

AI 4 Financial Services

impatti e use case dell'Intelligenza Artificiale Generative
per il settore finanziario italiano



AI 4 Financial Services

**impatti e use case dell'Intelligenza Artificiale Generative
per il settore finanziario italiano**

INDICE

Introduzione

4

Gli attori della ricerca e il gruppo di lavoro

5

Perché questa ricerca

6

Struttura del Rapporto Strategico

7

I messaggi chiave della ricerca

10

1 I principali *trend* tecnologici legati all'IA Generativa in ambito FSI

14

1.2 Gli impatti economici dell'IA Generativa in ambito FSI

19

1.3 L'IA Generativa: un'opportunità unica per il settore finanziario italiano

27

2 L'IA Generativa per gli operatori FSI italiani: i risultati della survey

30

3 Analisi e categorizzazione degli use case di IA Generativa in ambito FSI

42

Gen AI Plug & Play | Internal use

49

Gen AI Tailor made | Internal use

50

Gen AI process automation | Internal – external use

51

Gen AI engagement automation | External use

52

Gen AI new products

53

4 Nuovi modelli di business e paradigmi competitivi abilitati dall'IA Generativa

54

Accrescere l'efficacia delle linee di business facendo leva

sulle potenzialità offerte dall'IA Generativa

60

Rendere più efficienti e resilienti i processi aziendali attraverso l'IA Generativa

65

Introduzione

Gli attori della ricerca e il gruppo di lavoro

Questo Rapporto raccoglie e sintetizza le evidenze emerse dallo studio *“AI 4 FSI – Impatti e use case dell’Intelligenza Artificiale Generativa per il settore Financial Services italiano”*, realizzato da The European House - Ambrosetti in partnership con Microsoft Italia. Obiettivo del lavoro è stato quello di indagare gli impatti percepiti e la *readiness* degli istituti finanziari italiani a cogliere tutti i benefici dell’Intelligenza Artificiale Generativa. In questo senso, l’iniziativa si qualifica come un seguito della ricerca *“AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell’Intelligenza Artificiale generativa per l’Italia e il Made in Italy”*, presentata nel settembre 2023 al Forum Annuale di The European House - Ambrosetti *«Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive»*.

Il Gruppo di lavoro The European House - Ambrosetti è guidato da Valerio De Moli (Managing Partner & Chief Executive Officer) e composto da Corrado Panzeri (Partner & Head of Innotech Hub), Matteo Polistina (Senior Consultant e Project Leader), Angelo Buscone (Senior Consultant), Filippo Minsini (Consultant) e Alberto Fratini (Consultant).

Elemento di novità e distintività dello studio sono i risultati della survey proprietaria elaborata dal gruppo di lavoro, che ha coinvolto 20 *Chief Technology Officer* e *Chief Information Officer* delle principali istituzioni finanziarie italiane, consentendo di tracciare un quadro rispetto agli attuali livelli di «prontezza» di adozione dell’IA Generativa e la maturità dei casi d’uso dispiegati nel settore FSI. Nella survey sono stati oggetto di approfondimento anche i principali vantaggi, rischi e ostacoli percepiti dall’applicazione di queste soluzioni tecnologiche nel settore finanziario.

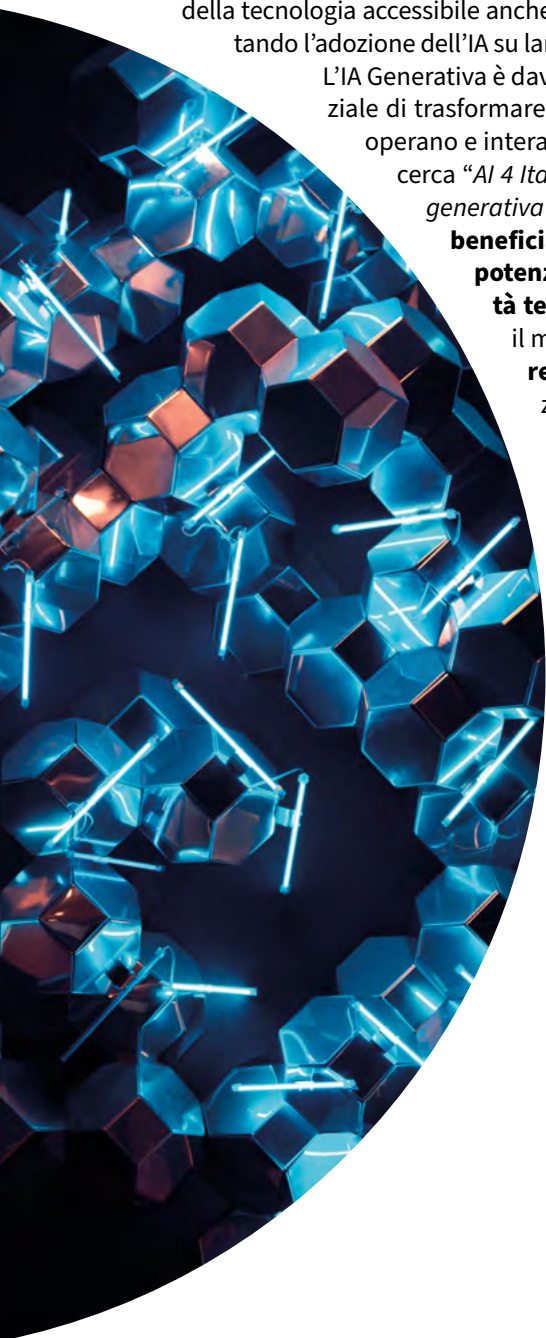


Perché questa ricerca

Negli ultimi 18 mesi, le piattaforme di IA Generativa, come ChatGPT, hanno catturato l'interesse di istituzioni, aziende e individui a livello globale. La capacità di generare testi, codice o file di altro tipo a partire da semplici richieste testuali ha reso l'utilizzo della tecnologia accessibile anche a individui privi di competenze informatiche, facilitando l'adozione dell'IA su larga scala.

