capitale da garantire (*Calendar Provisioning*).

Oltre a questi temi un ulteriore impatto sarà probabilmente dato dalle nuove disposizioni della Legge fallimentare (nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) e dalle linee guida EBA sul processo di origination del credito e di successivo monitoraggio del ciclo di vita (*"Guidelines on Loan origination and monitoring"*), che impatteranno direttamente sulle logiche attraverso cui gli intermediari definiscono le loro strategie di concessione, monitoraggio e recupero del credito.



Ai fini della ricerca è stato confrontato il framework normativo di base che regola i diversi mercati in perimetro e sono state evidenziate le differenze che a livello geografico si sono poi tradotte in un impatto significativo sull'evoluzione degli ecosistemi, in particolar modo per il mondo Fintech.

A tal fine, è stato analizzato ed approfondito lo scenario regolamentare confrontando i requisiti previsti per lo svolgimento delle attività di Factoring. Escludendo l'obbligo di licenza bancaria, non necessaria per tutti i mercati considerati, i requisiti richiesti alle società che decidono di operare in questo mercato variano in modo sostanziale da paese a paese, passando da requisiti di capitale molto stringenti a scenari meno regolamentati, come nel caso della Spagna e del Regno Unito.

## Analisi del framework normativo

AMBITO	PRINCIPALI CONSIDERAZIONI	PAESI							
		ES	FR	DE	UK	US	IT	CN	
CONFORMITA' ALLE DIRETTIVE DEL REGOLAMENTO (banche vs. altri player)	Requisito di <b>istituto di credito / licenza bancaria</b> per lo svolgimento di attività di Factoring e di finanziamento commerciale								N.D.
	Requisito di una <b>diversa licenza o autorizzazione</b> per lo svolgimento di attività di Factoring e di finanziamento commerciale		✓	✓			✓		N.D.
	Requisito di <b>conformità alle norme antiriciclaggio</b>	✓	✓	✓	✓	Requisito Legale imposto a livello federale	✓	✓	
	Requisito del rispetto dei <b>requisiti patrimoniali per i rischi di credito, di mercato e operativi</b> (es. capitale minimo)	✓	✓		✓	Solo per Banche	✓		N.D.
	Requisito di conformità ai <b>principi contabili IAS/ IFRS</b>	✓	✓		✓	Solo per Banche	✓		N.D.
FATTURAZIONE ELETTRONICA	<b>Obbligo di produrre fatturazione elettronica</b> sia verso la PA sia verso altri business						✓		N.D.

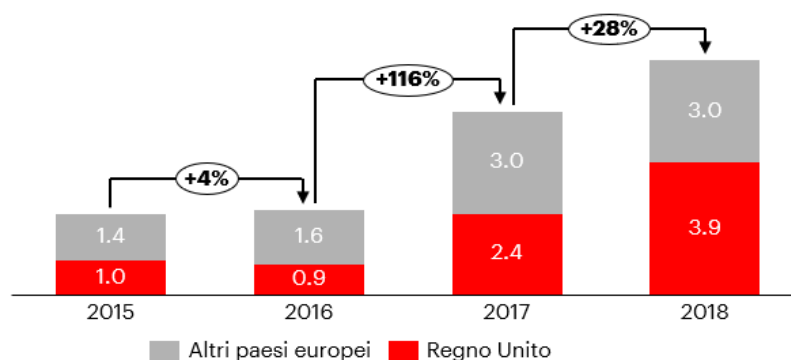
I requisiti dei **regolatori locali** non sono tra loro **allineati**, impedendo a FinTech di **espandersi rapidamente su più mercati**, poiché è necessario che queste **adattino i processi interni** per **garantire la conformità ai vari scenari normativi**

✓ Previsto dallo scenario normativo      N.A. Informazione non disponibile

Fonte: Accenture Research, EUF Factoring, Receivables Finance & ABL 2017 e fonti pubbliche

Il mercato inglese, in particolare, risulta caratterizzato da una regolamentazione meno stringente che ha agevolato il rapido sviluppo dell'ecosistema legato alla Supply Chain Finance, portando alla nascita di numerose Fintech grazie soprattutto alla catalizzazione di gran parte degli investimenti di Venture Capital a livello europeo. Dal 2016 infatti, la crescita di capitali investiti da parte dei VC e di altri investitori è cresciuta in modo esponenziale raggiungendo nel 2018 una raccolta di 3,9 mld € (vs. 3,0 mld € investiti nei restanti paesi europei).

Totale Fintech funding (in Mld\$): UK vs. EU



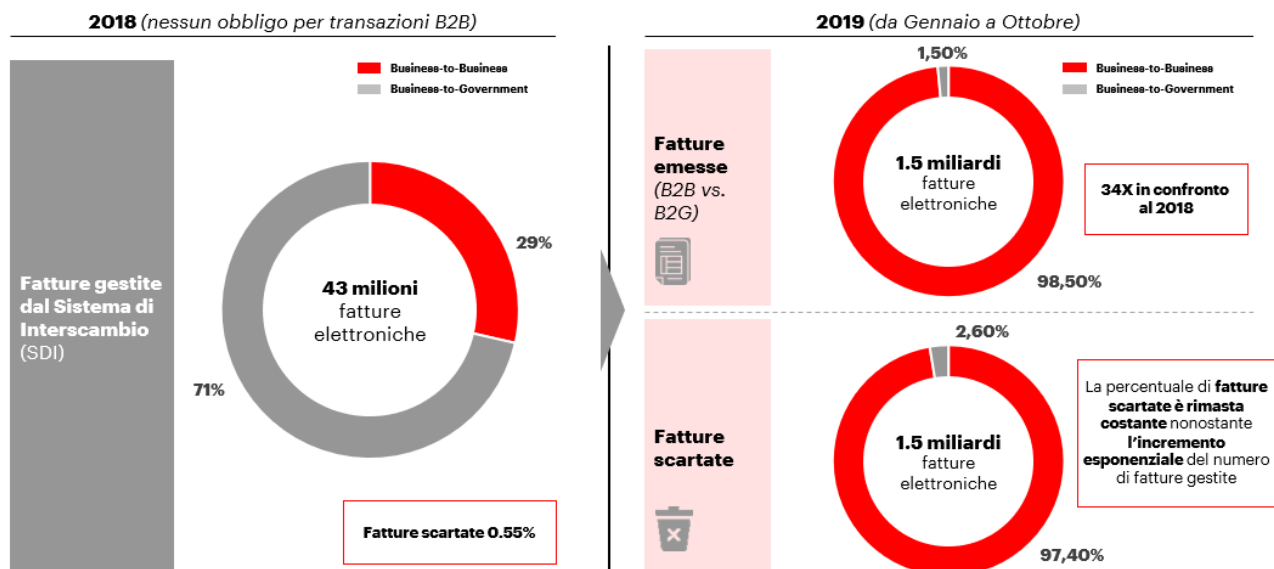
Fonte: Accenture Research e fonti pubbliche

L'unico aspetto legato ai requisiti previsti dei Regolatori locali che risulta coerente in tutti i paesi analizzati dalla ricerca è quello che richiede delle misure di compliance sulle norme in materia di antiriciclaggio c.d. Anti Money Laundering (AML) in linea con quanto richiesto dal Regolatore locale e normato anche dalle direttive europee.

Allo stesso modo anche per la fatturazione elettronica (FE), nonostante sia possibile identificare un trend comune che ha come finalità quella di estendere l'obbligatorietà delle FE a tutte le tipologie di transazioni, lo scenario normativo risulta ancora una volta molto eterogeneo. Sebbene in linea generale a livello europeo non sussista alcun obbligo sulla modalità di emissione fatture, molti paesi, come ad esempio Italia, Francia e Germania, hanno deciso, a partire dal 2015, di obbligare l'emissione di FE nelle transazioni verso la Pubblica Amministrazione, anche definite come transazioni B2G (Business to Government).

In particolare, in Italia a partire dal 2017 è stato introdotto il Sistema di Interscambio (SDI), una piattaforma amministrata dall'Agenzia delle Entrate per la gestione delle fatture elettroniche, anche per le transazioni tra Privati B2B (Business to Business); tuttavia, nonostante l'introduzione della piattaforma e nonostante i diversi incentivi, i risultati previsti in termini di copertura non sono stati raggiunti. Così a partire dal 2019, l'Italia è stato il primo paese in Europa a introdurre l'obbligatorietà di emettere FE per tutte le transazioni, con la sola esclusione di alcune tipologie di Partite IVA come i medici e i farmacisti. Da inizio anno, infatti, il numero di fatture elettroniche emesse e gestite dal SDI è aumentato in modo esponenziale, passando da 43 mln di fatture emesse nel 2018 a circa 1,5 miliardi di fatture emesse da gennaio a ottobre 2019. Il SDI è tuttavia riuscito a gestire l'elevato numero di fatture da inoltrare contenendo gli scarti al 2,6% delle fatture gestite rispetto allo 0,6% registrato nel 2018.

