TEHA

THINK TANK | MANAGEMENT CONSULTING | LEADERS' EDUCATION | SUMMIT

Dal pagamento all'esperienza: piattaforme digitali per un nuovo modello di relazione

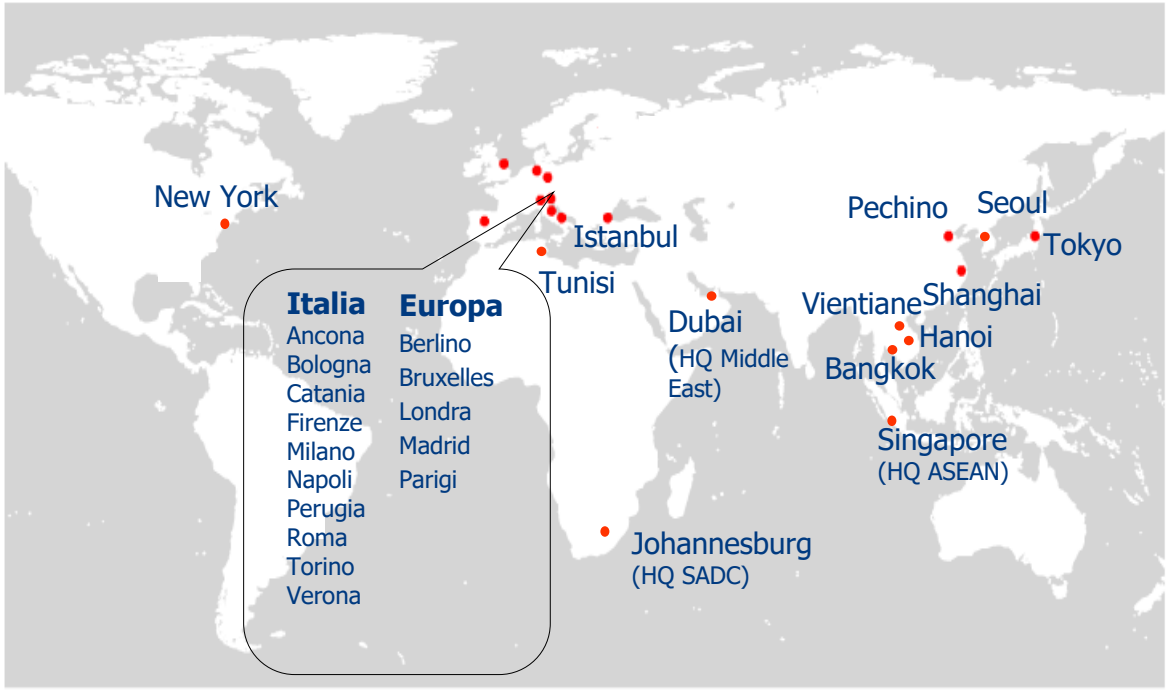
I risultati dello Studio di TEHA tra cittadini e aziende italiane

Milano, mercoledì 11 giugno 2025 - STEP FuturAbility District (Piazza Adriano Olivetti 1)

© 2025 Tutti i diritti riservati

The European House - Ambrosetti | TEHA Group

- Fondata nel 1965, è un **gruppo di consulenza per le Alte Direzioni** con sede in Italia e uffici in tutto il mondo
- Dal 2013 è accreditata nella categoria "*Best Private Think Tanks*", **1° *Think Tank* in Italia e tra i più rispettati indipendenti al mondo** su oltre 11.175 *
- Per il quinto anno consecutivo è riconosciuta da Top Employers Institute come una delle **151 realtà Top Employer in Italia**
- TEHA Group fornisce:
  - Servizi di consulenza strategica e manageriale
  - Costruzione di scenari strategici, attività di *policymaking* e *advocacy* (>400 all'anno)
  - Piani di sviluppo territoriale ai Governi regionali e ai principali *player* locali (>60 iniziative negli ultimi 3 anni)
  - Programmi di alta formazione e *Forum* per la *leadership* politica ed imprenditoriale (oltre 50 incontri all'anno, con più di 3.000 esperti da tutto il mondo)



(*) Fonte: «Global Go to Think Tank Index Report» dell'Università della Pennsylvania

TEHA Group: principali *facts&figures*

Oltre 850 Eventi

Realizzati nel 2024, di cui l'11% in digitale, l'8% in fisico e l'81% phygital

1
Piattaforma proprietaria phygital

Know-how e tecnologia proprietaria per realizzare workshop, seminari, eventi digitali complessi

3.500 Esperti

Nazionali ed internazionali coinvolti nelle nostre diverse piattaforme

46.000 Imprenditori e manager

Nazionali ed internazionali che hanno partecipato ai nostri eventi e incontri in Italia e nel mondo

Oltre 400 Studi e Scenari

Sviluppati per Istituzioni e aziende nazionali ed internazionali

1° Think Tank

Privato italiano, 4° nell'Unione Europea, tra i più rispettati e indipendenti – dal 2013 – su 11.175 a livello globale (*)

50 Anni

del Forum di Cernobbio nel 2024

18 Paesi

Italia, Francia, Belgio, Spagna, Germania, Regno Unito, Stati Uniti, Sudafrica, Turchia, Tunisia, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Giappone, Cina, Corea del Sud, Tailandia, Vietnam, Singapore

TOP EMPLOYER 2025

Per il quinto anno consecutivo, siamo stati riconosciuti Top Employer. Una delle 151 realtà nominate nel 2025 in Italia, sulla base dell'analisi specifica di 6 aree di policy HR e di oltre 400 best practice monitorate

330 Persone di cui 61% Donne

Accomunate dalla stessa passione e voglia di fare

10+ anni di innovazione

Da oltre 10 anni attore chiave dell'ecosistema italiano dell'innovazione: Corporate Venture Capital, Open Innovation, Acceleratore di Startup, scenari tecnologici

30+ anni di sostenibilità

L'esperienza del nostro team di sostenibilità in progetti e soluzioni su misura per accelerare la transizione delle imprese verso un futuro sostenibile

11 Community

Tematiche o territoriali: Cashless Society, Valore Acqua per l'Italia, Retail 5.0, Life Sciences, Innotech, Smart Building, Zero Carbon, Floating Wind Offshore, Toscana, Food, Valore Rigenerazione Urbana