L'IA Generativa è davvero una discontinuità tecnologica che ha il potenziale di trasformare profondamente il modo in cui imprese e individui operano e interagiscono con la società. Secondo i risultati della ricerca *"AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale generativa per l'Italia e il Made in Italy"*, **ecosistema che potrà beneficiare da questa nuova tecnologia sia per l'impatto potenziale sulla produttività sia per il livello di maturità tecnologica ed industriale dei casi d'uso**. Secondo il modello d'impatto infatti, **la produttività del settore finanziario potrà aumentare fino al 26,7%** grazie all'IA Generativa, sottolineando la necessità da parte delle istituzioni finanziarie di comprendere i risvolti organizzativi collegati all'adozione della tecnologia.

Questo Rapporto mira quindi a esplorare il ruolo dell'IA Generativa nel settore finanziario italiano, analizzandone le applicazioni, gli impatti economici e sociali e le sfide e opportunità che presenta. L'obiettivo di questa ricerca è quello di fornire una panoramica dell'attuale stato di adozione dell'IA, dei suoi casi d'uso e del suo ruolo nel futuro del settore finanziario, nonché di sviluppare raccomandazioni e strategie per massimizzare i benefici e minimizzare i rischi connessi all'adozione di questa tecnologia.



Struttura del Rapporto Strategico

Capitolo 1:

I principali trend tecnologici legati all'IA Generativa in ambito FSI

Il primo capitolo del Rapporto definisce le caratteristiche dell'IA Generativa, i principali trend tecnologici e il suo impatto socioeconomico, con particolare riferimento al settore finanziario. La ricerca evidenzia la rapida diffusione e la pervasività nell'adozione della tecnologia, nonché la sua rilevanza economica, riscontrabile nella performance sui mercati finanziari delle aziende che compongono l'«AI Index». Basandosi sui risultati della ricerca «AI 4 Italy», viene presentato il modello d'impatto elaborato da TEHA, che dimostra come il settore finanziario sia il più maturo per adottare l'IA. Vengono analizzati i potenziali impatti dell'IA Generativa per il settore finanziario e le opportunità per gli attori dell'ecosistema italiano di aumentare la loro competitività, allinearsi ai maggiori player globali in termini di produttività e affrontare le sfide poste dall'invecchiamento della forza lavoro italiana.

Capitolo 2:

L'IA Generativa per gli operatori FSI italiani: i risultati della survey

Il secondo capitolo presenta i risultati della survey somministrata alle istituzioni finanziarie per indagare i livelli di adozione e percezione dell'IA Generativa per il settore. La survey elaborata nel percorso di ricerca del progetto ha rivelato che 2 istituzioni finanziarie su 3 hanno già sperimentato o adottato soluzioni di IA. L'80% dei rispondenti ritiene di avere a disposizione una qualità dei dati elevata e il 60% un livello avanzato di infrastrutture digitali, entrambi fattori imprescindibili per abilitare un'adozione pervasiva della tecnologia. Inoltre, l'assistenza alla clientela e l'automazione di mansioni routinarie emergono come i processi più maturi per l'adozione dell'IA. Ciò nonostante, la comprensione dei benefici associati all'utilizzo di queste tecnologie a livello settoriale è ancora agli inizi. Per questo motivo, è stata realizzata una mappatura dei casi studio reali per qualificare e quantificare i vantaggi concreti sui principali processi delle istituzioni finanziarie, presentata nel Capitolo 3.





Capitolo 3: **Analisi e categorizzazione dei casi d'uso**

Il terzo capitolo approfondisce e categorizza i casi d'uso dell'IA nel settore finanziario, con l'obiettivo di valutarne la maturità tecnologica e analizzarne i potenziali impatti. I casi d'uso sono raggruppati in cinque cluster distinti, che variano in base alla complessità, alle tempistiche di sviluppo e al livello di maturità. Viene inoltre preso in considerazione il grado di compliance richiesto per la loro implementazione. Un'altra distinzione cruciale nella categorizzazione dei casi d'uso riguarda il focus del loro utilizzo e quindi: 1) quali possono essere orientati internamente, dove l'IA è utilizzata per ottimizzare processi e operazioni aziendali; 2) quali hanno un'applicazione sia interna sia esterna, dove l'IA supporta sia le operazioni interne che le interazioni con i clienti; 3) quali trovano un'applicazione esclusivamente esterna, dove l'IA è impiegata per migliorare l'esperienza del cliente e per interfacciarsi con il mercato. Questa classificazione è fondamentale per comprendere sia i diversi livelli di compliance richiesti per tipologia di cluster sia gli impatti che i singoli casi d'uso possono generare nel sistema finanziario. In particolare, gli impatti sono stati infine classificati in due categorie: impatti in termini di efficienza (tempo risparmiato e minori costi operativi) e in termini di maggiori ricavi (crescita dei volumi e dei margini).

Capitolo 4: **Nuovi modelli di business e paradigmi competitivi abilitati dall'IA Generativa**

Il quarto capitolo presenta un'analisi comparativa della competitività del settore finanziario italiano rispetto alle principali economie mondiali nell'ultimo decennio: il sistema bancario si è caratterizzato per livelli molto bassi di redditività rispetto ad altre economie. Inoltre, negli ultimi venti anni, il settore finanziario ha mostrato livelli di valore aggiunto quasi costanti, con una crescita di gran lunga inferiore rispetto agli altri Paesi. È quindi necessario sfruttare le potenzialità dell'IA Generativa per abilitare nuovi modelli di business, innovando profondamente i processi per servire i clienti e riscrivere le regole competitive del mercato. Lo studio analizza a fondo vari ambiti di adozione dell'IA Generativa descrivendo i benefici conseguibili sul fronte commerciale e di erogazione del servizio alla clientela, sul miglioramento dei processi e dell'efficienza interna e sulla gestione più consapevole dei rischi aziendali.