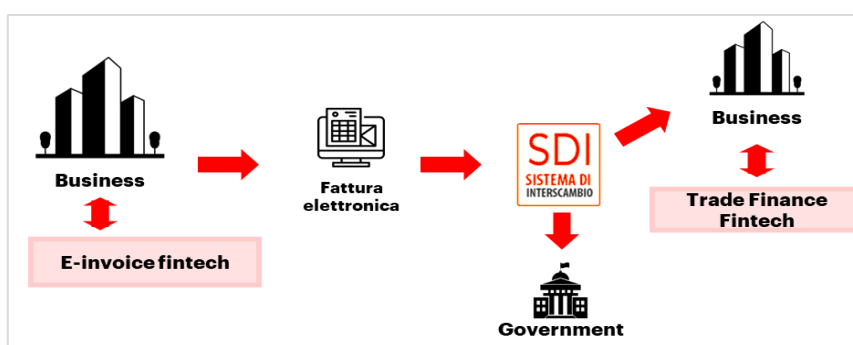
### Impatto ed evoluzione e-invoicing nel mercato italiano



Fonte: Osservatorio PoliMi SCF (2016; 2017; 2018; 2019), Agenzia delle entrate

A livello strategico, la digitalizzazione del mercato sta avendo un impatto determinante sulle imprese che offrono servizi legati allo smobilizzo delle fatture riducendone i tempi e in particolare i costi e rischi.

### Processo di emissione fatture elettroniche



Per quanto riguarda le peculiarità della cessione dei crediti commerciali, si conferma una forte eterogeneità all'interno dei diversi mercati. A tal riguardo si evidenzia:

- la presenza di normativa specifica per regolare i conflitti di interesse dovuti alla cessione multipla di fatture all'interno del mercato francese e di quello italiano;
- l'assenza di registri per la tracciabilità dei crediti commerciali ceduti e dei relativi debitori, ad esclusione di Stati Uniti e Regno Unito;
- la cessione di crediti futuri ad oggi non consentita solo in Regno Unito e Germania.

### Analisi peculiarità cessione crediti commerciali

AMBITO	PRINCIPALI CONSIDERAZIONI	PAESI						
<b>CESSIONE DEL CREDITO</b>	Regolamento per risolvere i conflitti in caso di <b>cessione multipla di fatture</b> , ossia la circostanza in cui un fornitore cede più volte lo stesso credito		✓				✓	
	Regolamento per consentire la <b>cessione di crediti futuri</b> (es. cessione anticipata)	✓	✓			✓	✓	✓
	Validità del <b>divieto contrattuale di cessione</b>	✓		✓	✓		✓	N.D.
	Presenza di un <b>registro</b> per il <b>monitoraggio dei crediti ceduti</b> e dei <b>debitori</b>				✓	✓		N.D.
<b>NOTIFICA CREDITO</b>	Obbligo di <b>notifica al debitore</b> di <b>avvenuta cessione</b>							✓
<b>REQUISITI PA</b>	Esistenza di <b>requisiti specifici</b> per la <b>cessione del credito</b> verso la <b>PA</b>	✓	✓	✓		✓	✓	N.D.
	<b>Diritto</b> della Pubblica Amministrazione di <b>rifiutare la cessione del credito</b>				✓		✓	N.D.
<b>PENALITÀ RITARDO PAGAMENTO</b>	Presenza di <b>penalità</b> dovute a <b>ritardato pagamento</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N.D.
<b>REGOLAMENTO FISCALE</b>	Presenza di <b>IVA</b> sulla <b>commissione di Factoring</b> /tassa di servizio	✓		✓	✓			N.D.

✓ Previsto da scenario normativo

N.A. Informazione non disponibile

Fonte: Accenture Research, EUF Factoring, Receivables Finance & ABL e fonti pubbliche

Le numerose specificità normative dei diversi paesi rappresentano un limite per l'espansione geografica dei player che operano nel settore, in particolare per i player tradizionali e le Fintech Fin. Questi operatori devono infatti prevedere un'attività di adattamento dei processi sottostanti all'erogazione dei prodotti e dei servizi offerti ai requisiti previsti dai Regolatori locali, limitandone le potenzialità di crescita e non permettendo il totale sfruttamento del mercato potenziale.

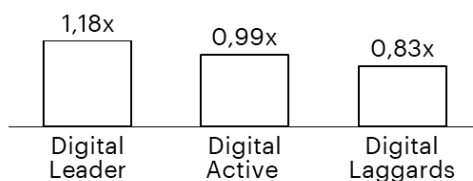


## 6. L'ATTUALE CONTESTO E GLI IMPATTI NEL MONDO DELLA SCF

L'attuale contesto macroeconomico italiano ed europeo, contraddistinto da tassi di crescita bassi o molto bassi, da una popolazione progressivamente più anziana e da tassi di interesse di riferimento della Banca centrale europea pari a zero o negativi, richiede alle banche e agli istituti finanziari di rivedere la propria strategia al fine di poter competere all'interno di un ecosistema in forte evoluzione grazie soprattutto all'affermarsi delle nuove tecnologie.

Oltre a dare la possibilità di intervenire sul proprio cost-income, gli investimenti per digitalizzare i processi bancari possono generare un impatto positivo in termini di valore di mercato della Banca. In tal senso, si riporta di seguito un'analisi sull'evoluzione del Price to Book Value tra differenti tipologie di player che adottano in modo più o meno intenso la digitalizzazione. Tali esempi evidenziano come i player che maggiormente si sono adoperati in processi di digitalizzazione (i.e. Digital Leader) abbiano valori di P/BV di ca. il 40% più alti rispetto a player che, come i Digital Laggards, sono più resilienti all'adozione di soluzioni atte alla digitalizzazione dei processi.

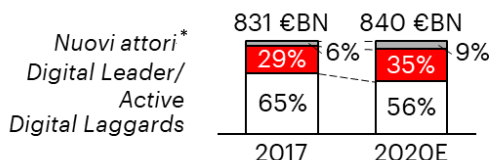
**Price to Book Value**



Fonte: Accenture Research

La rilevanza degli investimenti in digitalizzazione, oltre che sul valore dei player, ha un impatto potenziale anche sui ricavi previsti di questi ultimi. Da un'analisi Accenture, riportata nel grafico che segue, si evidenzia come una maggiore digitalizzazione dei player possa portare ad uno shift di ricavi verso nuovi entranti (ovvero Fintech che fanno leva su processi digitali): nel 2017, il 6,6% dei ricavi bancari EU era generato da nuovi player e ci si aspetta una crescita ulteriore fino al 9% nel 2020. Entro il 2020 si prospetta ulteriore shift ricavi (~60 Miliardi di Euro) da attori bancari Digital Laggards verso Digital Leader / Digital Active.

**Evoluzione ricavi bancari EU**

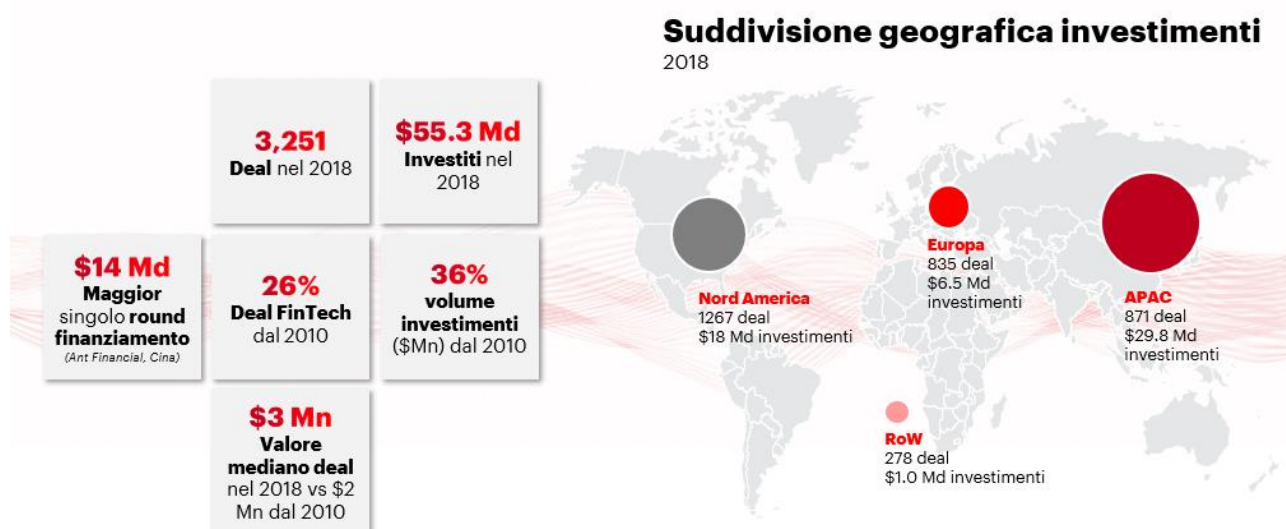


Fonte: "Rapid Evolution Required", Accenture. Includono: Banche registrate dopo il 2005 (es. Banche digital challenger), Istituti di pagamento registrati (dopo l'introduzione della regolamentazione PSD2) e Fintech

\* Include le Banche registrate dopo il 2005 (es. challenger bank), gli istituti di pagamento registrati (dopo introduzione di PSD2) e le Fintech