7 Think Tank e Summit Internazionali

Riconosciuti come una best-practice internazionale da parte dell'ASEAN Community. Menzionati come caso d'eccellenza nel Trattato del Quirinale - co-firmato dal Presidente del Consiglio dei Ministri italiano e dal Presidente della Repubblica Francese - per la cooperazione bilaterale rafforzata

120 Famiglie

Imprenditoriali assistite, tramite consulenza nei Patti di Famiglia e Sistemi di Governance

(*) Nell'ultima edizione del Global Go To Think Tanks Report della University of Pennsylvania

TEHA ha somministrato due *survey* ai **cittadini** e alle **aziende italiane** per inquadrare i principali ***trend* in atto** con riferimento alla ***Customer Experience***, analizzando come sia in corso un passaggio da servizio ad esperienza di pagamento grazie al contributo dei **servizi di *Open Finance*** e delle **piattaforme digitali**

Survey ai cittadini

La *survey* ai cittadini è stata somministrata attraverso questionari digitali supportati dal sistema C.A.W.I. durante i mesi di **aprile-maggio 2025**

Risposte raccolte: **500**

Survey alle aziende

La *survey* alle aziende è stata somministrata attraverso interviste *web* supportate dal sistema C.A.T.I. durante i mesi di **aprile-maggio 2025**

Risposte raccolte: **352**

NB. C.A.W.I.=Computer Assisted Web Interviewing; C.A.T.I.=Computer Assisted Telephone Interviewing

Gli obiettivi dell'indagine condotta tra cittadini e aziende per valutare il ruolo dell'*Open Finance* al servizio della *Customer Experience*

L'indagine condotta tra cittadini e aziende italiane si è posta i seguenti obiettivi:

- Valutare la conoscenza e l'adozione di soluzioni di pagamento innovative (**grado di digitalizzazione**) da parte dei consumatori e analizzare il livello di **maturità digitale**, la **propensione all'investimento e all'innovazione** nei sistemi di pagamento e l'adozione di soluzioni finanziarie digitali da parte delle imprese
- Valorizzare il **contributo strategico** dei servizi di *Open Finance* e delle piattaforme digitali per l'**ottimizzazione dei processi aziendali** e le **esperienze di pagamento** dei consumatori
- Valutare l'impatto di soluzioni come ***Embedded Finance* e Intelligenza Artificiale** sulla *Customer Experience* e sui processi di incasso e pagamento
- Misurare la **familiarità** e **l'interesse** verso il concetto di "*Embedded Finance*" e i relativi servizi
- Misurare la **consapevolezza** tra cittadini e aziende italiane **circa le crescenti opportunità offerte dai modelli *embedded***

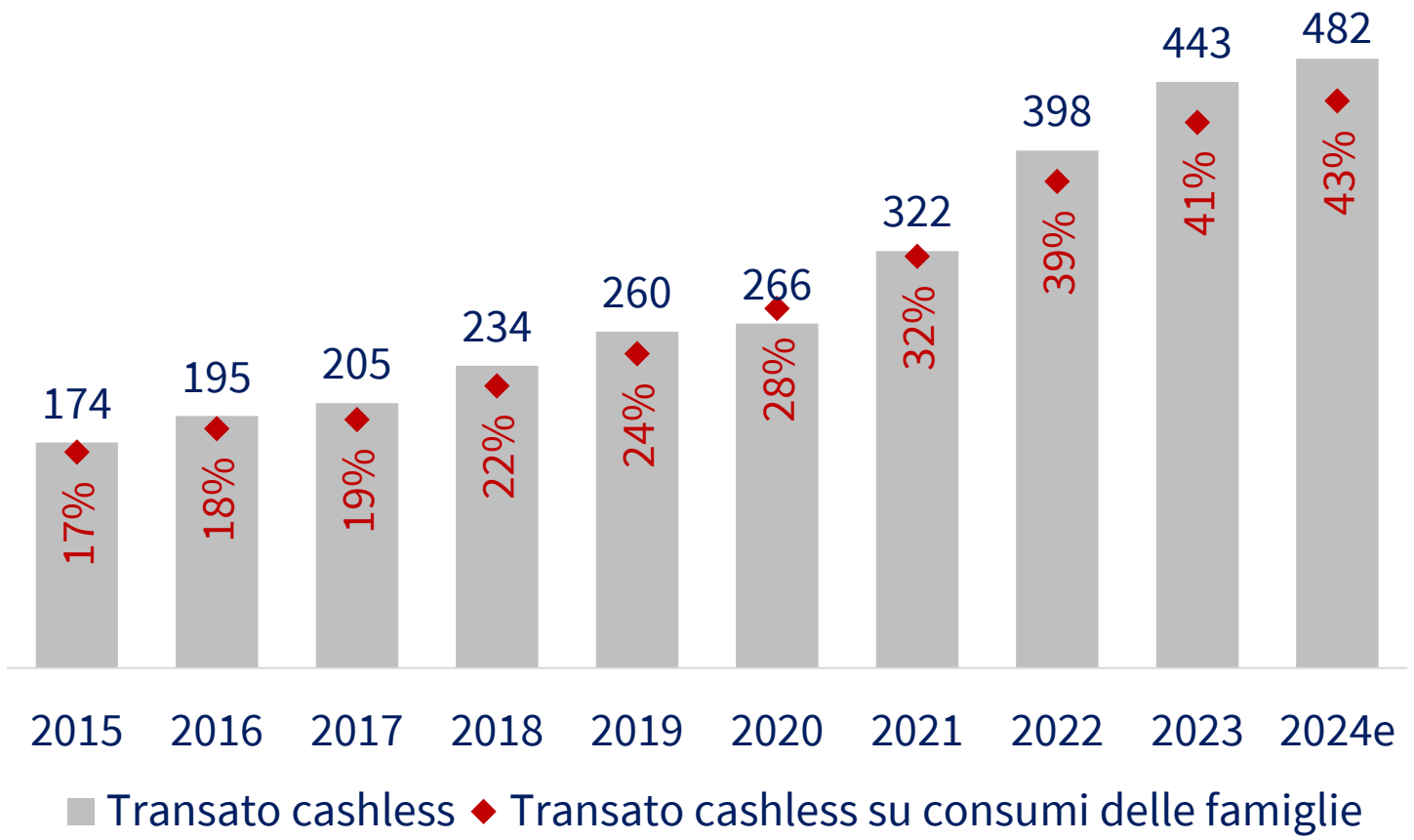
Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025