I messaggi chiave

1. Il settore finanziario è quello dove è atteso l'impatto maggiore dell'IA Generativa e dove gli use case sono a maggiore maturità: la spinta dell'IA nel solo settore finanziario può valere fino a 23 miliardi

L'intelligenza artificiale generativa avrà un impatto dirompente trasversale a tutti i settori economici del Paese. L'entità di questi benefici e l'impatto in termini di produttività varieranno tra le diverse attività. Gli effetti saranno maggiori nei processi con un alto numero di compiti automatizzabili, mentre i settori dominati dal lavoro manuale vedranno impatti minori. Secondo il modello sviluppato da TEHA in collaborazione con Microsoft nel percorso di ricerca «AI 4 Italy», il settore più impattato sarà quello dei servizi finanziari, con un aumento previsto della produttività pari al 26,7%. È importante notare che questo è un valore teorico, assumendo un'adozione pervasiva dell'IA Generativa in tutti i processi. Considerando questo significativo aumento di produttività, si stima che l'adozione dell'IA Generativa nel settore finanziario potrebbe portare a un incremento del valore aggiunto pari a 23,1 miliardi di Euro, equivalente all'1,3% del PIL italiano.

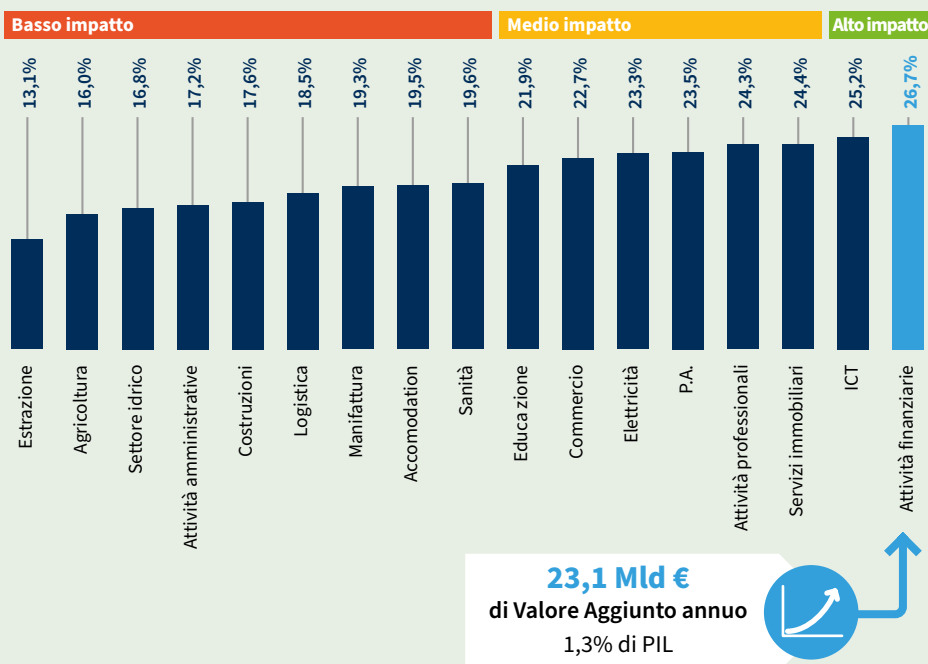


FIGURA 1.
Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA (classificazione per settore, valore aggiunto).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2024.

2. L'IA in ambito FSI è già realtà: il 100% delle istituzioni finanziarie dichiara di voler utilizzare o di avere già progetti di IA Generativa in fase di implementazione o sperimentazione

I risultati della survey evidenziano la prontezza del settore finanziario verso questa nuova tecnologia. Due terzi delle istituzioni finanziarie sono già in fase di sperimentazione o implementazione della tecnologia nei propri processi aziendali. Il restante terzo, pur non avendo ancora avviato un utilizzo effettivo o sperimentale, intende farlo nel breve periodo. Questo dimostra come il settore si stia muovendo più velocemente e con più decisione verso questa tecnologia, vedendo l'IA Generativa non solo come un'opportunità di crescita, ma anche come una necessità per il mantenimento della competitività. L'utilizzo dell'IA Generativa sarà la chiave per la resilienza in un ecosistema in continuo cambiamento. Chi si muoverà più tardi si troverà in svantaggio competitivo. La survey mostra che tutte le aziende vedono nell'IA un'opportunità: il 60% percepisce solo aspetti positivi, mentre un 40% la vede sia come un'opportunità che come una minaccia.

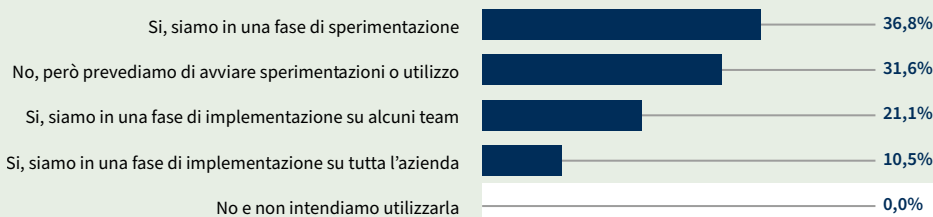


FIGURA 2.

Risposta alla domanda: «La Vostra Istituzione sta facendo utilizzo di soluzioni di IA Generativa?» (% su totale).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

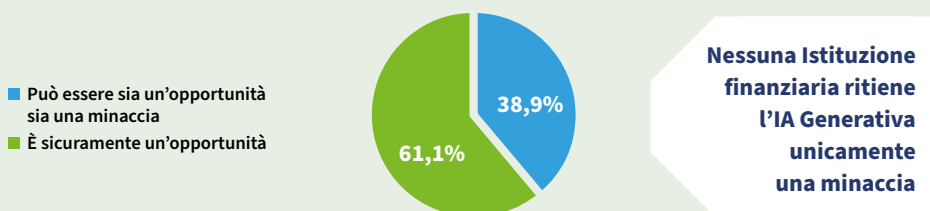


FIGURA 3.

Risposta alla domanda: «Dal suo osservatorio qual è la sua percezione dell'Intelligenza Artificiale Generativa?» (% su totale).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

3. I casi d'uso dell'IA Generativa nel settore finanziario sono trasversali a tutti i processi aziendali. Gli effetti di questa tecnologia spaziano dall'efficientamento dei processi Interni, all'ingaggio dei clienti fino a permettere lo sviluppo di nuovi modelli di business

I casi d'uso dell'IA Generativa nel settore dei servizi finanziari sono molteplici e possono essere classificati in cinque cluster distinti. Questi cluster si differenziano per il focus di utilizzo, che può essere interno o esterno. I casi d'uso con focus interno mirano a migliorare l'efficienza attraverso l'ottimizzazione dei processi aziendali. I casi d'uso con focus esterno, invece, si concentrano sul miglioramento dell'ingaggio e dell'esperienza dei clienti. Un ulteriore cluster riguarda l'utilizzo dell'IA Generativa per la creazione di nuovi modelli di business.

