

“The Next Click” on Embedded Finance

FABRICK WHITEPAPER

Introduzione

Fabrick e Mastercard, partner nello sviluppo dell'Embedded Finance in Europa, hanno collaborato a uno studio con l'obiettivo di esplorare le dinamiche competitive e i trend alla base dell'evoluzione del settore. La ricerca è stata guidata dal dipartimento Data&Service di Mastercard e include un approfondimento condotto da Forrester Consulting su 5 Paesi Europei e più di 10 industry, che ha portato alla luce evidenze su quali siano secondo i decisori aziendali le **principali aspettative ed esigenze delle aziende in ambito Embedded Finance**.

Lo studio ha mostrato che ad oggi molte aziende europee non hanno ancora tutte le capabilities e competenze IT per gestire al meglio la complessità

legata al business dei pagamenti; per questo motivo, un numero sempre maggiore di player sta pianificando investimenti per migliorare o acquisire funzionalità di Embedded Finance lungo l'intera value chain dei pagamenti, dall'onboarding dei clienti all'accettazione e riconciliazione dei pagamenti, fino all'offerta e all'erogazione del credito.

L'aspettativa comune di tutte le aziende che guardano con interesse alle novità dell'Embedded Finance è quella di beneficiare di un impatto positivo sui ricavi, trainato da una maggiore digitalizzazione e un miglioramento della customer evxperience.

Indice

Nuovi trend e operatori di embedded finance in Europa	3
Cosa si aspettano le aziende dall'embedded finance	4



Nuovi trend e operatori di embedded finance in Europa

L'Embedded Finance sta trasformando il settore finanziario dando la possibilità a qualsiasi azienda di offrire servizi finanziari. Tradizionalmente, infatti, lo sviluppo di un'infrastruttura finanziaria proprietaria richiedeva tempo, risorse e competenze significative; con l'avvento dell'Embedded Finance, le aziende di qualsiasi settore possono integrare i servizi di pagamento, bancari e assicurativi direttamente nella loro offerta, tutto tramite API.

L'Embedded Finance, il cui potenziale deriva dalla capacità di rispondere a diversi casi d'uso, ha generato 16 miliardi di euro di ricavi soltanto nel 2022 in Europa, e le stime indicano una crescita del 23% annuo fino al 2027 (CAGR).¹

I player che, con differenti approcci e capabilities, operano o stanno entrando in questo mercato sono molti:

- Le piattaforme **Open Banking** che forniscono le basi per l'Embedded Finance, consentendo a terzi di accedere ai dati bancari aggregati tramite interfacce tecniche (API). Inizialmente concentrati solo sulla fornitura di connettività, questi player stanno spostando sempre più l'attenzione sull'attivazione di use case di successo, come: la valutazione del rischio di credito (sfruttando l'aggregazione dei conti) e l'onboarding digitale (attraverso la verifica dell'identità e del conto).
- **Banking as a Service (BaaS) provider**, permettono a terzi di integrare i servizi finanziari digitali che desiderano incorporare nei loro customer journey, come ad esempio l'emissione di carte e la gestione dei conti per le imprese.
- **Acquirer e PSPs**: grazie alla forte expertise nel settore, i grandi acquirer globali si stanno progressivamente concentrando su use case chiave per la proliferazione dell'Embedded Finance, come l'integrazione di pagamenti all'interno di piattaforme aziendali e la gestione

di conti e carte per le aziende. Accanto a questi operatori tradizionali si sta sviluppando una nuova generazione di orchestratori di pagamenti, che affianca soluzioni a valore aggiunto ai servizi generici di acquiring.

Nonostante un quadro regolamentare di riferimento comune, tra i 5 Paesi in oggetto di analisi si rilevano alcune differenze nel mercato dell'Embedded Finance: Nel **Regno Unito** il settore dell'Open Banking, che conta oltre 7 milioni di clienti, evidenzia una certa maturità trainata da un lato da soluzioni evolute per ottimizzare il capitale circolante e dall'altro da nuovi comparti come l'onboarding digitale. Di particolare interesse nel Paese sono inoltre le applicazioni pratiche nel campo del credit scoring: diversi operatori stanno concentrando gli sforzi per semplificare un sistema storicamente complesso e gestito da credit bureau tradizionali.

In **Germania**, gli elevati standard di connettività costituiscono un forte vantaggio competitivo per i player locali, soprattutto su use case come pagamenti A2A (Account to Account). Il crescente interesse dei clienti per la gestione patrimoniale e gli investimenti, inoltre, sta creando una nicchia di mercato che sfrutta anche le opportunità derivanti dai servizi di budgeting e forecasting.

In **Francia**, il segmento della connettività Open Banking è sostanzialmente monopolizzato da pochi player locali, acquisiti strategicamente o controllati da grandi gruppi bancari tradizionali. Allo stesso modo, il segmento Banking as a Service (BaaS) registra una forte crescita, con operatori locali che stanno diversificando la loro offerta per includere soluzioni come l'onboarding digitale E2E e stanno espandendo la loro presenza in tutta Europa.

Spagna e Italia hanno un potenziale di crescita promettente e sono osservati con interesse da parte degli operatori internazionali, che vedono questi Paesi come un'opportunità di sviluppo del business.

¹ - Juniper Research, Embedded Finance: Key Trends, Segment Analysis & Market Forecasts 2022-2027

L'evoluzione dell'industry e la risposta alle mutevoli esigenze stanno plasmando il mercato con un progressivo **spostamento dal settore B2C al B2B**, e stanno aprendo un mondo di opportunità intorno a funzionalità quali l'invio rapido e sicuro di fatture e pagamenti elettronici, il finanziamento degli **ordini di acquisto (PO)** e l'**incorporazione di strumenti**

finanziari all'interno degli ERP dei clienti, facilitando e velocizzando il funding.

In questo contesto, il potere di trasformazione dell'Embedded Finance risulta centrale, mostrando la sua adattabilità a diversi casi d'uso e sfruttando, quali catalizzatori di innovazione, i cambiamenti normativi e il consolidamento del mercato.

Cosa si aspettano le aziende dall'embedded finance

Nel dinamico panorama della finanza europea, la grande maggioranza delle aziende si scontra con la complessità dei pagamenti non solo a livello normativo o tecnologico ma in tutte le fasi del business dei pagamenti, tra cui accettazione, gestione, riconciliazione, conformità con i requisiti regolamentari e monitoraggio. Infatti il 76% delle aziende considera la capacità di coprire il ciclo di pagamento E2E come il secondo fattore più importante nella scelta di un fornitore di Embedded Finance.

