

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di laurea Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Il fenomeno delle BNPL: il caso Scalapay

Relatore

Prof.ssa Federica Brunetta

Candidato

Emanuele Bonella

257041

ANNO ACCADEMICO: 2022/2023

Introduzione	4
CAPITOLO 1 – CHE COSA SONO LE SOCIETÀ BNPL	5
1.1 Come Funzionano	5
1.2 Perché dovrei scegliere BNPL.....	6
Figura 1: BNPL è generalmente il meno costoso tra i tre prodotti di prestito/rata	8
1.3 Vantaggi e rischi per i consumatori	9
1.4 Vantaggi e rischi per i venditori	12
Figura 2: Accettazione del BNPL per ricavi annuali	14
1.5 Considerazioni.....	15
CAPITOLO 2 – COME FUNZIONA IL MERCATO BNPL.....	16
2.1. I principali player e la divisione geografica del mercato.....	16
Figura 3: Geografia dei pagamenti BNPL	18
2.2. Descrizione dei modelli di business	18
Figura 4: Pay in X *Informazioni illustrative sulla base delle caratteristiche offerte dai principali operatori di mercato	19
Figura 5: Commissioni esercente - BNPL vs. Carte di credito tradizionali	20
Figura 6: Pos Lending *Informazioni illustrative sulla base delle caratteristiche offerte dai principali operatori di mercato	21
Figura 7: Soluzioni Card / Account Based *Informazioni illustrative sulla base delle caratteristiche offerte dai principali operatori di mercato	23
2.3. Le grandi aziende che vogliono entrare in questo settore	23
2.4. Regolamentazione Italiana ed Europea	24
2.5 Barriere all'entrata e all'uscita in questo mercato	26
2.6 Ciclo di vita del mercato e possibili tendenze future	28

CAPITOLO 3 – LA STRUTTURA DELLE SOCIETÀ BNPL (IL CASO SCALAPAY)	30
3.1. Chi è Scalapay?	30
3.2. Le caratteristiche di Scalapay	31
Figura 8: Benefici per i venditori di Scalapay	32
3.3. Punti di forza e di debolezza di Scalapay	33
3.4. Il business model di Scalapay	37
Figura 9: Value Proposition Canvas	39
Figura 10: Bilancio Scalapay.....	44
3.5. S.W.O.T. analysis Scalapay	44
Conclusioni	48
Bibliografia	49

Introduzione

L'odierna era digitale ha semplificato molti aspetti delle nostre vite, rendendo la tecnologia un componente fondamentale della nostra quotidianità. Nel settore finanziario, questa trasformazione digitale ha dato vita a una serie di innovazioni rivoluzionarie che hanno riformato il paesaggio economico globale. Un fenomeno particolarmente intrigante e di rilevante importanza in questo contesto è l'emergenza delle società BNPL (*Buy Now, Pay Later*), che hanno trasformato il modo in cui le persone acquistano beni e servizi. Questa tesi intende esaminare l'ascesa e l'espansione del fenomeno BNPL nell'economia mondiale, le sue implicazioni e il suo potenziale futuro. Il modello BNPL, che consente ai consumatori di effettuare acquisti immediati e differire il pagamento a un momento successivo, è diventato sempre più popolare a livello globale. Questa tendenza è facilitata dal rapido sviluppo della tecnologia digitale, che ha reso possibile implementare modelli finanziari complessi in modi intuitivi e accessibili per il consumatore medio. I clienti sono attratti dalla facilità e dalla flessibilità che il modello BNPL offre, soprattutto in un momento in cui l'incertezza economica ha reso i consumatori più cauti nei loro acquisti. Tuttavia, la crescita meteorica delle società BNPL non è esente da sfide. Le questioni riguardanti la regolamentazione, la sostenibilità del modello di business, i rischi creditizi e le implicazioni sociali sono tutte aree che richiedono un'indagine approfondita. Questa tesi cercherà di affrontare queste questioni, esplorando le implicazioni economiche, sociali e regolamentari del fenomeno BNPL. Inoltre, esaminerò un caso di studio specifico per avere una comprensione più pratica del fenomeno BNPL. Scalapay, un'innovativa start-up italiana che ha recentemente guadagnato popolarità, offre una prospettiva unica. Con la sua offerta unica di servizi BNPL, Scalapay rappresenta un esempio esemplare di come le società possono capitalizzare su questo modello emergente. Questo caso di studio comprende l'esame del suo modello di business, delle strategie di marketing e della capacità di attrarre e mantenere i clienti. Inoltre, considererò come l'azienda ha gestito i rischi associati al modello BNPL, come i rischi di credito e la gestione del flusso di cassa.

CAPITOLO 1 – CHE COSA SONO LE SOCIETÀ BNPL

1.1 Come Funzionano

L'acronimo BNPL sta per “*Buy Now Pay Later*”, ed è una tipologia di prestito a breve termine che consente ai consumatori di effettuare acquisti online oppure in negozio e pagarli in un secondo momento, attraverso una serie di rate. Queste nuove società fintech offrono la possibilità a chi compra attraverso alcune tipologie di prodotti e servizi, di dilazionare il proprio acquisto in più tranche, di cui la prima solitamente al momento della transazione. I prodotti e i servizi che si possono acquistare con questa nuova modalità sono svariati e di diversa entità, ma comunque quasi tutte questo tipo di aziende fa restituire il prestito all'acquirente senza interessi. Oramai, si può comprare qualsiasi cosa attraverso una nuova frontiera di prestiti a breve termine, dai biglietti per i concerti agli elettrodomestici, dall'abbonamento allo stadio fino ai viaggi. Il fatto, inoltre, di poter iniziare ad usufruire immediatamente del prodotto o servizio scelto, fa sì che molte persone che non avrebbero il budget per poter comprare quel particolare prodotto o servizio, possano iniziare ad usarlo da subito e magari colmare una necessità imminente e pagare l'intero prezzo a distanza di mesi, spalmandolo nel tempo e non facendolo gravare sulla propria disponibilità presente. Per questo motivo questa tipologia di pagamenti sta riscuotendo molto successo nelle classi meno abbienti, o su fasce di clienti che non hanno grande liquidità come studenti e giovani lavoratori. Negli ultimi anni la diffusione delle società BNPL e la clientela che ne fa uso è cresciuta a dismisura. In particolare, negli Stati Uniti, dove esistono delle dinamiche di credito molto più rischiose per i consumatori rispetto ai paesi europei, l'utilizzo di questo nuovo metodo di pagamento rispetto alle tradizionali carte di credito è aumentato vertiginosamente. Inoltre, queste tipologie di prodotti possono essere divise in due categorie, in base a dove essi vengono acquistati dai clienti, ovvero se il prodotto viene comprato online, oppure in un negozio fisico vero e proprio¹. Questa doppia scelta fa sì che aumenti ancora di più la competitività

¹ Alcazar Julian, Brandford Terri, “The Appeal and Proliferation of Buy Now, Pay Later: Consumer and Merchant Perspectives.” Federal Reserve of Kansas City, 2021,

che stanno acquisendo queste società perché se da una parte è vero che molti negozi offrono già di per sé la possibilità di rateizzare i prodotti che acquistati presso di loro con programmi di finanziamento personalizzati, purtroppo non sempre i contratti risultano chiari e non sempre sono privi di interessi. Avere una piattaforma di cui si conosce il funzionamento e ci si fida, porta i clienti a scegliere magari consapevolmente un negozio rispetto ad un altro di cui gli viene offerta la possibilità di questo metodo di pagamento. Ovviamente il fatto per il cliente di pagare online o in negozio è stato utile anche per ampliare la propria clientela, perché se il pagamento online viene utilizzato principalmente dalla generazione Z e dai millennial, che comunque sono un segmento con un budget più limitato, il fatto di poter pagare in negozio e comprare articoli di una caratura economica importante, ha aperto le porte a molti più clienti che comunque possono essere interessati a dilazionare i propri acquisti più impegnativi spalmandoli su più rate con zero anticipo e zero interessi. Come dicevamo in precedenza questi servizi sono diventati molto popolari negli Stati Uniti perché c'è un controllo molto soft sulla storia creditizia dell'acquirente, ovvero il suo credit score, uno dei parametri principali che negli states viene preso in considerazione quando si deve concedere un prestito o una carta di credito. Quindi tutti questi fattori, come accennavamo in precedenza, stanno diventando un "plus" e uno dei motivi di scelta del negozio in cui andare a comprare i propri prodotti, da parte di sempre più clienti con varie esigenze. È poi fondamentale per queste società riuscire ad attrarre una sempre più numerosa clientela, perché così possono coprire varie categorie di spesa. Queste società guadagnano proprio dalle commissioni che i negozi pagano per offrire alla propria clientela questo innovativo metodo di pagamento, di conseguenza devono portare dei risultati ai negozianti sul fatto che avere questa possibilità tra le varie modalità di pagamento porti maggiore clientela a scegliere la propria attività.

1.2 Perché dovrei scegliere BNPL

I pagamenti dilazionati non sono una novità, sono sempre esistiti e lo stesso meccanismo del "compra ora paga dopo" non è nuovo, allora perché queste società negli ultimi tempi stanno riscontrando tutto questo successo?

Un esempio di società antecedente alle moderne aziende BNPL è sicuramente stata Layaway, azienda che operava negli anni Ottanta negli Stati Uniti, la quale offriva la possibilità di acquistare beni che altrimenti le persone non avrebbero potuto permettersi, attraverso il pagamento di rate predeterminate fino al pagamento completo dell'articolo e così la gente riusciva ad acquistare un bene o un servizio del quale aveva bisogno e che senza questo servizio non avrebbe potuto realizzare. Mentre per i commercianti permetteva di concludere una vendita che senza questo servizio non avrebbe potuto portare a termine. Inoltre, il rischio era relativamente basso sia per il commerciante che per l'acquirente, perché la differenza tra Layaway e le società BNPL moderne era che Layaway prendeva una commissione dall'acquirente e non dal venditore, quindi era usato principalmente da chi aveva bisogno di rateizzare un acquisto. Poi con la diffusione delle carte di credito, considerate più comode, e soprattutto, la poca diffusione di Layaway, oltre al fatto che in periodi molto affollati come Natale non era sempre disponibile, venne abbandonato e sostituito dalle carte di credito che presero piede in quegli anni. Diciamo che i pagamenti BNPL sono un mix di questi due metodi perché, come le carte di credito offrono la possibilità di usufruire subito del prodotto o servizio, e come Layaway danno la possibilità di pagare in più rate senza commissioni alte o anticipi proibitivi. Poi soprattutto in America dove la possibilità di ottenere una carta di credito dipende dalla solvibilità della persona², anche tra chi avrebbe una storia creditizia regolare, aspetto che colpisce in particolare i più giovani, questi tipo di pagamento ha fatto scendere l'utilizzo delle carte di credito in questo segmento. Anche i dati ci confermano questo aspetto, infatti secondo un articolo di Ted Rossman di Bankrate, solo circa un terzo della GEN Z e la metà dei Millennial hanno la carta di credito, mostrando chiaramente quanto questa generazione sia molto più avversa al debito, mentre sempre in questo articolo vengono menzionate i dati del Cornestone Advisors, che mostrano come il 41% dei Millennial e il 36% della Generazione Z hanno utilizzato un metodo di pagamento Acquista ora, Paga dopo; confrontandolo

² (Barnett Ashley, 2023)

invece con rispettivamente il solo 30% della Generazione X e il 18% dei boomers³, ci fa capire quanto questo innovativo metodo di pagamento stia prendendo piede sulle generazioni future e più giovani. Quindi tutte queste criticità negli altri prodotti sostituiti nel mercato rendono il BNPL il metodo migliore perché è accessibile ad una maggiore clientela, dato che anche chi ha un credito scarso o assente può usufruirne. I clienti possono usufruire immediatamente del prodotto e servizio, al contrario di quello che offriva Layaway e praticamente senza interessi e senza liquidità, e anche nei casi in cui bisogna pagare degli interessi il BNPL costa decisamente meno. Per fare un confronto tra i tre prodotti vediamo dei casi esempio nella tabella 1 in cui viene mostrato come il BNPL sia il meno costoso tra i tre prodotti, perché non viene applicato in genere alcuna commissione di servizio o addebito per interessi nel caso di prestiti a breve termine. Mentre nel caso di prestiti a lungo termine, dove viene applicato un interesse, il pagamento che deve effettuare il cliente è molto simile tra BNPL e carta di credito, ma comunque il BNPL risulta essere comunque di poco inferiore.