Questi cluster, inoltre, variano non solo per il grado di complessità e maturità, ma anche per l'impatto economico. Inoltre, viene proposta una distinzione tra i casi d'uso con focus interno, che tendono a migliorare l'efficienza aziendale, e quelli con focus esterno, che possono incrementare i ricavi e i guadagni economici. Infine, il cluster relativo alla creazione di nuovi modelli di business presenta un potenziale economico significativo, la cui entità rimane però incerta a causa del basso livello di maturità.

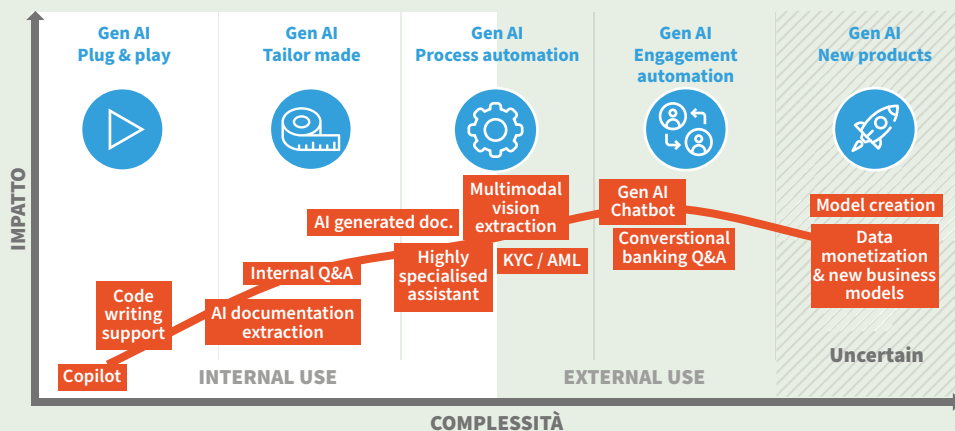


FIGURA 4.
Classificazione casi d'uso dell'IA per cluster, complessità, impatto e focus del loro utilizzo.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2024.

1

I principali *trend* tecnologici legati
all'IA Generativa in ambito FSI

L'Intelligenza Artificiale Generativa è un ambito di utilizzo dell'Intelligenza Artificiale che sfrutta algoritmi avanzati per generare contenuto in vari formati: video, immagine, audio, testo, codice o altre tipologie di output



Testo



Immagini



Video



Codice



3D



Audio

I principali ambiti di applicazione e servizi dell'IA Generativa

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

1.1 La rivoluzione dell'IA Generativa

L'Intelligenza Artificiale Generativa (IA Generativa) si distingue per la sua capacità di **creare contenuti originali in una varietà di formati** quali, ad esempio, video, audio, immagini, testo o altre tipologie di output, differenziandosi dal più ampio spettro delle tecniche e applicazioni dell'intelligenza artificiale in generale.

L'IA Generativa è un vero e proprio salto tecnologico nel mondo dell'intelligenza artificiale: per comprenderlo risulta utile analizzare la contrapposizione tra il concetto di generazione e classificazione. Infatti, la maggior parte delle soluzioni di Intelligenza Artificiale disponibili sul mercato prima dell'arrivo dell'IA Generativa, erano strumenti per analizzare e classificare i dati di input in categorie e cluster diversi o volti a riconoscere schemi ricorrenti in diverse tipologie di sorgenti dato. Ne sono un esempio gli algoritmi di profilazione, di suggerimento per le preferenze del consumare, di diagnostica medica, quelli previsionali o di sentiment analysis. Al contrario, l'Intelligenza Artificiale Generativa si può definire come l'insieme di quegli algoritmi che superano il concetto di classificazione e sono in grado di creare dati sintetici: contenuti nuovi, originali e unici.

L'IA Generativa apre quindi la strada ad una nuova modalità di interazione tra l'uomo e le macchine, i dati e più in generale il mondo digitale, consentendo una comunicazione più intuitiva e naturale tra l'utente e la tecnologia.

Nell'ultimo anno la commercializzazione di soluzioni di IA Generativa – quali, ad esempio, ChatGPT – ha innescato un fortissimo interesse verso le implicazioni socio-economiche di questa tecnologia, dimostrando al grande pubblico il potenziale trasformativo degli strumenti di intelligenza artificiale. L'Intelligenza Artificiale Generativa si prospetta infatti come una delle **più grandi discontinuità tecnologiche del decennio**, grazie alla sua capacità di trasformare e accelerare l'accesso, la gestione e la creazione di contenuti digitali. L'ampia e trasversale adozione della IA Generativa promette di portare a miglioramenti significativi in termini di produttività aziendale e a profonde trasformazioni nei processi lavorativi e nell'interazione con i dispositivi e i dati digitali. In particolare, l'IA Generativa sta aprendo nuove applicazioni e sfide nel campo dell'innovazione e della creatività, fornendo un supporto sempre più attivo nelle attività quotidiane dei lavoratori.

L'utilità e la pervasività della tecnologia sono già evidenti dalla rapida diffusione delle prime piattaforme di IA Generativa disponibili al pubblico: **ChatGPT ha raggiunto più di 100 milioni di utenti nel giro di due mesi (Figura 1)** ed **ha impiegato soli 4 anni per raggiungere 1 miliardo di dollari in fatturato (Figura 2)**, una velocità senza precedenti nella storia delle piattaforme digitali. Sviluppata da OpenAI e lanciata nel novembre 2022, questa applicazione è in grado di rispondere a domande e assistere gli utenti nel reperimento di informazioni e nella composizione di testi, immagini, codice e altre tipologie di output. Una tecnologia che ha suscitato dibattiti e ha stimolato riflessioni non solo sul potenziale trasformativo a livello economico, ma anche, e soprattutto, a livello sociale.