La tecnologia dei pagamenti sta acquisendo inoltre un'importanza sempre più strategica: la riduzione delle frodi e dei costi di processing, l'ottimizzazione del capitale circolante e il miglioramento della user experience dei clienti sono priorità trasversali a tutti i Paesi e a tutti i settori nei prossimi 24 mesi. Per questi motivi, il 75% degli intervistati prevede di dare priorità agli investimenti in orchestrazione e ottimizzazione dei pagamenti; il 73% nei wallet digitali e nei programmi di fidelizzazione dei clienti; il 71% nelle carte digitali. L'Embedded Finance è un "gioco di squadra" e i pagamenti rappresentano la pietra angolare attorno alla quale si possono integrare altre soluzioni a valore aggiunto in grado di snellire i processi aziendali e arricchire l'esperienza dell'utente. Infatti, fin dall'inizio del suo percorso, Fabrick ha sviluppato le sue soluzioni con un approccio olistico, stabilendo una fitta rete di partnership con banche,

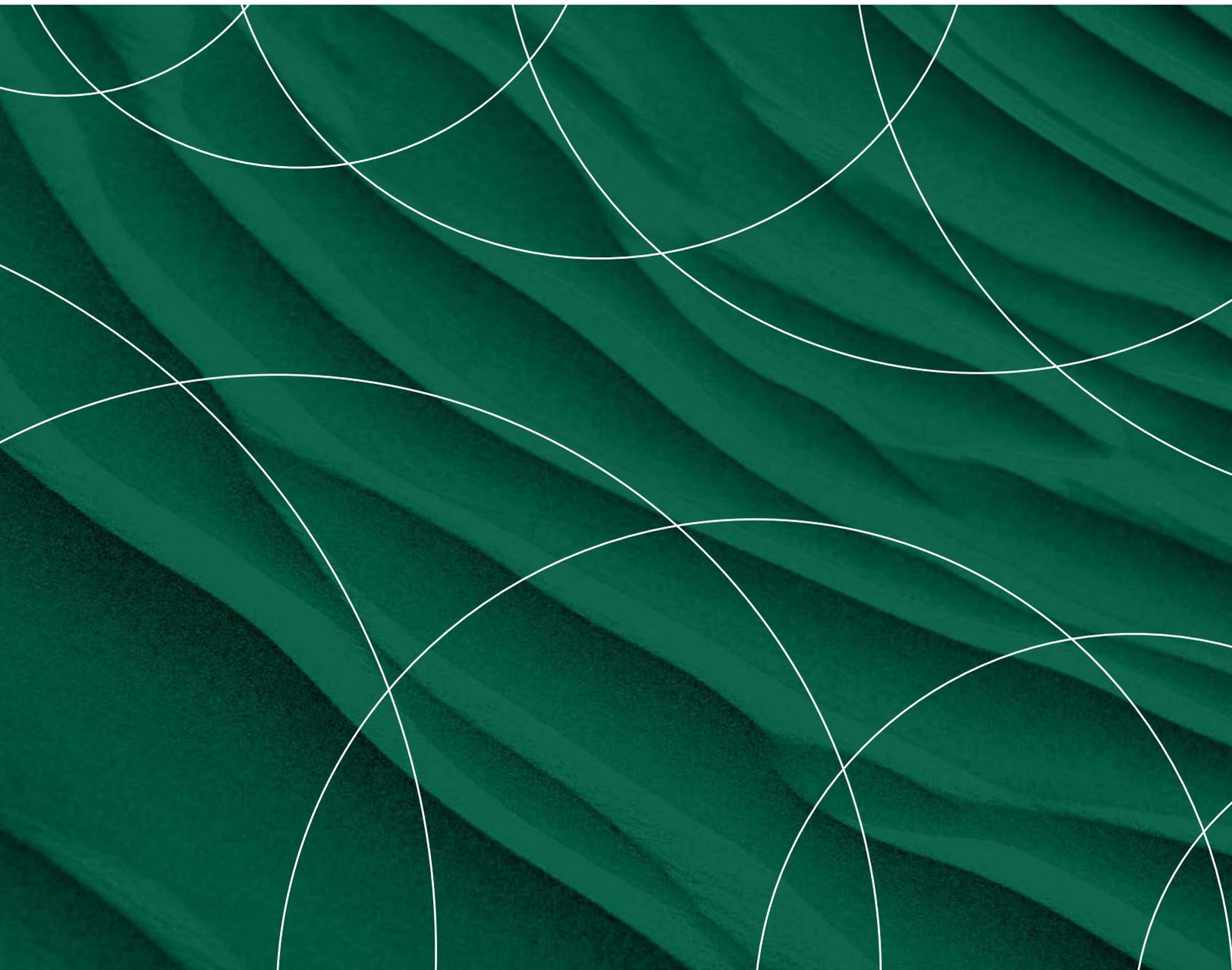
aziende e Fintech - anche grazie al supporto della Community del Fintech District (Business Unit di Fabrick) nel promuovere l'Open Innovation.

Combinando servizi e soluzioni di Open Banking - come la conformità alla PSD2, l'aggregazione dei conti (AIS), i pagamenti account to account (PIS) e il credit scoring avanzato - con soluzioni di Banking as a Service e di Open Payments, come l'accettazione omni-canale dei pagamenti e l'orchestrazione dei rispettivi flussi, lo split payment per ripartire automaticamente gli incassi fra gli attori coinvolti lungo la filiera, la riconciliazione automatica e soluzioni di Embedded Lending, la mission di Fabrick è quella di consentire alle aziende di medie e grandi dimensioni di innovare lungo tutta la catena del valore, incorporando direttamente le soluzioni bancarie e di pagamento nelle loro offerte attraverso API.

Navigare in questo panorama in continua evoluzione richiede una profonda comprensione delle peculiarità del mercato, dei quadri normativi e delle aspettative dei clienti. Le organizzazioni che si adattano all'evoluzione della domanda spostano sempre più l'attenzione dai servizi finanziari tradizionali a soluzioni integrate che ridefiniscono la user experience. In questo senso la ricerca fornisce spunti utili per tutte quelle aziende che hanno l'obiettivo di cogliere appieno le opportunità dell'Embedded Finance.

L'Embedded Finance per ottimizzare la gestione dei pagamenti con successo: focus Europa

STUDIO REDATTO DA FORRESTER CONSULTING PER CONTO DI MASTERCARD E FABRICK, GENNAIO 2024



Sommario

Le imprese europee dovranno affrontare un 2024 complesso. Consumatori e aziende, già colpiti da tassi di inflazione elevati sono alla ricerca di soluzioni di pagamento più flessibili rispetto agli abbonamenti mensili; inoltre, si aspettano di poter pagare a rate per godere dei vantaggi offerti ai clienti fidelizzati - su tutti i canali e metodi di pagamento. Le aziende, quindi, dovranno soddisfare queste esigenze, riducendo i costi e ottimizzando il capitale circolante a causa delle turbolenze economiche. Mentre l'Unione europea spesso legifera in modo centralizzato, gli Stati membri continuano a implementare regolamentazioni relative ai pagamenti e infrastrutture centralmente e in modo non uniforme.