Durata	Prodotto	aprile	In anticipo pagamento	Importo di ciascuno pagamento	Finanza carica	Totale pagamento
6 settimane	BNL	0%	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 0,00	\$ 500,00
	Carta di credito	17%	\$ 0,00	\$ 168,84	\$ 5,03	\$ 505,03
	Layaway	N / A	\$ 55,00	\$ 150,00	\$ 5,00	\$ 505,00
3 mesi	BNL	0%	\$ 0,00	\$ 166,67	\$ 0,00	\$ 500,00
	Carta di credito	17%	\$ 0,00	\$ 171,32	\$ 13,97	\$ 513,97
	Layaway	N / A	\$ 60,00	\$ 231,00	\$ 10,00	\$ 510,00
12 mesi	BNL	15%	\$ 0,00	\$ 45,01	\$ 40,07	\$ 540,07
	Carta di credito	17%	\$ 0,00	\$ 45,45	\$ 45,41	\$ 545,41

4

Figura 1: BNPL è generalmente il meno costoso tra i tre prodotti di prestito/rata

³ (Rossman, 2022)

⁴ Alcazar Julian, Brandford Terri, “The Appeal and Proliferation of Buy Now, Pay Later: Consumer and Merchant Perspectives.” Federal Reserve of Kansas City, 2021,

La tabella 1 confronta il pagamento di un consumatore per l'acquisto di un televisore da \$500 (tasse incluse) utilizzando BNPL, una carta di credito o un prestito per tre diverse durate di prestito: sei settimane con tre pagamenti bisettimanali (oltre al pagamento anticipato al momento di acquisto per BNPL e layaway); tre mensilità con tre pagamenti mensili (oltre all'anticipo per licenziamento); e 12 mesi con 12 rate mensili. Per BNPL e carte di credito sono possibili tutte e tre le durate, mentre per la Layaway sono possibili solo le prime due durate (sei settimane e tre mesi).

Nella figura, assumiamo commissioni o interessi "tipici". Per BNPL, assumiamo un *annual percentage rate* (APR) senza interessi o pari allo 0% per le durate di sei settimane e tre mesi e un TAEG del 15% per la durata di 12 mesi.⁸ Per le carte di credito, assumiamo un TAEG del 17% per tutte e tre le durate. Per il *Layaway*, assumiamo una commissione di servizio di \$ 5 per la durata di sei settimane e \$ 10 per la durata di tre mesi. Facciamo ipotesi aggiuntive per una carta di credito. Partiamo dal presupposto che il consumatore disponga di un saldo non pagato al momento dell'acquisto del televisore e pertanto non si applica alcun periodo di grazia per l'acquisto. Assumiamo inoltre che il consumatore paghi importi quasi uguali per ogni pagamento bisettimanale o mensile. La tabella 1 mostra che BNPL è generalmente il meno costoso tra i tre prodotti, perché BNPL in genere non applica alcuna commissione di servizio e nessun addebito per interessi per i prestiti a breve termine. Tuttavia, se BNPL ha un addebito per interessi sui prestiti a lungo termine uguale all'addebito per interessi sulla carta di credito, il pagamento totale effettuato dal consumatore è simile tra i due prodotti.

1.3 Vantaggi e rischi per i consumatori

I consumatori che stanno adottando il BNPL stanno crescendo vertiginosamente soprattutto negli Stati Uniti, per i meccanismi creditizi che abbiamo spiegato in precedenza. I dati confermano questa affermazione, infatti, secondo un rapporto di settembre 2021 di Accenture⁵, il numero di utenti BNPL negli Stati Uniti è cresciuto

⁵ (Accenture, 2021)

oltre il 300% dal 2018, raggiungendo ben 45 milioni di utenti attivi nel 2021. Anche la capacità di spesa con BNPL è aumentata e rappresenta circa il 2% delle vendite al dettaglio online negli Stati Uniti⁶. Facendo riferimento alle informazioni fornite dalla Financial Technology Association, possiamo vedere come gli utenti BNPL siano prevalentemente donne e giovani, con una grande maggioranza costituita da millennial e consumatori della GEN Z⁷. Inoltre, si aggiungono anche i consumatori a basso reddito che potrebbero non riuscire ad avere accesso alle tradizionali forme di credito o ai servizi bancari.

I vantaggi per i consumatori nell'utilizzare il BNPL sono diversi. Innanzitutto, il vantaggio principale in particolare per i consumatori con mezzi limitati, è quello di effettuare acquisti (che altrimenti non sarebbero fattibili). A sostegno di ciò in un sondaggio di Ascent nel marzo 2021, il 45% degli adulti statunitensi che erano utenti BNPL ha affermato di aver utilizzato questi servizi per fare acquisti che altrimenti non sarebbero rientrati nel loro budget⁸. Un altro vantaggio sono le rate predeterminate così da poter programmare meglio le proprie spese e sapere in anticipo e con certezza le proprie uscite, al contrario del debito della carta di credito per il quale i consumatori devono creare il proprio piano di rimborso. Poi sicuramente la grande disponibilità di prodotti e servizi per tutti gli usi, fa sì che non ci siano ostacoli su cosa si voglia acquistare ed inoltre con la possibilità di ottenere immediatamente l'uso e il possesso del nostro acquisto, al contrario di Layaway che si otteneva solamente dopo il pagamento intero della somma stabilita. Altri motivi che i consumatori citano come vantaggi sono sicuramente:

- Trasparenza dei termini e condizioni del contratto;
- Pagamento basso o nullo degli interessi;
- Risparmio di liquidità;

⁶ (Tighe, 2021)

⁷ (Financial Technology Association, 2021)

⁸ (Backman , 2022)

- Minore impatto sul loro punteggio di credito.

Tuttavia, come in tutte le cose oltre ai vantaggi esistono anche dei rischi nell'usufruire del BNPL. A differenza dei fruitori di carte di credito, per ottenere l'approvazione del prestito BNPL bisogna solamente avere:

- 18 anni;
- Un numero di cellulare;
- Una carta di debito o di credito per effettuare il pagamento;
- Un documento di riconoscimento.

Se queste poche informazioni che sono facilmente disponibili, rendono il procedimento molto snello e semplice, da un'altra parte mettono a rischio chi non è in grado di utilizzare con buon senso le proprie finanze, quindi, allettato dalla facilità di ottenere quel prodotto inizi ad acquistare compulsivamente prodotti che in realtà non gli servono. Il sondaggio Ascent citato in precedenza ha rilevato che il 16% degli utenti BNPL ha effettuato cinque o più acquisti con BNPL in un mese medio. Questo comporta dei danni che possono non essere calcolati, innanzitutto perché sebbene molte società BNPL non riferiscano alle società di segnalazione dei consumatori, esistono alcune che lo fanno e quindi se per colpa degli acquisti impulsivi, sovraccarichi le tue finanze, rischiando di saltare delle rate potresti vedere macchiata la tua storia creditizia. Inoltre, è vero che le società BNPL per la maggior parte degli acquisti non richiede interessi a chi acquista, però esistono delle penali nel caso non si paghino alcune rate e questo equivarrebbe ad aumentare il proprio prestito. Una nuova ricerca della società Piplsay ha rilevato che sebbene il 74% degli utenti BNPL sia stato in grado di effettuare i pagamenti BNPL in tempo, il 14% ha mancato un pagamento una volta e il 12% ha mancato un pagamento più di una volta⁹. Inoltre, anche nel lungo termine ci sono dei rischi. Gli utenti dei prodotti BNPL sono tendenzialmente giovani, quindi nel caso incontrassero un problema finanziario questo potrebbe ostacolare la loro capacità di accedere al credito in futuro o

⁹ (Piplsay, 2021)

addirittura farsi assumere per determinati tipi di lavori. Poi ci sono dei rischi legali legati alla frode di identità, infatti la facilità nel riuscire ad ottenere il prestito BNPL può far sì che qualche malintenzionato attraverso un furto di identità riesca a far aprire a nome di un terzo un prestito BNPL tenendosi il prodotto, facendo passare alla persona lesa varie problematiche legali, questo accade soprattutto nei casi in cui i prestiti non vengono segnalati alle agenzie di credito e di conseguenza un individuo potrebbe non essere a conoscenza del fatto che il credito BNPL sia stato fatto in modo fraudolento e il suo nome utilizzato senza il suo consenso, senza che i servizi di allerta e monitoraggio possano vigilare su questo. Un ultimo fattore da considerare non meno importante degli altri, è che le società BNPL non offrono le stesse protezioni contro controversie come invece fanno le banche emittenti delle carte di credito, nel caso in cui l'articolo sia difettoso o una truffa. La restituzione della merce acquistata con BNPL può essere molto difficoltosa a volte.

Quindi sicuramente questi servizi offrono grandi vantaggi soprattutto ad una specifica categoria di consumatori, ma comunque sono degli strumenti dei quali, come tutte le cose, non bisogna abusarne, altrimenti comportano dei rischi anche molto seri.

1.4 Vantaggi e rischi per i venditori

I vantaggi per i commercianti che adottano prodotti BNPL sono molteplici. Uno studio fatto dalle aziende BNPL mostra come, per i commercianti che hanno adottato questa tipologia di pagamento, hanno registrato una diminuzione dell'abbandono del carrello e un aumento di acquisti ripetuti da parte dei clienti¹⁰. Secondo questo studio fatto dalla società BNPL Klarna l'aggiunta di un'opzione BNPL al momento del checkout nel proprio eCommerce ha comportato un tasso di conversione superiore del 7% rispetto alle tradizionali transazioni con carta. Inoltre, mentre chi paga tende a effettuare la prima rata molti giorni prima rispetto a quando ottiene il prodotto, il commerciante otterrà il totale della cifra solamente pochi giorni (a seconda dei termini del fornitore BNPL) dopo la spedizione dell'articolo, dando così un grande

¹⁰ (Todorov, 2021)

vantaggio in termini di flussi di cassa soprattutto per le PMI. Un altro aspetto da non sottovalutare sempre in ambito eCommerce è il fatto che le società BNPL si assumono tutti rischi legati a frodi o *chargeback* ovvero il rimborso da parte dell'esercente di un negozio online all'acquirente nel caso di reso, mancata consegna del bene, restituzione dell'articolo o altri motivi¹¹. Grazie al BNPL i commercianti possono anche rendere più snello il meccanismo di checkout, attraverso l'integrazione di API (*applications programming interface*) diretta che rende l'interfaccia integrata direttamente con il servizio BNPL prescelto, così che il cliente possa richiedere il prestito, ricevere l'approvazione del prestito e pagare la prima rata facilmente e rapidamente durante il checkout (CB Insight 2021). Tutti questi vantaggi soprattutto per l'eCommerce stanno portando sempre più realtà anche di grandi dimensioni come Amazon, Target e Walmart, ad offrire opzioni BNPL nei loro siti e per gli acquisti in negozio. Secondo un sondaggio di Zip.co condotto su oltre 1000 commercianti statunitensi, il 25% accetta BNPL; e di quelli che non lo fanno, il 46% afferma che accetterà pagamenti BNPL entro il prossimo anno¹². Ma il BNPL non è solo per grandi commercianti dato che i vantaggi riguardano tutti i segmenti di fatturato che una società ottiene, con un leggero vantaggio per le società che fatturano \$ 25 milioni o più.

¹¹ (Eckler , 2020)

¹² (Wilson, 2021)



13

Figura 2: Accettazione del BNPL per ricavi annuali

Ora che abbiamo analizzato i vantaggi che questi servizi possono dare ai venditori, c'è da chiedersi se il BNPL sia la soluzione migliore per tutti o se per alcune tipologie di commercianti non sia così conveniente. Il costo di una transazione BNPL per i commercianti varia dall'1,5 al 7 per cento del valore di acquisto (tasse incluse), mentre il costo di una tipica transazione con carta di credito di debito o di credito varia dall'1 al 3 per cento. Quindi i commercianti dovrebbero valutare se vale la pena, soprattutto per prodotti di costo moderato, inserire o meno un'opzione BNPL al momento dell'acquisto o meno dato che le commissioni sono maggiori rispetto ai metodi di pagamento *cashless* tradizionali. Se da una parte i pagamenti fanno acquistare nuovi clienti dall'altra possono limitare il numero di prestiti simultanei che un cliente può avere, limitando il rapporto continuativo che ci può essere tra cliente e venditore, che spesso per i piccoli commercianti è fondamentale. Inoltre, il fatto che i clienti possano pagare senza commissioni e che queste siano interamente a carico del venditore, rischia di diventare una sorta di prigionia per il commerciante, soprattutto nei casi in cui pur di ottenere un cliente si vada in perdita sulla singola operazione o si margini meno di quanto si sarebbe fatto senza BNPL. La continua diffusione di questo metodo sta diventando molto importante per alcuni segmenti di clientela e ciò potrebbe far diventare veramente difficile abbandonarla e nel caso in

¹³ Alcazar Julian, Brandford Terri, "The Appeal and Proliferation of Buy Now, Pay Later: Consumer and Merchant Perspectives." Federal Reserve of Kansas City, 2021,

futuro si trasformasse in qualcosa di svantaggioso per molti commercianti diventerebbe un problema. Come detto in precedenza il processo di reso non viene effettuato dal commerciante, ma dalla stessa società BNPL e molte volte questo processo è complicato a causa dei passaggi aggiuntivi coinvolti. Alcune aziende BNPL possono persino ritenere un consumatore responsabile del costo totale di un acquisto dopo che un articolo è stato restituito. Questo sicuramente fa perdere fiducia nel metodo e fa riflettere più di una volta il cliente se ritornare dallo stesso rivenditore dopo una brutta esperienza di reso attraverso le società BNPL.