Nel 2024, per la prima volta in Italia, i pagamenti digitali hanno superato il contante, a conferma della «maturità» raggiunta tra i cittadini: **3 su 4** utilizzano i pagamenti digitali **più volte a settimana** (c.d. *Digital Frequent*)
e il **15% tutti i giorni** (c.d. *E-pay addicted*)

A fronte di ***gap* conoscitivi** circa le modalità di pagamento più innovative (es. *Account-to Account*) al **crescere della frequenza di utilizzo dei pagamenti digitali aumenta la conoscenza** delle diverse alternative evidenziando un "circolo virtuoso" tra ***adoption* e possibile valorizzazione** delle modalità di pagamento

I pagamenti *cashless* in Italia sono ormai «maturi» e nel 2024 hanno superato, per la prima volta in Italia, il contante

Valore del transato *cashless* (miliardi di Euro) **e transato *cashless* sui consumi** (valori percentuali), 2015-2024[e]



Nel 2024, per la prima volta in Italia, **i pagamenti digitali hanno superato i pagamenti in contanti**, rappresentando il **43%** dei consumi (vs. il 41% del contante)

Nell'ultimo anno, **più di 1 cittadino su 2** ha notato **miglioramenti nell'esperienza di pagamento**, *in primis* per la diffusione di nuovi strumenti di pagamento

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, Polimi e *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025

All'interno dei pagamenti *cashless* sono sempre più importanti i pagamenti innovativi

Nel 2024, in Italia, i pagamenti su canali innovativi rappresentano il **24%** dei metodi di pagamento digitali utilizzati al POS

Nel 2024, in Italia, i pagamenti su canali innovativi rappresentano il **53%** dei metodi di pagamento utilizzati sui canali *e-commerce*

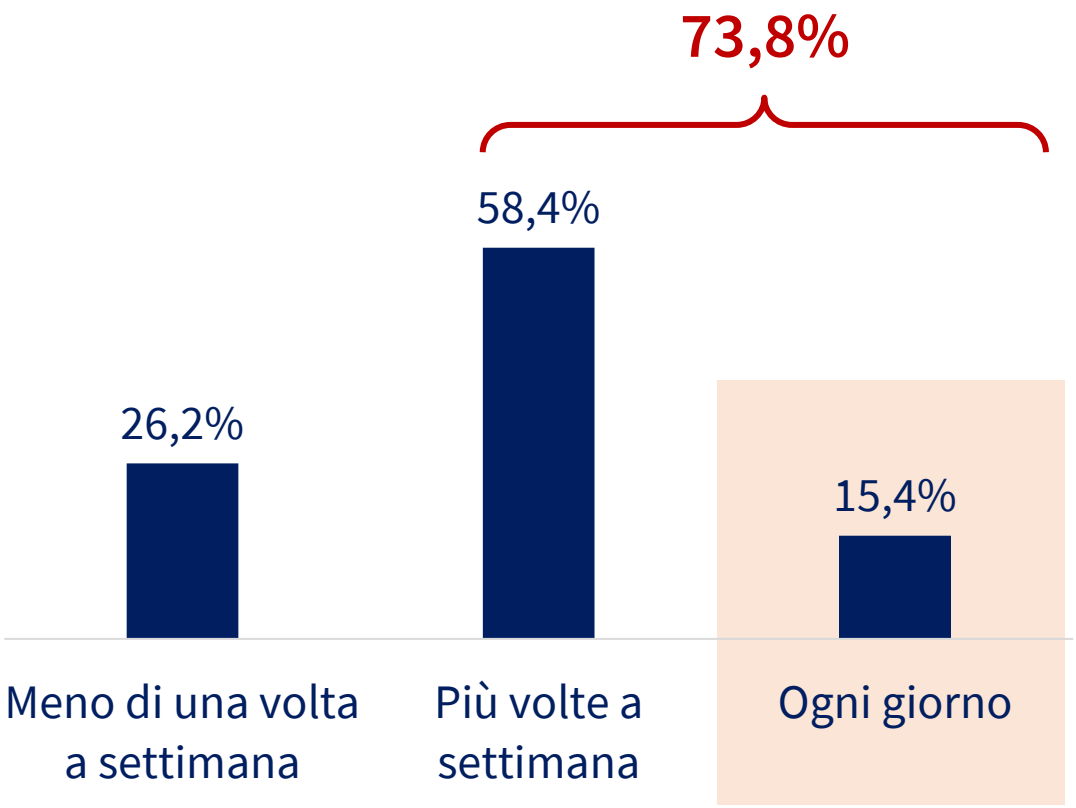
I pagamenti *Account-to-Account* in Italia hanno raggiunto **9 miliardi di Euro** al 2024 (tasso di crescita media del 13% nell'ultimo triennio)

(*) N.B. sono qui considerati pagamenti innovativi *digital wallet* (*card-linked* e *non card-linked*), pagamenti con *Buy-Now-Pay-Later* e pagamenti *Account-to-Account*)

Fonte: Elaborazione di TEHA Group su dati Worldpay e Polimi, 2025

L’utilizzo dei pagamenti digitali è elevato: il 73,8% dei rispondenti vi ricorre frequentemente per i propri acquisti

Frequenza di utilizzo dei pagamenti digitali
(valori percentuali), 2025



- Per 3 cittadini su 5, le **carte di pagamento** rappresentano la modalità di pagamento più utilizzata
- Per 2 rispondenti su 5 l’***online shopping*** rappresenta l’ambito principale di utilizzo dei pagamenti digitali

Il *cluster “E-pay addicted”:**

31-45 anni
(il 40,3% sul totale)

Lavoratore dipendente
(il 66,2% sul totale)

