

**CASE STUDY**  
**SERIE V PAY**

## UniCredit Group

Da V PAY, un valore commerciale tangibile



### Indice

1. Il mercato delle carte di debito in Italia
2. Il ruolo delle carte di debito per UniCredit
3. I benefici di V PAY per UniCredit
4. L'implementazione di V PAY
5. La commercializzazione di V PAY
6. Fattori di successo e piani per il futuro
7. Lezioni apprese





Con una presenza operativa in oltre 20 paesi europei, UniCredit si definisce “la prima banca veramente europea”.

E' stata una delle prime banche a emettere V PAY e, ad oggi, ha lanciato V PAY in due Paesi, Italia e Bulgaria.

Ma perché UniCredit ha scelto V PAY?  
E quali sono i benefici di V PAY?



## Criteri fondamentali di successo

Zero casi di frode su carta V PAY

Reazione positiva da parte di clienti e del personale di filiale

Possibilità in futuro di eliminare del tutto i dati sulla banda magnetica nelle carte di debito

## Executive summary

Definendosi “la prima banca veramente europea”, UniCredit serve 40 milioni di clienti in 22 paesi europei. E’ la seconda banca in Italia, con una rete di 4.500 filiali e una quota di mercato stimata del 16 per cento.

Il modello di business di UniCredit si basa sulla specializzazione, offrendo servizi chiaramente diversificati attraverso le rispettive Divisioni commerciali.

L’obiettivo della Divisione Retail è di fornire una gamma completa di prodotti e servizi affidabili e di alta qualità al miglior rapporto qualità/prezzo, con una particolare attenzione alla “customer satisfaction”.

La Divisione Retail Italy vede le proprie operazioni di pagamento con carta come un importante strumento strategico.

La presenza di prodotti moderni e sicuri per i pagamenti con carta supporta la diversificazione delle proposte di conto corrente di UniCredit. Prodotti migliori possono anche incoraggiare il cliente ad adottare un comportamento piu’ vantaggioso, per se stesso e per la banca. Riducendo al minimo il numero delle transazioni presso le filiali il cliente guadagna tempo e la banca riduce i costi di gestione delle operazioni di cassa. E a minori costi per la banca corrispondono prezzi più bassi per i Clienti. Inoltre il livello di frode sulle tradizionali carte di debito è divenuto un problema sia per i consumatori che per le banche italiane, con perdite significative per il sistema.

E’ in questo contesto che UniCredit ha scelto V PAY come uno dei principali prodotti per le carte di debito offerte sul mercato Italiano:

- Come prodotto di debito solo a chip, e perciò altamente sicuro, V PAY offre un’ampia serie di benefici tangibili ai Clienti oltre che alla banca

- Come prodotto nuovo, con un’identità ben distinta, V PAY si e’ armonizzato con il programma di rebranding della stessa UniCredit (anche considerando il recente riassetto societario con l’integrazione del Gruppo Capitalia all’interno di UniCredit Group)
- Come prodotto a basso costo, V PAY consente un’alta efficienza nell’operatività, elaborazione e gestione. Per UniCredit è risultata di facile implementazione, godendo anche del forte supporto da parte di Visa Europe
- Come prodotto veramente europeo, con una *governance* locale e regionale, UniCredit ha l’opportunità di influenzare direttamente il modo in cui V PAY viene gestita

Con oltre 650.000 carte emesse a fine 2008 e una media di altre 50.000 carte emesse ogni mese, V PAY può essere considerata un netto successo per UniCredit: piace ai clienti, sta validamente riducendo i costi legati alle frodi, e sta inoltre contribuendo all’efficienza operativa della banca e all’efficacia commerciale della rete delle filiali.

**650.000 CARTE  
EMESSE A FINE 2008**



## Il mercato delle carte di debito in Italia

Dal punto di vista del numero delle carte emesse e dei punti di accettazione, il mercato delle carte di debito in Italia è relativamente maturo. Tuttavia, dal punto di vista dell'uso effettivo, il mercato è leggermente arretrato rispetto agli standard europei\*.

Tale situazione è in parte influenzata dalla struttura del mercato bancario italiano, oltre che dalla struttura del commercio al dettaglio.