1.5 Considerazioni

Il numero di fornitori di BNPL è in forte aumento e lo stesso vale per i commercianti. Sebbene i vantaggi sia per i consumatori che per i venditori sembrano evidenti, è un servizio molto giovane ed innovativo presente sul mercato in questa costituzione da nemmeno una decina di anni. Di conseguenza molte implicazioni future non si possono prevedere, anche se, come abbiamo visto in alcuni casi, determinati scenari negativi hanno attirato l'attenzione delle autorità normative, che cercheranno in futuro di limitare i rischi sia per i consumatori che per i commercianti. Intanto, il Consumer Financial Protection Bureau ha incoraggiato i fornitori di BNPL negli Stati Uniti ad adottare misure per garantire che gli utenti siano adeguatamente informati dei rischi presentati da BNPL. Mentre per i commercianti le alte commissioni sono un fattore da tenere d'occhio nella scelta di adottare o meno questo servizio. Nei capitoli successivi analizzeremo più nel dettaglio l'aspetto normativo e soprattutto il ciclo di vita di questo mercato e porteremo un esempio di una società BNPL italiana.

CAPITOLO 2 – COME FUNZIONA IL MERCATO BNPL

2.1. I principali player e la divisione geografica del mercato

La pandemia da Covid-19 ha accelerato la trasformazione digitale in molti settori, compreso quello finanziario e dell'e-commerce. In questo contesto, si inserisce la forte espansione del fenomeno "*Buy Now Pay Later*" (BNPL), che si colloca al confine tra i pagamenti digitali e il prestito digitale. Il BNPL è diventato sempre più popolare grazie alla sua capacità di offrire ai consumatori un'alternativa al tradizionale finanziamento a breve termine, consentendo loro di dilazionare il pagamento in rate senza l'applicazione di interessi¹⁴. Il modello BNPL in chiave fintech è stato introdotto in Europa nel 2012 da Klarna, seguita l'anno successivo da Affirm negli Stati Uniti e due anni dopo da Afterpay in Australia. Ad oggi, le piattaforme BNPL più utilizzate a livello mondiale includono Klarna, Affirm, Afterpay, Quadpay e Sezzle (entrambe acquisite dall'australiana Zip Co rispettivamente nel 2021 e nel 2022). Fra gli operatori più attivi in Italia, si possono menzionare alcuni nomi come:

- Klarna, una piattaforma svedese che ha debuttato in Italia nel 2019 e che offre il servizio "Pay in X" insieme ad altre soluzioni di finanziamento come il POS lending e l'offerta di carte virtuali. Klarna ha stipulato partnership con numerosi esercenti in Italia, tra cui Zara, H&M, Decathlon e molti altri.
- AfterPay, una società controllata dal gruppo australiano Flexigroup, che ha lanciato il suo servizio in Italia nel 2020. AfterPay si concentra sul "Pay in X" e non applica commissioni agli esercenti.
- Pagantis, una fintech spagnola che ha debuttato in Italia nel 2018 e che offre una gamma completa di soluzioni di finanziamento al consumo, tra cui anche il "Pay in X". Pagantis ha stretto accordi con diversi negozi online, tra cui The Fork, la nota piattaforma di prenotazione di ristoranti.

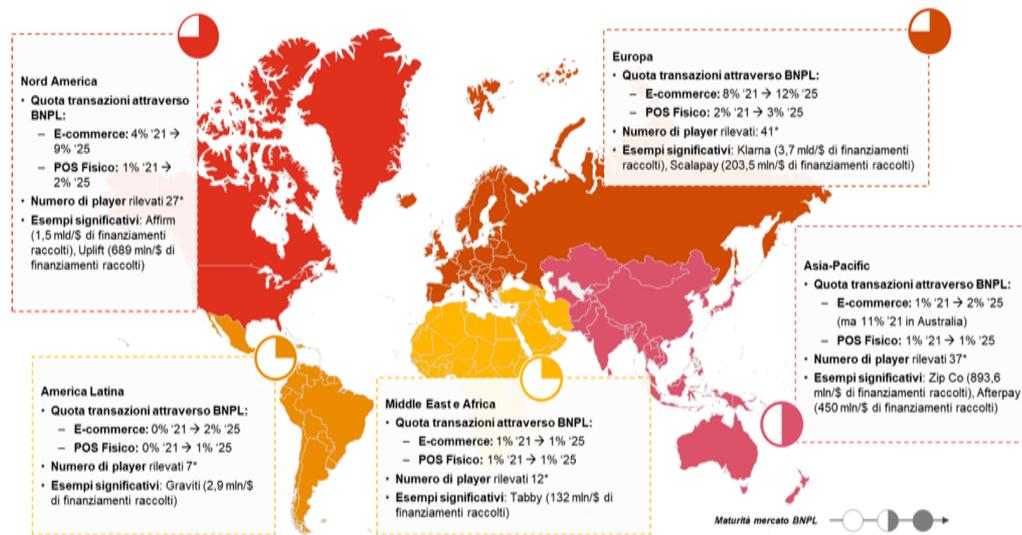
¹⁴ Lorenzo, Gobbi. 2022. "Questioni di Economia e Finanza: Buy Now Pay Later, caratteristiche del mercato e prospettive di sviluppo." Banca d'Italia, novembre 2022 – Questioni di Economia e Finanza – No 720.

- Alma, una startup francese che ha recentemente avviato le sue operazioni in Italia. Alma si rivolge soprattutto a professionisti e piccole imprese, offrendo soluzioni di finanziamento rateale per l'acquisto di beni e servizi professionali.
- Oney, una società del gruppo francese Auchan che opera in Italia dal 2013 e che si concentra soprattutto sul settore retail. Oney offre una vasta gamma di soluzioni di pagamento e finanziamento, tra cui il "Pay in X".

Il modello BNPL è maggiormente sviluppato in Australia, negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in alcuni paesi dell'Europa del Nord come la Germania e la Svezia. In queste aree geografiche il BNPL è diventato un fenomeno consolidato, grazie all'emergere di importanti realtà come Klarna, Afterpay e Affirm. Al contrario, in America Latina, in alcune aree dell'Europa del Sud e dell'Est, e nei paesi della regione Asia-Pacifico al di fuori dell'Australia, il fenomeno non è ancora consolidato, ma si prevede una buona crescita delle transazioni e-commerce attraverso BNPL entro il 2025¹⁵. Infatti, la quota di tali transazioni nel 2021 è stata ancora bassa.

¹⁵ Dati Global Payments Report - WorldPay FIS 2022.

<https://www.fisglobal.com/en/global-payments-report>



* Non sono inclusi player tradizionali come banche o società finanziarie ma solo player specializzati in BNPL

Fonti: Elaborazioni PwC su dati Global Payments Report - WorldPay FIS 2022, Payment Methods Report 2021 - The Paypers, dati raccolti da DB Crunchbase

16

Figura 3: Geografia dei pagamenti BNPL

2.2. Descrizione dei modelli di business

Il Buy Now Pay Later nella sua accezione più ampia rappresenta al suo interno diversi modelli di funzionamento e di business rispetto ai più classici modelli di credito al consumo. La forma più tradizionale viene detta “Pay in X”¹⁷, è una forma di finanziamento a breve termine che permette ai clienti di effettuare acquisti e pagare l'importo dovuto in un determinato numero di rate, generalmente senza interessi. In questo modello, al momento dell'acquisto, il cliente paga la prima rata, mentre le restanti vengono addebitate a intervalli stabiliti, solitamente su base mensile. Il numero di rate è variabile e generalmente non supera i tre mesi, a seconda del servizio BNPL specifico e delle condizioni offerte. Le società BNPL guadagnano principalmente attraverso le commissioni pagate dagli esercenti per l'utilizzo del

¹⁶ FolciaM. 2022. “Buy-in Now, Profit Later”

<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/pwc-buy-in-now-profit-later.pdf>

¹⁷ Lorenzo, Gobbi. 2022. “Questioni di Economia e Finanza: Buy Now Pay Later, caratteristiche del mercato e prospettive di sviluppo.” Banca d'Italia, novembre 2022 – Questioni di Economia e Finanza – No 720.

servizio. Queste commissioni sono una percentuale dell'importo dell'acquisto e sono di solito più elevate rispetto alle commissioni delle carte di credito tradizionali. Tuttavia, le società BNPL possono aiutare a incrementare le vendite degli esercenti, riducendo il tasso di abbandono del carrello e facilitando acquisti di importo maggiore grazie alla possibilità di rateizzazione. Importante è anche notare che, a differenza di altre forme di credito, il modello "Pay in X" richiede una valutazione del merito creditizio del cliente che avviene in modo rapido e spesso automatizzato, permettendo al cliente di ottenere l'approvazione per il finanziamento in pochi istanti.

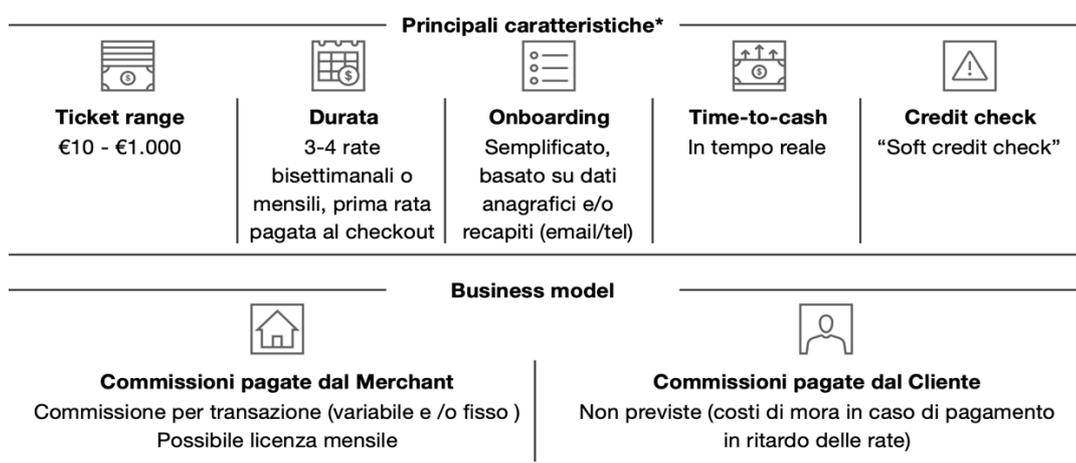


Figura 4: Pay in X *Informazioni illustrative sulla base delle caratteristiche offerte dai principali operatori di mercato

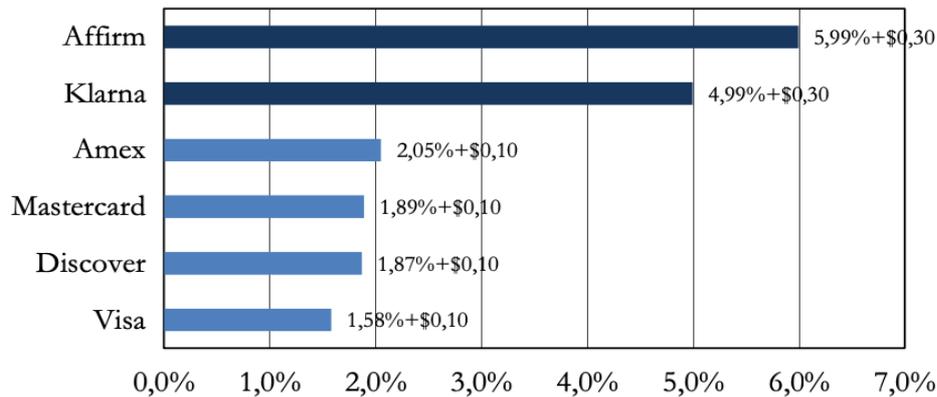
18

Le piattaforme di BNPL guadagnano attraverso le commissioni, che vengono pagate dagli esercenti per l'utilizzo del servizio. La maggior parte dei fornitori di Buy Now Pay Later (BNPL) non rende pubbliche le proprie commissioni commerciali, ma generalmente queste oscillano tra il 2% e l'8% del totale dell'acquisto di un cliente¹⁹. Questo li pone allo stesso livello delle principali compagnie di carte di credito. Di conseguenza, potrebbe non risultare più oneroso per un commerciante accettare un

¹⁸ Folcia M. 2022. "Buy-in Now, Profit Later".