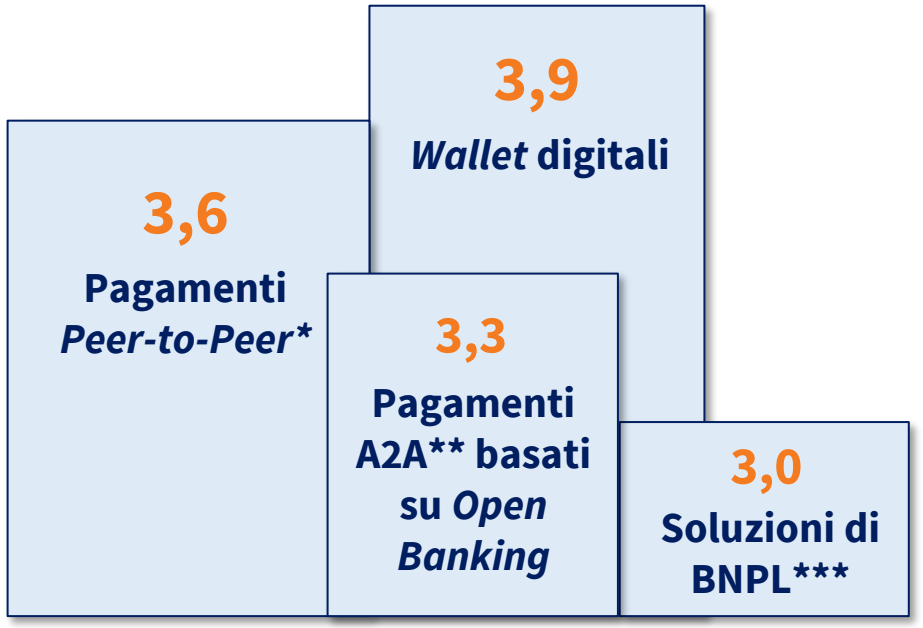
Laurea universitaria
(il 40,3% sul totale)

All’aumentare del livello istruzione cresce la frequenza di utilizzo dei pagamenti digitali

Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025. (*) *E-pay addicted* = utilizzo dei pagamenti digitali ogni giorno.

Tra i cittadini, si rileva tuttavia un *gap* di conoscenza e di utilizzo delle opzioni di pagamento più innovative

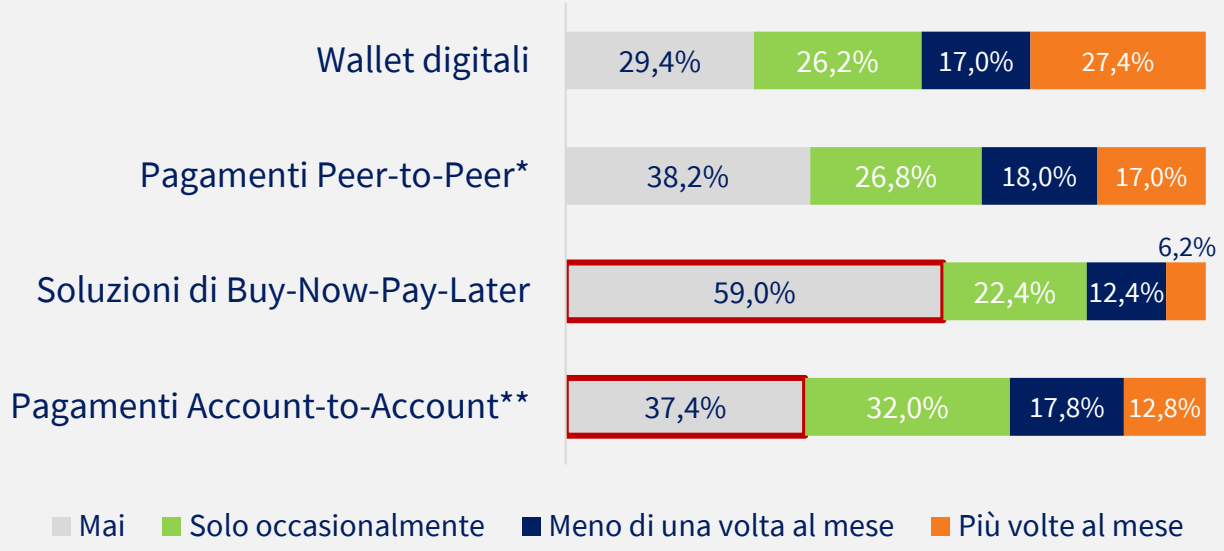
Il **livello di conoscenza** di altre soluzioni di pagamento – oltre le carte – è **intermedio/basso**



Valore medio su una scala crescente da 1 a 6, dove 1=«non la conosco affatto» e 6=«la conosco molto bene»

Infatti, il **37,4%** dei rispondenti non ha mai adottato soluzioni *Account-to-Account* (A2A) e il **59%** soluzioni *Buy-Now-Pay-Later* (BNPL)

Utilizzo delle diverse ***soluzioni di pagamento nell'ultimo anno*** (valori percentuali sul totale delle risposte), 2025



Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025
(*) Inteso come transazione attraverso piattaforme che consentono di inviare e di ricevere denaro in modo istantaneo. (**) Inteso come transazione che vede il trasferimento diretto da un conto bancario a un altro senza l'intermediazione dei circuiti/carte. (***) *Buy-Now-Pay-Later*

Infatti, al crescere della frequenza di utilizzo dei pagamenti digitali aumenta la conoscenza delle diverse alternative

Correlazione tra la frequenza di utilizzo dei pagamenti digitali e le alternative di pagamento
(valore medio, valori da 1=non la conosco affatto a 6=la conosco molto bene e variazione %), 2025

	Digital Minimalists		Digital Frequent		E-pay addicted	E-pay addicted vs. Digital Frequent	E-pay addicted vs. Digital Minimalist
Pagamenti A2A	3,2	<	3,3	<	3,8	+15,6%	+18,6%
Pagamenti P2P	3,3	<	3,6	<	3,9	+11,2%	+20,8%
Soluzioni BNPL	2,7	<	3,0	<	3,5	+16,0%	+29,8%
Wallet digitali	3,4	<	3,9	<	4,6	+18,7%	+33,8%