In questo contesto, la corretta gestione dei pagamenti avrà un impatto diretto sulla solidità finanziaria delle imprese; per questo motivo, le aziende stanno cercando di creare valore attorno ai pagamenti attraverso l'intero ciclo di vita, dall'onboarding dei clienti, all'accettazione, al monitoraggio, alla suddivisione e alla riconciliazione dei pagamenti, fino all'offerta di credito. Inoltre, le aziende sono consapevoli di non avere la tecnologia e le competenze necessarie per farlo da sole e cercano di ottenerle grazie al supporto di fornitori terzi di tecnologie di pagamento.

A settembre 2023, Mastercard e Fabrick hanno commissionato a Forrester Consulting un'analisi dello scenario legato all'Embedded Finance. Forrester ha condotto un sondaggio online con 635 intervistati e 13 interviste a responsabili di ruoli di gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito. Abbiamo riscontrato che le aziende europee devono affrontare le sfide della gestione della complessità dei pagamenti e delle operazioni transfrontaliere e, di conseguenza, sono alla ricerca di fornitori di servizi di finanza integrata che le supportino nel creare valore per il business.



Risultati chiave

Le aziende europee faticano a gestire la crescente complessità e i costi legati ai pagamenti. Turbolenza economica, regolamentazioni imminenti e nuove abitudini di pagamento da parte di acquirenti e consumatori costringono le aziende a gestire pagamenti multidevice, cross-border, e digitally-enhanced in modo efficiente dal punto di vista del rischio e dei costi. Si tratta di una sfida complessa; infatti, oltre il 66% dei partecipanti al sondaggio ha indicato che la propria azienda fatica a ridurre le frodi, la complessità insita nei pagamenti e nelle normative, cercando nel contempo di contenere i costi legati ai pagamenti.

Le attività trasfrontaliere degli Ecommerce generano esperienze di pagamento non uniformi. Le aziende incontrano difficoltà nell'offrire esperienze di pagamento coerenti tra Paesi diversi e nel gestire i costi aggiuntivi e la complessità derivanti dall'internazionalizzazione. Di conseguenza, il 71% dei partecipanti ha dichiarato che la propria azienda dà priorità all'acquisizione di soluzioni integrate per l'accettazione dei pagamenti multi-country e il 94% prevede di aumentare il proprio budget per questo scopo.

Le aziende cercano fornitori per offrire servizi finanziari integrati. Le aziende europee non dispongono delle capacità e delle competenze IT necessarie per gestire la complessità dei pagamenti. La maggior parte delle aziende intervistate sta aumentando gli investimenti per acquisire o migliorare le soluzioni Embedded Finance di terze parti nell'intero ciclo di pagamento: dall'onboarding dei clienti, all'accettazione, al monitoraggio, alla ripartizione e alla riconciliazione dei pagamenti, fino all'offerta di credito.

Le aziende si aspettano che l'Embedded Finance generi valore. Le imprese puntano sui pagamenti per aumentare fedeltà e lealtà dei clienti. Il risultato più atteso dagli investimenti nell'Embedded Finance è il miglioramento del business digitale e dell'esperienza cliente.

La complessità e i costi dei pagamenti evidenziano una mancanza di capacità

Consumatori, dipendenti, aziende e istituzioni europee si stanno preparando per un 2024 turbolento.¹ Le preoccupazioni sui prezzi elevati dell'energia, l'impatto dell'intelligenza artificiale generativa sull'occupazione e sulla privacy, e la competitività delle imprese stanno plasmando i comportamenti economici, così come l'attività normativa nell'Unione europea e nei singoli stati. Le aziende europee si trovano di fronte alla difficile sfida di dover ridurre i costi pur rispondendo alle richieste dei clienti di metodi di pagamento flessibili, facendo i conti con infrastrutture di pagamento spesso obsolete per gestire vari Paesi e rispettando regolamentazioni in continua evoluzione. Nell'indagine condotta su 635 decision-makers di aziende in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito, abbiamo riscontrato che:

- **La sfida per molte aziende è tenere il passo con velocità e ampiezza dei cambiamenti nel panorama dei pagamenti.** La riduzione delle frodi è in cima alla lista delle sfide per il 71% dei partecipanti e ciò non sorprende (figura 1). Non è scontato, invece, che oltre il 60% dei partecipanti abbia risposto "sfidante" o "molto sfidante", ad ogni potenziale difficoltà presente nel sondaggio, a partire dalla gestione della complessità normativa (68%) e dell'innovazione tecnologica (63%), fino alla digitalizzazione dei pagamenti (61%). In particolare, i partecipanti italiani hanno faticato nel tenere il passo con l'aumento della complessità normativa transnazionale e transregionale (80%), mentre chi proviene dalla Germania ha avuto difficoltà nella gestione della complessità crescente dell'offerta di soluzioni di pagamento (79%) (figura 2).
- **La maggior parte delle aziende europee non è in grado di gestire in modo efficiente i processi di pagamento, in particolare la riconciliazione.** Il 60% delle persone coinvolte ha dichiarato di essere in difficoltà nel riconciliare i pagamenti di tutti i metodi di pagamento integrati. Questo è particolarmente vero per i partecipanti provenienti da compagnie assicurative (76%) e per i dipendenti di istituti finanziari diversi dalle banche (71%). Il 60% dei partecipanti di tutti i settori fatica ad avere una visione aggregata di tutti i pagamenti sui touchpoint fisici e digitali, e il 64% trova sfidante o estremamente sfidante la mancanza di interoperabilità per abilitare l'elaborazione end-to-end su più piattaforme e trova difficile avere visibilità in tempo reale di tutti i pagamenti (figura 3).

- **Gli investimenti per costruire fondamenta solide sono in aumento.** Nel complesso, le tre aree principali in cui sono previsti aumenti degli investimenti per acquisire know-how, includono: accettazione dei pagamenti (71%), onboarding digitale (67%) e aggregazione dei conti correnti e di pagamento (64%). I dati variano se analizzati per settore: **Quasi** tre quarti **dei rispondenti** di società di credito al consumo aumenteranno gli investimenti in soluzioni di aggregazione dei conti, mentre il 78% delle aziende automotive investirà nell'onboarding digitale.

“Abbiamo perso somme di denaro ingenti a causa di processi di riconciliazione poco efficaci. Perdite dovute a rimborsi mancati o a doppi addebiti, o alla nostra incapacità di **catturare** i fondi entro i termini previsti. Le aziende non dovrebbero perdere denaro per queste ragioni, nel 2023.”

**SENIOR MANAGER GLOBAL
PAYMENT ACCEPTANCE,
MARKETPLACE**

FIGURA 1

“Quanto sono **sfidanti** le attività seguenti per la vostra azienda?”