Ad esempio, il mercato bancario continua ad essere piuttosto frammentato: benché diversi gruppi bancari siano attenti all'evoluzione tecnologica e abbiano investito molto nell'automazione, non tutti gli operatori del settore hanno mostrato analoga sensibilità verso l'innovazione.

La struttura del commercio al dettaglio è ancor più frammentata: essendo pochissime le catene di negozi, permane ancora il rapporto diretto e personale tra clienti e esercenti. E i clienti a volte hanno la percezione che il contante sia accettato in via preferenziale.

L'uso del contante è infatti fortemente radicato, soprattutto nelle zone meno metropolitane del paese, dove non sono così palesi le motivazioni a supporto della transizione dal contante alla moneta elettronica.

Alla fine del 2007, in Italia erano state emesse un totale di 28 milioni di carte di debito. Queste hanno generato un totale di 670 milioni di prelievi da sportelli ATM per un valore di €110 miliardi, e 750 milioni di transazioni presso i punti di vendita (POS) per un valore di €48 miliardi.\*\*

Tutte le carte di debito emesse da banche presentano il logo BANCOMAT (solo per prelievi agli sportelli ATM), o il logo BANCOMAT e PagoBANCOMAT (servizi ATM e pagamenti POS). La maggioranza delle carte PagoBANCOMAT (circa l'83 per cento) sono in co-branding con un sistema di carte di debito internazionale. Le restanti possono operare al momento solo sul mercato domestico, ma entro il 2010 è previsto che saranno sostituite in linea con quanto stabilito dal SEPA Card Framework.

\* Fonte: Retail Banking Research (RBR) - Payment Cards Western Europe 2008  
\*\* Fonte: Consorzio BANCOMAT - 2008



## Il ruolo delle carte di debito per UniCredit

Per UniCredit, le carte di debito hanno un'importante funzione strategica.

- **Da un lato, supportano la diversificazione delle varie configurazioni di conto offerte da UniCredit.**

Le Banche della Divisione Retail Italy servono segmenti di consumatori quali il mass market, i clienti affluenti e il settore delle imprese piccole e medie, a ciascuno dei quali viene offerta un'ampia gamma di servizi di alta qualità, affidabili e di prezzo adeguato.

A tale scopo, UniCredit offre una gamma completa di carte di debito, differenziate per segmento, a complemento dei rispettivi prodotti di conto, soddisfacendo così le specifiche necessità di ogni particolare segmento di clientela.

- **Dall'altro lato, le carte di debito possono essere di aiuto a UniCredit per favorire un comportamento più virtuoso da parte dei propri clienti.**

Uno dei principali obiettivi della banca è di migliorare le prestazioni commerciali della propria rete di sportelli. Lo scopo è di automatizzare le normali transazioni di routine (quali prelievi e depositi). Questo non solo riduce le file e migliora l'esperienza del cliente presso la filiale, ma lascia anche più tempo a disposizione del personale per fornire consigli e assistenza ai clienti stessi.

A tal fine, UniCredit ha ad esempio messo in campo 2.800 sportelli ATM intelligenti, che consentono ai clienti di depositare contanti o assegni. Inoltre, in Italia UniCredit sostiene attivamente la campagna "War on Cash" (Guerra al contante), un programma di informazione pubblica gestita di concerto con il Consorzio BANCOMAT (titolare dei marchi BANCOMAT e PagoBANCOMAT) e Visa Europe.

Allo stesso tempo, le frodi sulle carte di debito sono divenute una questione spinosa per le banche italiane e per i loro clienti. Alle perdite dirette vanno aggiunti i relativi costi operativi, senza tener conto del clima di sfiducia nei confronti degli strumenti elettronici, compromettendo gli sforzi compiuti dagli operatori per favorire la modernizzazione dei sistemi di pagamento.