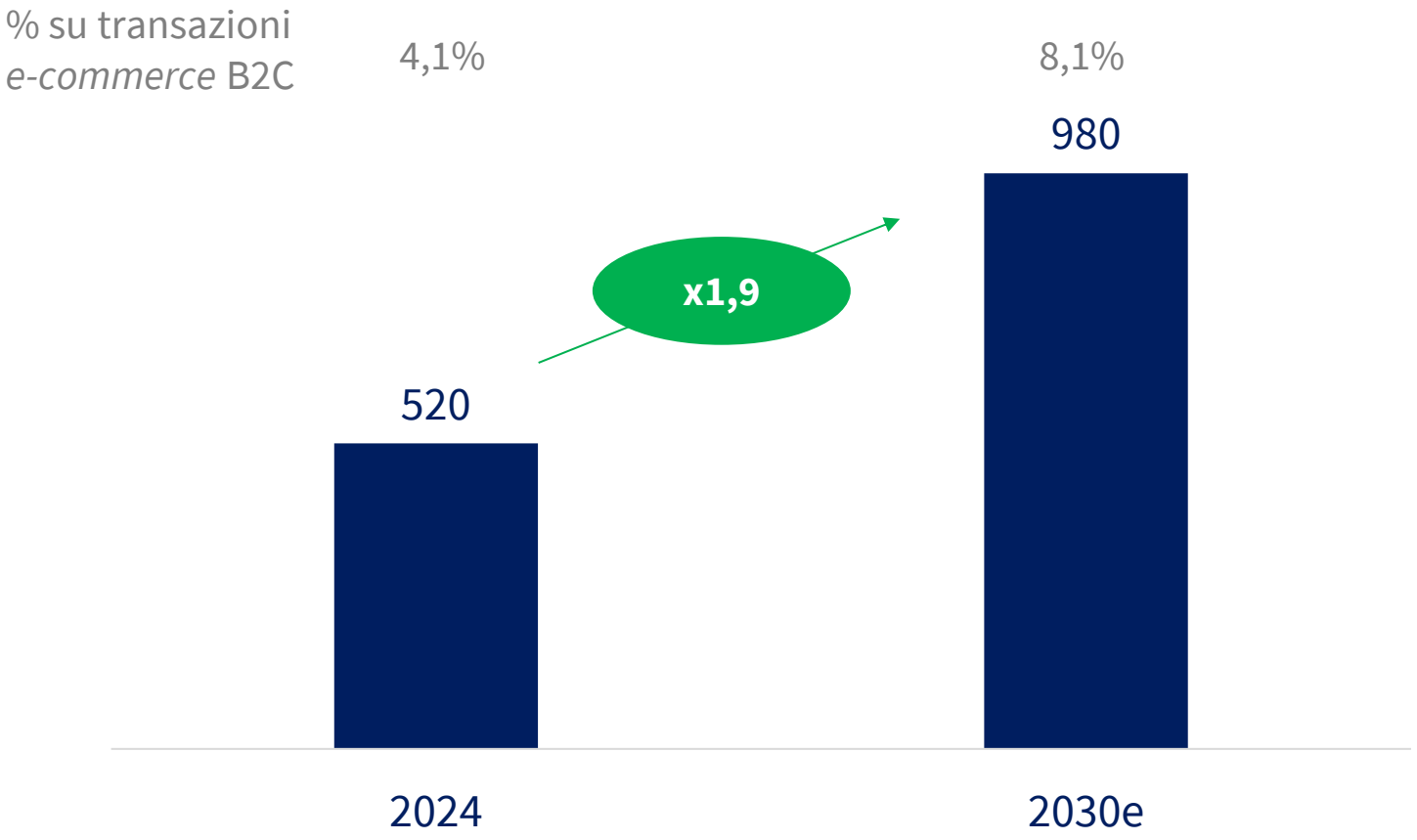
E-pay addicted = utilizzo dei pagamenti digitali ogni giorno
Digital Frequent = utilizzo dei pagamenti digitali più volte a settimana
Digital Minimalist = utilizzo dei pagamenti digitali meno di una volta a settimana

La maggior conoscenza da parte di chi utilizza con maggiore frequenza segnala un «**circolo virtuoso**» **tra *adoption*** dei pagamenti digitali e possibile **valorizzazione** delle modalità di pagamento

Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025

Inoltre, a livello globale i pagamenti innovativi – tra cui gli A2A – stanno diventando sempre più importanti

Valore dei pagamenti A2A (miliardi di $) **a livello globale e quota sulle transazioni da *e-commerce* B2C** (valori percentuali), 2024-2030[e]



Focus

In UK **9 milioni di persone** (oltre il **13%** della popolazione) usano regolarmente i pagamenti A2A basati su *Open Banking*

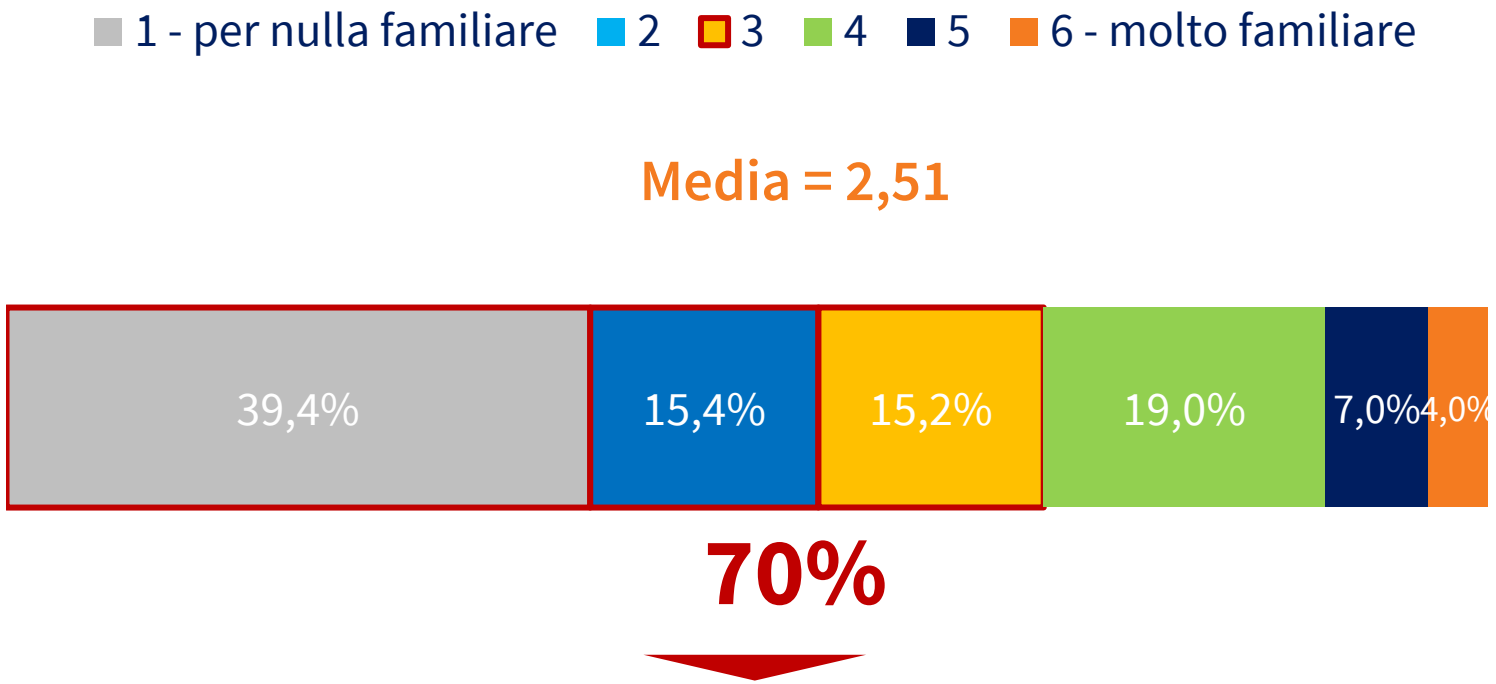
Ogni mese, in UK vi sono **27 milioni transazioni A2A**