¹⁹ <https://www.shopify.com/blog/buy-now-pay-later>

servizio BNPL rispetto all'accettazione di carte di credito. E proprio come accade con le carte di credito, un servizio BNPL può incentivare i clienti a spendere di più., in quanto possono aumentare il volume di vendite e ridurre il tasso di abbandono del carrello.²⁰



21

Figura 5: Commissioni esercente - BNPL vs. Carte di credito tradizionali

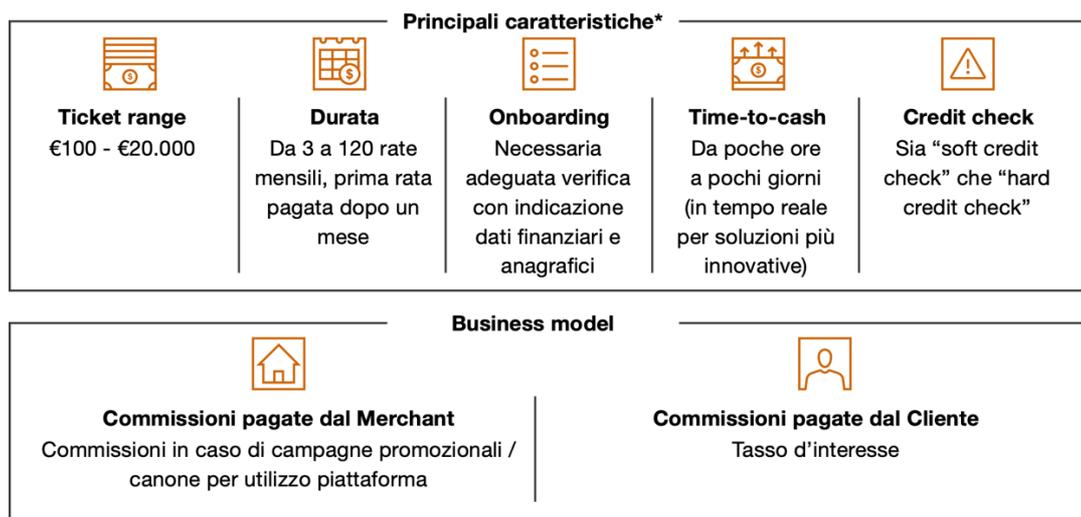
Negli ultimi anni, il modello operativo delle piattaforme BNPL si è evoluto per adattarsi alle esigenze della clientela e alle caratteristiche della domanda in diversi Paesi. Alcune piattaforme, offrono ora la possibilità di ottenere finanziamenti a medio termine presso esercenti convenzionati per importi più elevati, a fronte del pagamento di interessi da parte del cliente. Questa modalità di finanziamento, chiamata "POS lending", Il modello di business del POS (Point of Sale) lending, o prestito al punto vendita, è una forma di finanziamento che si distingue per la sua immediatezza e accessibilità diretta dal punto vendita. Nel POS lending, un cliente che effettua un acquisto può richiedere un finanziamento immediato al punto vendita, senza dover

²⁰ Klarna sostiene di aumentare del 41 per cento il valore medio degli ordini; AfterPay del 12 per cento; Affirm di aumentare le dimensioni del carrello dell'85 per cento.

Lorenzo, Gobbi. 2022. "Questioni di Economia e Finanza: Buy Now Pay Later, caratteristiche del mercato e prospettive di sviluppo." Banca d'Italia, novembre 2022 – Questioni di Economia e Finanza – No 720.

²¹ <https://www.profgalloway.com/red-friday/>

passare attraverso le procedure più lunghe e complesse tipiche di un prestito tradizionale. La decisione di concessione del prestito avviene quasi in tempo reale, permettendo al cliente di procedere all'acquisto senza ritardi. Il finanziamento viene solitamente fornito da una società finanziaria terza, in collaborazione con il rivenditore. Questa società è responsabile della valutazione del merito creditizio del cliente e dell'eventuale concessione del prestito. La modalità di rimborso varia: può prevedere rate fisse per un periodo di tempo definito o può essere più flessibile, a seconda delle condizioni del prestito e della capacità di rimborso del cliente. Il modello di business del POS lending genera reddito principalmente attraverso gli interessi pagati dai clienti sul prestito. Inoltre, la società finanziaria può ricevere una commissione dal rivenditore per ogni prestito concesso, come incentivo per fornire questo servizio al punto vendita. Il POS lending offre vantaggi sia per il cliente, che può effettuare acquisti più grandi pagando a rate, sia per il rivenditore, che può incentivare gli acquisti e aumentare le vendite.

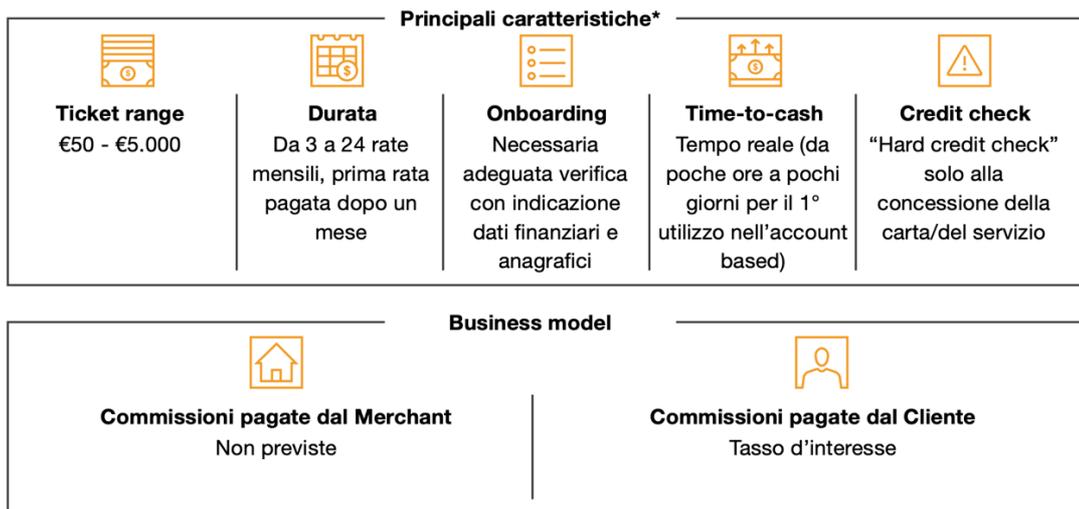


22

Figura 6: Pos Lending *Informazioni illustrative sulla base delle caratteristiche offerte dai principali operatori di mercato

²² Folcia M. 2022. "Buy-in Now, Profit Later"

Le carte virtuali utilizzate dai clienti dei servizi di Buy Now Pay Later (BNPL) sono un mezzo di pagamento digitale che consente di effettuare acquisti online in modo sicuro e conveniente. Queste carte funzionano in modo molto simile alle carte di credito tradizionali, ma sono completamente digitali e non esiste una versione fisica. Ogni carta virtuale ha un numero di carta, una data di scadenza e un codice di sicurezza, proprio come una carta di credito fisica. I clienti BNPL possono utilizzare queste carte virtuali per effettuare acquisti presso qualsiasi esercente che accetta pagamenti con carta di credito. Quando si effettua un acquisto, l'importo viene addebitato sulla carta virtuale e il cliente si impegna a rimborsare l'importo dovuto secondo le condizioni del servizio BNPL, che possono includere il pagamento in rate. Uno dei vantaggi principali delle carte virtuali è la sicurezza. Poiché le informazioni della carta non sono legate a un pezzo di plastica fisico, il rischio di furto o perdita della carta è notevolmente ridotto. Inoltre, molte carte virtuali permettono di generare numeri di carta "usa e getta" che possono essere utilizzati per un singolo acquisto e poi diventano inutilizzabili, riducendo ulteriormente il rischio di frode. Infine, le carte virtuali BNPL offrono un alto livello di comodità, poiché permettono ai clienti di accedere a un finanziamento al momento dell'acquisto, senza dover passare attraverso le procedure di approvazione dei prestiti tradizionali.



23

Figura 7: Soluzioni Card / Account Based *Informazioni illustrative sulla base delle caratteristiche offerte dai principali operatori di mercato

2.3. Le grandi aziende che vogliono entrare in questo settore

Negli ultimi anni inoltre stanno entrando sempre più player affermati come Paypal e ApplePay:

- Paypal ha lanciato i suoi servizi “Pay in X” in Francia, Regno Unito e Stati Uniti nell’autunno 2020, e successivamente li ha estesi ad altri paesi, inclusa l’Italia, nel corso del 2021. È interessante notare che PayPal ha scelto di offrire una rateizzazione del pagamento a tasso zero e di non applicare commissioni aggiuntive ai negoziati, probabilmente per differenziarsi dalle piattaforme BNPL tradizionali.
- Apple ha annunciato l’attivazione della funzione “compra ora paga dopo” per il suo mobile wallet ApplePay negli Stati Uniti a giugno 2022, dopo aver acquisito a marzo dello stesso anno la Fintech britannica Credit Kudos, specializzata nell’uso dell’open banking per la raccolta di informazioni utili per valutare il merito creditizio dei soggetti.

²³ Folcia M. 2022. “Buy-in Now, Profit Later”

2.4. Regolamentazione Italiana ed Europea

Il BNPL è un fenomeno in continua evoluzione e attualmente non esistono regole specifiche a livello europeo o nazionale per disciplinarlo. La regolamentazione specifica del mercato BNPL è ancora in fase di sviluppo sia a livello italiano che europeo. Tuttavia, le attività BNPL rientrano generalmente nelle normative esistenti sui servizi finanziari e sui prestiti al consumo. Per inserire il BNPL nel quadro normativo attuale, è utile distinguere tra la disciplina contrattuale e il regime autorizzativo²⁴. La disciplina contrattuale riguarda le regole e le normative che governano la formazione, l'interpretazione e l'applicazione dei contratti. Includono principi come l'obbligo di buona fede, la trasparenza, l'equità e il principio di libera negoziazione dei termini contrattuali. Queste regole determinano come le parti in un contratto devono comportarsi, quali informazioni devono essere divulgate e come devono essere risolti eventuali problemi o controversie. Il regime autorizzativo, invece, si riferisce alle normative che stabiliscono chi può operare in un particolare settore o svolgere un particolare tipo di attività. In molti settori, compreso quello finanziario, le organizzazioni devono ottenere un'autorizzazione o una licenza da un'autorità di regolamentazione prima di poter iniziare a operare. Questo regime serve a garantire che le organizzazioni soddisfino determinati standard di competenza, affidabilità e solidità finanziaria. A livello europeo, le società BNPL possono essere soggette alla Direttiva sui contratti di credito ai consumatori (2008/48/CE), che impone obblighi di informazione e protezione del consumatore. “La direttiva europea sul credito ai consumatori del 2008, recepita in Italia con il decreto legislativo 13 agosto 2010, n.141, infatti, esclude esplicitamente dall'ambito di applicazione del Titolo VI - Capo II del TUB (Trasparenza delle condizioni contrattuali e dei rapporti con i clienti - credito ai consumatori) i finanziamenti nei quali è escluso il pagamento di interessi o di altri oneri, i finanziamenti a fronte dei quali il consumatore è tenuto a corrispondere esclusivamente commissioni per un importo non significativo

²⁴ Lorenzo, Gobbi. 2022. “Questioni di Economia e Finanza: Buy Now Pay Later, caratteristiche del mercato e prospettive di sviluppo.” Banca d'Italia, novembre 2022 – Questioni di Economia e Finanza – No 720.

(qualora il rimborso del credito debba avvenire entro tre mesi dall'utilizzo delle somme), e i finanziamenti di importo inferiore a 200 euro”²⁵. La direttiva europea sul credito ai consumatori del 2008 prevede diverse disposizioni riguardanti l'inserimento di informazioni negli annunci pubblicitari, gli obblighi precontrattuali, la verifica del merito creditizio, le clausole contrattuali, il diritto di recesso, il rimborso anticipato e la cessione dei crediti. Tuttavia, queste norme non si applicano ai contratti di BNPL in quanto rientrano nelle eccezioni previste dall'articolo 122 del TUB. In Italia, le società che offrono servizi BNPL sono considerate istituti di credito o intermediari finanziari, quindi devono rispettare le regole previste dal Testo Unico Bancario (TUB) e dal Testo Unico della Finanza (TUF), oltre alla vigilanza della Banca d'Italia e della Consob. Le attività BNPL potrebbero essere soggette alle disposizioni del Codice del Consumo, che regola i contratti di credito ai consumatori e prevede specifici obblighi di trasparenza e di condotta da parte dei fornitori di tali servizi. Infatti, è importante notare che sebbene il BNPL non rientri nella disciplina europea sul credito ai consumatori, le banche e gli intermediari sono comunque tenuti a rispettare le norme di trasparenza previste dall'articolo 115 del TUB. Ciò significa che devono adempiere a vari obblighi, come la pubblicità, l'informativa precontrattuale, la forma scritta dei contratti. La proposta di Direttiva relativa al credito ai consumatori (CCD II) presentata dalla Commissione europea prevede alcune modifiche rispetto alla normativa attualmente in vigore al fine di regolare meglio i nuovi strumenti di credito elettronico, tra cui il BNPL. Alcune delle principali revisioni proposte sono²⁶:

1. Estensione dell'applicazione della CCD II a tutti i prestiti al consumo, indipendentemente dal tipo di creditore (compresi i fornitori di servizi di pagamento).

²⁵ Lorenzo, Gobbi. 2022. “Questioni di Economia e Finanza: Buy Now Pay Later, caratteristiche del mercato e prospettive di sviluppo.” Banca d'Italia, novembre 2022 – Questioni di Economia e Finanza – No 720.