(In tabella vengono riportate le risposte: **“molto sfidanti”** e **“sfidanti”**)

Riduzione frodi	71%
Tenere il passo con la crescente complessità normativa a livello transnazionale e interregionale	68%
Garantire un'esperienza di pagamento coerente con le specificità di tutti i mercati	68%
Gestire la complessità dei pagamenti cross-border	67%
Gestire la complessità crescente delle soluzioni di pagamento	66%
Contenere i costi di elaborazione dei pagamenti	66%
Capitalizzare i dati generati dalla gestione dei pagamenti	66%
Tenere il passo con l'innovazione tecnologica nei pagamenti	63%
Digitalizzare i pagamenti	61%

Base dati: 635 decision-**makers** nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

FIGURA 2

Attività più sfidanti, per Paese

(In tabella vengono riportate le risposte: “molto sfidanti” e “sfidanti”)

	Francia	Germania	Italia	Spagna	Regno Unito
Digitalizzare i pagamenti	55%	73%	60%	68%	68%
Tenere il passo con l'innovazione tecnologica nei pagamenti	63%	69%	57%	68%	60%
Gestire la complessità crescente delle soluzioni di pagamento	59%	79%	62%	68%	55%
Gestire la complessità dei pagamenti cross-border	66%	63%	70%	70%	60%
Contenere i costi di elaborazione dei pagamenti	63%	77%	68%	66%	66%
Capitalizzare i dati generati dalla gestione dei pagamenti	52%	58%	63%	66%	57%
Riduzione frodi	59%	71%	70%	66%	66%
Tenere il passo con la crescente complessità normativa a livello transazionale e interregionale	68%	75%	80%	64%	60%
Garantire un'esperienza di pagamento coerente con le specificità di tutti i mercati	54%	71%	62%	75%	68%

Base dati: 635 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

FIGURA 3

Le 5 sfide principali nell'accettazione dei pagamenti

(In tabella vengono riportate le risposte: “molto sfidanti” e “sfidanti”)



Base dati: 635 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Nota: in tabella vengono mostrate le 5 risposte più frequenti

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

Le sfide principali nell'accettazione dei pagamenti, per settore

(In tabella vengono riportate le risposte: “molto sfidanti” e “sfidanti”)

Fashion retail

72% Avere una visione unica dei pagamenti fisici e digitali

70% Poter contare su integrazione e interoperabilità per consentire l'elaborazione end-to-end tra i vari fornitori e le tecnologie

Assicurativo

76% Riconciliare le transazioni di tutti i metodi di pagamento

74% Offrire un'esperienza di pagamento senza frizioni

74% Avere una visione unica dei pagamenti fisici e digitali

Trasporti e logistica

66% Beneficiare di una visibilità in tempo reale di tutti i flussi di pagamento

57% Poter contare su integrazione e interoperabilità per consentire l'elaborazione end-to-end tra i vari fornitori e le tecnologie

57% Ricevere flussi di accredito aggregati per valuta, metodo di pagamento, ecc.

Istituzioni finanziarie non bancarie

71% Riconciliare le transazioni di tutti i metodi di pagamento

63% Poter contare su integrazione e interoperabilità per consentire l'elaborazione end-to-end tra i vari fornitori e le tecnologie

63% Avere una visione unica dei pagamenti fisici e digitali

63% Ripartire i pagamenti su tutta la rete di agenti/broker/agenzie

Automotive

69% Poter contare su integrazione e interoperabilità per consentire l'elaborazione end-to-end tra i vari fornitori e le tecnologie

68% Ricevere flussi di accredito aggregati per valuta, metodo di pagamento, ecc.

Energia, utilities e/o gestione dei rifiuti

69% Offrire un'esperienza di pagamento senza frizioni

66% Ricevere flussi di accredito aggregati per valuta, metodo di pagamento, ecc.

66% Avere una visione unica dei pagamenti fisici e digitali

Base dati: 274 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Nota: in tabella vengono mostrate le sfide principali per settore

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

Gli Ecommerce internazionali stimolano gli investimenti nella tecnologia applicata ai pagamenti.

La pandemia da COVID-19 ha costretto le aziende di tutto il mondo ad avvicinarsi all'Ecommerce, spesso senza una pianificazione attenta, con conseguenti costi alle stelle dovuti allo sviluppo interno di soluzioni approssimative.² L'internazionalizzazione degli Ecommerce genera ulteriore complessità perché le aziende devono tener conto delle differenze nelle reti e nelle infrastrutture multicountry, nei mandati e nelle normative. Data la persistente incertezza economica, i brand B2C e B2B restano cauti nella gestione ordinaria e indirizzano gli investimenti nelle attività più strategiche.

La nostra ricerca ha rilevato che molte aziende devono rendere più efficace l'accettazione di pagamenti su scala internazionale, e che per il 31% dei rispondenti integrare soluzioni di accettazione dei pagamenti su scala internazionale è una priorità strategica. Il 65% delle persone coinvolte ha indicato che le loro aziende prevedono di aumentare gli investimenti nei pagamenti su scala internazionale di oltre il 20%; in particolare, il 39% dei rispondenti francesi e il 30% di spagnoli e tedeschi aumenteranno gli investimenti di oltre il 20% (figura 4). Aumentare la capacità di espandersi a livello internazionale è tra i primi tre risultati attesi dagli investimenti in soluzioni di Embedded Finance, in quasi tutti i settori industriali.

“Siamo in una fase di crescita e la chiave per avere successo in mercati diversi è attraverso la localizzazione dei pagamenti, un processo costoso. Per noi, lo smart routing sarà fondamentale per ridurre i costi.”

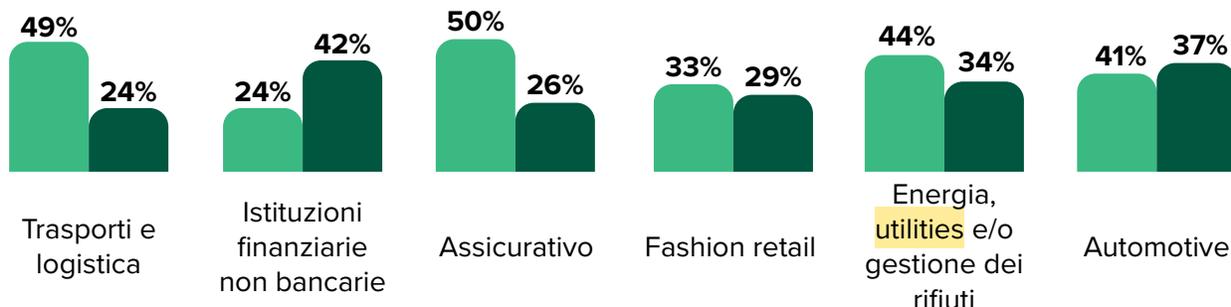
SENIOR MANAGER GLOBAL PAYMENT ACCEPTANCE, FOOD MARKETPLACE

FIGURA 4

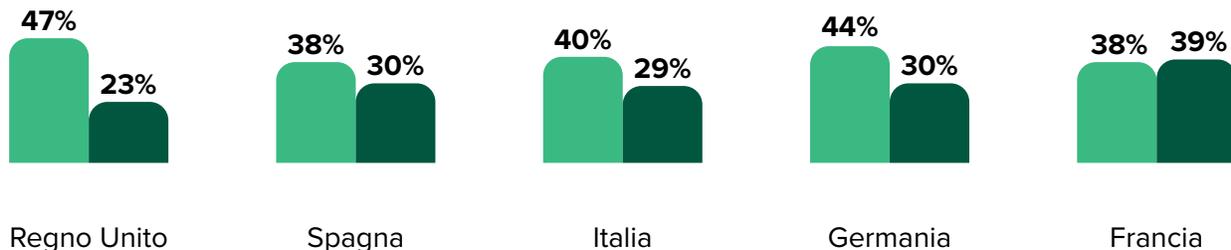
La maggior parte degli intervistati ha intenzione di aumentare gli investimenti nell'accettazione di pagamenti integrati multi-Paese attraverso fornitori di servizi di pagamento di terze parti

● Investiremo o aumenteremo i nostri investimenti fino al 20%. ● Aumenteremo i nostri investimenti di oltre il 20%.