Partendo da tutte queste premesse, UniCredit:

- Ha sviluppato una serie di prodotti di debito studiati per suscitare l'interesse di precisi segmenti di clientela, nonché per soddisfarne gli specifici bisogni
- Guarda ai propri prodotti di moneta come a dei veicoli per aggiungere valore alle proprie attività, massimizzando le prestazioni commerciali della propria rete di filiali e riducendo i disagi legati al contante (rapine, smarrimenti,...)
- E' cosciente dell'impatto che la frode ha sull'effettiva performance aziendale, oltre che sulla percezione da parte dei clienti

**2.800**  
**SPORTELLI ATM**  
**INTELLIGENTI**

## I benefici di V PAY per UniCredit

UniCredit ha capito che V PAY poteva generare una serie di tangibili benefici commerciali:

### 1. Tutti i benefici legati alla sicurezza

Cosa assolutamente fondamentale, V PAY risulta altamente sicura, e come tale deve essere percepita dal Cliente.

Nel predisporre il proprio *business case* per l'emissione di V PAY, UniCredit ha individuato diverse opportunità per una riduzione significativa dei costi:

- **Riduzione delle perdite effettive per frode**  
Essendo un prodotto solo a chip, con verifica del PIN, V PAY è largamente immune al tipo di attacchi cross border con carte contraffatte che hanno afflitto la comunità bancaria italiana. Ciò porta ad una riduzione significativa nelle perdite effettive dovute a frode.
- **Riduzione dei costi per il supporto clienti e gestione reclami**  
La riduzione nelle perdite per frode porta ad una diminuzione dei costi correlati, quali i costi per la gestione delle chiamate ai *call centre* di UniCredit e alle filiali, quelli per gli accertamenti dell'accaduto e quelli per il riconoscimento dei rimborsi ai clienti.
- **Costi correlati e risparmi di efficienza**  
L'introduzione di V PAY consente alla banca di evitare determinati costi di gestione delle frodi. Ad esempio, UniCredit usa da tempo il servizio SMS Alert, notificando ai titolari di carta le transazioni a maggior rischio di frode effettuate dalla carta di debito, a mezzo messaggio di testo. Questo servizio e i costi ad esso associati possono essere eliminati o sensibilmente ridotti nel caso dei titolari di carta V PAY.

UniCredit ha notato che, oltre a ridurre i costi, un prodotto sicuro costituisce anche una proposta allettante per i clienti (e per il personale). Infatti, come dimostrato anche dalle ricerche di mercato condotte da Visa Europe, la paura delle frodi rappresenta una particolare barriera all'uso delle carte in Italia\*.

### 2. Un nuovo prodotto con un'identità ben distinta

La decisione di emettere V PAY ha coinciso a grandi linee con il riassetto societario conseguente all'integrazione con il Gruppo Capitalia (comprendente Banca di Roma, Banco di Sicilia e Bipop Carire) da parte di UniCredit.

V PAY ha inoltre offerto un contributo al programma di *rebranding* realizzato in concomitanza: è stato il primo prodotto nuovo e unificante, portatore del marchio UniCredit e comune a tutto il gruppo.

### 3. Un prodotto ad alta efficienza e basso costo

Un'ulteriore attrattiva di V PAY è stata la sua struttura di costo. In un momento in cui le entrate generate dalle carte di debito si trovano sotto forte pressione, i contenuti costi di circuito e i minimi costi operativi di V PAY offrono un indubbio vantaggio.

### 4. Un prodotto veramente europeo con un'importante governance locale

UniCredit ha tratto inoltre incoraggiamento dal fatto che V PAY è stata creata in Europa, per l'Europa ed è gestita dalle banche Europee.

Attraverso gli organi di governance nazionali e regionali, UniCredit può esercitare quindi una diretta influenza sull'evoluzione di V PAY.

Sulla base di questi vantaggi e benefici, UniCredit ha scelto V PAY quale uno dei principali prodotti all'interno della propria gamma di carte di debito.

In *co-branding* con Bancomat e PagoBANCOMAT, è ora una delle carte di debito per la clientela mass market delle Banche della Divisione Retail italiana, ed è venduta stand alone come pure è prevista in tutti i conti package, con prezzo già incluso nel canone mensile del conto stesso. Il prodotto è posizionato come:

- Altamente sicuro
- Adatto a tutti
- Ideale per le spese di ogni giorno

\* Ad esempio, da una ricerca con focus group realizzata in Italia nel 2007 da TNS per conto di Visa Europe, risulta che le frodi sulle carte di debito sono fonte di profonda preoccupazione tra i consumatori italiani.