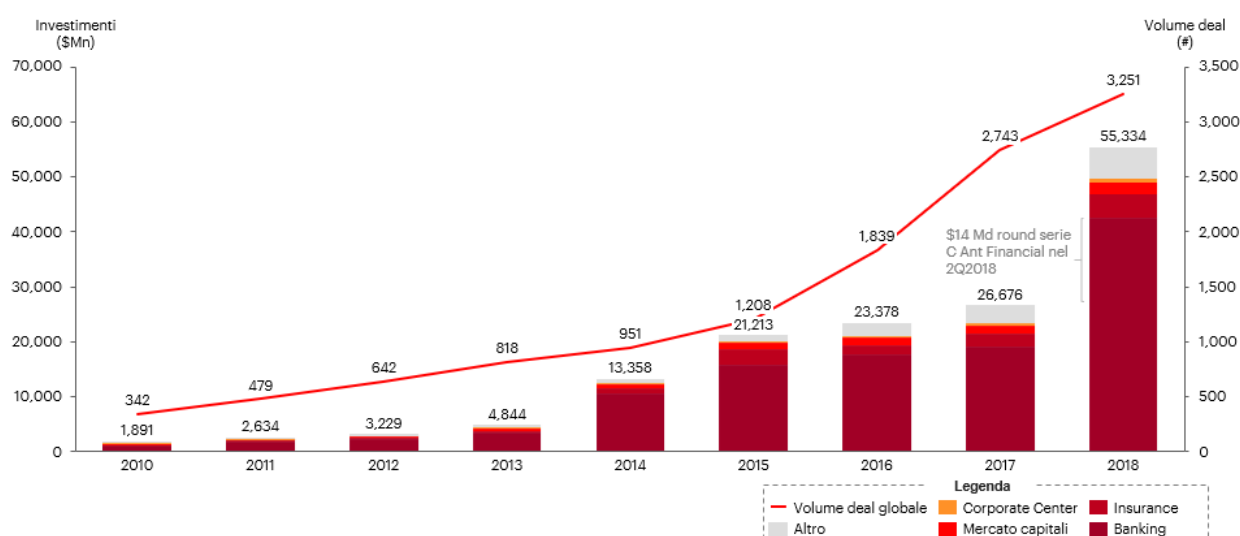
Le Fintech ricoprono quindi un ruolo sempre più centrale all'interno dell'ecosistema e allo stesso tempo attraggono l'interesse degli investitori che sempre di più focalizzano su di esse i propri investimenti.

### Distribuzione globale 2010 – 2018 dei deal che coinvolgono Fintech



In tale contesto, il settore bancario risulta quello che negli ultimi anni ha attratto maggiormente gli investimenti da parte degli investitori internazionali e quello su cui pertanto si concentrano le maggiori aspettative di questi ultimi.

### Distribuzione globale 2010 – 2018 dei deal che coinvolgono Fintech – Focus Banking



Nota: il valore degli investimenti si riferisce solo alle operazioni il cui importo è riportato da CB Insights; i volumi delle operazioni si riferiscono a tutte le operazioni  
 Disclaimer: Potrebbero esserci variazioni nei numeri storici delle nuove release della FinTech Watchtower, in quanto Accenture Research effettua una revisione storica dei dati precedenti in ogni release che include, senza limitarsi a, l'aggiunta/rimozione di offerte dal database CB Insights in base alla rilevanza.

Fonte: Analisi Accenture basate su dati CB Insights

In questo scenario, la digitalizzazione risulta essere quindi uno dei principali aspetti chiave per competere all'interno del mercato nei prossimi anni, in particolar modo per i player tradizionali (non nativi digitali) che dovranno utilizzarla come leva strategica per abbassare il proprio cost income, migliorare la propria redditività ed integrarsi maggiormente con i propri clienti lungo la catena del valore abilitando nuovi servizi e prodotti più aderenti all'esigenza della propria clientela.

All'interno di un contesto così dinamico si evidenzia quindi una progressiva evoluzione del rapporto Impresa – Banca, che vede l'affermarsi delle relazioni digitali B2B (presenza Banca nei "vital moment" del Cliente) e di un approccio sempre più data-driven da parte degli istituti Bancari nella definizione delle esigenze e dei prodotti / servizi da offrire alla propria clientela (es. impiego fonti dati alternative; analisi predittive).

In questo senso anche il regolatore promuove l'introduzione di nuove prescrizioni normative volte a stimolare l'adozione di strumenti digitali standardizzati per la gestione dei flussi informativi (es. fatturazione elettronica).

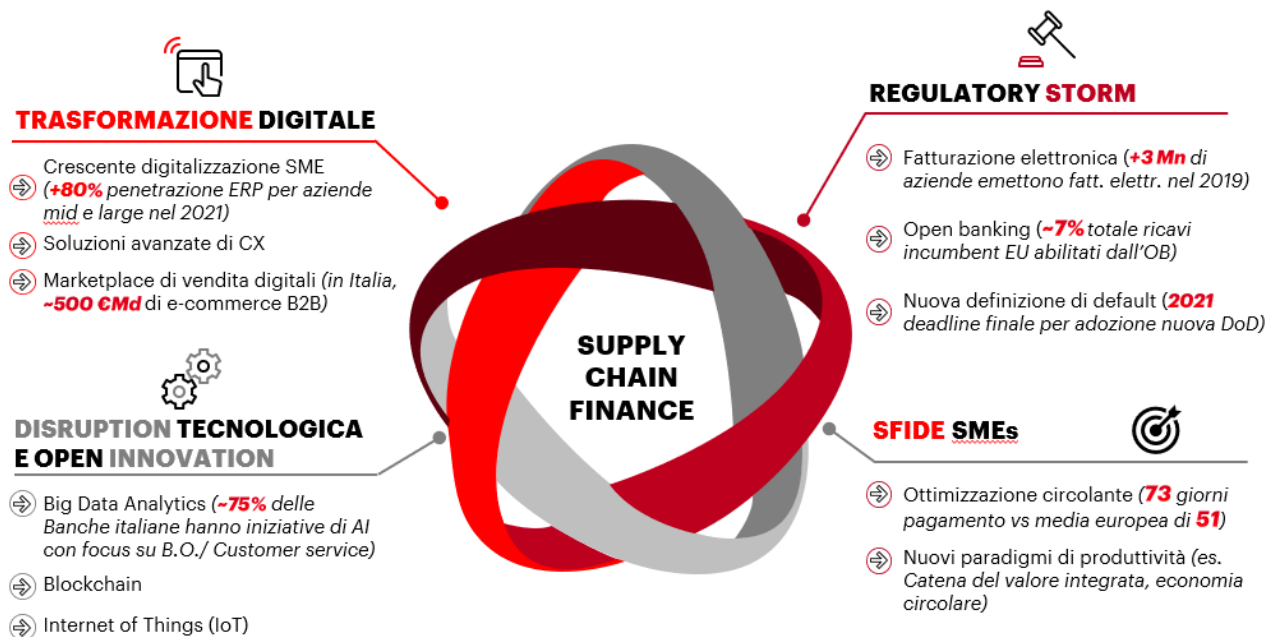
All'interno del mercato della Supply Chain Finance, la progressiva digitalizzazione del rapporto con la clientela e quindi con le imprese è però in prima battuta sfruttata dalle Fintech, nuovi player ad alto tasso di innovazione, che attraverso un'offerta di servizi finanziari e non, con un basso cost-to-serve e modelli di business digitali originate-to-distribute (es. ricorso a cartolarizzazione) rivolti ad un segmento di clientela medio-piccolo (es. POE / PMI), riescono a soddisfare i bisogni di aree della domanda poco servite dai player tradizionali.

Anche se con diversa intensità, in tutti i mercati analizzati l'arena competitiva della SCF (e quindi anche dell'Invoice Finance) si sta arricchendo di nuovi player che sfruttano soluzioni basate su nuove tecnologie. Come ormai noto, i player innovativi (ed in particolare le Fintech) stanno cercando di distinguersi per velocità del servizio, customer experience digitale e possibilità di automatizzare con facilità i processi; inoltre dall'analisi di oltre 250 player rilevanti in 7 Paesi emergono ulteriori trend di interesse:

- Oltre il 70% delle Fintech Fin offre servizi di Invoice Financing e/o Invoice Management principalmente (anche se spesso non esclusivamente) alle SME, segmento caratterizzato (da sempre e in tutti i paesi) da una bassa penetrazione del Factoring;
- Circa il 25% delle Fintech Tech fa espressamente ricorso a soluzioni di Artificial Intelligence / Machine Learning, prevalentemente per rafforzare i propri processi interni (es. fraud detection);
- Oltre il 40% dei player analizzati in Cina sostiene di far leva su soluzioni che fanno ricorso o sperimentano l'utilizzo della tecnologia blockchain.

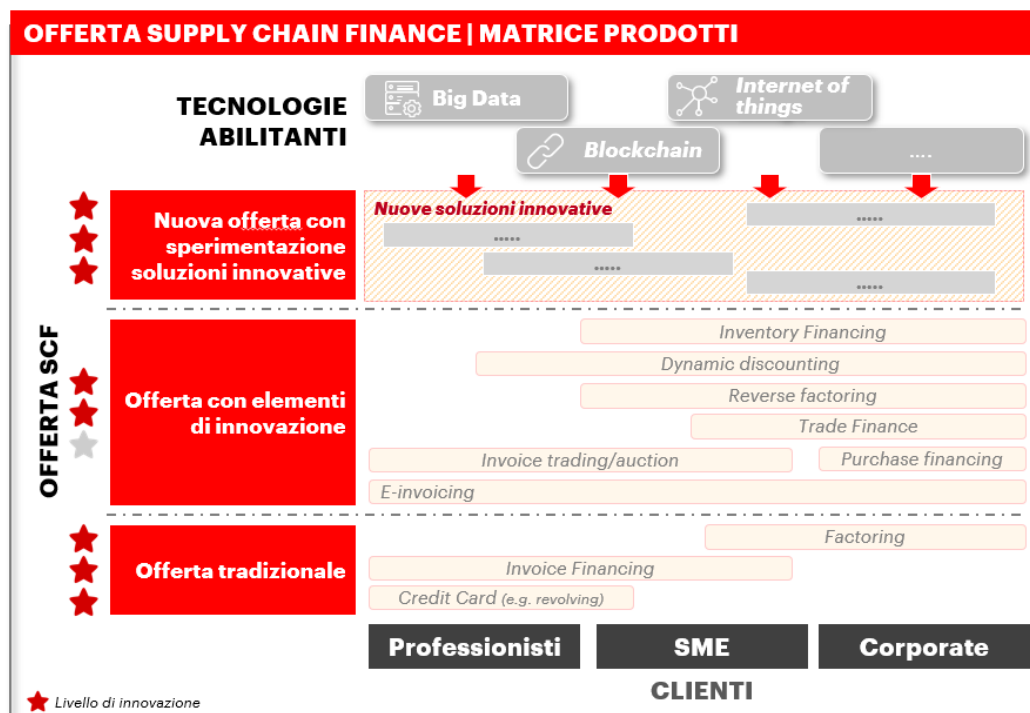
Un'ulteriore accelerazione alla nascita di nuovi modelli di business ed operativi all'interno del mercato è infatti data da tecnologie quali Big Data, Analytics, *Internet of things* e Blockchain che diventano abilitanti per la creazione di sinergie tra player industriali e finanziari. Tali tecnologie, così come le capabilities che permettono di attivare un percorso di digitalizzazione dei processi, sono sempre più diffuse all'interno dell'ecosistema di riferimento della SCF, nel quale i player tradizionali possono affacciarsi per cogliere ed internalizzare contenuti e competenze.