Per settore



Per Paese*



In base al fatturato*



Base dati: 274 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

*Base dati: 635 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

Esiste una connessione tra pagamenti e solidità finanziaria

In un contesto economico mutevole come quello attuale, le aziende europee si stanno concentrando particolarmente sui pagamenti per garantire la loro solidità finanziaria. La qualità dell'esperienza di pagamento, l'efficienza dell'elaborazione delle transazioni e la scalabilità delle soluzioni di pagamento hanno un impatto diretto sulla capacità delle aziende di ottimizzare il capitale circolante, ridurre il rischio e sostenere la crescita. Esiste anche una correlazione tra l'efficienza dei pagamenti B2B in entrata e in uscita delle aziende e la resilienza delle loro catene di approvvigionamento,

che arricchisce la già lunga lista di priorità a cui devono rispondere i decision-makers sui pagamenti in azienda. Prevediamo che le strategie aziendali relative alla gestione dei pagamenti nel 2024 non saranno più incentrate esclusivamente sulla riduzione dei costi, ma piuttosto sullo sviluppo di servizi e soluzioni attorno ai pagamenti.³ Ci aspettiamo anche che il potenziamento dei pagamenti diventerà sempre più cruciale per la capacità delle aziende B2B di acquisire, soddisfare e fidelizzare i clienti.⁴ Le aziende non stanno più ponendo l'accento esclusivamente sulla riduzione delle frodi, dei costi di elaborazione dei pagamenti e della complessità. Abbiamo anche riscontrato che le organizzazioni coinvolte dal sondaggio si stanno concentrando su:

- **Ridurre i tempi di incasso.** Il 76% dei partecipanti europei ha dichiarato che le loro aziende daranno priorità a esperienze di pagamento che migliorano la liquidità in tempo reale per le imprese, come i pagamenti da conto a conto o tra pari. Lo stesso numero di rispondenti darà priorità alle iniziative volte a ottimizzare il capitale circolante e ridurre la complessità normativa dei pagamenti cross-border.
- **Migliorare la customer experience e aumentare le conversioni.** Il 73% degli intervistati ha dichiarato che la propria azienda intende rispondere alle abitudini dei clienti aumentando il numero di metodi di pagamento digitali supportati (es. codici QR, click-to-pay, ecc.); il 72% si sta concentrando sul miglioramento del tasso di conversione (figura 5).

- **Investire nell'orchestrazione dei pagamenti, nei digital wallet e nei sistemi di fidelizzazione e loyalty.** Il 75% degli intervistati prevede di dare priorità agli investimenti nelle infrastrutture di orchestrazione e ottimizzazione dei pagamenti; il 73% nei portafogli digitali e nella fidelizzazione dei clienti e nei programmi di loyalty; il 71% sulle carte digitali. Le sfide specifiche di ogni Paese influenzano le priorità di investimento delle imprese: La riconciliazione automatica avanzata è una priorità di investimento per il 77% delle imprese italiane; la possibilità di effettuare pagamenti rateali è prioritaria per il 71% delle aziende francesi; i sistemi di fidelizzazione e i programmi di loyalty sono al primo posto nel Regno Unito e in Spagna (figure 6 e 7).
- **Aumentare il budget da dedicare a tecnologie di pagamento.** Per ogni settore incluso nella ricerca, abbiamo registrato l'intenzione ad aumentare il budget IT di oltre il 20% per l'acquisizione di soluzioni specifiche (figura 8). Il settore assicurativo è quello che dimostra la maggiore propensione a spendere di più per varie funzionalità, come: smart routing, programmi di loyalty, wallet digitali (portafogli digitali) e l'accettazione di pagamenti internazionali.

“In Francia, la maggior parte delle aziende utilizza il BaaS (Banking as a Service) per ottimizzare il percorso di pagamento delle aziende; ottimizzazione che rispetto a quello dei consumatori è un po' in ritardo, considerato che è diventato un tema centrale solo recentemente.”

CHIEF FINANCIAL OFFICER, FASHION MARKETPLACE

FIGURA 5

“Quanto sono prioritari per la sua impresa i seguenti obiettivi aziendali legati ai pagamenti, nei prossimi 24 mesi?”

(In tabella vengono riportate le risposte: “priorità critica” e “priorità alta”)



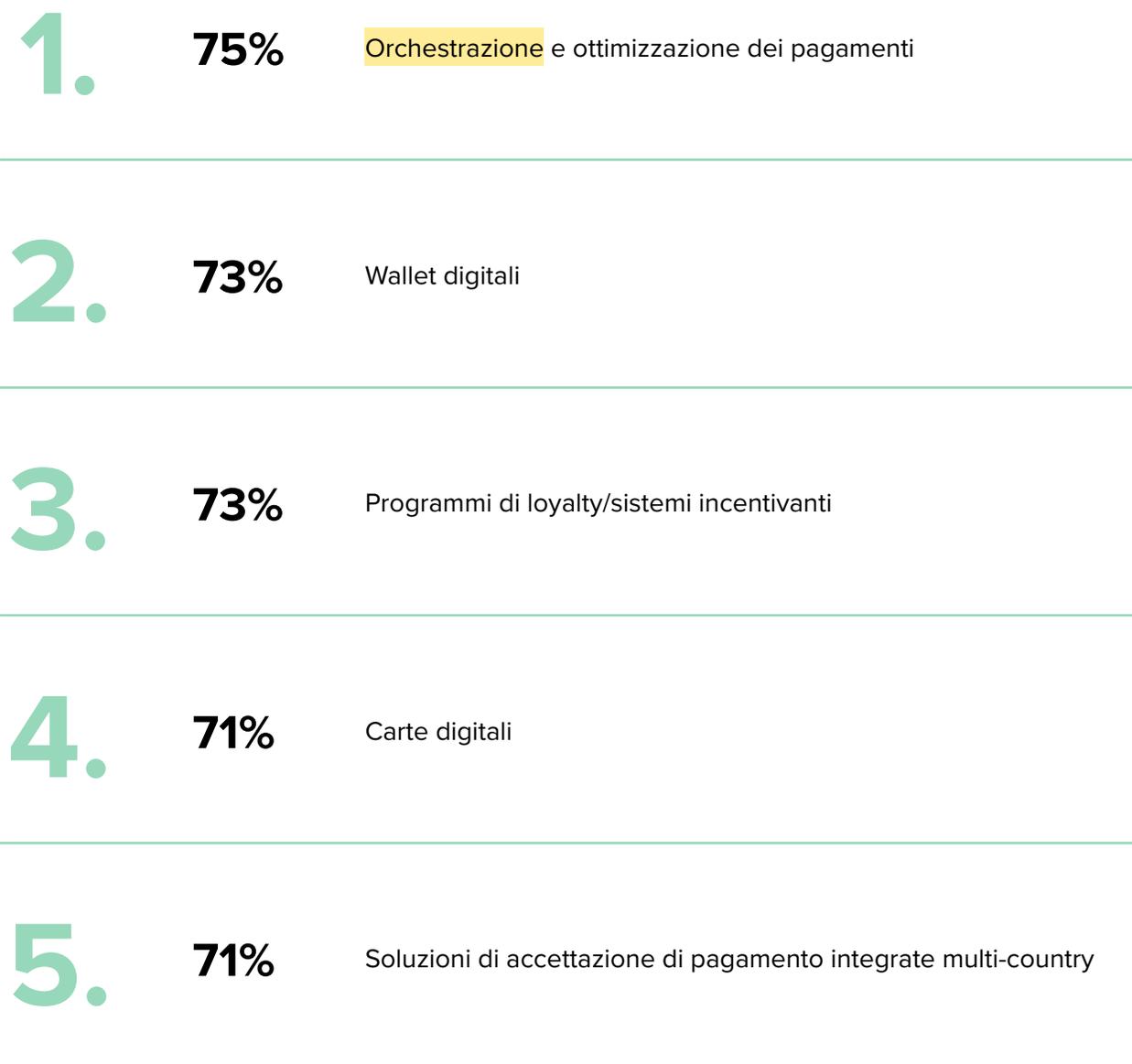
Base dati: 635 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