## L'implementazione di V PAY

Pur essendo stata una delle primissime banche europee a lanciare V PAY, UniCredit ha trovato semplice il processo di implementazione.

Prima del lancio sul mercato, è stato condotto internamente un piccolo esperimento pilota per un periodo di due mesi. Questo è stato usato principalmente per controllare e verificare il modo in cui le carte venivano personalizzate e per individuare qualsiasi eventuale problema di interoperabilità. Nel corso di questo processo sono emersi alcuni problemi tecnici di bassa portata che sono stati rapidamente risolti.

Nell'implementare V PAY, UniCredit ha collaborato con i team di supporto clienti di Visa Europe e con SIA-SSB, il processor scelto come partner.

*“Abbiamo beneficiato di un supporto eccellente e di un dialogo costante con Visa Europe. Se avevamo bisogno di maggiore supporto, dovevamo soltanto chiedere. Se insorgevano dei problemi, questi venivano rapidamente risolti”.*

**Isabella Artioli**, Head of Credit and Debit Cards  
- UniCredit S.p.A.

**“SE INSORGEVANO DEI PROBLEMI, QUESTI VENIVANO RAPIDAMENTE RISOLTI”**



Al fine di massimizzare la sicurezza del proprio programma, la banca ha scelto una configurazione di V PAY particolarmente sicura e le carte non possono essere usate per le spese relative al commercio elettronico. Inoltre, con l'obiettivo di mantenere al minimo assoluto i dati sulla banda magnetica, UniCredit ha deciso di non far uso della rete PLUS ATM di Visa\*.

\* Fra le tante scelte che V PAY offre agli emittenti di debito, vi è la possibilità di estendere l'accettazione da parte degli sportelli ATM al di fuori dell'Europa, attraverso il co-badging con la rete PLUS ATM di proprietà Visa. UniCredit ha deciso di non fare uso di tale opzione a seguito di un'analisi sui comportamenti d'uso delle sue attuali carte di debito, che mostravano un tasso di utilizzo al di fuori dell'Europa di entità trascurabile.

*“In Europa le carte di debito sono carte collegate al conto corrente e gli importi sono addebitati man mano che il cliente preleva o paga.*

*“Visa Europe è un ottimo partner, infatti Visa Europe ha una grande conoscenza del mercato locale e investe fortemente nel proprio rapporto con gli stakeholder europei”.*

**Isabella Artioli**, Head of Credit and Debit Cards - UniCredit S.p.A.



## La commercializzazione di V PAY

V PAY è ora uno dei principali prodotti della gamma di carte di debito di UniCredit.

### La trasmissione del messaggio ai clienti

Il programma V PAY della Divisione Retail Italy di UniCredit si posiziona quale carta di debito per la clientela mass market della banca, è disponibile per tutti i correntisti e si presta a qualunque tipo di conto. Descritta come "una combinazione vincente", i tre pilastri principali della proposta sono:

- Sicurezza
- Accettazione a livello pan-europeo
- Semplicità

**"UNA COMBINAZIONE VINCENTE"**

Per sviluppare e perfezionare questa proposta, UniCredit ha attinto alla messaggistica elaborata da Visa Europe, che era stata a sua volta basata su approfondite ricerche di mercato. Inoltre, per accompagnare il lancio, UniCredit ha creato un'intera serie di materiali per la comunicazione al cliente fra cui:

- Vetrine esterne allestite nelle filiali
- Card Carrier che illustra nei dettagli i servizi offerti e le features distintive delle carte V PAY
- Leaflet distribuiti ai clienti
- Pagine dedicate sul sito Web
- Una brochure esplicativa sulla gamma completa dei prodotti di debito

### La trasmissione del messaggio al personale

E' chiaro che il personale delle filiali gioca un ruolo centrale nell'introduzione di un programma di carte di debito rivolto ad un mercato di massa.