## Overview delle forze operanti sul mercato



Questi fattori, uniti all'ingresso di nuovi player ad alto contenuto innovativo, stanno ridefinendo e diversificando l'offerta dei player all'interno del mercato della Supply Chain Finance, dove a prodotti quali il Factoring ed il Reverse Factoring vanno estendendosi altri prodotti/servizi di tipo parabancario in tutte le fasi del ciclo di fornitura quali ad esempio l'Invoice Trading, il Dynamic Discounting ed il Purchase Order Financing.

## Matrice evolutiva dei prodotti SCF

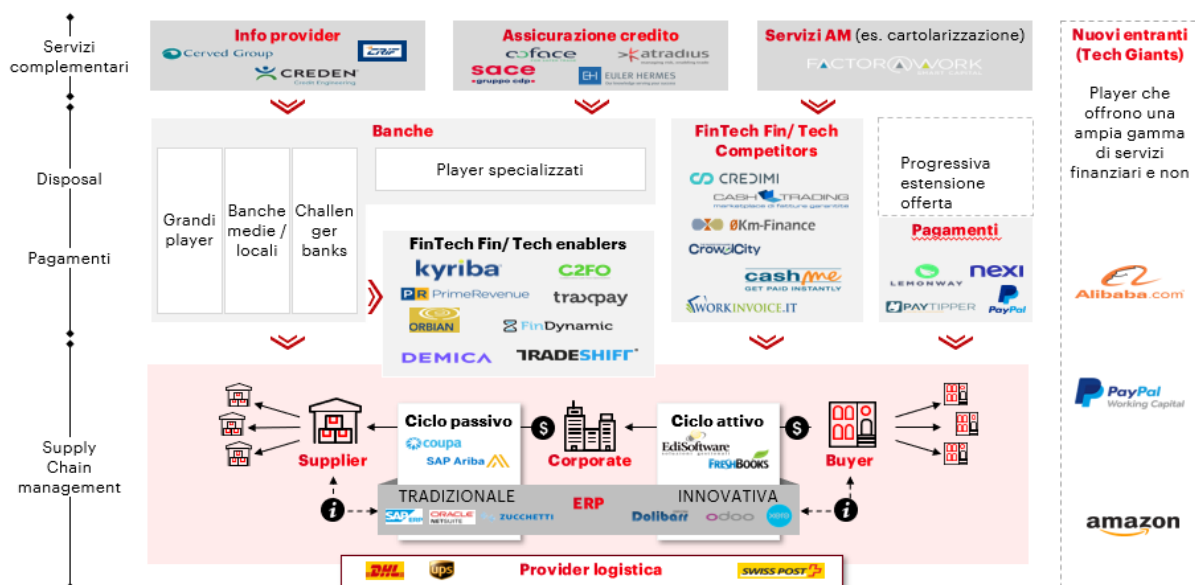


In tale contesto emergono inoltre soluzioni portate avanti dai nuovi player che hanno l'obiettivo di integrare la catena del valore dei diversi attori della filiera e gli intermediari finanziari (es. attraverso ERP, che si stima inoltre in crescita nei prossimi 2 anni con un target di copertura dell'80% delle imprese italiane). Cresce inoltre la domanda da parte delle imprese di servizi a valore integrati con la componente finanziaria più tradizionale (es. dashboard di filiera per pianificazione tesoreria) anche in ottica Open Banking.

Dal punto di vista delle imprese invece le esigenze risultano sempre più diversificate in funzione di aspetti quali la peculiarità settoriale e di territorio (es. offerta allineata al ciclo produttivo / finanziario della Filiera) ed i macro-bisogni di trasformazione (es. "rivoluzione 4.0", crescita sostenibile, export). A riguardo si registra una media di circa il 27% di imprese con investimenti 4.0 nel 2019 e una media di circa il 56% di imprese che hanno effettuato investimenti in tecnologie green nel 2017-2018.

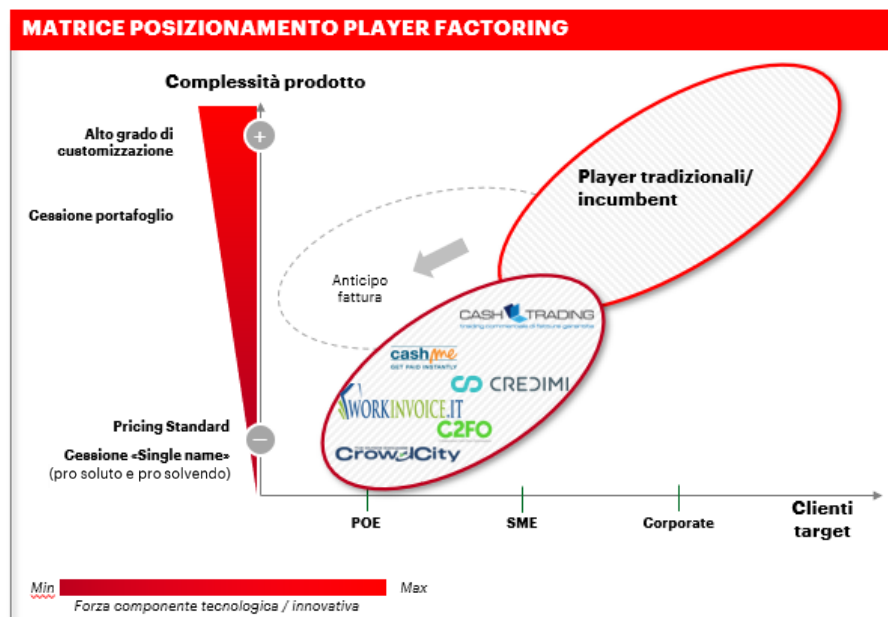
Le forze che impattano il mercato ed i trend descritti abilitano l'ingresso di player non tradizionali nell'arena competitiva dando così vita ad un ecosistema complesso e sempre più integrato, in cui i player tradizionali e le Fintech interagiscono con altri player che si interfacciano con questi ultimi e con l'impresa nelle diverse fasi della *value chain*.

*Ecosistema Fintech all'interno della Supply Chain Finance (i loghi inseriti nella presente figura sono da intendersi come meramente indicativi e senza pretesa di esaustività)*



In tale contesto, mentre i player tradizionali (Banche e Factor) risultano focalizzati sulla copertura della clientela corporate con prodotti e soluzioni custom, mentre sulla clientela medio piccola sono presenti con un'offerta di prodotti "da banco" (es. anticipo fatture), i nuovi player digitali si focalizzano invece su segmenti di clientela di piccole/medie dimensioni con un'offerta contraddistinta da elevata componente digitale.

*Trend di evoluzione del posizionamento dei player all'interno del mercato (i loghi inseriti nella presente figura sono da intendersi come meramente indicativi e senza pretesa di esaustività)*

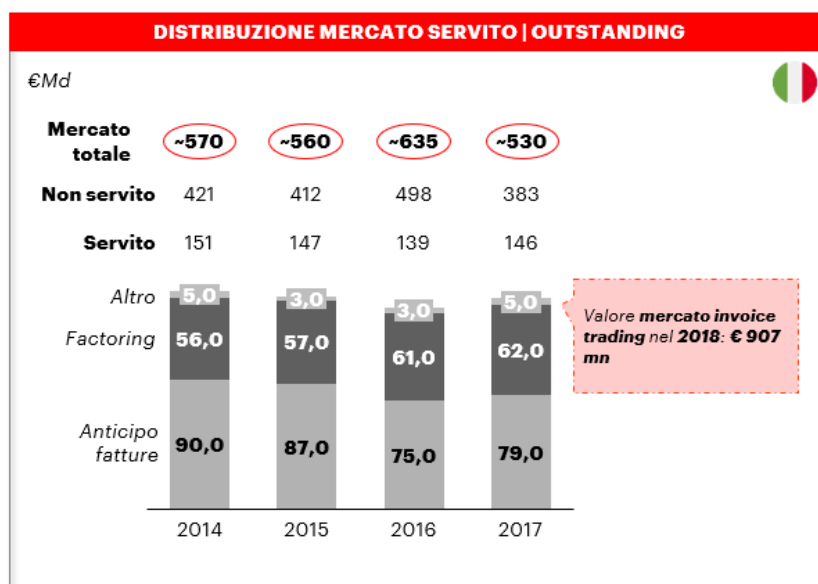


Si assiste pertanto ad una Polarizzazione della gamma d'offerta, che prevede:

- Prodotti semplici (anche su canali digitali) quali smobilizzo, per segmento SME;
- Diversificazione delle soluzioni per bisogni più complessi in sinergia con esigenze di tesoreria, magazzino e gestione del fornitore per segmento Corporate.