FIGURA 6

I 5 elementi prioritari per l'accettazione dei pagamenti nei prossimi 24 mesi

(In tabella vengono riportate le risposte: "priorità critica" e "priorità alta")



Base dati: 635 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Nota: in tabella vengono mostrate le 5 risposte più frequenti

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

FIGURA 7

Gli elementi prioritari per l'accettazione dei pagamenti, per Paese

(In tabella vengono riportate le risposte: "priorità critica" e "priorità alta")

GERMANIA

	Carte digitali	80%
	Wallet digitali	78%
	Orchestrazione e ottimizzazione dei pagamenti	77%
	Soluzioni di accettazione di pagamento integrate multi-country	77%

ITALIA

	Riconciliazione automatica avanzata	77%
	Programmi di loyalty/sistemi incentivanti	75%
	Orchestrazione e ottimizzazione dei pagamenti	75%
	Wallet digitali	74%
	Pagamenti Account to Account (A2A) in entrata/uscita, integrati via API	74%

FRANCIA

	Pagamenti a rate	71%
	Riconciliazione automatica avanzata	71%
	Wallet digitali	69%

SPAGNA

	Programmi di loyalty/sistemi incentivanti	78%
	Orchestrazione e ottimizzazione dei pagamenti	76%
	Soluzioni di accettazione di pagamento integrate multi-country	74%

REGNO UNITO

	Programmi di loyalty/sistemi incentivanti	76%
	Wallet digitali	75%
	Orchestrazione e ottimizzazione dei pagamenti	74%

Base dati: 635 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Nota: in tabella vengono mostrate le sfide principali per Paese

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

FIGURA 8

Percentuale di aziende che prevedono un aumento di oltre il 20% dell'attuale budget in tecnologia applicata ai pagamenti, per settore

	Trasporti e logistica	Servizi di telecomunicazioni	Istituzioni finanziarie non bancarie	Assicurativo	Fashion retail	Energia, utilities e/o gestione dei rifiuti	Automotive
Riconciliazione automatica avanzata	57%	45%	64%	69%	56%	53%	54%
Smart routing verso il fornitore di pagamenti più efficace e performante	36%	59%	67%	76%	59%	56%	61%
Programmi di loyalty/ sistemi incentivanti	50%	67%	81%	74%	63%	45%	58%
Wallet digitali	55%	61%	64%	71%	61%	65%	65%
Pagamenti Account to Account sui POS	52%				32%		47%
Orchestratura e ottimizzazione dei pagamenti	46%	43%	76%	59%	53%	38%	63%
Carte digitali	61%	62%	68%	66%	42%	58%	53%
Soluzioni di accettazione di pagamento integrate multi-country	55%	60%	50%	74%	49%	43%	61%

Base dati: **Decision-makers** nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito
 Nota: in tabella vengono mostrate le risposte più frequenti; percentuale di intervistati le cui aziende stanno aumentando il loro budget oltre il 20%

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

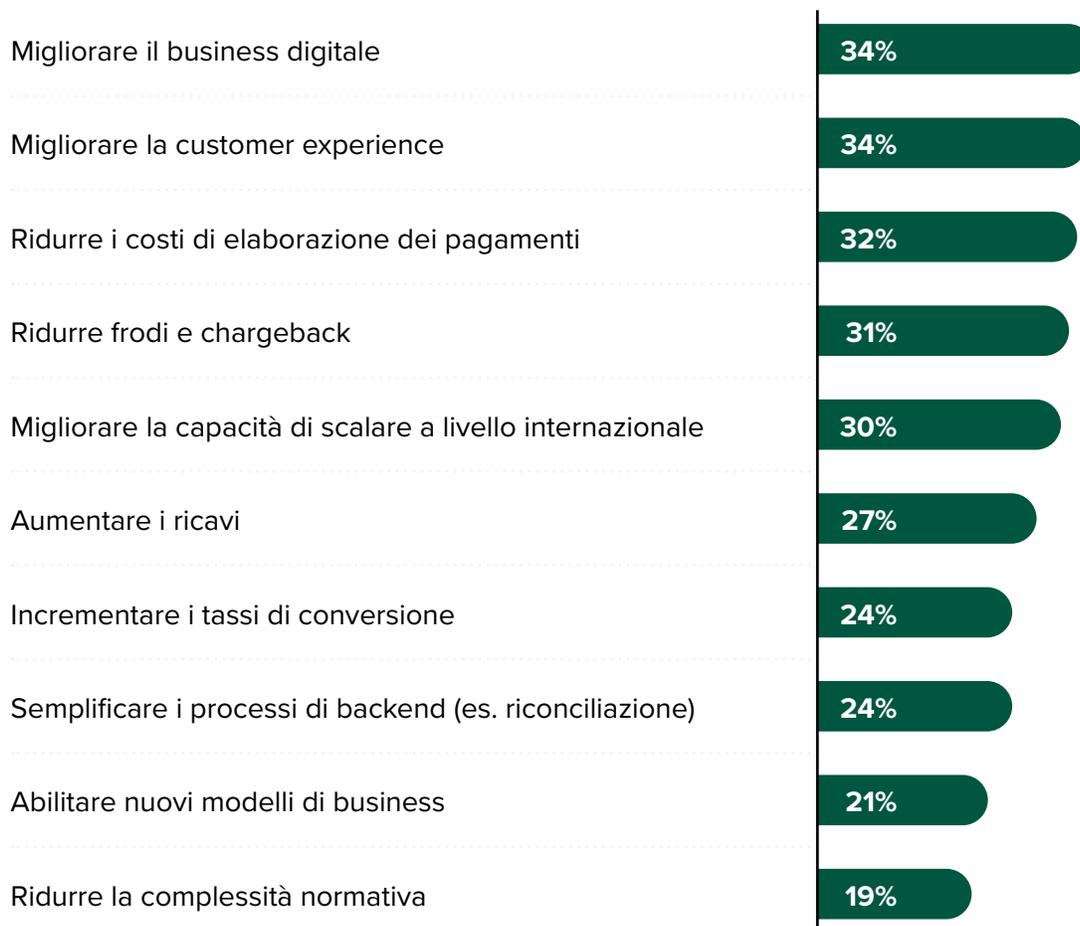
Gli investimenti in tecnologia applicata ai pagamenti offriranno risultati commerciali