Per diffondere il messaggio nel modo più ampio possibile, UniCredit ha usato un sistema di note periodiche interne che vengono lette universalmente, le "circolari normative".

La normativa è stata integrata con una serie di pagine dedicate sul sito intranet della banca. Mirato specificatamente alle filiali, il sito intranet fornisce informazioni aggiuntive su V PAY e dà la possibilità al personale di stampare i fogli informativi e la scheda del prodotto V PAY e fornirli direttamente ai clienti.

Per favorire la conoscenza del brand V PAY e promuoverne l'utilizzo, UniCredit ha inoltre distribuito, presso la sua clientela giovane, dei mousepad con il marchio V PAY, nell'ambito di alcune iniziative rivolte agli studenti universitari.

*"La formazione del personale è stata in realtà piuttosto semplice. Naturalmente vi sono state delle domande, ma, in generale, i nostri dipendenti sono stati molto ricettivi".*

**Isabella Artioli**, Head of Credit and Debit Cards  
- UniCredit S.p.A.

*"A partire dal 2011, vorremmo valutare la possibilità di eliminare dalle nostre carte tutti i dati sulle bande magnetiche al fine di renderle ancora più sicure. Vogliamo inoltre fare in modo che V PAY sia disponibile in tutta Europa e in particolare in tutti i mercati in cui UniCredit è presente in Europa".*

**Isabella Artioli**, Head of Credit and Debit Cards - UniCredit S.p.A.



## Fattori di successo e piani per il futuro

UniCredit considera l'introduzione di V PAY un chiaro successo.

Il suo programma V PAY era basato su un *business case* ben delineato che è stato di facile attuazione. I dipendenti si sono dimostrati molto disponibili, e l'offerta ai clienti è stata chiara e convincente.

Ad appena pochi mesi dall'introduzione del programma, V PAY ha già iniziato a produrre risultati di successo su diversi indicatori.

- **Successo al di sopra del target**

Alla fine di dicembre 2008 erano state emesse oltre 650.000 carte, leggermente al di sopra dei target iniziali della Divisione Retail Italy di UniCredit.

L'emissione sta procedendo ad un ritmo medio di 50.000 carte al mese, e la Divisione Retail Italy spera che questo ritmo acceleri ulteriormente nel 2009 e oltre.

Anche UniCredit Bulbank, la controllata bulgara di UniCredit, ha iniziato ad emettere le carte V PAY. Anzi, questa è la prima banca ad emettere una carta V PAY pura, completamente priva di qualunque dato sulla banda magnetica.

L'intenzione finale è di emettere diversi milioni di carte e di introdurre V PAY in altre unità operative di UniCredit in Europa.

- **Riduzione delle perdite per frode**

Essendo un prodotto solo a chip con verifica del PIN, l'esposizione di V PAY alle frodi è considerevolmente minore rispetto alla gamma tradizionale delle carte di debito.

Di fatto, dopo quasi un anno di emissioni di carte V PAY, non si è verificato nemmeno un caso di frode da contraffazione sullo schema V PAY.

Oltre a ridurre le perdite nette, questo ha eliminato una serie di costi correlati. Ad esempio, la banca non ritiene necessario estendere il suo servizio SMS Alert alle transazioni V PAY.

Nonostante ciò, la Divisione Retail Italy di UniCredit vede l'attuale configurazione della carta come un

momento di transizione. Con l'avanzare del processo europeo di migrazione verso i terminali EMV, la banca valuterà l'opportunità di emettere carte valorizzate unicamente sul chip, eliminando dalla banda magnetica qualsiasi dato addirittura a partire dal 2011.

- **Alti livelli di soddisfazione del cliente**

Le prove aneddotiche provenienti dal personale delle filiali, supportate dal tasso di emissione e d'uso di V PAY, sono un'indicazione che i clienti hanno risposto molto positivamente alla proposta V PAY.

- **Reazione positiva dal personale di filiale**

Il personale delle filiali UniCredit ha risposto positivamente a V PAY e si è rivelato collaborativo nel proporre il prodotto e nell'illustrarne i benefici ai Clienti. In particolare, al personale delle filiali sono piaciute le credenziali di sicurezza di V PAY, il che li aiuta nell'offerta del prodotto che possono consigliare con fiducia anche ai Clienti più sensibili alla tematica delle frodi.