Per quanto riguarda la dimensione potenziale del mercato della Supply Chain Finance in Italia, questa si stima essere al 2017 pari a circa 530 Miliardi di euro (stock crediti commerciali) di cui il 72% non servito. In tale contesto, come già riportato, si evidenzia la crescita del Factoring, trainata da soluzioni innovative come il Reverse Factoring (+35% 2017 vs. 2014). In diminuzione invece l'Anticipo Fattura (-14% 2017 vs. 2014) con spazi di miglioramento nell'ultimo biennio (+5% 2017 vs. 2016). La quota di mercato servita da forme di finanziamento diverse da Factoring e anticipo fattura a fine 2017 è pari a ca. 5 €Mld (carte di credito, cartolarizzazione, Invoice Auction, ...).

### Evoluzione mercato SCF Italia



Fonte: Osservatorio PoliMi SCF (2016; 2017; 2018; 2019); P2P Lending Italia (dati mercato Invoice trading basati su performance CashMe, Credimi, Fifty, Workinvoice)

Per quanto riguarda invece le forme di finanziamento alternativo, l'invoice trading, secondo i dati raccolti da P2P Lending Italia sulla base delle principali performance dei principali player di mercato (CashMe, Credimi, Fifty, Workinvoice), ha superato i 900 € Mln in termini di turnover a fine 2018 dove i volumi erogati nell'ultimo *quarter* si sono attestati a ca. 256€Mln.

## 7. ANALISI MODELLI OPERATIVI ED EVIDENZE STRATEGICHE

Il mercato del Factoring e più in generale della Supply Chain Finance sta vivendo, come descritto nei paragrafi precedenti, una forte evoluzione derivante sia dalla spinta tecnologica che da quella normativa. I diversi player all'interno dell'ecosistema si trovano ad interagire sempre di più, abilitando nuovi modelli di business. A questo scenario, vanno poi a sommarsi le peculiarità ed i trend dell'attuale contesto economico, che rendono sempre più impegnativa per le Banche la ricerca della redditività, in particolare dai prodotti basati su ricavi da margine d'interesse. Tali fattori spostano pertanto il focus dei diversi player alla ridefinizione della propria offerta verso prodotti e servizi ad alto valore per il cliente e/o caratterizzati da un'elevata componente commissionale.




Al fine di migliorare la propria redditività e assicurare la competitività all'interno del mercato, Banche e Factor tradizionali hanno la necessità di attivare azioni strategiche evolutive ad hoc e che tengano sempre più in considerazione l'opportunità di far ricorso a modelli di business ibridi basati sull'interazione e la collaborazione con i player Fintech presenti all'interno dell'ecosistema SCF. A questo proposito, i player tradizionali identificano 3 ambiti prioritari su cui attivare le possibili azioni strategiche evolutive:

- **Processi:** digitalizzazione dei processi interni e di interazione con la clientela al fine di migliorare il livello di servizio offerto al cliente, efficientare e velocizzare le attività.  
In tale ambito, oltre alla digitalizzazione e al miglioramento della customer experience, i processi che risultano prioritari per i diversi player sono l'on-boarding della clientela, la valutazione ed il monitoraggio del credito e la prevenzione/intercettazione delle frodi;
- **Offerta:** estensione dell'offerta a nuovi prodotti maggiormente digitali in ambito gestione circolante, facilmente personalizzabili da parte della clientela e a servizi ad alto valore dedicati alla propria clientela.  
Assume inoltre sempre maggiore importanza l'esigenza di attivare modelli di offerta basati sulla cartolarizzazione della fattura, con l'obiettivo di rendere facilmente trasferibile il rischio tra le diverse controparti ed il ricorso a forme specifiche per la gestione del rischio commerciale *cross border*;
- **Base clienti:** estensione della base clienti attraverso internazionalizzazione e/o attraverso la "targetizzazione" di segmenti di clientela non attualmente serviti. Tali indirizzi necessitano comunque in prima istanza dell'attivazione da parte degli Incumbent di un modello operativo evoluto ed aperto verso l'ecosistema in grado di integrarsi facilmente sia con i player dell'ecosistema che con i clienti finali (es. controparti Corporate), per supportare un'offerta evoluta che fa leva su processi e canali di erogazione digitali.

Al fine di attivare le azioni sopra descritte i player tradizionali devono quindi mettersi nelle condizioni di sviluppare, qualora non disponibili, le capabilities che ne abilitano l'evoluzione nei diversi ambiti. All'interno dello schema riepilogativo rappresentato di seguito sono illustrate nel dettaglio le azioni strategiche percorribili e le relative capabilities abilitanti.



## Principali esigenze Incumbent, possibili azioni strategiche e capabilities richieste

AMBITO	BISOGNO	LINEE D'AZIONE	CAPABILITIES RICHIESTE
 <b>PROCESSO</b>	Trasformare e digitalizzare il <b>customer journey</b> della gamma prodotti/ servizi offerta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento dei <b>processi di CX</b> e di <b>interazione cliente</b></li> <li>Automazione e miglioramento dei <b>processi di onboarding, valutazione del credito e monitoraggio</b></li> <li>Rafforzamento <b>monitoraggio e rischio di frode</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Customer journey digitale</b> che abilita il caricamento, monitoraggio e gestione delle fatture</li> <li><b>Onboarding digitale</b></li> <li><b>Analisi rischio credito / PD</b> basata su ML/AI</li> <li><b>Algoritmi di rilevamento frodi</b> basati su ML/AI</li> </ul>
 <b>OFFERTA</b>	Espandere la gamma prodotti offerta introducendo <b>servizi innovativi e nuove forme di finanziamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliamento offerta con <b>nuovi prodotti e servizi SCF</b></li> <li>Ricorso a <b>logiche di pricing innovative</b></li> <li>Creazione di modelli per il <b>trasferimento del rischio di credito</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Flessibilità piattaforma</b> per supportare differenti prodotti offerti da player terzi</li> <li><b>Algoritmi/ simulatori</b> per gestione dinamica / flessibile prezzo</li> <li><b>Modelli di cartolarizzazione</b> tramite SPV</li> </ul>
 <b>MERCATO TARGET</b>	Espandere l'offerta verso <b>nuovi mercati geografici / target di clientela</b> migliorandone l'interazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Target <b>segmenti di clientela non servita</b> e/o <b>altri mercati geografici</b></li> <li>Integrazione con <b>sistemi gestionali aziendali</b> (es. ERP) per l'attivazione di <b>servizi/ prodotti dedicati</b> e per <b>rafforzare la proposizione di valore</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Architettura aperta</b> per abilitare il dialogo con <b>piattaforme esterne</b></li> <li><b>Architettura aperta</b> per abilitare il dialogo con <b>piattaforme di SCF in altri mercati</b></li> </ul>



































































L'approccio attraverso il quale la Banca o il Factor possono dotarsi delle capabilities chiave per attivare la propria azione strategica risulta differente in funzione dell'obiettivo e dello stato evolutivo di maturità delle capabilities digitali ed IT del player. Risulta comunque prioritario per questi player dotarsi in primis di un modello operativo digitale e supportato da un'architettura IT "aperta" all'ecosistema finalizzato a cogliere le opportunità offerte dai nuovi player Fintech.

In tale ambito l'attuale ecosistema SCF, attraverso Fintech di diverso tipo, mette a disposizione capabilities che possono essere integrate dai player tradizionali, rafforzandone il modello operativo o permettendo un'estensione dell'offerta a segmenti e mercati differenti. In tal senso la strategia dell'Incumbent risulta determinante per l'acquisizione delle capabilities in oggetto, in quanto queste ultime possono essere direttamente acquisite nell'ecosistema da player già attivi che generalmente competono con l'incumbent (Fintech Fin) o sviluppate e customizzate attraverso il supporto di Fintech Tech specializzate.

Non tutte le esigenze dei player tradizionali possono però essere coperte attraverso il ricorso all'ecosistema. Mentre risulta infatti piuttosto diffusa la presenza di Fintech che hanno sviluppato o che abilitano modelli di business ed operativi digitali ed aperti verso l'ecosistema, la disponibilità di competenze e capabilities per l'evoluzione di determinati processi verticali core (es. algoritmi di scoring, intercettamento *past due*, ecc.) o l'evoluzione di alcune specificità dell'offerta (es. pricing flessibile/dinamico) risulta invece ancora limitata e per questo motivo ne richiede lo sviluppo in-house da parte degli Incumbent.

A livello generale si evidenzia quindi la necessità da parte dei player tradizionali di dotarsi di un'infrastruttura tecnologica aperta verso l'ecosistema e in grado di supportare i processi digitali, elemento questo che rappresenta il pillar fondamentale per l'attivazione dei possibili percorsi evolutivi successivi.