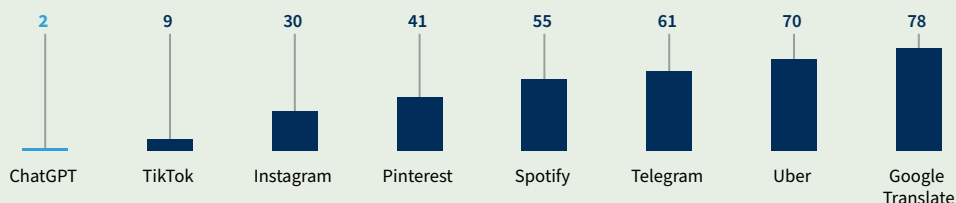


FIGURA 1.

Tempo impiegato da ogni piattaforma per raggiungere 100 milioni di utenti mensili globali (in mesi).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati di mercato, 2024.

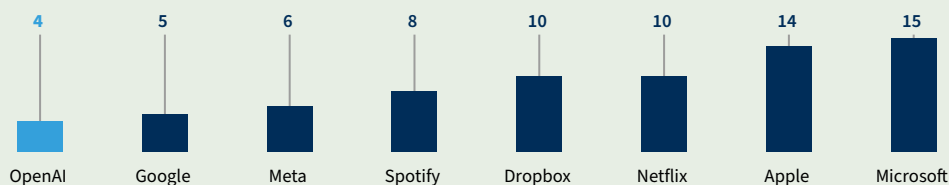
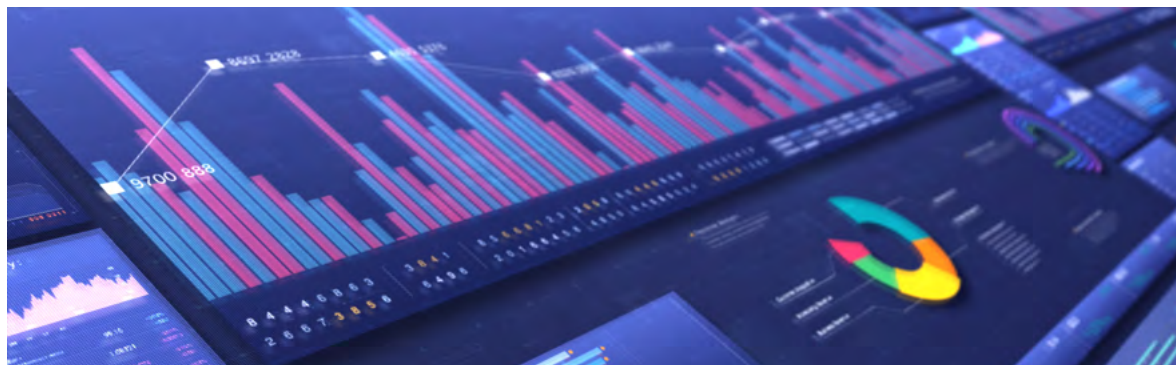


FIGURA 2.

Tempo impiegato da ogni piattaforma per raggiungere 1 miliardo di dollari in fatturato (in anni).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Financial Times, 2024.



La discontinuità dell'Intelligenza Artificiale è visibile anche sui mercati finanziari, dove le aziende protagoniste dello sviluppo di questa tecnologia risultano tra le più performanti a livello borsistico. A titolo di esempio, si può sottolineare la brillante performance dell'**Artificial Intelligence Index**, un indicatore composito che include **15 aziende specializzate nel settore (Figura 3)**. Infatti, nel periodo compreso tra gennaio 2019 e aprile 2024, l'AI Index ha visto circa quadruplicare il valore di capitalizzazione delle aziende che lo compongono, superando di gran lunga le prestazioni degli indici Nasdaq, Dow Jones Industrial e CAC40.

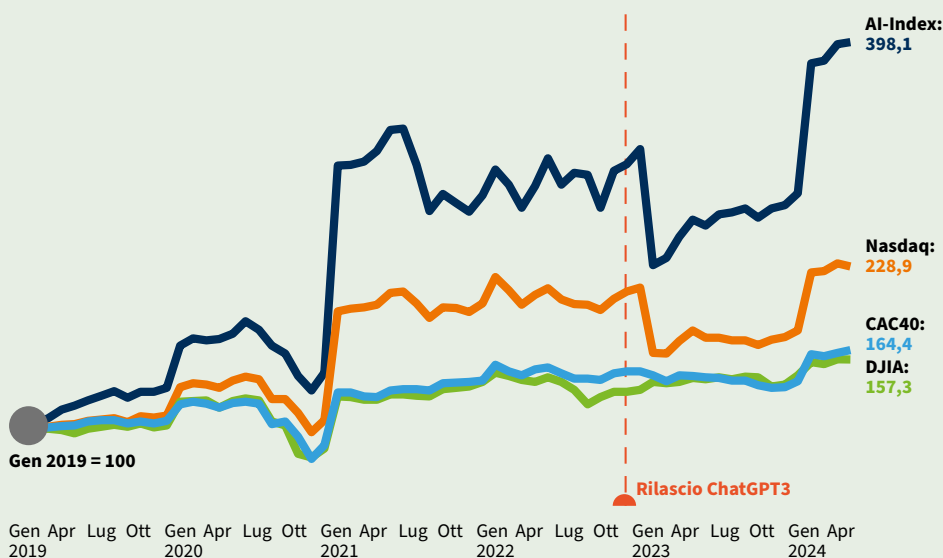


FIGURA 3.
Evoluzione dell'Artificial Intelligence Index (Indice - 2019 = 100), 2019 - 2024.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Statmuse, 2024.



L'interesse degli investitori nei confronti di questa tecnologia è dimostrato anche dalla notevole crescita del numero di unicorni nel campo dell'Intelligenza Artificiale negli ultimi cinque anni. Dal 2019 al 2023 sono emersi oltre **140 nuovi unicorni in ambito IA (Figura 4)** e, solo nell'ultimo trimestre del 2023, 3 aziende specializzate in IA Generativa hanno raggiunto una valutazione di mercato superiore ad 1 miliardo di dollari: Anthropic (Stati Uniti), Adept (Israele) e Character.ai (Germania).