Fonte: Elaborazione di TEHA Group su dati Worldwide e The TrueLayerPay by Bank update, 2025

I **benefici sottostanti il concetto di «*Embedded Finance*»** (es. processo di acquisto *smooth*, facilità e velocità, possibilità di ricorrere a modalità di pagamento alternative) sono «**ricercati» dai consumatori** e le aziende dimostrano di **riconoscere i bisogni dei cittadini** attribuendo un ruolo chiave all'ampliamento delle soluzioni di pagamento per la *Customer Experience* dei cittadini

Il concetto di «*Embedded Finance*» è poco conosciuto per 7 rispondenti su 10, ma – implicitamente – i valori sottostanti sono rilevanti per i cittadini

Familiarità con il concetto di ***"Embedded Finance"**** (valore medio, valori da 1=«per nulla familiare» a 6=«molto familiare»), 2025



Parziale eccezione se si osserva la **fascia d'età 31-45**, in cui il valore associato a una scarsa conoscenza del concetto di *Embedded Finance* (valori 1-2-3) scende al **53,7%**

Il concetto di «*Embedded Finance*» è sconosciuto o poco familiare per il **70%** dei rispondenti

Tuttavia, **i cittadini implicitamente considerano rilevanti i servizi associati alla finanza integrata**

In particolare, ai servizi di ***Buy-Now-Pay-Later*** (BNPL) viene associato un punteggio di rilevanza di 4 punti su 6, al **pagamento di taxi tramite *app*** di 3,7 su 6 e ai servizi di ***in-car payments*** di 3,5 su 6

Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025. (*) anche detto "Finanza Integrata», si riferisce ai servizi di pagamento/finanziari integrati direttamente nelle applicazioni utilizzate nel quotidiano.

Infatti, per 9 cittadini su 10 la fase di pagamento può compromettere o migliorare l'esperienza complessiva d'acquisto…

Uno degli **elementi meno apprezzati** durante l'esperienza d'acquisto è rappresentato dai **problemi con il processo di pagamento*** (14,7% delle risposte): infatti per l'**88,6%** dei rispondenti **la fase di pagamento può compromettere o migliorare l'esperienza complessiva d'acquisto**

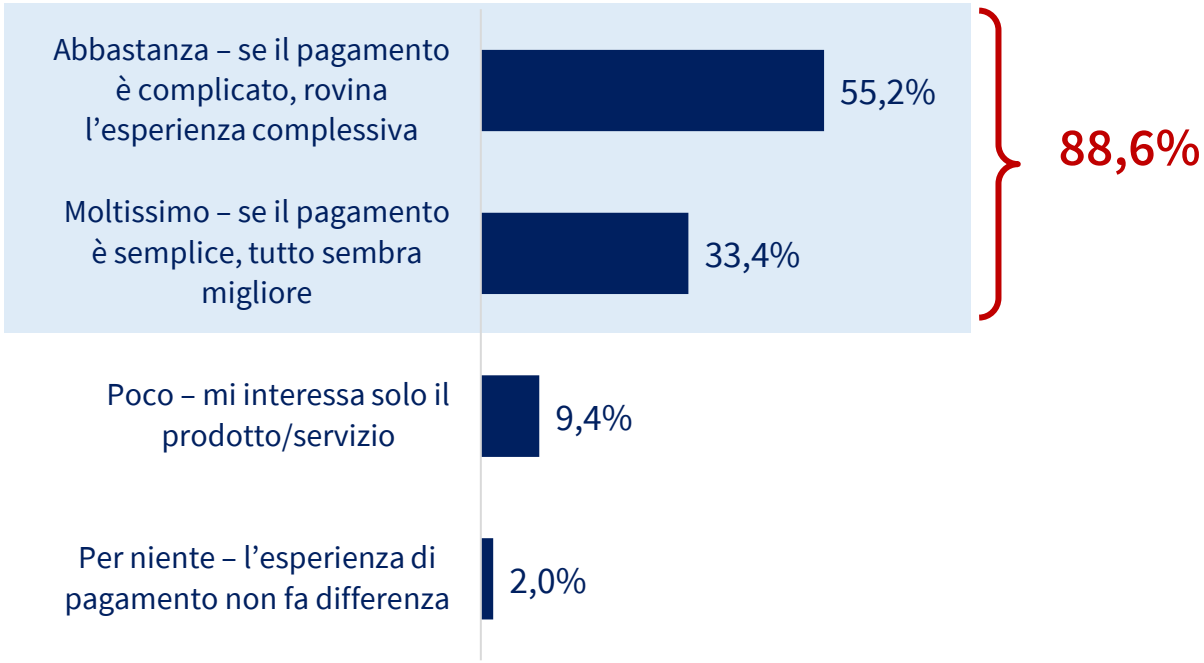
Principali fattori di criticità dichiarati dagli utenti durante l'esperienza di acquisto