Le imprese europee devono soddisfare esigenze apparentemente contrastanti, come la riduzione dei costi e della complessità dell'elaborazione delle transazioni, offrendo ai loro clienti più opzioni e metodi di pagamento o gestendo i rischi riconducibili ai pagamenti migliorando, allo stesso tempo, l'esperienza del cliente. Devono poi considerare di proporre la propria offerta sui marketplace e di partecipare a costellazioni di valore costruite da più attori per aumentare la fidelizzazione dei clienti. Questo scenario crea nuove esigenze per la gestione dei pagamenti, e la maggior parte delle aziende europee si rende conto di non avere tecnologia e competenze necessarie per soddisfarle. La maggior parte delle aziende coinvolte ha dato priorità agli investimenti su soluzioni in grado di creare valore aggiunto in termini di intelligence o insight sui pagamenti o di risolvere problemi relativi ai processi infrastrutturali e di backend. L'aspettativa è che questi strumenti permettano di ottenere risultati che vadano oltre la riduzione dei costi e una maggiore efficienza, ma che consentano di collaborare in costellazioni di valore. Inoltre, il nostro studio ha rilevato che:

- **La componente tecnologica dei pagamenti sta acquisendo un'importanza sempre più strategica.** Il 21% degli intervistati prevede che questi investimenti consentiranno la creazione di nuovi modelli di business. I principali effetti attesi dagli investimenti in soluzioni di Embedded Finance sono maggiori risultati dal business digitale e il miglioramento dell'esperienza cliente (34%) (figura 9).
- **Gli investimenti in Embedded Finance sono strumentali alla crescita aziendale.** Circa la metà delle persone coinvolte che operano nei settori del trasporto e della logistica e il 37% di chi si occupa di energia e **utilities** prevede che gli investimenti della propria organizzazione nei servizi di finanza integrata aumenteranno i ricavi. Il 39% delle imprese del settore fashion retail e il 50% di quelle del settore fintech si aspettano un aumento negli investimenti per aumentare la loro capacità di scalare a livello internazionale (figura 10).
- **I fornitori di servizi di pagamento devono offrire piattaforme complete e facilmente integrabili.** Nella scelta di un payment provider, la qualità dell'offerta di API è un fattore critico e fondamentale per il 77% degli intervistati. Per il 76% è fondamentale o molto importante che i fornitori di servizi di pagamento siano in grado di coprire l'intero ciclo di pagamento end-to-end, inclusi i processi di back-office, **e il 75%** che abbiano comprovate capacità di AI/ML (figura 11). Quest'ultimo aspetto è molto importante per l'85% delle aziende francesi e per il 76% dei britannici, rendendo questi due Paesi quelli con la più alta penetrazione complessiva di strumenti basati su intelligenza artificiale e machine learning in Europa.

FIGURA 9

“Quali sono i tre principali risultati che vi aspettate dai vostri investimenti in Embedded Finance?”



Base dati: 635 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

FIGURA 10

Le aziende si aspettano che i loro investimenti in finanza integrata aumenteranno i ricavi e miglioreranno la capacità di scalare

TRASPORTI E LOGISTICA

	Aumentare i ricavi	47%
	Migliorare il business digitale	43%
	Ridurre i costi di elaborazione dei pagamenti e le frodi	35%

FASHION RETAIL

	Migliorare la capacità di scalare a livello internazionale	39%
	Ridurre i costi di elaborazione dei pagamenti	35%
	Aumentare i ricavi	35%

ENERGIA E UTILITIES

	Migliorare la capacità di scalare a livello internazionale	37%
	Aumentare i ricavi	37%
	Migliorare la customer experience	37%

FINTECH

	Migliorare la capacità di scalare a livello internazionale	50%
	Migliorare la customer experience	39%
	Migliorare il business digitale	33%

ASSICURATIVO

	Ridurre frodi e chargeback	43%
	Ridurre i costi di elaborazione dei pagamenti	38%
	Migliorare la capacità di scalare a livello internazionale	36%

AUTOMOTIVE

	Ridurre i costi di elaborazione dei pagamenti	41%
	Migliorare il business digitale	35%
	Incrementare i tassi di conversione	29%

Base dati: 272 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

FIGURA 11

“Quanto sono importanti i seguenti fattori per guidare la scelta dei fornitori di tecnologie per l'accettazione dei pagamenti/finanza integrata?”

(In tabella vengono riportate le risposte: “fattore critico” e “fattore importante”)



Base dati: 635 decision-makers nell'ambito della gestione dei pagamenti in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito

Fonte: studio condotto da Forrester Consulting per conto di Mastercard e Fabrick, settembre 2023

Raccomandazioni

Dalle risposte fornite a questo sondaggio approfondito sui pagamenti, condotto su 635 decision-makers nell'ambito dei pagamenti e provenienti da Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito, abbiamo estrapolato alcune raccomandazioni importanti:

Rendere i pagamenti come pilastro strategico.

Aggiungere metodi di pagamento non basta: occorre adottare una strategia per i pagamenti. Le aziende che hanno esclusivamente integrato strumenti e soluzioni per offrire ai clienti il maggior numero possibile di metodi di pagamento si sono trovate rapidamente a dover gestire una complessità difficilmente controllabile e costi alle stelle. Occorre invece che utilizzino i dati sulle transazioni, le analisi comportamentali e i dati aggregati dei conti per segmentare i clienti in base alle loro esigenze, creare modelli predittivi (es. per definire la probabilità di insolvenza del cliente) e dare priorità a soluzioni che ottimizzino l'intero ciclo di vita.

Aggiungere empatia alla fase di pagamento.