²⁶ <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2022/06/09/consumer-protection-council-adopts-its-position-on-new-rules-for-consumer-credits/>

2. Introduzione di nuove informazioni precontrattuali standardizzate e obbligo di fornire una spiegazione chiara e comprensibile delle condizioni del contratto, inclusi i costi associati.
3. Maggiore attenzione alla valutazione del merito creditizio dei consumatori e alle loro capacità di rimborso, con l'obbligo per i creditori di effettuare una valutazione creditizia adeguata prima di concedere un prestito.
4. Miglioramento dei diritti dei consumatori, inclusi il diritto di recesso gratuito e la possibilità di rinegoziare i pagamenti in caso di difficoltà finanziarie.
5. Regole più chiare sulla pubblicità e sul marketing dei prestiti al consumo, compresi i requisiti di trasparenza sui tassi di interesse e i costi.
6. Introduzione di nuove regole sulla responsabilità dei fornitori di servizi di pagamento, che dovrebbero garantire che i prestiti al consumo concessi attraverso i loro servizi rispettino le norme di tutela dei consumatori.
7. Maggiori poteri per le autorità di vigilanza nazionali per garantire la conformità alle norme e sanzionare i creditori in caso di infrazioni.

Tuttavia, è importante sottolineare che la CCD II è ancora in fase di discussione e potrebbe subire modifiche prima della sua approvazione definitiva. Inoltre, il Consiglio d'Europa ha proposto di inserire il BNPL nella direttiva come un prodotto di credito che richiede trasparenza e disciplina contrattuale, a prescindere dal fatto che sia o meno soggetto all'applicazione della CCD attuale. La proposta del Consiglio prevede anche l'obbligo per i fornitori di BNPL di effettuare una valutazione del merito creditizio del consumatore e di fornire informazioni chiare e trasparenti sui costi e sulle condizioni del contratto, nonché il diritto di recesso per i consumatori. Una volta raggiunto un accordo tra Consiglio e Parlamento Europeo, la Direttiva entrerà in vigore e dovrà essere recepita dagli Stati membri entro un termine stabilito. Si prevede che il testo definitivo possa essere approvato entro la fine del 2024.

2.5 Barriere all'entrata e all'uscita in questo mercato

Le barriere all'entrata e all'uscita di un mercato si riferiscono alla presenza di fattori che limitano l'ingresso di nuove aziende nel mercato o rendono difficoltoso il loro

abbandono del mercato²⁷. Le barriere all'entrata si riferiscono ai fattori che rendono difficile per le nuove aziende entrare in un mercato già consolidato. Per quanto riguarda il mercato BNPL alcune delle principali barriere all'entrata possono essere:

- **Tecnologia:** lo sviluppo e l'integrazione di una piattaforma BNPL richiedono risorse tecniche significative, comprese le capacità di analisi dei dati e la sicurezza delle transazioni. Le aziende devono essere in grado di investire in tecnologia avanzata e infrastrutture robuste per essere competitive.
- **Regolamentazione:** il settore BNPL è soggetto a regolamentazioni in continua evoluzione, che possono variare da paese a paese. Le aziende devono essere in grado di soddisfare gli standard normativi e le esigenze delle autorità di regolamentazione, al fine di evitare sanzioni e multe.
- **Brand recognition:** in un mercato altamente competitivo, il riconoscimento del marchio è essenziale per attirare nuovi clienti. Le aziende che entrano nel mercato devono essere in grado di investire in pubblicità e marketing per aumentare la consapevolezza del marchio e acquisire una quota di mercato.

Le barriere all'uscita, invece, si riferiscono ai fattori che rendono difficile per le aziende abbandonare un mercato in cui già operano. Delle possibili barriere all'uscita del mercato BNPL sono:

- **Obblighi contrattuali:** le aziende che desiderano lasciare il mercato BNPL potrebbero essere vincolate da contratti con i fornitori di servizi di pagamento o con i negozi partner. Questi contratti possono prevedere penalità per la rescissione anticipata o limitare la capacità dell'azienda di abbandonare il mercato.
- **Costi di uscita:** abbandonare il mercato BNPL potrebbe comportare costi significativi, ad esempio per la dismissione delle attrezzature e dei sistemi di pagamento, per l'estinzione dei contratti con i fornitori di servizi o per la liquidazione del personale.

²⁷ Economia e Gestione delle Imprese (Fontana, Cairoli, 2017, p.15, p.19)

- **Concorrenza:** le aziende che escono dal mercato potrebbero non riuscire a recuperare il valore degli investimenti effettuati e subire una concorrenza sempre più feroce da parte dei player rimanenti.

In sintesi, le barriere all'entrata e all'uscita del mercato BNPL sono significative e possono rappresentare una sfida per le aziende che operano in questo settore. Tuttavia, l'innovazione tecnologica e la forte domanda dei consumatori per i servizi BNPL stanno spingendo l'espansione del mercato, aprendo opportunità anche per nuovi player.

2.6 Ciclo di vita del mercato e possibili tendenze future

Il ciclo di vita di un mercato si può suddividere in tre fasi principali: la fase di introduzione, la fase di sviluppo e la fase di maturità. Nella fase di introduzione, il mercato è caratterizzato dalla presenza di pochi operatori e dall'adozione iniziale del prodotto da parte di una piccola percentuale di consumatori. Nella fase di sviluppo, il mercato inizia a diventare più competitivo, con l'ingresso di nuovi operatori e un aumento del numero di consumatori che utilizzano i servizi BNPL. Infine, nella fase di maturità, il mercato raggiunge un equilibrio tra domanda e offerta, con la consolidazione degli operatori leader e la stabilizzazione dei modelli di business²⁸. Il mercato BNPL è un settore in rapida crescita che ha visto un notevole sviluppo negli ultimi anni. Secondo un recente rapporto di Allied Market Research²⁹, il mercato globale BNPL dovrebbe raggiungere un valore di 22,6 miliardi di dollari entro il 2026, registrando un tasso di crescita annuo composto del 21,2% durante il periodo di previsione 2021-2026. Inoltre, un'indagine condotta da Accenture³⁰ ha rilevato che il 31% dei consumatori europei ha utilizzato un servizio di BNPL negli ultimi 12 mesi, mentre il 61% ha dichiarato di essere disposto ad utilizzarlo in futuro. Tuttavia,

²⁸ Economia e Gestione delle Imprese (Fontana, Cairoli, 2017, p.178)

²⁹ <https://www.alliedmarketresearch.com/buy-now-pay-later-market-A12528>

³⁰ <https://afterpay-corporate.yourcreative.com.au/wp-content/uploads/2021/10/Economic-Impact-of-BNPL-in-the-US-vF.pdf>

è importante sottolineare che il mercato BNPL è ancora nella fase di crescita e ci sono diverse questioni che devono essere affrontate per garantire la sostenibilità a lungo termine del settore. In primo luogo, la concorrenza sta aumentando, con l'entrata di nuovi operatori e l'espansione di quelli già esistenti. In secondo luogo, le preoccupazioni per la regolamentazione e la conformità stanno aumentando, con la necessità di ottenere autorizzazioni e di uniformarsi alle normative sul credito al consumo e sui servizi di pagamento. In terzo luogo, l'esperienza del cliente rimane una priorità, con la necessità di fornire un servizio rapido e semplice che soddisfi le esigenze dei clienti. Infine, le preoccupazioni sulla solvibilità del cliente e la gestione dei rischi creditizi rappresentano una sfida significativa per le aziende BNPL, che devono adottare adeguati controlli del rischio per garantire la sostenibilità del loro modello di business. Tra le tendenze future del mercato BNPL si prevede un'ulteriore espansione dei servizi offerti, come ad esempio la possibilità di rateizzare l'acquisto di servizi come abbonamenti o viaggi. Inoltre, si prevede che le piattaforme BNPL svilupperanno servizi personalizzati basati sui dati degli utenti, al fine di migliorare l'esperienza d'uso e aumentare la fidelizzazione. Infine, un'altra tendenza emergente è rappresentata dall'integrazione del BNPL con altri servizi finanziari, come ad esempio la gestione dei conti correnti o l'investimento. Questo potrebbe portare a una maggiore concorrenza tra le diverse piattaforme, ma anche a una maggiore offerta di servizi integrati e personalizzati per gli utenti. In sintesi, il mercato BNPL rappresenta un'opportunità significativa per le aziende che operano in questo settore, ma richiede da parte loro una costante attenzione alle sfide che emergono e una capacità di adattamento rapido per rimanere competitive nel futuro.

CAPITOLO 3 – LA STRUTTURA DELLE SOCIETÀ BNPL (IL CASO SCALAPAY)

3.1. Chi è Scalapay?

Scalapay è una società fintech con sede a Milano, fondata nel 2019 da Johnny Mitrevski, Nick Molnar e Simone Mancini. La società è supportata da un gruppo di esperti di tecnologia, marketing e finanza, e conta circa 200 dipendenti in tutto il mondo. Inizialmente focalizzata sul mercato italiano, la società si è rapidamente espansa in altri paesi europei, come Germania, Austria, Francia, Spagna, Belgio e Paesi Bassi. Scalapay è stata fondata nel 2019 a Milano, con l'obiettivo di offrire ai consumatori un servizio BNPL semplice, trasparente e conveniente. Inizialmente focalizzata sul mercato italiano, la società si è rapidamente espansa in altri paesi europei, come Germania, Austria, Francia, Spagna, Belgio e Paesi Bassi. Nel 2021, Scalapay ha ricevuto un investimento di 155 milioni di dollari, in una round di finanziamento guidata da Tiger Global Management, che ha portato il valore della società a 700 milioni di dollari. Mentre a Febbraio 2022 ha annunciato di aver ottenuto 497 milioni di dollari in un round di finanziamento diventando il maggior investimento di sempre in una startup italiana³¹. L'investimento è stato destinato a sostenere la crescita della società, attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, l'espansione in nuovi mercati e l'incremento del team di lavoro. Il round è capitanato da Tencent e Willoughby Capital, con la partecipazione di Tiger Global, Gangwal, Moore Capital, Deimos e Fasanara Capital. Grazie a quest'ultima raccolta di capitale Scalapay arriva ad essere un “*unicorn*”³², ovvero una startup con una capitalizzazione superiore al miliardo di euro diventando così la terza startup italiana a riuscirci dopo Yoox e Depop, ma la cosa sorprendente è che Scalapay ci ha impiegato solamente tre anni. La società si rivolge a un pubblico di consumatori che desidera acquistare beni

³¹ G. Ciampanelli, 2022, “Scalapay, unicorno italiano: la start-up ottiene finanziamento da 497 milioni di dollari”, Corriere della Sera, Febbraio 23.

³² <https://www.money.it/Startup-unicorno-significato-dove-si-trovano-Italia>

e servizi di valore senza dover subito sostenere l'intero costo. Grazie al servizio offerto da Scalapay, i clienti possono dilazionare il pagamento in comode rate, senza interessi o commissioni aggiuntive, e con la massima flessibilità nella scelta delle scadenze e delle modalità di rimborso. Scalapay si propone di rendere i servizi BNPL sempre più accessibili e convenienti per i consumatori di tutto il mondo, aiutando allo stesso tempo i rivenditori a incrementare le vendite e a migliorare l'esperienza di acquisto dei propri clienti.

3.2. Le caratteristiche di Scalapay

Scalapay è una società BNPL che offre un classico dilazionamento di pagamento attraverso “Pay in X”, con la suddivisione in tre rate del costo totale del prodotto. La suddivisione delle rate è strutturata temporalmente, con la prima rata al momento dell'acquisto, la seconda rata dopo un mese e la terza rata dopo due mesi dal giorno dell'acquisto, nel caso sia presente una quarta rata essa avverrà a distanza di tre mesi dal giorno dell'acquisto. La tecnologia avanzata utilizzata da Scalapay consente di offrire un servizio rapido e sicuro, con una valutazione della richiesta di finanziamento in tempo reale e una gestione automatizzata dei pagamenti. Inoltre, Scalapay collabora con numerosi esercizi commerciali online e offline, per offrire ai propri clienti la possibilità di utilizzare il servizio BNPL in un'ampia gamma di categorie merceologiche. Scalapay paga immediatamente tutto l'importo al venditore e si assume tutti rischi connessi a frodi o a mancati pagamenti. Il costo del servizio è gratuito per il compratore, solo nel caso di mancato pagamento di una o più rate ci saranno delle penali che verranno applicate, in particolare un pagamento effettuato con oltre 24 ore di ritardo comporterà una penale fino 6 euro di costi aggiuntivi, mentre ad un pagamento effettuato con oltre 9 giorni di ritardo verrà applicata una penale di 6 euro aggiuntivi in aggiunta alla commissione precedente per un massimo di 12 euro di costi aggiuntivi per ogni pagamento. Il costo totale delle commissioni comunque non potrà superare il 15% del valore del prestito riferito alla seconda e terza rata³³. Per quanto riguarda invece il venditore è lui la vera fonte di profitto di

³³ <https://www.scalapay.com/it/come-funziona-scalapay>

questa società, infatti per ogni transazione fatta attraverso Scalapay il venditore pagherà una commissione che varia dal 3,5% al 6%³⁴, ricevendo però tutto l'importo immediatamente al momento dell'acquisto. Inoltre, Scalapay afferma che ci sarà un aumento del carrello medio per il venditore del 48% e un aumento di conversion (ovvero di persone che completano l'acquisto) del 11% questo fattore secondo Scalapay è dato dal fatto che il prezzo iniziale spalmato su più rate spaventa di meno e rende la scelta del cliente più libera e consapevole³⁵.