Costi nascosti
20,5% delle risposte

Problemi con il pagamento
14,7% delle risposte

Informazioni poco chiare o incomplete
2,9% delle risposte

Incidenza ***della fase di pagamento sulla percezione complessiva dell'esperienza*** (valori percentuali sul totale delle risposte), 2025



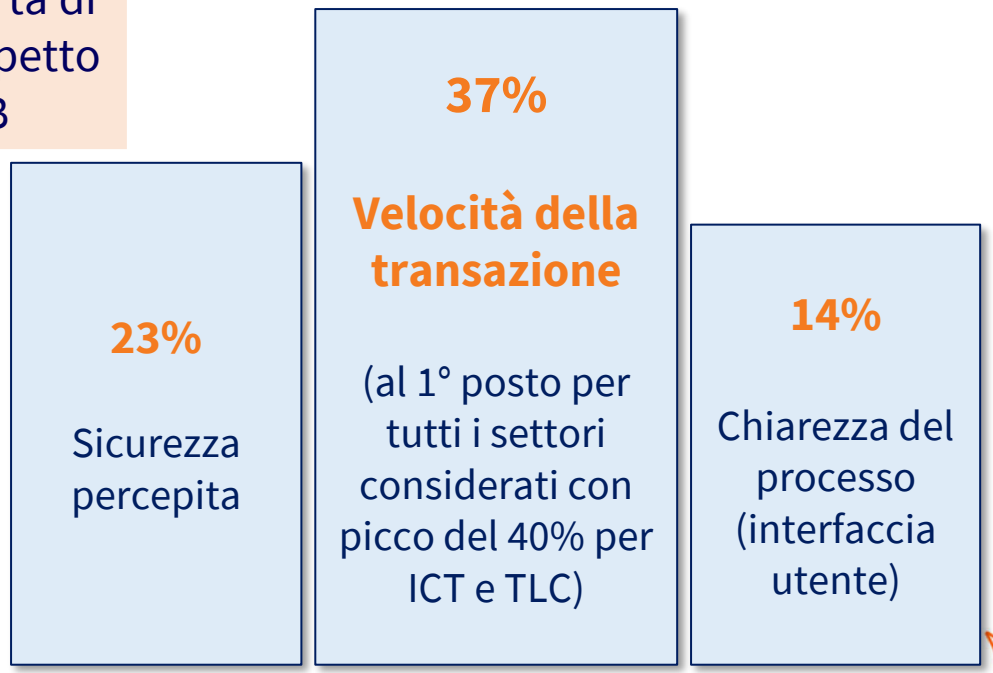
Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025. (*) Es. dover lasciare l'ambiente con cui su sta navigando per entrare su altre piattaforme/applicazioni collegate.

…e ciò trova riscontro anche tra le aziende, che riconoscono la strategicità di ampliare l'offerta di soluzioni di pagamento e garantirne la velocità

L'impatto di diverse soluzioni sul miglioramento della *Customer Experience* dei clienti secondo le aziende rispondenti (valore medio su scala da 1=nessun impatto a 6=alto impatto), 2025

Aziende con **attività B2C** riportano un 40% in più sull'ampliamento dell'offerta di soluzioni di pagamento rispetto a chi è attivo in ambito B2B

Gli aspetti del pagamento che incidono maggiormente sulla qualità percepita dell'esperienza cliente secondo le aziende rispondenti (valori % sul totale delle risposte), 2025



Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025. (*) Soluzioni che consentano al cliente di non abbandonare l'applicazione al momento del pagamento (c.d. Embedded Payments).

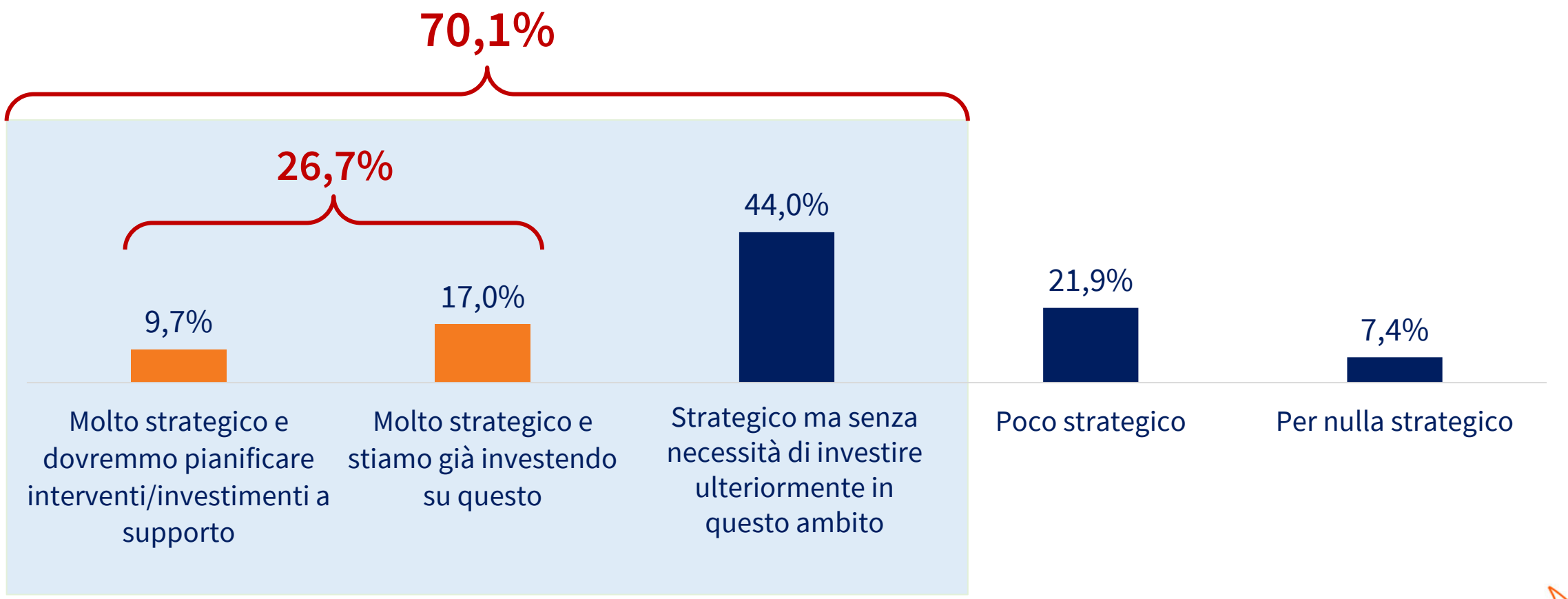
7 aziende su 10 ritengono strategica l'**innovazione** dei pagamenti e **3 aziende su 10** ritengono strategico investire o stanno già investendo nell'innovazione dei pagamenti