Con il termine «*unicorn*» si intendono le startup che raggiungono una valutazione di mercato di almeno 1 miliardo di dollari

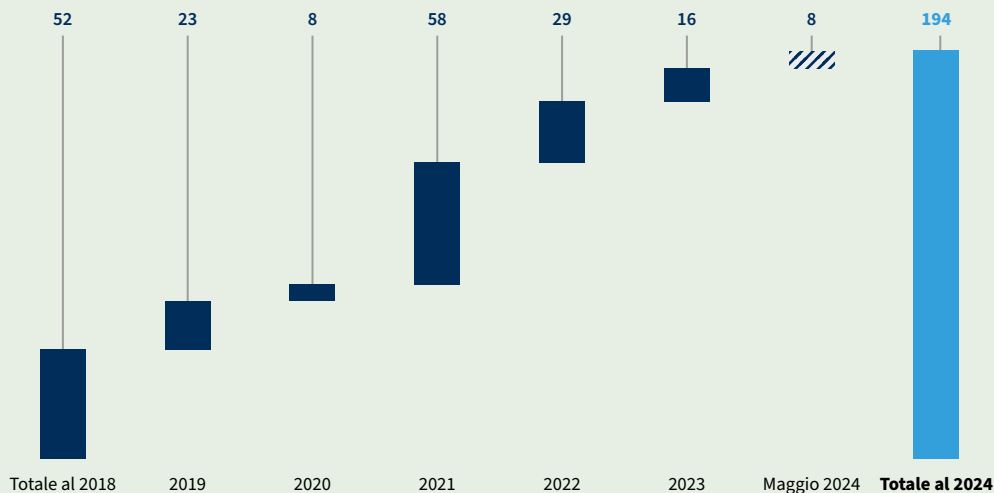


FIGURA 4.
Unicorni in ambito AI (valori assoluti), 2018 - 2024.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati CBInsights, 2024.

1.2 Gli impatti economici dell'IA Generativa in ambito FSI

A settembre 2023, Microsoft Italia e TEHA hanno presentato la ricerca «**AI 4 Italy**» che, con un innovativo modello econometrico di impatto, ha stimato gli impatti potenziali dell'IA Generativa in Italia (**Figura 5**). Il modello è stato sviluppato con l'intento di valutare gli impatti potenziali sulla produttività, per ogni settore economico e per ogni categoria professionale, derivanti da un'adozione pervasiva delle tecnologie di IA Generativa.

Il modello restituisce risultati secondo due metriche di produttività complementari ma opposte: l'aumento del valore aggiunto a parità di ore lavorate e, al suo opposto, la riduzione delle ore lavorate a parità di valore aggiunto generato. È importante notare che nel mondo reale, tali impatti si rifletteranno in una combinazione di entrambe le dinamiche, la cui proporzione dipenderà dalle specifiche caratteristiche di ciascun settore, dalle tendenze della domanda globale e dalla capacità organizzativa e flessibilità di ogni singola azienda.

Secondo il modello, la produttività del Sistema-Italia potrà aumentare notevolmente grazie all'adozione dell'Intelligenza Artificiale Generativa producendo, a parità di ore lavorate, fino a **312 miliardi di euro di valore aggiunto annuo**, pari al **18%** del PIL italiano. A parità invece di Valore Aggiunto generato, l'uso di strumenti di IA Generativa libererà un totale di **5,4 miliardi di ore** che corrispondono, per fare esempi concreti, alla totalità delle ore lavorate in un anno da 3,2 milioni di persone

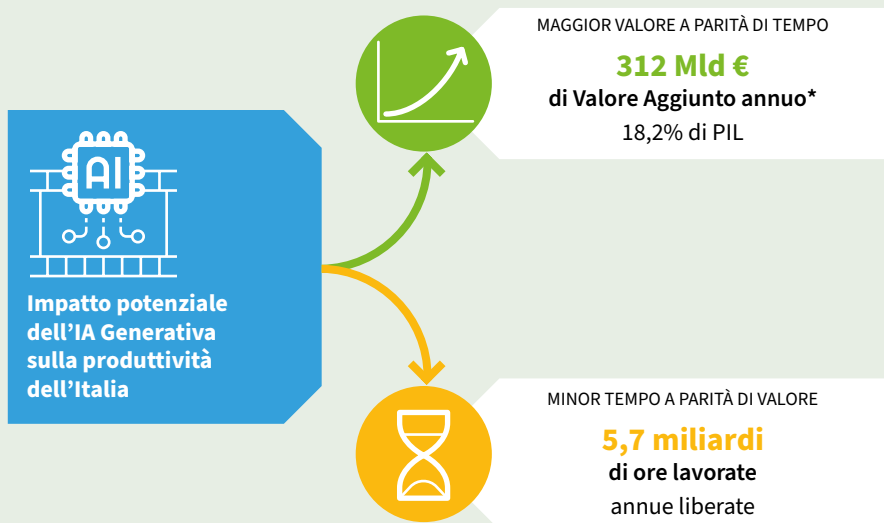


FIGURA 5.
Impatti dell'IA Generativa sul Sistema-Italia (In termini di valore aggiunto ed ore liberate).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su modelli proprietari, 2024.

Il modello d'impatto considera **88 settori economici** (NACE) , **40 professioni** e **9 macro-famiglie professionali** (ISCO). L'analisi congiunta di queste osservazioni permette di identificare le singole professioni più o meno impattate dall'IA Generativa. Il settore finanziario emerge come primo settore sia in termini di impatto potenziale sulla produttività, sia come settore in cui gli use case dell'IA Generativa sono, ad oggi, a maggiore maturità tecnologica e industriale (**Figura 6**). Secondo il modello d'impatto, la produttività del settore finanziario potrà infatti aumentare fino al 26,7% grazie all'IA, portando ad un aumento del PIL Italiano in valori assoluti di **23,1 miliardi di Euro**.