36

Figura 8: Benefici per i venditori di Scalapay

Scalapay si riserva di fare una verifica tramite i propri sistemi automatici prima di accettare ogni ordine che viene fatto tramite la propria piattaforma. I parametri secondo i quali sono fatte queste scelte non si basano sulla disponibilità della carta del cliente. I motivi nel dettaglio non possono essere forniti da Scalapay, ma di solito riguardano: il fatto che la banca possa aver rifiutato la transazione, che la carta magari non sia idonea e nel caso di mancato pagamento di una rata di un altro ordine. Scalapay non autorizza il pagamento di un'altra transazione finché non verranno pagate le rate precedenti³⁷. Infine, sono presenti dei limiti di acquisto, che vengono sempre calcolati dai sistemi automatici di Scalapay, che possono essere applicati se si acquista per la prima volta e quindi il sistema non conosce la nostra affidabilità e siccome Scalapay non utilizza fonti esterne per sapere l'affidabilità creditizia di un

³⁴<https://tattooMuse.it/domande-frequenti/chi-paga-le-commissioni-di-scalapay>

³⁵ <https://www.scalapay.com/it/vendi-con-scalapay>

³⁶ <https://www.scalapay.com/it/vendi-con-scalapay>

³⁷<https://help.scalapay.com/hc/it/articles/6122748497679-Il-mio-ordine-non-%C3%A8-stato-approvato>

utente si tutela aumentando i limiti di acquisto man mano che si acquista nella sua piattaforma. Comunque, Scalapay afferma che non esiste un limite di spesa o di acquisti standard, ma saranno i sistemi automatici che analizzeranno caso per caso.

3.3. Punti di forza e di debolezza di Scalapay

Alcuni punti di forza di Scalapay, che ho individuato analizzando la società e che secondo me gli hanno fatto raggiungere questi traguardi degni di nota in così poco tempo, possono essere:

1. **Facilità d'uso:** Il servizio è stato progettato per essere facilmente integrato nei siti di e-commerce, il che lo rende facile da usare per i clienti. Inoltre, il processo di acquisto è semplice e intuitivo, il che significa che i clienti possono effettuare acquisti in pochi clic senza dover passare attraverso complessi processi di registrazione o autenticazione. Scalapay afferma che per creare un account ci vogliono solamente due minuti e non servono documenti di riconoscimento³⁸. La facilità d'uso di Scalapay è un fattore importante, in quanto i clienti preferiscono piattaforme di pagamento semplici e intuitive, che non richiedono troppo impegno o tempo per essere utilizzate.
2. **Pagamenti rateizzati:** Il secondo punto di forza di Scalapay riguarda la possibilità di pagare in tre rate senza interessi. Questa opzione di pagamento può risultare particolarmente utile per coloro che hanno difficoltà a pagare l'intero importo in una sola soluzione. Il pagamento rateizzato consente ai clienti di suddividere il costo dell'acquisto in tre pagamenti uguali, che possono essere pianificati in modo da essere gestiti facilmente. Inoltre, il fatto che non siano applicati interessi rende il pagamento rateizzato ancora più vantaggioso per i clienti, che possono effettuare acquisti costosi senza dover preoccuparsi dei costi aggiuntivi. Non tutte le società BNPL riescono a mantenere le rate in un range così basso, senza interessi, e questo sicuramente è un grosso vantaggio per Scalapay.

³⁸ <https://www.scalapay.com/it/come-funziona-scalapay>

3. Incremento delle vendite: Il terzo punto di forza di Scalapay riguarda l'incremento delle vendite per i siti di e-commerce. Grazie all'opzione di pagamento rateizzato offerta da Scalapay, i clienti possono acquistare prodotti costosi che altrimenti non sarebbero in grado di permettersi. Inoltre, il pagamento rateizzato può incentivare i clienti a effettuare acquisti impulsivi, poiché consente loro di suddividere il costo dell'acquisto in pagamenti più gestibili. Ciò significa che i siti di e-commerce che offrono l'opzione di pagamento rateizzato di Scalapay possono attirare un maggior numero di clienti e aumentare le vendite, soprattutto in un mercato in cui la concorrenza è sempre più agguerrita. L'opzione di pagamento rateizzato può quindi essere un'importante leva di differenziazione per i siti di e-commerce che cercano di aumentare la propria quota di mercato.
4. Sicurezza: Il quarto punto di forza di Scalapay riguarda la sicurezza delle transazioni. Scalapay si affida ad un partner esterno Stripe³⁹. Stripe è leader mondiale nella gestione dei pagamenti e ogni giorno elabora milioni di pagamenti su siti come Amazon, Shopify e Booking.com e utilizza tecnologie avanzate per proteggere i dati sensibili dei clienti durante il processo di pagamento, tra cui l'utilizzo di tokenizzazione per proteggere le informazioni sulla carta di credito e la crittografia SSL per garantire la sicurezza delle informazioni durante la trasmissione. Inoltre, Scalapay è conforme agli standard di sicurezza PCI DSS, che rappresentano i requisiti minimi per la sicurezza delle informazioni sui pagamenti. Questa attenzione alla sicurezza delle transazioni è particolarmente importante in un'epoca in cui la sicurezza dei dati è diventata una preoccupazione sempre più rilevante per i clienti che effettuano acquisti online.
5. Assistenza clienti: Il quinto punto di forza di Scalapay riguarda l'assistenza clienti. Scalapay offre un servizio di assistenza clienti in grado di offrire

³⁹ <https://help.scalapay.com/hc/it/articles/360034318734-Pagare-con-Scalapay-%C3%A8-sicuro->

supporto in meno di 24 ore⁴⁰, che può essere contattato tramite chat, e-mail o telefono. Inoltre, Scalapay mette a disposizione una sezione FAQ sul proprio sito web per rispondere alle domande più frequenti dei clienti. Il supporto clienti di Scalapay è un punto di forza in quanto consente ai clienti di risolvere eventuali problemi o dubbi durante il processo di acquisto, migliorando l'esperienza complessiva dell'utente. Inoltre, un servizio di assistenza clienti efficiente e disponibile può contribuire a creare un rapporto di fiducia tra i clienti e la piattaforma di pagamento, aumentando la probabilità che i clienti utilizzino nuovamente il servizio.

Per quanto riguarda i punti di debolezza di Scalapay i principali che ho individuato sono:

1. **Disponibilità geografica limitata:** Al momento, Scalapay è disponibile solo in alcuni paesi europei, tra cui Italia, Francia, Germania, Spagna, Olanda, Portogallo, Austria, Belgio e Finlandia. Ciò significa che, al di fuori di questi paesi, non ci sono clienti o merchant che possono utilizzare la piattaforma di pagamento. Questa limitazione geografica può impedire a Scalapay di raggiungere il suo pieno potenziale di crescita, soprattutto considerando che ci sono molte altre piattaforme di pagamento concorrenti che sono disponibili in tutto il mondo. Se Scalapay vuole continuare a crescere, dovrà espandersi a livello globale e trovare modi per penetrare in nuovi mercati.
2. **Dipendenza dai rivenditori:** Sebbene Scalapay abbia già stretto partnership con un numero significativo di rivenditori, il successo della società dipende in gran parte dalla capacità di continuare ad acquisire nuovi clienti. Ciò significa che Scalapay deve garantire la disponibilità del servizio ai clienti di un numero sufficiente di rivenditori, il che potrebbe essere un ostacolo se non riesce ad ampliare la sua base di clienti in modo costante. Inoltre, la dipendenza dai rivenditori può comportare la necessità di affrontare una forte

⁴⁰ <https://www.scalapay.com/it/come-funziona-scalapay>

concorrenza con altri fornitori di soluzioni BNPL per ottenere la preferenza dei rivenditori.

3. **Rischi di credito:** Come per tutte le società BNPL, Scalapay deve affrontare il rischio di frodi da parte dei consumatori, che potrebbero acquisire beni utilizzando il servizio BNPL e poi non pagare i debiti. Ciò potrebbe causare perdite significative per Scalapay, soprattutto se il tasso di insolvenza dei consumatori aumenta. Inoltre, Scalapay può anche essere esposta a rischi di frode da parte dei rivenditori stessi, che potrebbero accettare ordini di pagamento rateale e poi non consegnare i beni. In entrambi i casi, Scalapay dovrebbe affrontare le conseguenze finanziarie e legali.
4. **Concorrenza:** Molti altri attori del settore, tra cui grandi società di pagamento come PayPal e Klarna, stanno offrendo anche soluzioni di pagamento rateale. Questa concorrenza potrebbe essere intensa, soprattutto perché le grandi società di pagamento potrebbero avere una maggiore capacità finanziaria e di marketing rispetto a Scalapay. Inoltre, altri fornitori BNPL possono offrire servizi migliori, con tassi di interesse più bassi, una maggiore disponibilità di servizio e altre funzionalità che possono attirare i clienti. Ciò potrebbe ridurre la quota di mercato di Scalapay e rallentare la crescita della società.
5. **Possibile regolamentazione:** Il settore dei servizi BNPL è relativamente nuovo e non è ancora stato completamente regolamentato in molti paesi. Ciò significa che Scalapay potrebbe affrontare una maggiore pressione da parte dei regolatori per garantire la sicurezza dei consumatori e prevenire il sovraindebitamento. Inoltre, l'introduzione di nuove regole potrebbe aumentare i costi per Scalapay, soprattutto se ci saranno nuovi requisiti normativi da rispettare. Ciò potrebbe comportare una maggiore pressione sui margini di profitto della società e rallentare la crescita del settore nel suo complesso.

In conclusione, Scalapay è un'azienda che ha raggiunto un successo significativo nel settore BNPL, grazie ai suoi punti di forza come l'esperienza dei fondatori, la tecnologia innovativa, la partnership con i rivenditori e la presenza in diversi mercati. Tuttavia, ci sono anche dei punti deboli che potrebbero rappresentare una sfida per la società, tra cui la dipendenza dai rivenditori, il rischio di frode e insolvenza, la

concorrenza nel mercato e la regolamentazione del settore BNPL. In ogni caso, Scalapay ha dimostrato di essere una società dinamica e in crescita, e il suo successo dipenderà dalla sua capacità di affrontare queste sfide e di mantenere il suo vantaggio competitivo.

3.4. Il business model di Scalapay

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, i consumatori e i commercianti interagiscono con i fornitori BNPL in maniera diversa. Quindi per analizzare il business model di Scalapay faremo un'analisi sia sui consumatori che sui rivenditori, per capire come funziona la strategia di business di un'azienda BNPL. Il termine "business model" si riferisce alla descrizione organica delle attività che un'azienda svolge per generare valore e reddito, tenendo in considerazione il contesto competitivo in cui essa opera. In altre parole, il business model espone come un'idea imprenditoriale si distingue dagli altri concorrenti, dimostrando la sua capacità di creare valore per i suoi clienti e di mantenere la sostenibilità economica a lungo termine. Il business model tiene in considerazione anche le risorse e le competenze dell'azienda, le tendenze del mercato e le caratteristiche dei clienti, al fine di delineare una strategia imprenditoriale vincente⁴¹. I contenuti fondamentali di un business model possono essere raggruppati nei seguenti tre ambiti⁴²:

- Proposta di valore (*value proposition*);
- Fattori critici (*key conditions*);
- Proposta di fattibilità.