In particolare, le aziende più mature digitalmente sono più propense all'investimento: circa un terzo (**34,5%**) delle aziende digitalmente mature sta già investendo o pianifica di investire (vs. 7,1% aziende non mature)

Il ***Banking & Finance*** è il settore più propenso ad investire nell'innovazione dei pagamenti digitali

7 aziende su 10 ritengono l'innovazione dei pagamenti strategica e il 27% dei rispondenti ritiene utile investire ulteriormente

Percentuale di risposte alla domanda «***Quanto ritiene strategico per il futuro della Sua azienda investire nell'innovazione pagamenti?***» (valori percentuali), 2025



Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025

Chi è più maturo digitalmente sta già investendo, mentre chi è meno maturo non ritiene strategico l'investimento in pagamenti digitali

Correlazione tra la maturità digitale dell'azienda e le propensione all'investimento nei sistemi innovativi di pagamento (valore %), 2025

	Molto strategico e stiamo già investendo su questo	Molto strategico e dovremmo pianificare interventi/investimenti a supporto	Strategico ma senza necessità di investire ulteriormente in questo ambito	Poco strategico	Per nulla strategico
Bassa maturità digitale	0,0%	7,1%	35,7%	28,6%	28,6%
Elevata maturità digitale	**19,4%**	**15,1%**	**44,4%**	10,0%	9,1%

Il **34,5%** delle aziende digitalmente mature sta già investendo o pianifica di investire (vs. 7,1% aziende non mature)

Il **78,9%** delle aziende digitalmente mature ritiene strategico investire (vs. 42,9% aziende non mature)

Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025. N.B.: Bassa maturità digitale = valori 1 e 2 e Alta maturità digitale = valori 5 e 6.

Tra i settori, il *Banking & Finance* è quello maggiormente preparato all'investimento nell'innovazione dei pagamenti digitali

Scomposizione settoriale della propensione all'investimento nei sistemi innovativi di pagamento
(valori % sul totale del settore), 2025

	Risposte: **«Sì, è strategico» e «necessità di investimento»**	Risposte: **«Sì, è strategico» ma «Nessun investimento»**	Risposte: **«No, non è strategico»**
Banking & Finance	70,6%	29,4%	0%
ICT & TLC	50,0%	7,1%	42,9%
Energy & utility	28,6%	28,6%	42,9%

Di cui, il **58,8%** del *Banking & Finance* sta già investendo vs. il 35,7% dell'ICT & TLC e il 21,4% dell'*energy* e *utility*

TEHA

Rispetto alle direzioni di investimento c'è oggi un **allineamento tra cittadini e aziende sul contrasto alle frodi** e l'**Intelligenza Artificiale** viene vista come strumento chiave per gestire il rischio frodi

Dal punto di vista settoriale, mentre per ***banking & finance*** la priorità di investimento riguarda l'abbattimento del **rischio frodi**, per ***energy & utility*** la priorità è assegnata alla **digitalizzazione dei processi** e per **ICT/TLC** alla **riconciliazione automatica** dei pagamenti

Esiste una comunanza di visione tra cittadini e imprese sulla rilevanza degli investimenti in innovazione per contrastare il rischio di frodi

Il **25%** dei cittadini vorrebbe che le aziende investissero nel contrasto alle frodi (1° posto)

Il **21%** delle aziende ritiene che il rischio di frode sia la 1° criticità nella gestione di incassi e pagamenti

Il **15%** delle aziende **sta investendo per contrastare tale rischio** (19% tra le aziende B2C e 13% tra le aziende B2B) e il **17%** nella digitalizzazione dei processi di incasso

L'**Intelligenza Artificiale** può giocare un ruolo importante per abbattere le frodi: infatti, tra i benefici legati all'integrazione dell'IA nei servizi finanziari, la **riduzione delle frodi** si posiziona al **3° posto** alle spalle della riduzione dei tempi di incasso e dell'ottimizzazione dei flussi di dati delle transazioni

Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025

Focus settoriale: criticità e principali direzioni di investimento per *banking & finance, ICT & TLC* ed *Energy & Utility*

Scomposizione settoriale delle principali criticità riscontrate dalle aziende e dei principali ambiti di investimento

	Principali criticità	Principali investimenti
Banking & Finance	La quota di aziende che valuta il **rischio frodi** come **prima criticità** sale al **47%** vs. 21% medio	Il *Banking & Finance* è il settore che assegna la rilevanza maggiore a investimenti per l'**abbattimento del rischio frodi** (**25%** vs. 15% medio)
ICT & TLC	Al 1° posto vi è **l'ottimizzazione del capitale circolante** (19%) insieme alla **ricezione di immediata e irrevocabile conferma dell'avvenuto pagamento** (19%)	Il primo ambito di investimento per le aziende sono le soluzioni per la **riconciliazione automatica dei pagamenti** (**27%** vs. 7% medio)
Energy & utility	Al 1° posto vi è l'**ottimizzazione del capitale circolante** (25%) e al 2° posto l'**offerta di modalità di pagamento diverse** a seconda delle diverse preferenze nei singoli Paesi (19%)	Il primo ambito di investimento per le aziende riguarda la **digitalizzazione di tutti i processi legati alla gestione di incassi e pagamenti** (**33%** vs. 17,5% medio)

Per i settore *energy & utility* e il mondo *ITC & TLC* il rischio frode **NON è la principale criticità e il primo ambito di investimento**

Fonte: *survey* ai cittadini e alle aziende di TEHA Group, 2025

TEHA

www.ambrosetti.eu

Dal 2013 TEHA Group è stata nominata nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, 4° nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale (fonte: "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania). TEHA Group è stata riconosciuta da Top Employers Institute come una delle 151 realtà Top Employer 2025 in Italia

top EMPLOYER Italia Italy 2025
FOR A BETTER WORLD OF WORK