- **Un ruolo attivo nella governance di V PAY**

UniCredit è membro attivo dello Steering Committee di V PAY (l'organo paneuropeo di *governance*), oltre che di V PAY Italia (l'organo di *governance* nazionale), ed esercita pertanto una diretta influenza sulla gestione ed evoluzione di V PAY.

*"La struttura di governance rappresenta un canale fondamentale a disposizione delle banche socie per avere un dialogo strutturato con Visa Europe e per garantire che i nostri interessi e le nostre strategie siano costantemente in linea".*

**Isabella Artioli**, Head of Credit and Debit Cards - UniCredit S.p.A.



## Lezioni apprese

UniCredit vede l'introduzione di V PAY come un vero successo.

Tuttavia, vi è qualcosa che, a seguito dell'esperienza, avrebbe fatto in modo diverso?

Le banche della Divisione Retail hanno tre consigli da dare agli altri emittenti di V PAY e ai potenziali emittenti.

- **Siate chiari in merito al grado di accettazione**

In generale, clienti e personale hanno trovato la proposta V PAY molto chiara e molto convincente. Ne apprezzano la sicurezza e la semplicità, e il fatto che V PAY può essere usata per gli acquisti di ogni giorno.

L'unico aspetto che ha suscitato confusione è legato al grado di accettazione di V PAY. Alcuni consumatori non hanno compreso che la carta può essere utilizzata in Europa oltre che nel proprio Paese, mentre altri hanno presunto che potesse essere usata in tutto il mondo.

Il consiglio di UniCredit è di specificare molto chiaramente che la carta è accettata in Europa, ma non oltre. Per chiarire la situazione, UniCredit ha rivisto la propria documentazione e rinvia inoltre i clienti alla versione italiana del sito Web di V PAY, che contiene un elenco aggiornato del quadro di accettazione in Europa, elenco particolarmente importante fino a quando l'accettazione già oggi buona non sarà capillare in tutta l'area.

- **Riflettete sulle eventuali configurazioni future della carta**

UniCredit ha configurato le proprie carte in modo tale da rispecchiare le attuali circostanze di mercato, combinando l'accettazione su larga scala del PagoBANCOMAT in Italia con chip e banda magnetica e l'accettazione sicura di V PAY in tutta Europa tramite il solo chip.

UniCredit intende cambiare appena possibile tale configurazione in modo da adeguarsi all'evoluzione delle modalità di frode e all'avanzare del processo di migrazione ai terminali EMV: eliminando tutti i dati scritti sulla banda magnetica.

*“Le frodi sono ancora largamente concentrate sulle carte con sola banda magnetica. Tuttavia, si stanno già muovendo verso le carte che sono munite sia di banda magnetica che di chip. Pertanto, il futuro per noi deve essere rappresentato da una carta a solo chip”.*

**Isabella Artioli**, Head of Credit and Debit Cards  
- UniCredit S.p.A.



- **Riflettete su come integrare V PAY con altri prodotti**

La maggior parte delle banche sceglieranno probabilmente di introdurre V PAY su carte configurate nei più diversi modi. Per molte banche V PAY fornisce addirittura l'occasione per introdurre una gamma differenziata, con vari prodotti che si completano e integrano a vicenda.

Il consiglio di UniCredit è di sviluppare e promuovere altri prodotti da utilizzare in situazioni in cui non sia possibile far uso del chip (quali transazioni e-commerce e viaggi internazionali). Ad esempio, accanto a V PAY si potrebbero usare dei prodotti prepagati specifici o le carte di credito.

Ovviamente altre banche e altri paesi potrebbero avere delle necessità commerciali diverse. Uno dei principali benefici di V PAY è l'estremo livello di flessibilità che essa offre agli emittenti, consentendo loro di configurare le proprie carte di debito nel modo più adatto ad apportare il massimo beneficio alla propria attività specifica e alla propria base clienti.