La proposta di valore rappresenta il nucleo centrale del business model, poiché il successo di qualsiasi attività economica dipende principalmente dalla sua capacità di creare, comunicare e consegnare valore ai propri clienti target. La *value proposition* rappresenta il modo in cui un'impresa intende creare e fornire valore ai soggetti

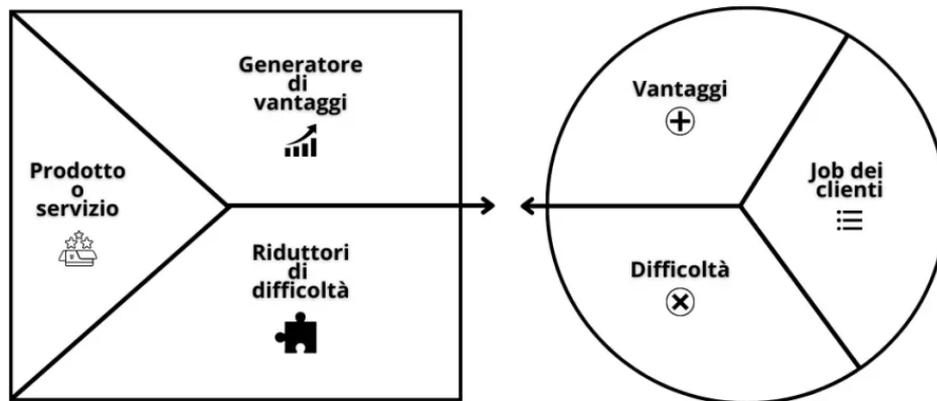
⁴¹ Economia e Gestione delle Imprese (Fontana, Cairoli, 2017, p.145)

⁴² ibidem

individuati come target prioritario della propria offerta. La definizione della value proposition deve essere strettamente connessa con il mercato di riferimento e contestualizzata all'interno della collettività in cui l'impresa opera, considerando sia gli aspetti economici che quelli sociali e ambientali che ne possono influenzare l'attività. Per quanto riguarda Scalapay la sua value proposition dal lato dei consumatori consiste nella possibilità di fare acquisti a rate e senza interessi, in maniera semplice e sicura, per varie categorie di prodotti che molte volte non sono soggette a rateizzazione. Mentre dal lato dei rivenditori, che sono i veri clienti di Scalapay, la value proposition è quella di aumentare la possibilità di concludere la vendita, abbattendo la resistenza sulla spesa, determinata dal prezzo, concedendo il pagamento a rate ma senza subirne le conseguenze. Inoltre, a livello sociale questo servizio aiuta le persone che necessitano di alcuni prodotti, l'acquistandoli in maniera dilazionata nel tempo così da non gravare troppo sul proprio bilancio personale e alleggerire il peso di effettuare un acquisto a prezzo di listino, anche per il rivenditore il fatto che più persone indecise, grazie a questo metodo, si decidono ad effettuare l'acquisto, fa sì che il commerciante riesca a massimizzare al meglio il proprio lavoro. Da un punto di vista ecologico, il modello BNPL può avere sia aspetti positivi che negativi. Da un lato, il fatto che i consumatori possano dilazionare i pagamenti potrebbe consentire loro di acquistare beni più costosi e di maggiore qualità, che potrebbero durare più a lungo e quindi avere un impatto ambientale complessivamente inferiore rispetto all'acquisto di prodotti più economici e di qualità inferiore che devono essere sostituiti più spesso. Tuttavia, l'uso eccessivo di BNPL potrebbe anche incentivare i consumatori ad acquistare più di quanto necessario, contribuendo a un aumento del consumo globale di risorse e di rifiuti. Inoltre, l'acquisto dilazionato potrebbe portare ad un aumento del consumo energetico e delle emissioni di gas serra dovute alla produzione e alla consegna dei prodotti acquistati.

VALUE PROPOSITION

PROFILO CLIENTE



43

Figura 9: Value Proposition Canvas

Il blocco successivo di contenuti in un modello di business è composto dai "fattori critici": le condizioni essenziali necessarie per realizzare la proposta di valore e raggiungere un vantaggio competitivo attraverso il quale l'impresa si propone di distinguersi. Essi sono:

- Risorse chiave;
- Attività chiave;
- Modello organizzativo.

Le risorse chiave dal punto di vista dei consumatori sono sicuramente:

1. Opzione di pagamento rateale: Scalapay offre ai consumatori l'opportunità di diluire il costo dei loro acquisti in diverse rate, senza dover pagare interessi o commissioni aggiuntive.
2. Facilità d'uso: la piattaforma di Scalapay è facile da usare e non richiede alcuna registrazione o attivazione specifica. I consumatori possono selezionare Scalapay come opzione di pagamento durante il checkout del negozio online.

⁴³ <https://fabiobrunoseo.it/value-proposition-esempi/#Scalapay>

3. **Accessibilità:** Scalapay è disponibile in diversi paesi in tutto il mondo, il che significa che i consumatori possono utilizzarlo per acquistare prodotti e servizi da una vasta gamma di negozi online.
4. **Sicurezza:** Scalapay offre una piattaforma di pagamento sicura e affidabile, che protegge i dati dei consumatori e le transazioni online.
5. **Supporto clienti:** Scalapay fornisce supporto clienti completo ai consumatori, compreso l'assistenza via chat ed e-mail, per risolvere eventuali problemi o rispondere alle domande.

Le risorse chiave di Scalapay dal punto di vista dei rivenditori (o commercianti) sono:

1. **Incremento delle vendite:** Scalapay può aumentare le vendite dei rivenditori consentendo ai clienti di diluire il costo dei loro acquisti in rate, rendendo i prodotti e i servizi più accessibili e convenienti.
2. **Riduzione del rischio di credito:** Scalapay si assume il rischio di credito associato alle vendite a rate, riducendo così il rischio per i rivenditori.
3. **Facilità d'uso:** la piattaforma di Scalapay è facile da integrare e da usare per i rivenditori, non richiede costi di setup elevati e può essere facilmente gestita tramite un'interfaccia utente intuitiva.
4. **Esperienza utente migliorata:** Scalapay offre un'esperienza utente fluida e senza interruzioni per i clienti dei rivenditori, consentendo loro di effettuare acquisti senza problemi e aumentando la probabilità di fidelizzazione dei clienti.
5. **Programmazione migliorate:** il fatto di poter ottenere immediatamente la somma dal cliente, rende più semplice conoscere l'effettiva liquidità e situazione finanziaria della propria attività, che semplifica notevolmente la pianificazione a lungo termine per implementare il proprio business.

Le attività chiave sono le attività core, essenziali per il successo dell'offerta che l'impresa intende realizzare direttamente⁴⁴. In questo caso non abbiamo una divisione così netta tra consumatore e commerciante dato che se anche le attività per l'uno o per l'altro possono variare, quelle chiave riassumono il core dell'attuazione del business di Scalapay. Le attività chiave possono includere:

1. Integrazione con i negozi online: Scalapay deve integrarsi con i negozi online dei rivenditori per consentire ai clienti di utilizzare la piattaforma come opzione di pagamento.
2. Valutazione del rischio di credito: Scalapay deve valutare la solvibilità dei consumatori che richiedono finanziamenti a tasso zero e gestire il rischio di mancati pagamenti.
3. Gestione dei pagamenti e del credito: Scalapay deve gestire il processo di pagamento e di rimborso per le transazioni effettuate dai clienti. Inoltre, deve gestire il credito concesso ai consumatori per i loro acquisti a rate.
4. Sviluppo tecnologico: Scalapay deve investire nella ricerca e sviluppo per continuare a migliorare la propria piattaforma con il fine di migliorare l'esperienza utente dei consumatori e dei rivenditori, aumentando l'efficienza delle operazioni di pagamento.
5. Marketing e comunicazione: Scalapay deve promuovere la propria piattaforma ai consumatori e ai rivenditori attraverso campagne di marketing efficaci e una comunicazione chiara e trasparente.
6. Conformità normativa: Scalapay deve rispettare le normative in materia di pagamento e protezione dei consumatori in ogni paese in cui opera, il che richiede una costante attenzione alle leggi e alle regolamentazioni locali.

Infine, la terza condizione dei fattori critici è quella del modello organizzativo, il quale individua le condizioni logistiche che favoriscono la migliore realizzazione del complesso di attività, in particolare di quelle "chiave", valorizzando le risorse

⁴⁴ Economia e Gestione delle Imprese (Fontana, Cairoli, 2017, p.150)

disponibili⁴⁵. Nel file presente all'interno del sito di Scalapay si può trovare l'organizzazione specifica della società⁴⁶: L'organizzazione interna della Società è attualmente articolata in divisioni, le quali sono responsabili delle diverse aree di operatività di Scalapay. Tali divisioni riportano all'Amministratore Delegato e al Consiglio di Amministrazione. Le divisioni sono dotate di una propria articolazione interna, generalmente prevedendo un responsabile a cui direttamente riportano le altre risorse coinvolte. Lo svolgimento delle attività aziendali prevede un coordinamento funzionale con le società collegate che svolgono la medesima attività e offrono il Servizio in altri Paesi, principalmente europei. Nello specifico viene spiegato come si struttura l'attività svolta di BNPL "pay in x" da parte di Scalapay⁴⁷:

- il Merchant decide di usufruire del Servizio mediante l'attivazione dello Scalapay Gateway presso i punti vendita fisici o e-commerce;
- il Cliente che intende beneficiare del pagamento a rate si registra presso il portale di Scalapay, associando una carta di credito, di debito o prepagata;
- al momento dell'acquisto del bene presso il Merchant, la prima rata pari al 33% dell'importo viene immediatamente addebitata al Cliente, mentre le altre due rate saranno addebitate nei successivi due mesi;
- al momento dell'acquisto, il Merchant riceve il pagamento immediato dell'intero corrispettivo, alternativamente, da Incremento SPV s.r.l., special purpose vehicles, che acquista l'intero credito dal Merchant e riceve immediatamente la prima rata pagata dal Cliente, con l'applicazione di una commissione; oppure da un altro intermediario finanziario autorizzato a concedere credito. È, altresì, previsto il pagamento di un corrispettivo in favore di Scalapay;

⁴⁵ ibidem

⁴⁶ [Modello_organizzativo_Parte_Generale.pdf](#) p.14

⁴⁷ [Modello_organizzativo_Parte_Generale.pdf](#) p.15

- nei mesi successivi, secondo le scadenze programmate, Incremento SPV s.r.l. o altro intermediario coinvolto riceve il pagamento delle altre due rate, addebitate al Cliente; i diversi flussi di pagamento descritti sono intermediati da un fornitore di servizi di pagamento autorizzato (Stripe Technology Europe Ltd., istituto di moneta elettronica con sede in Irlanda e autorizzato a operare in Italia, oppure altro soggetto autorizzato).

In questo contesto, Scalapay rende possibile l'efficace e ordinata realizzazione delle attività in capo ai diversi soggetti mediante l'implementazione, la gestione e lo sviluppo dello Scalapay Gateway e delle relative componenti informatiche. Scalapay svolge, altresì, attività di marketing del proprio Servizio nei confronti dei Clienti e degli esercizi commerciali.

Il modello di business è completato dalla proposta di profittabilità, composta dal revenue stream (flussi di ricavi) e dal cost structure (struttura dei costi). La proposta di profittabilità descrive il modo in cui l'azienda prevede di ottenere un guadagno economico dalla sua offerta di valore al mercato⁴⁸. Le revenue stream di Scalapay si basano sulle commissioni che vengono addebitate ai negozi che utilizzano la piattaforma per offrire il pagamento rateale ai loro clienti. In particolare, Scalapay applica una commissione sul valore dell'ordine per ogni transazione elaborata attraverso la sua piattaforma. Inoltre, Scalapay può generare ulteriori entrate attraverso la gestione del flusso di cassa tra acquirente, venditore e Scalapay stessa. La cost structure di Scalapay dipende principalmente dalle spese operative necessarie per gestire la piattaforma e offrire i servizi di pagamento rateale. Queste spese includono: costi di sviluppo della piattaforma, costo del personale, costi di marketing e vendita, costi di compliance e costi del servizio clienti. A livello giuridico Scalapay è una società a responsabilità limitata di conseguenza i bilanci non sono pubblici e i più recenti pubblicanti risalgono al 2021, comunque essendo una società molto

⁴⁸ Economia e Gestione delle Imprese (Fontana, Cairoli, 2017, p.151)

giovane con un exploit molto rapido, anche soli tre anni di bilancio bastano a capire quanto repentina sia stata la sua crescita.

Dati di Bilancio			
	31 Dicembre 2019	31 Dicembre 2020	31 Dicembre 2021
Valore della produzione	15.071,0 €	1.607.004,0 €	6.995.823,0 €
Costi della produzione	354.604,0 €	2.182.671,0 €	17.516.729,0 €
Utile netto	-338.636,0 €	741.540,0 €	-11.497.582,0 €
Totale debiti	54.010,0 €	10.967.867,0 €	3.226.203,0 €
Patrimonio netto	527.238,0 €	785.697,0 €	22.765.814,0 €
Capitale sociale	1.381,0 €	1.381,0 €	1.381,0 €

Figura 10: Bilancio Scalapay

49

Da questi dati si capisce che gli investimenti esterni hanno portato il valore della produzione ad essere maggiore di ben sei volte, facendo lievitare sensibilmente i costi della produzione, ma anche il patrimonio netto. L'utile è sceso di parecchio nel 2021 rispetto al 2020 probabilmente per via dell'aumento delle spese e degli investimenti, ma è un fattore normalissimo all'interno delle startup. Inoltre, i debiti sono scesi e questo sta a significare una moderata propensione al rischio da parte della società, che comunque è molto esposta al rischio di credito ed il particolare business delle BNPL lascia sempre un debito costante dovuto alla particolare natura di questo mercato.

3.5. S.W.O.T. analysis Scalapay

La S.W.O.T. (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) analysis descrive il business di un'impresa in termini di punti di forza e di debolezza interni, nonché di

⁴⁹ <https://fintech.innexta.it/aziende/118/>

minacce e opportunità esterne⁵⁰. I punti di forza e di debolezza sono valutati in relazione ai principali concorrenti all'interno dello stesso raggruppamento strategico, invece che in senso assoluto. Le minacce e le opportunità esterne vanno considerate nella prospettiva dell'impresa, ovvero in relazione alle sue condizioni interne.