In tempi di turbolenza economica, i clienti hanno bisogno di comprensione e sostegno. Offrire flessibilità nei pagamenti, consentire alle aziende e ai consumatori di "comprare ora, pagare dopo" (Buy Now Pay Later), micropagamenti invece di abbonamenti, e pagamenti più rapidi (click-to-pay) in cambio di sconti sui rimborsi sono tutti modi per dimostrare commitment ed empatia nei confronti del cliente. Le aziende dovrebbero offrire queste opzioni per aumentare la fidelizzazione e migliorare la customer experience.

Dare priorità all'innovazione dei pagamenti B2B e ai vantaggi per i consumatori.

Imprese e small business sono alla ricerca di soluzioni in grado di ridurre i costi e cercano aziende che le aiutino a eliminare gli attriti dei pagamenti B2B tradizionali con soluzioni perfettamente integrate. Cercano fornitori in

grado di abilitare pagamenti integrati che i clienti possono richiamare dalle loro soluzioni ERP o incorporare come link, codici QR o pulsanti di pagamento nelle fatture. L'Open Banking sta già promuovendo l'innovazione dei pagamenti B2B Account to Account (A2A), come la combinazione con i servizi request-to-pay, per consentire la presentazione e la riconciliazione delle fatture.

Cercare soluzioni che sfruttino tutte le opportunità dell'intelligenza artificiale.

L'intelligenza artificiale è stata a lungo associata esclusivamente alla prevenzione frodi nei pagamenti. Oggi, è un tema centrale per la differenziazione. Infatti, l'ottimizzazione dell'instradamento del pagamento e della fase autorizzativa grazie all'IA sono fattori differenzianti, così come lo è una piattaforma di gestione dei pagamenti basata sull'intelligenza artificiale, che semplifica e ottimizza i metodi di pagamento in fase di checkout, anziché proporli tutti senza criteri prestabiliti. Alcuni PSP stanno iniziando a utilizzare l'IA generativa come strumento di back-office per offrire queries in linguaggio naturale sullo stato dei pagamenti o per aiutare gli sviluppatori a integrare i pagamenti nelle loro piattaforme. L'obiettivo è quello di affidarsi a fornitori con un focus sull'IA.

Puntare sulla qualità dell'API piuttosto che sulla quantità.

Tutti i provider sostengono di offrire soluzioni in grado di connettersi via API, spesso però la realtà è che al numero di API non corrispondono una progettazione solida e team dedicati di persone altamente qualificate. Avere API in portafoglio non è più sufficiente: la qualità del portale dedicato agli sviluppatori, la disponibilità di kit di sviluppo software (SDK) e l'offerta di supporto facilmente accessibile fanno parte dei requisiti minimi. Quando si sceglie un fornitore, occorre assicurarsi che possa dimostrare la qualità del suo portafoglio e dell'assistenza post-vendita.

Appendice A: Metodologia

Per la pubblicazione di questa ricerca, Forrester ha intervistato 13 decision-makers e ha condotto un sondaggio online su 635 responsabili della gestione dei pagamenti presso aziende in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito per valutare lo scenario dell'Embedded Finance. I partecipanti al sondaggio ricoprivano le posizioni di direttore, vicepresidente o C-level. Le domande rivolte ai partecipanti hanno riguardato le sfide riconducibili alla gestione dei pagamenti in azienda, la propensione ad investire in infrastrutture di finanza integrata e gli obiettivi aziendali correlati ai pagamenti. Ai partecipanti è stato offerto un incentivo come ringraziamento per il tempo dedicato al sondaggio. Lo studio è iniziato nell'ottobre 2023 e si è concluso nel novembre 2023.

Team di progetto:

[Edoardo Zavarella](#),

Senior Market Impact Consultant

Corrado Loreto,

Market Impact Consultant

Elia Gollini,

Associate Market Impact Consultant

Hanno contribuito alla ricerca:

Forrester's [Consumer & Digital research group](#)

Appendice B: Demografia

PAESE	
Francia	20%
Germania	20%
Italia	20%
Spagna	20%
Regno Unito	21%

RUOLO	
C-level	31%
Vicepresidente	31%
Direttore	38%

DIPARTIMENTO	
Board esecutivo	16%
Finanza/contabilità	19%
IT	16%
Marketing/channels	10%
Operations	19%
Pagamenti	20%

SETTORE	
Automotive	8%
Challenger banks (banche digitali, mobile, neo banche)	8%
Beni di consumo	9%
Contenuti digitali/media creativi	6%
Energia, utilities e/o gestione dei rifiuti	6%
Fashion retail	8%
Fintech	6%
Assicurativo	7%
Manifatturiero e materiali	11%
Servizi di intrattenimento e streaming	5%
Istituzioni finanziarie non bancarie (credito al consumo, società di leasing, società di factoring)	6%
Servizi di telecomunicazioni	8%
Trasporti e logistica	8%
Viaggi e Hospitality (inclusi hotel, ristoranti, catering)	5%

RESPONSABILITÀ DELLA GESTIONE DEI PAGAMENTI DI E-COMMERCE

Sì	100%
No	0%

AREA GEOGRAFICA IN CUI SI GESTISCE L'ACCETTAZIONE DEI PAGAMENTI

EU/EEA/UK	100%
Medio Oriente e Nord Africa (MENA)	26%
Nord America (Stati Uniti e Canada)	42%
America Centrale e Latina	21%
Asia-Pacifico	23%

RESPONSABILITÀ DELLA GESTIONE DEI PAGAMENTI DI E-COMMERCE

Sono il responsabile finale delle decisioni e del budget.	34%
Faccio parte di un team responsabile delle decisioni.	41%
Esercito un'influenza sulle decisioni.	25%
Non è previsto un mio coinvolgimento.	0%

Nota: Le percentuali potrebbero non raggiungere il totale di 100 a causa dell'arrotondamento.

RICAVI (EURO)

Meno di 7 milioni €	0%
da 7 milioni a 30 milioni €	27%
da 30 milioni a 250 milioni €	22%
da 250 milioni a 1 miliardo €	22%
da 1 miliardo a 5 miliardi €	16%
Più di 5 miliardi €	11%

RICAVI (GBP)

Meno di 7 milioni £	0%
da 7 milioni a 30 milioni £	29%
da 30 milioni a 250 milioni £	21%
da 250 milioni a 1 miliardo £	27%
da 1 miliardo a 5 miliardi £	15%
Più di 5 miliardi £	8%

TIPO DI PAGAMENTI PER I QUALI È RESPONSABILE DELL'ACCETTAZIONE

B2C	57%
B2B	62%
B2B2C	48%
B2B2B	20%

Appendice C: Fonti

¹ Fonte: [“Predictions 2024: Europe,”](#) Forrester Research, Inc., **October 24, 2023.**

² Fonte: [“Predictions 2024: Digital Commerce,”](#) Forrester Research, Inc., **October 25, 2023.**

³ Fonte: [“Predictions 2024: Payments,”](#) Forrester Research Inc., **October 30, 2023.**

⁴ Fonte: [“The Forrester Tech Tide™: B2B Payment Augmentation, Q1 2022,”](#) Forrester Research, Inc., **March 23, 2022.**