L'adozione dell'IA Generativa consentirà al settore finanziario di incrementare la produttività fino al 26,7%, emergendo così come il settore maggiormente impattato da questa tecnologia

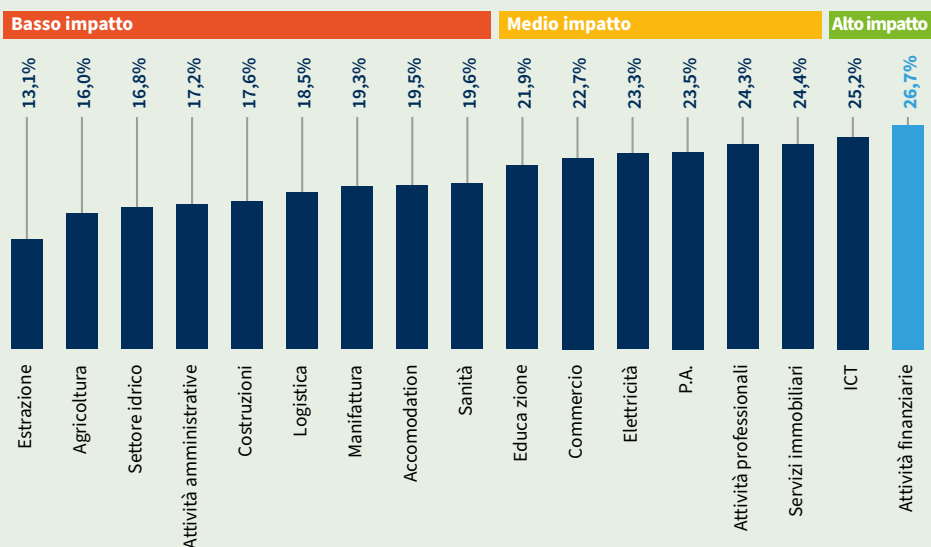


FIGURA 6.

Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA (classificazione per settore, valore aggiunto).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su modelli proprietari, 2024.

Oltre al settore finanziario, il comparto ICT si rivela come il secondo settore maggiormente impattato (in termini percentuali) dall'IA Generativa. Al contrario, i settori dell'estrazione, dell'agricoltura e quello idrico mostrano il minore impatto dall'adozione di questa tecnologia. **Il grado di impatto è infatti fortemente correlato alla dimensione fisica dei lavori:** nei settori con una significativa componente manuale (quali agricoltura, estrazione, costruzioni, logistica) il ruolo dell'IA sarà, inevitabilmente, minore.

Per dare un riferimento, in termini assoluti, il potenziale valore aggiunto generato dall'IA potrebbe dare un **contributo al Paese pari alla nascita di un'intera nuova filiera industriale**: a titolo di esempio, il potenziale di valore aggiunto generato dall'IA Generativa in ambito finanziario è pari al valore aggiunto di filiere quali quella alimentare, quella della plastica o del mobile (**Figura 7**).

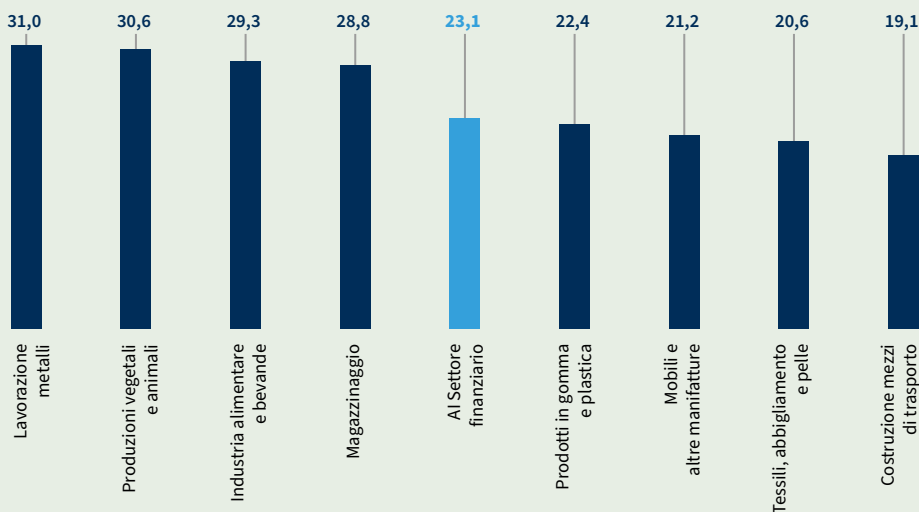
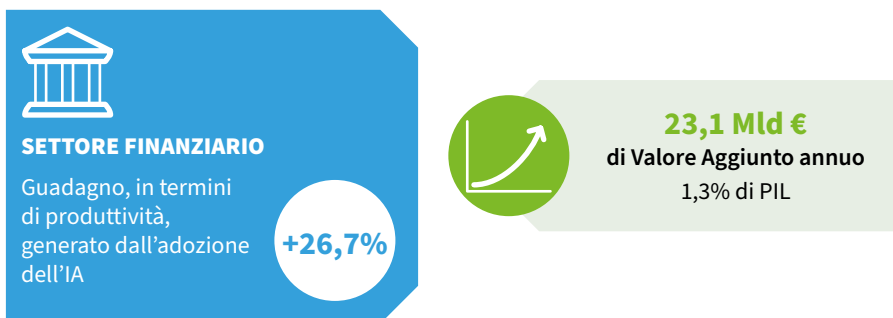


FIGURA 7.
Valore aggiunto per industria e potenziale dell'IA nel settore finanziario*, (miliardi di €) 2022.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024.

* Industrie italiane con un valore aggiunto compreso tra 31 e 19 miliardi di Euro

Analizzando le macro-famiglie professionali, quelle più impattate saranno nel ceto impiegatizio

Per quanto riguarda gli impatti sulle diverse famiglie professionali, **i maggiori benefici a livello di produttività saranno osservabili** nelle professioni impiegatizie (in media più associate a compiti più o meno di routine e svolte prevalentemente al computer), **a livello manageriale e professionale**. In coda alla rappresentazione figurano le professioni più manuali: occupazioni elementari, operai manifatturieri e agricoltori (Figura 8).