- Punti di forza:
 - Commissioni basse: Essendo comunque una startup e una realtà nuova Scalapay ha delle commissioni più basse per i commercianti, rispetto a player importanti come Klarna, avendo allo stesso tempo una buona conversione di clienti.
 - Forti partnership: Scalapay ha stretto partnership esclusive con diversi importanti siti di e-commerce e rivenditori, tra cui Shopify, Decathlon e Zara.
 - Forte sostegno finanziario: Scalapay ha ottenuto finanziamenti da investitori e società di venture capital di primo piano, il che ha aiutato l'azienda ad espandere le sue operazioni e raggiungere un pubblico più ampio. Essendo ancora una startup e in poco tempo aver comunque raggiunto risultati importanti, fa sì che gli investitori siano curiosi ed interessati a scommetterci e dare molte risorse finanziarie a questa società.
- Debolezze:
 - Limitata portata globale: Scalapay è attualmente disponibile solo in alcuni paesi europei, il che limita la sua base di clienti e il potenziale di guadagno.
 - Penali alte: Scalapay prende molto sul serio il rischio creditizio alla quale è esposta per la natura del business del BNPL. Per questo è molto severa nel caso non vengano restituite entro i termini le rate pattuite al momento dell'acquisto. Se questo da una parte tutela la società stessa, da un lato spaventa i clienti che potrebbero preferire altri player con penali meno severe.

⁵⁰ Economia e Gestione delle Imprese (Fontana, Cairoli, 2017, p.233)

- Opportunità:
 - Espansione in nuovi mercati: Scalapay ha l'opportunità di espandere le sue operazioni in altri paesi, in particolare nelle Americhe e in Asia, il che contribuirebbe ad aumentare il suo potenziale di guadagno.
 - Diversificazione delle opzioni di pagamento: Scalapay potrebbe esplorare nuove opzioni di pagamento, come criptovaluta o portafogli digitali, per attrarre una base di clienti più ampia.
 - Acquisizione di concorrenti più piccoli: Scalapay potrebbe acquisire concorrenti più piccoli per consolidare la sua posizione sul mercato ed espandere la sua base di clienti.
- Minacce:
 - Aumento della concorrenza: il mercato dei pagamenti dilazionati sta diventando sempre più competitivo, con diversi nuovi attori che entrano nel mercato. Ciò potrebbe portare a una maggiore concorrenza e a margini più bassi per Scalapay.
 - Cambiamenti normativi: i cambiamenti normativi riguardanti il credito al consumo potrebbero influire sulle operazioni e sulla redditività di Scalapay

Se vediamo la S.W.O.T analysis di Scalapay vediamo che ha grandi margini di miglioramento, ma non è ancora un leader nel proprio settore infatti il mercato BNPL in Europa è dominato dal player svedese Klarna che è presente in più di 20 paesi tra cui gli Stati Uniti e l'Australia che sono i mercati dove c'è il maggior utilizzo della tecnologia BNPL. Inoltre, stanno entrando in questo mercato le grandi multinazionali come Paypal e Apple, e quindi diventerà sempre più difficile per Scalapay sopravvivere in un mercato così competitivo e con un basso grado di diversificazione. Per riuscire a crescere, deve sicuramente continuare ad aumentare la sua rete di partnership con i rivenditori ed espandersi geograficamente anche in altri paesi per aumentare la sua clientela. In quest'ultimo anno Scalapay ha aggiunto alla sua piattaforma molti operatori nel settore turistico, area ancora poco presente all'interno dei player BNPL. Infine, la fintech milanese ha acquisito l'istituto di pagamento

italiano Cabel IP che verrà ridenominato Scalapay IP⁵¹. Cabel IP agisce prevalentemente come fornitore di servizi per intermediari finanziari e aziende, svolgendo il ruolo di interlocutore altamente qualificato nei campi della monetica e dei sistemi di pagamento. Grazie ad un'offerta in grado di anticipare le nuove frontiere di business e di accompagnare il cambiamento del sistema finanziario, la società si propone come abilitatore ai cambiamenti di mercato derivanti dall'innovazione digitale per gli intermediari finanziari. L'acquisizione di Scalapay rappresenta una tappa importante nella continua espansione della società sul mercato europeo. Infatti, grazie a questa acquisizione, raggiungerà ulteriori paesi attraverso il *passporting* della sua licenza.

⁵¹<https://www.ferrutensil.com/scalapay-rileva-listituto-pagamento-italiano-cabel-ip-espandersi-europa/>

Conclusioni

Il settore Buy Now, Pay Later ha conosciuto una rapida crescita negli ultimi anni, grazie alla convergenza di diversi fattori favorevoli. Tra questi, l'accelerazione della digitalizzazione alimentata dalla pandemia di COVID-19, i persistenti bassi tassi di interesse, un ciclo economico in espansione e un quadro normativo ancora in fase di definizione. Tuttavia, il panorama macroeconomico e regolatorio ha subito profonde trasformazioni negli ultimi mesi, che potrebbero avere ripercussioni rilevanti sul settore BNPL. Dal punto di vista macroeconomico, l'inflazione crescente ha spinto diverse Banche Centrali ad aumentare i tassi di interesse. Questo cambio di rotta potrebbe innescare una nuova recessione in alcune economie avanzate, con possibili ripercussioni per gli operatori BNPL, tra cui un aumento dei costi del debito e tassi di inadempimento più elevati. Parallelamente, le normative stanno diventando sempre più stringenti. È probabile che il settore BNPL rientri nel campo di applicazione della nuova Direttiva europea sul credito ai consumatori (CCD II), diventando così soggetto a una regolamentazione più rigida, con l'obiettivo di rafforzare le misure di protezione dei consumatori. Al di là dell'Europa, anche altri paesi stanno seguendo lo stesso percorso. Questi sviluppi, uniti all'incremento della concorrenza a seguito dell'ingresso di operatori affermati come PayPal e ApplePay, stanno generando incertezza riguardo alle prospettive di crescita del settore, così come delineate in alcune analisi recenti. Anche i mercati stanno mostrando segni di scetticismo: negli ultimi mesi, le valutazioni e le capitalizzazioni di mercato degli operatori BNPL hanno subito una drastica contrazione, con perdite di valore superiori a quelle del Nasdaq Composite. In questo quadro in continuo mutamento, il modello BNPL si trova a dover affrontare sfide importanti. Sarà interessante osservare come gli operatori si adatteranno a questo nuovo contesto, magari diversificando il loro modello di business attraverso l'offerta di servizi aggiuntivi oltre al BNPL tradizionale, e sfruttando così le preziose informazioni acquisite per scopi di cross selling. Questa tesi ha cercato di illuminare alcuni degli aspetti cruciali di questo settore emergente, fornendo una base per ulteriori indagini e discussioni.

Bibliografia

- Accenture. (2021, Settembre). *"The Economic Impact of Buy Now, Pay Later In The U.S."*. Tratto da Afterpay Economic Impact: <https://afterpay-corporate.yourcreative.com.au/wp-content/uploads/2021/10/Economic-Impact-of-BNPL-in-the-US-vF.pdf>
- Adonopoulus, G. (2021, Luglio 8). *Startup unicorno: cosa significa e quali sono in Italia e in Europa*. Tratto da Money.it: <https://www.money.it/Startup-unicorno-significato-dove-si-trovano-Italia>
- Alcazar , J., & Bradford, T. (2021). *The Appeal and Proliferation of Buy Now, Pay Later: Consumer and Merchant Perspectives*. Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City.
- Backman , M. (2022, Luglio 18). *Study: Buy Now, Pay Later Services Grow in Popularity*. Tratto da The Ascent: <https://www.fool.com/the-ascent/research/buy-now-pay-later-statistics/>
- Barnett Ashley. (2023, Gennaio 30). *What Credit Scor Do You Need to Get Approved For a Credit Card?* Tratto da Money Under 30: <https://www.moneyunder30.com/credit-score-needed-to-get-approved-for-credit-card>
- Bruno, F. (9, Marzo 2023). *Value proposition: 5 esempi italiani (+ canvas da scaricare)*. Tratto da Fabio Bruno: <https://fabiobrunoseo.it/value-proposition-esempi/#Scalapay>
- Cimpanelli, G. (2022, Marzo 23). *Cos'è Scalapay, il terzo "unicorno" italiano che ha appena avuto un finanziamento da mezzo miliardo*. Tratto da Corriere della Sera: https://www.corriere.it/tecnologia/22_febbraio_23/scalapay-unicorno-italiano-start-up-ottiene-finanziamento-497-milioni-dollari-a5db782a-94d6-11ec-8815-5a4a3253d55e.shtml
- Consiglio Europeo. (2022, Giugno 9). *Consumer protection: Council adopts its position on new rules for consumer credit*. Tratto da European Council: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/09/consumer-protection-council-adopts-its-position-on-new-rules-for-consumer-credits/>
- Eckler , M. (2020, Agosto 24). *What Merchant Should Know about 'Buy Now, Pay Later'*. Tratto da Practical Ecommerce: <https://www.practicalecommerce.com/what-merchants-should-know-about-buy-now-pay-later>
- Ferramente Lab. (2023, Marzo 16). *Scalapay rileva l'istituto di pagamento italiano Cabel IP per espandersi in Europa*. Tratto da Ferrutensil:

<https://www.ferrutensil.com/scalapay-rileva-listituto-pagamento-italiano-cabel-ip-espandersi-europa/>

- Financial Technology Association. (2021, Luglio 8). *Just the Facts: Buy Now Pay Later (BNPL)*. Tratto da <https://www.ftassociation.org/wp-content/uploads/2021/07/BNPL-JTF-Final-3.pdf>
- FIS (2022, Giugno). *Global payments report: FIS*. Tratto da FIS Global: <https://www.fisglobal.com/en/global-payments-report>
- Folcia , M. (2022, Settembre). *Buy-in now, profit later*. Tratto da Pwc: <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/pwc-buy-in-now-profit-later.pdf>
- Fontana, F., & Cairoli, M. (2017). *Economia e Gestione delle Imprese*. Milano: McGraw-Hill Education.
- Galloway, S. (2021, Novembre 21). *Red Friday*. Tratto da No Mercy / No Malice: <https://www.profgalloway.com/red-friday/>
- Gobbi , L. (2022). Buy Now Pay Later, caratteristiche del mercato e prospettive di sviluppo. *Questioni di Economia e Finanza*.
- Innexta. (s.d.). *Bilancio Scalapay*. Tratto da Fintech Digital Index: <https://fintech.innexta.it/aziende/118/>
- Piplsay. (2021, Ottobre 4). *Buy Now, Pay Later' Programs: How Interested Are U.S. Shoppers?* Tratto da Sago: <https://sago.com/en/solutions/quantitative/?cn-reloaded=1>
- Rossmann, T. (2022, Marzo 4). *Do Young Adults Want Credit Cards?* Tratto da Bankrate: <https://www.bankrate.com/finance/credit-cards/playing-your-cards-right-younger-millennials-late-to-the-credit-cards-party/>
- Scalapay. (s.d.). *Come funziona Scalapay: Scalapay Italia*. Tratto da Come funziona Scalapay | Scalapay Italia: <https://www.scalapay.com/it/come-funziona-scalapay>
- Scalapay. (s.d.). *Il mio ordine non è stato approvato – Scalapay IT*. Tratto da Scalapay: <https://help.scalapay.com/hc/it/articles/6122748497679-Il-mio-ordine-non-%C3%A8-stato-approvato>
- Scalapay. (s.d.). *Pagare con Scalapay è sicuro? – Scalapay IT*. Tratto da Scalapay: <https://help.scalapay.com/hc/it/articles/360034318734-Pagare-con-Scalapay-%C3%A8-sicuro->
- Scalapay. (s.d.). *Scalapay S.r.l. with sole quotaholder Organisation, Management, and Control Model under Legislative Decree No. 231 of 08 June 2001*. Tratto

da https://assets-global.website-files.com/614b9948e0cc06785c60efe7/633ac3d320b9cf6bbad20744_Organisation%20Management%20and%20Control%20Model%20Scalapay_General%20Section_EN.pdf

Scalapay. (s.d.). *Vendi con Scalapay: Scalapay Italia*. Tratto da Vendi con Scalapay | Scalapay Italia: <https://www.scalapay.com/it/vendi-con-scalapay>

Shopify. (2022, Novembre 4). *What Is Buy Now, Pay Later (BNPL)? How BNPL Works*. Tratto da Shopify: <https://www.shopify.com/blog/buy-now-pay-later>

Tattomouse. (2023, Marzo 23). *Domande Frequenti Chi Paga Le Commissioni*. Tratto da Tattomouse: <https://tattomouse.it/domande-frequenti/chi-paga-le-commissioni-di-scalapay>

Tighe, D. (2021, Luglio 19). *Most Popular Online Payment Methods in the U.S. 2020*. Tratto da Statista: <https://www.statista.com/statistics/935676/payment-methods-used-for-online-transactions-usa/>

Todorov, S. (2021, Ottobre 21). *"Entering the Mainstream: The Growth of BNPL"*. Tratto da Payments Journal: <https://www.paymentsjournal.com/entering-the-mainstream-the-growth-of-bnpl/>

Vaibhav, M. (2021, Luglio). *Buy Now Pay Later Market Size, Share & Analysis: Forecast - 2030*. Tratto da Allied Market Research: <https://www.alliedmarketresearch.com/buy-now-pay-later-market-A12528>

Wilson, A. (2021, Luglio 10). *"Is 2021 the Year of BNPL? 6 Facts You Need to Know about This Payment Method"*. Tratto da Zip: <https://zip.co/us/merchant-hub/retail-insights/retail-insights-top-bnpl-trends-2021>