Di base, V PAY nasce come prodotto di debito solo a chip, in risposta ai requisiti SEPA, utilizzabile presso punti vendita e sportelli automatici, e gode inoltre di *governance* locale e di una gamma di servizi aggiuntivi. Ma questo è solo l'inizio.

Per chi desidera invece proporre alla clientela un prodotto più ricco è comunque possibile aggiungere alle funzioni di base alcune ulteriori distintive funzionalità. Tra quelle già disponibili vi sono i pagamenti *contactless* (attualmente già attivi in Italia, seppure localmente), pagamenti di basso importo, e-commerce sicuro, ritiro di contanti presso i punti vendita e il servizio Visa Money Transfer.

Le banche possono inoltre emettere V PAY in forma di carta prepagata, possono scegliere tra diverse opzioni di *co-branding* e possono beneficiare di una nuova gamma di funzioni ausiliarie. Le funzionalità future comprenderanno ricariche telefoniche, *m-payments* e servizi dedicati di *scripting*, inclusa la modifica del PIN.

Con V PAY, quindi, le banche non solo godono della libertà di rispondere a priorità commerciali specifiche, ma traggono anche beneficio da funzionalità avanzate che non sempre i vari sistemi di carte di debito sono in grado di offrire.

## Sedi Visa Europe

[www.vpay.com](http://www.vpay.com)

### Sede principale

Visa Europe  
PO Box 39662  
London W2 6WH  
Regno Unito  
Tel: +44-(0)-20-7937-8111  
Fax: +44-(0)-20-7937-0877

### Belgio

Visa Europe  
Rue du Luxembourg 3  
1000 Brussels  
Belgio  
Tel: +32-(0)-2-501-0844  
Fax: +32-(0)-2-501-0850

### Francia

Visa Europe  
21, boulevard de la Madeleine  
75001 Parigi  
Francia  
Tel: +33-(0)-1-53-05-3939  
Fax: +33-(0)-1-53-05-3937

### Germania

Visa Europe  
Schillerstrasse 19  
60313 Francoforte  
Germania  
Tel: +49-(0) -69-9-20-11-210  
Fax: +49-(0) -69-9-20-11-222

### Grecia e Cipro

Visa Europe  
13 Posidonos Avenue  
GR-17455 Alimos  
Atene  
Grecia  
Tel: +30-210-984-8850  
Fax: +30-210-984-5580

### Italia

Visa Europe  
Largo Augusto 7  
20122, Milano  
Italia  
Tel: +39-02-76-2901  
Fax: +39-02-76-29020

### Paesi Nordici

Visa Europe  
Hamngatan 13  
SE-111 47 Stoccolma  
Svezia  
Tel: +46-(0)-8-440-3570  
Fax: +46-(0)-8-611-9018

### Polonia

Visa Europe  
LIM Centre  
Al.Jerozolimskie 65/79  
00-697 Varsavia  
Polonia  
Tel: +48-22-630-6801  
Fax: +48-22-630-6806

### Portogallo

Visa Europe  
Avenida da Liberdade  
180 E - 2 Direito  
Tivoli Forum  
1250-146 Lisbona  
Portogallo  
Tel: +351-21-358-4500  
Fax: +351-21-358-4550

### Romania

Visa Europe  
6 Maria Rosetti Street  
Maria Rosetti Tower 3rd Floor  
Bucharest 020485  
Romania  
Tel: +40-312-250-500  
Fax: +40-312-250-501

### Spagna

Visa Europe  
Torre Picasso - Planta 17  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, s/n  
28020 Madrid  
Spagna  
Tel: +34-91-418-9200  
Fax: +34-91-597-3326

### Turchia

Visa Europe  
Beybi Giz Plaza  
Meydan Sk.No: 28  
Kat: 30  
34398 Maslak  
Istanbul  
Turchia  
Tel: +90-(0)-212-290-2230  
Fax: +90-(0)-212-290-2246

Ricordatevi che potete contare su di noi. Se avete bisogno di assistenza o consigli su come V PAY può aiutarvi a migliorare il vostro business non esitate a rivolgervi al vostro Rappresentante Visa Europe, o contattateci scrivendo a [vpay@visa.com](mailto:vpay@visa.com)