Esempio di copertura delle capabilities all'interno dell'ecosistema

		COPERTURA ECOSISTEMA																NOT EXHAUSTIVE	
AMBITO	CAPABILITIES RICHIESTE	FinTech Fin								FinTech Tech e Altre									
 <b>PROCESSO</b>	Customer journey digitale																	<b>TAKE AWAY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilità di <b>capabilities chiave</b> nell'<b>ecosistema</b> per abilitare <b>azioni strategiche incumbent</b>, specialmente per processi di evoluzione ed espansione base clienti</li><li><b>Diversi fattori</b> (es. Obiettivi, timing, ...) possono <b>orientare le decisioni</b> dei player sul come <b>procurarsi le competenze necessarie...</b></li><li>...e sulla <b>Fintech più adatta</b> da coinvolgere per l'implementazione della <b>soluzione target</b> (Fintech Fin vs Fintech Tech)</li></ul>	
	Onboarding digitale																		
	Algoritmo scoring / PD																		
	Algoritmi individuazione frodi																		
 <b>OFFERTA</b>	Flessibilità piattaforma per supportare integrazione prodotti di altri player																		
	Algoritmi/simulatori pricing																		
	Modelli di cartolarizzazione																		
 <b>MERCATO TARGET</b>	Architettura aperta per abilitare dialogo con piattaforme esterne																		
	Architettura aperta per abilitare il dialogo con piattaforme SCF in altri mercati																		
		Add-on/ soluzione ready to use								Soluzione che necessita customizzazione									
		Capabilities coperte da offerta FinTech																	

Le modalità ed i possibili approcci per permettere alle Banche o ai Factor di avviare una trasformazione evolutiva, così come rappresentato nello schema successivo, risultano essere diversi e possono a loro volta essere utilizzati in modo differente dalla Banca o dal Factor in oggetto.

Possibili approcci strategici evolutivi

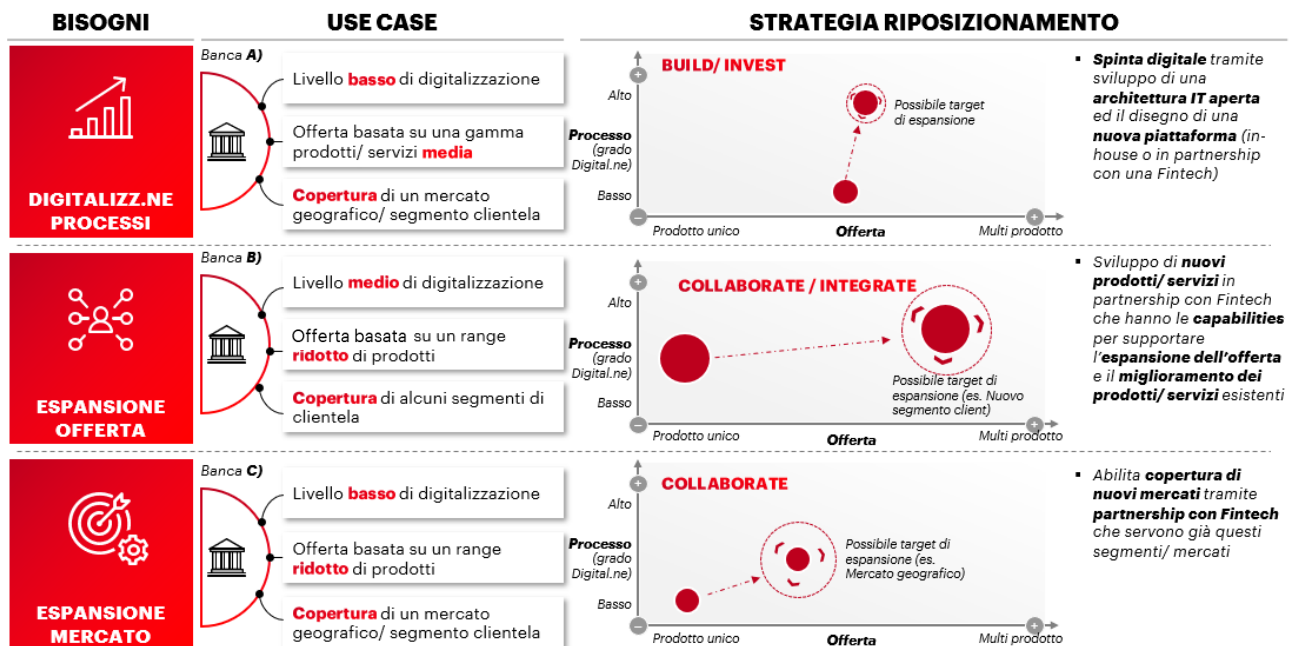
		BUILD	INVEST	COLLABORATE	INTEGRATE
<b>Modello operativo</b>		Sviluppo di una piattaforma proprietaria investendo in evoluzione capabilities interne	Partnership con FinTech per creare una nuova piattaforma sfruttando le capabilities ed il know-how della FinTech	Partnership con FinTech per integrazione servizi/ capabilities plug & play nell'attuale modello di business/ operativo	Partnership con FinTech per abilitare integrazione piattaforma IT con ERP cliente
	<b>Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalizzazione/automazione processi (es. Caricamento fatture, valutazione portafoglio, ...)</li> <li>Apertura a terze parti, al più fornitori (es. Info provider)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo capabilities tecnologiche della FinTech per offrire soluzioni innovative a supporto dei processi digitali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento ed evoluzione dei processi, integrando le capabilities della FinTech in specifiche fasi della value chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalizzazione dei processi abilitata da nuova infrastruttura IT</li> </ul>
	<b>Offerta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento prodotti/ servizi esistenti ed eventuale estensione dell'offerta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento offerta con la costruzione di una piattaforma "from scratch" che consente l'offerta di nuovi prodotti ed il rafforzamento di quelli esistenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estensione dell'offerta tramite attivazione di partnership con FinTech per prodotti/ servizi plug&amp;play</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento raccolta dati per migliorare offerta delle Banche</li> <li>Offerta di nuove soluzioni real-time (es. Lending) ai fornitori</li> </ul>
<b>Impatti</b>	<b>Mercato target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibile espansione mercato target facendo leva sui prodotti esistenti, con focus su segmenti di clientela non coperti dalle FinTech (es. Prodotti per la PA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estensione base clienti facendo leva su un miglior livello di servizio ed una offerta prodotti più ampia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estensione base clienti facendo leva su nuova offerta (nuovi prodotti/ base client FinTech) e un miglior livello di servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus principale su clienti esistenti (es. Corporate) e integrazione con SW gestionali</li> </ul>
		Capabilities banca	Capabilities FinTech	Capabilities banca	Capabilities FinTech

Di seguito sono descritti i quattro approcci evolutivi che si osservano generalmente all'interno del mercato e che vengono utilizzati dai player tradizionali per affrontare programmi di tipo trasformativo/evolutivo. Tali approcci non si escludono reciprocamente, ma possono essere adottati contemporaneamente o sequenzialmente, nello specifico:

- **Build:** sviluppo in-house di soluzioni evolutive per la digitalizzazione, l'apertura a terze parti ed il rafforzamento del modello operativo e dei relativi processi (es. on-boarding, upload documentazione, ecc.), con contestuale rafforzamento dell'offerta esistente su prodotti e clienti non serviti dai player Fintech;
- **Invest:** creazione di una nuova piattaforma digitale con il supporto e la collaborazione di una Fintech, facendo ricorso alle competenze specifiche e alle soluzioni IT di quest'ultima. Tale approccio può consentire l'accelerazione delle tempistiche di time 2 market, la riduzione dei costi di sviluppo e l'abilitazione all'offerta di prodotti e servizi innovativi;
- **Collaborate:** attivazione di partnership tra player tradizionali e le Fintech con l'obiettivo di ampliare la gamma di prodotti e i servizi offerti e/o rafforzare il modello operativo esistente. La selezione delle Fintech più adatta dipende dagli obiettivi dell'Incumbent e dai processi o dalle specifiche fasi della *value chain* che la società target coprirà attraverso la nuova partnership;
- **Integrate:** attivazione di servizi ad alto valore e prodotti abilitati dall'integrazione tra l'Incumbent ed il proprio cliente corporate, attraverso lo sviluppo di un'infrastruttura IT integrabile ai sistemi gestionali ERP di quest'ultimo. Tale modello ha l'obiettivo di abilitare la Banca o il Factor alla raccolta e all'arricchimento di dati per migliorare l'offerta di valore della Banca (es. Advanced Credit Scoring) e per offrire soluzioni real-time (es. Lending) ad altri attori della supply chain del cliente corporate (es. fornitori).

All'interno dello schema riportato qui di seguito, è descritta in modo esemplificativo la possibile applicazione dei diversi approcci in presenza di player tradizionali caratterizzati da una diversa esigenza evolutiva e dalle caratteristiche e peculiarità differenti (in termini di livello di digitalizzazione, estensione dell'offerta e della copertura geografica).

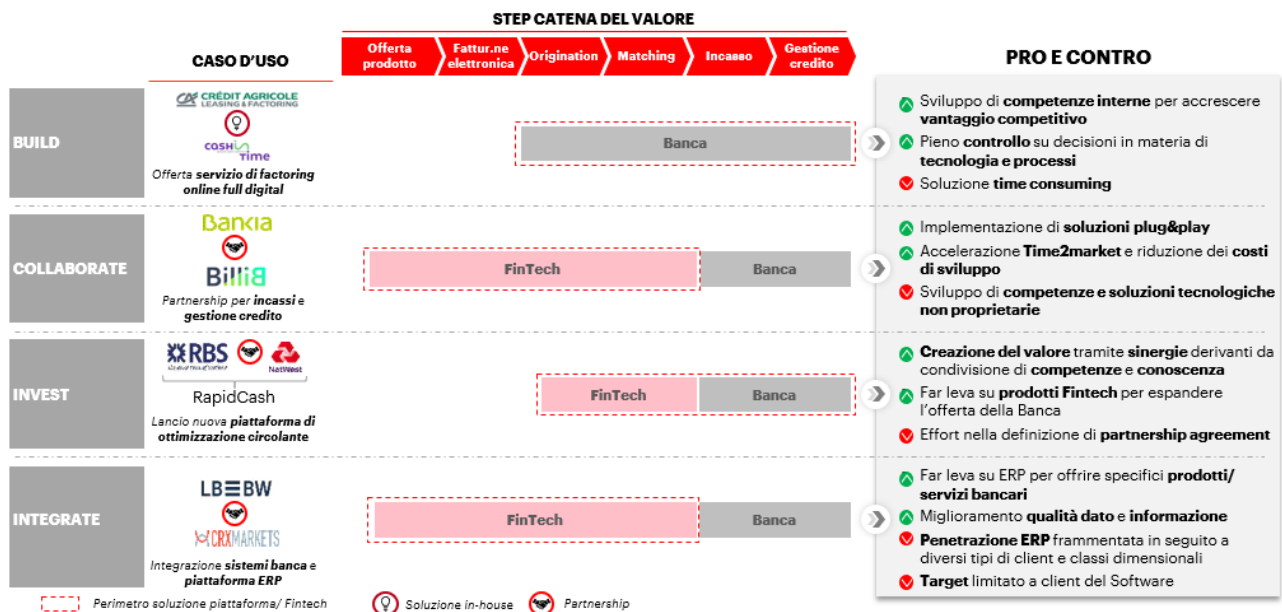
Esempi di applicazione di approcci differenti a player diversi



Tali percorsi, come già anticipato, sono identificati in conseguenza del livello di digitalizzazione del modello operativo del player e dalla capacità di apertura dell'architettura IT verso l'ecosistema (capacità di supportare lo scambio informativo con altre piattaforme attraverso API). Tali fattori rappresentano pertanto un requisito fondamentale per qualsiasi percorso evolutivo.

Nella rappresentazione successiva sono riportati alcuni esempi reali di approcci evolutivi utilizzati all'interno del mercato. Come si evince dall'immagine, i player tradizionali coinvolgono nella loro strategia evolutiva le Fintech per rafforzare generalmente le fasi a monte della *value chain* (es. acquisizione *prospect*) dove, grazie a modelli snelli e digitalizzati, le stesse possono agevolmente integrarsi all'interno dei processi e dei sistemi dei clienti corporate (es. attraverso e-invoicing), veicolando in questo modo il nuovo business verso la Banca o il Factor grazie alle potenziali operazioni legate allo smobilizzo del credito o all'attivazione di servizi ad alto valore.

Esempi reali di approccio utilizzato per l'evoluzione strategica (i loghi inseriti nella presente figura sono da intendersi come meramente indicativi e senza pretesa di esaustività)



L'integrazione tra i diversi player dell'ecosistema rappresenta quindi uno degli aspetti che caratterizza maggiormente il mercato SCF in questo momento. La collaborazione con le Fintech e l'integrazione con i propri clienti rappresentano le principali azioni che gli Incumbent, una volta in possesso di capabilities di processo ed IT adeguate, possono percorrere per far evolvere la propria offerta ed estendere la propria base clienti alla ricerca di nuova redditività.

In tale contesto, la scelta di un partner adeguato ai propri obiettivi strategici ed in linea con il proprio business rappresenta sicuramente uno degli aspetti più critici del processo evolutivo della Banca/Factor. Un approccio strutturato risulta pertanto determinante per indirizzare la valutazione, la sperimentazione e l'identificazione finale dei possibili target su cui far leva nel continuo e non tanto in ottica una tantum.

Si riporta di seguito un possibile approccio sui tre step seguenti:

- Analisi e valutazione delle soluzioni
- Selezione, sperimentazione e pianificazione
- Industrializzazione dell'innovazione e implementazione

*Possibile approccio per l'identificazione dei player con cui collaborare*

**ANALISI E VALUTAZIONE POSSIBILI SOLUZIONI**



**Business Plan**

**Trend e benchmark**

**Input interni (bisogni business)**



Analisi **opportunità** e condivisione

Mappatura e analisi **FinTech/ Start up**

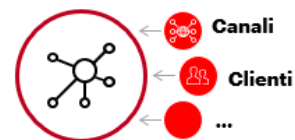
**SELEZIONE, SPERIMENTAZIONE E PIANIFICAZIONE**



Analisi e selezione possibili **soluzioni**, valutazione **fattibilità economica ed architetturale**, sviluppo **business case**

**Sperimentazione** e **laboratori dedicati**

**INDUSTRIALIZZAZIONE INNOVAZIONE E IMPLEMENTAZIONE**



Definizione **modello implementazione innovativo**

**Innovazione in scala** (estensione soluzione su diverse business unit)

## 8. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE ED IMPLICAZIONI PER GLI OPERATORI DI FACTORING

Il credito erogato attraverso iniziative Fintech è cresciuto molto a livello internazionale negli ultimi anni, sebbene in proporzione variabile nei diversi contesti economici e regolamentari che caratterizzano ciascun Paese, con Cina, Regno Unito e Stati Uniti come protagonisti principali.

Il mercato del Factoring e del Supply Chain Finance in particolare si conferma un mercato in pieno fermento che, grazie all'ingresso di player Fintech e allo sviluppo di nuove soluzioni, può andare a soddisfare e a coprire quei mercati che ancora risultano poco serviti dai player tradizionali e dalla loro offerta. Anche nel caso specifico oggetto di questo studio emergono con chiarezza come più dinamici i suddetti Paesi. Tuttavia, anche in altri Paesi europei, quali Francia, Germania, Italia e Spagna emergono in questo settore iniziative innovative rilevanti e certamente interessanti.

La presente ricerca, analizzando i casi di successo più rilevanti al mondo nell'ambito delle soluzioni a supporto del capitale circolante, getta nuova luce sulle evoluzioni in corso, evidenziando una tendenza globale verso il cambiamento dei business model e dei processi degli operatori al fine di accelerare e integrare, in maniera sempre più spinta, i processi del finanziatore con quelli di fornitori e acquirenti.

Tale cambiamento è abilitato da un ricorso estensivo alle soluzioni tecnologiche più avanzate, che consentono agli operatori del settore, in un contesto che sempre più si configura come un "ecosistema", di soddisfare le esigenze dei clienti (in continua evoluzione), e bilanciare al contempo questi interessi con i requisiti imposti dalla regolamentazione di settore.

Dal punto di vista delle esigenze dei clienti, gli operatori del settore sfruttano soluzioni tecnologiche che si distinguono per velocità del servizio, customer experience digitale e possibilità di automatizzare con facilità i processi.

Sono in particolare i player "fintech" a fare leva su questi profili: questi ultimi si focalizzano in particolare sull'offerta di soluzioni di finanziamento rivolte a target specifici, poco serviti dagli Incumbent alla luce di un cost-to-serve troppo elevato (es. SME, POE, Player e-commerce).

Dall'altro lato, si rileva la presenza di player fintech che offrono piattaforme "as-a-service" (PaaS) in grado di abilitare prodotti e servizi di Invoice Fintech, integrabili con i gestionali delle aziende. Tali piattaforme permettono agli Incumbent di attivare partnership per lo sviluppo di soluzioni di ottimizzazione del capitale circolante con i propri clienti, ma allo stesso tempo abilitano le aziende a sviluppare in-house soluzioni disintermedie, rivolte ai fornitori. È ricorrente il ricorso da parte dei player tradizionali a canali e parti terze per lo sviluppo del business attraverso collaborazioni con Fintech che si integrano generalmente a monte della value chain (es. acquisizione prospect).

Non mancano infine modelli di business in cui i nuovi player supportano le aziende nella ricerca, comparazione e accesso alle soluzioni di Invoice Fintech nel mercato facendo leva su piattaforme online dedicate.

Dal punto di vista della regolamentazione, emerge uno scenario assai eterogeneo, frammentato ed in continua evoluzione a livello internazionale. Dal punto di vista dell'Invoice Fintech, in particolare, rilevano i) l'applicabilità della regolamentazione prudenziale, ii) la necessità di apposite licenze o autorizzazioni ad operare e iii) la presenza di un contesto giuridico favorevole alla cessione dei crediti.

L'analisi svolta pone in evidenza come sia soprattutto l'assenza di apposite licenze e significativi requisiti prudenziali e di capitale a favorire la nascita e lo sviluppo delle iniziative fintech. Ciò appare evidente in particolare nel caso del Regno Unito, dove un contesto regolamentare snello ha consentito il radicarsi di un



ecosistema fintech fra i più dinamici al mondo. Nei paesi in cui è previsto un processo autorizzativo accompagnato a stringenti requisiti in termini di capitale, modello di business, sana e prudente gestione è invece più evidente il trade-off fra la stabilità del settore e l'innovazione: le iniziative fintech si presentano in numero minore e, con talune eccezioni, di dimensioni inferiori, ma non meno innovative o interessanti. I requisiti imposti per la conformità alle diverse regolamentazioni generano inoltre elevati costi di compliance che limitano l'espansione internazionale dei nuovi player.

Certamente l'aspetto regolamentare appare cruciale per lo sviluppo del credito fintech in generale: un contesto con una regolamentazione meno stringente e che prevede regole specifiche per il fintech contribuisce chiaramente a rendere più fertile il terreno in cui "coltivare" l'innovazione tecno-finanziaria.

*Misure specifiche per le società fintech rispetto alla regolamentazione degli altri intermediari finanziari<sup>4</sup>*

	Incentivi fiscali	Regolamentazione	Licenza/ Autorizzazione	Protezione investitori	Requisiti prudenziali
Cina	✓	✓	✓	✓	✓
Francia	✓	✓	✓	✓	✓
Germania	-	-	-	-	-
Regno Unito	✓	✓	✓	✓	✓
Spagna	-	✓	✓	-	-
Stati Uniti	-	-	-	-	-

Nell'Unione Europea, in particolare, l'evoluzione normativa sta impattando sia i player del settore che la clientela (le imprese) da diversi fronti, non solo in relazione alla vigilanza creditizia: solo per citarne alcuni, si richiama l'introduzione della PSD2, la nuova disciplina EBA in materia di definizione di default delle esposizioni creditizie, il cd. "calendar provisioning" e, in Italia, l'introduzione dell'obbligo di fatturazione elettronica e la nuova disciplina della crisi d'impresa.

Non stupisce quindi che fra i principali ambiti di interesse per il ricorso a soluzioni altamente tecnologiche da parte dei player del settore vi siano sia soluzioni volte a supportare questi ultimi nello svolgimento degli adempimenti imposti dalla regolamentazione (es. KYC) che soluzioni finalizzate ad un maggiore e più efficiente controllo del rischio (di frode o di credito).

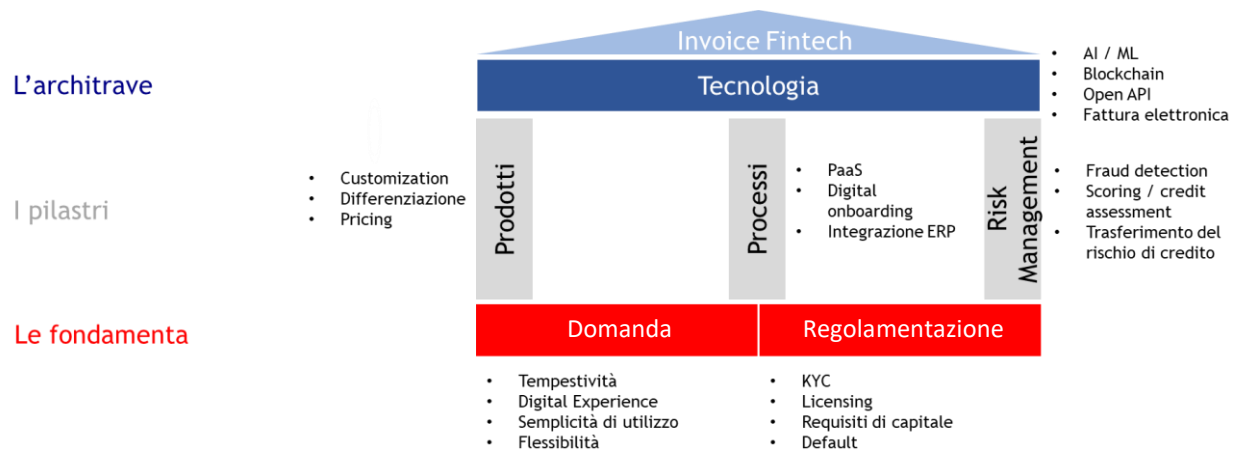
La tecnologia, quindi, appare come "l'architrave" che sostiene di fatto "l'architettura" dell'Invoice Fintech, consentendo di evolvere il modello operativo e di business attraverso: la trasformazione digitale e il rafforzamento di specifici processi interni (es. on-boarding, intercettamento frodi e riconciliazione fatture), il miglioramento della qualità del servizio e l'estensione dell'offerta a segmenti e mercati non ancora coperti con prodotti e servizi ad alto valore.

Tale esigenza è certamente condivisa da parte dei player tradizionali italiani.

<sup>4</sup> Classens, S., Frost, J., Turner, G. and Zhu, F. "Fintech credit markets around the world: size, drivers and policy issues", BIS Quarterly Review, September 2018



### L'architettura dell'Invoice Fintech<sup>5</sup>



L'analisi dei casi più interessanti e di successo a livello internazionale suggerisce lo sviluppo di un ecosistema integrato dell'Invoice Fintech attraverso la diffusione di applicazioni in architettura aperta in grado di integrarsi agevolmente con sistemi ERP, piattaforme di fornitori, acquirenti e intermediari e altri sistemi di utilità anche di terze parti.

Dal punto di vista delle implicazioni per gli operatori del settore, si segnala la possibile attivazione di azioni evolutive da parte degli Incumbent attraverso approcci diversi, differenziati in funzione dell'obiettivo e delle capabilities del singolo player (es. Collaborate, Invest, ecc.), la cui messa a terra necessita in primo luogo della digitalizzazione del modello operativo e di un'architettura aperta all'ecosistema.

In questa logica, riprendendo quanto sta avvenendo nel mondo dei servizi bancari con lo sviluppo delle soluzioni di Open banking, anche nel mondo del factoring l'integrazione e l'interoperabilità dei sistemi attraverso la diffusione di "Open API" stanno aprendo la strada a un vero e proprio modello di "Open factoring", un ecosistema dinamico e integrato in cui molteplici attori lavorano congiuntamente lungo tutta la catena del valore di acquirenti e fornitori, dall'ordine al pagamento, sia con riferimento al lato attivo che a quello passivo del capitale circolante.

<sup>5</sup> Elaborazione degli autori ispirata dall'architettura del Supply Chain Finance elaborata da IFC.

*L'ecosistema dell'Open Factoring*



In Italia, peraltro, la diffusione di tale modello nell'ambito delle soluzioni a supporto del capitale circolante può trovare ulteriore spinta e incentivo dalla digitalizzazione "forzata" del processo di fatturazione: oggi la fattura elettronica è a tutti gli effetti un file di dati, che possono essere raccolti, analizzati e gestiti con modalità digitali, consentendo una sempre maggiore integrazione dei sistemi del fornitore correlati ai servizi essenziali per la propria attività (gestione ordini, logistica, fatturazione, conservazione delle fatture, gestione incassi e pagamenti, ...) con quelli dell'acquirente e degli intermediari finanziari, e dei sistemi di questi a loro volta con servizi terzi per la valutazione del rischio, l'anticipazione delle frodi, il trasferimento del rischio.

Particolare attenzione, tuttavia, deve essere prestata proprio al profilo del rischio: se da un lato il fintech semplifica e migliora le relazioni con la clientela, incrementa l'efficienza degli intermediari e agevola l'accesso al credito di fasce più ampie di imprese, dall'altro lato resta ancora da verificare la resilienza di tali modelli a fronte delle fasi più severe del ciclo economico. Le banche e gli intermediari finanziari ed in particolare quelli attivi nel settore del Factoring e del Supply Chain Finance, come evidenziato nella presente ricerca, stanno sempre più adottando (con strategie diversificate di collaborazione o investimento diretto) modelli evolutivi che fanno leva sulle nuove tecnologie e sull'integrazione dei sistemi con quelli dei clienti e di provider di servizi di varia natura: l'attenzione ai profili del credito non deve tuttavia passare in secondo piano, al fine di tenere sotto controllo i rischi di default della clientela e assicurare che ai benefici dell'evoluzione tecnologica, fra cui vi è certamente una maggiore inclusione finanziaria, si contrapponga una eccessiva prociclicità delle politiche creditizie. Sotto questo profilo, nel caso in particolare dell'Invoice Fintech, alla lunga tradizione di controllo dei rischi propria del settore si possono accompagnare iniziative, sia individuali che di settore, che possono sfruttare la tecnologia a vantaggio del risk management: ad esempio, in Italia, è possibile fare leva sull'obbligo di fattura elettronica per costruire un registro digitale delle fatture cedute per minimizzare i rischi di frode, nonché sulla possibilità di istituire "mercati secondari" dei crediti ceduti tramite apposite piattaforme.

Lo sviluppo del Fintech pone certamente sfide non solo agli operatori ma anche ai regulators: l'introduzione (come anche in Italia sta avvenendo) di aree di sviluppo "controllate" per le iniziative fintech (sandbox) appare un utile strumento per bilanciare le esigenze di innovazione con le esigenze di stabilità.

## 9. CONTRIBUTORI E RINGRAZIAMENTI



**RONY HAMAUI**  
Assifact  
*Former President*



**DIEGO TAVECCHIA**  
Assifact  
*Head of Technical Committees  
and International Affairs*



**GOFFREDO AMODIO**  
Accenture  
*Managing Director*



**FRANCESCA CAMINITI**  
Accenture  
*Research Principal Director*



**ALBERTO ARTANA**  
Accenture  
*Managing Director*



**MATTEO MAZZERO**  
Accenture  
*Senior Manager*



**STEFANO BRASCHI**  
Accenture  
*Research Specialist*



**CAROLINA PERONCINI**  
Accenture  
*Business Strategy Analyst*



**FILIPPO CIAMPI**  
Accenture  
*Business Strategy Analyst*

Accenture Strategy e Assifact ringraziano per il supporto prestato e per i preziosi contributi i membri del Comitato Esecutivo Assifact, i membri di EU Federation Factoring & Commercial Finance, gli speaker delle Fintech Kyriba, TradelX, Ripjar e Quantexa, i colleghi delle Research Accenture internazionali.

## 10. FONTI

- CB Insights:  
<https://www.cbinsights.com/>
- CBA – Global Factoring & Invoicing Factory:  
<https://www.cba.no/solutions/invoicing-factoring>
- Commercial Factoring Expertise Committee – CFEC:  
<http://www.cfec.org.cn/en/page.php?cid=65>
- EU Federation – Factoring & Commercial Finance:  
<https://euf.eu.com/>
- Factoring Chain International (FCI) – Facilitating Open Account & Receivables Finance:  
<https://fci.nl/en/home/institution>
- Osservatorio Open Innovation – Accenture
- Osservatorio Supply Chain Finance – Politecnico di Milano:  
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/supply-chain-finance>
- Secured Finance Network (SFN):  
<https://www.sfnet.com/>