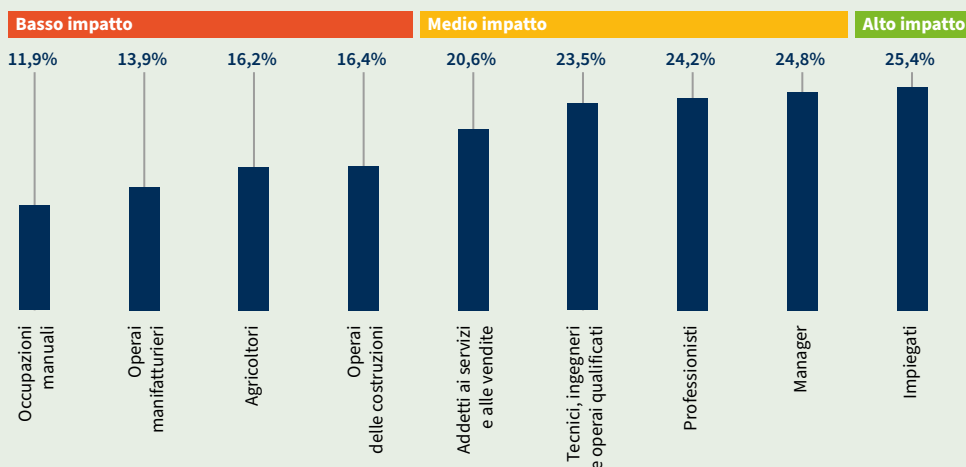


FIGURA 8.

Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA (classificazione per inquadramento professionale, valore aggiunto).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su modelli proprietari, 2024.



L'analisi di dettaglio sulle singole professioni (**Figura 9**) conferma quanto già evidenziato in precedenza: l'IA Generativa ha un impatto significativo sulle professioni impiegate, nel settore delle vendite e finanziario, mentre ha minori ripercussioni sulle occupazioni caratterizzate da un lavoro fisico e manuale più intenso. Incrociando le professioni e i settori più influenzati, emerge che ben **6 delle prime 10 professioni impattate appartengono al settore finanziario**, evidenziando ancora una volta il notevole potenziale di questo settore nel cogliere i vantaggi derivanti dall'adozione dell'IA Generativa.

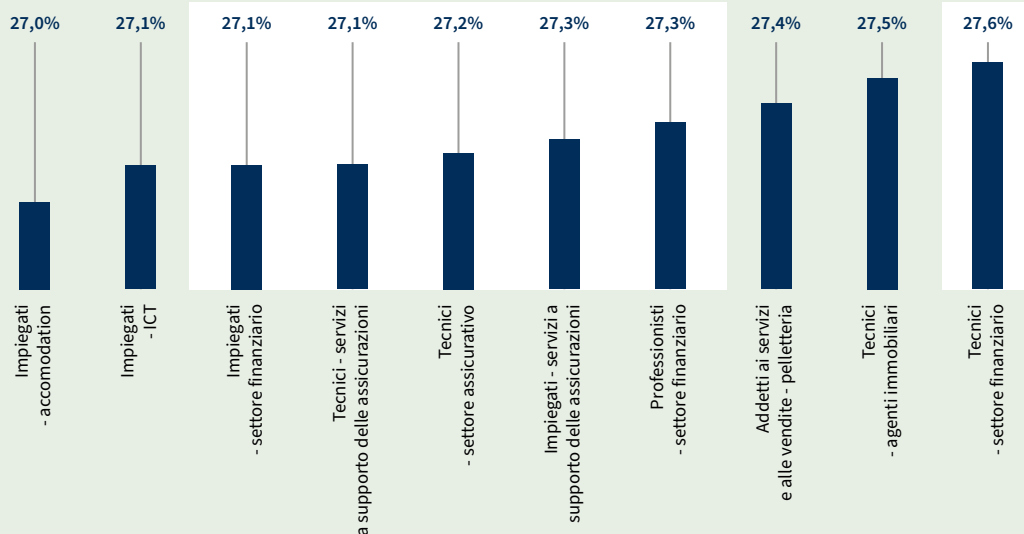


FIGURA 9.

Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA (classificazione per professione).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su modelli proprietari, 2024.



VARIABILI DI INPUT

Scomposizione del mercato del lavoro italiano in
63.360 task e occupazioni

88

settori economici

eurostat 

Classificazione
NACE Rev 2,
la classificazione
ufficiale delle attività
economiche in UE

40

professioni

9

macrofamiglie

International
Labour
Organization

Classificazione **ISCO**
(International Standard
Classification of
Occupations)
dell'International Labour
Organization

18

tipologie di task

**JRC**

EUROPEAN COMMISSION

Tassonomia
del **Joint Research
Center** della
Commissione Europea

Livelli di adozione*

Parametrizzazione dei risultati
su livelli di adozione stimati

Variabili di output**

Produttività: **ore lavorate**
Produttività: **valore aggiunto**

FIGURA 10.

Nota metodologica del modello di impatto.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su modelli proprietari, 2024.

Il modello prende in esame **88 settori economici** (secondo la classificazione NACE Rev 2 stilata da Eurostat), **40 professioni** (secondo la classificazione ISCO dell'International Labour Organization) e **18 tipologie di task** (secondo una tassonomia sviluppata dal Joint Research Centre), scomponendo il mercato del lavoro in **63.330 task differenti**, quantificandone per ciascuno di essi i possibili effetti in termini di produttività derivante dall'adozione di tecnologie di IA Generativa

Dopo aver analizzato gli impatti potenziali derivanti dell'adozione dell'Intelligenza Artificiale Generativa sul Sistema-Paese, è opportuno ora chiedersi quale sia lo stato di maturità della tecnologia, e quali siano i settori e gli ambiti dove già oggi è possibile aspettarsi impatti significativi.

Il settore finanziario non è solo quello più impattato, ma è anche quello più pronto a raccogliere i benefici dell'IA, grazie a use case già tecnologicamente maturi

Per rispondere a questo interrogativo, accanto al modello di impatto TEHA ha sviluppato un **maturity model**, con l'obiettivo di indagare gli orientamenti settoriali riguardo all'adozione e allo sviluppo delle nuove soluzioni di IA Generativa.

Attraverso la definizione di una **matrice tridimensionale** che mette in relazione 15 **settori merceologici** con i **processi aziendali**, si esamina il grado di maturità tecnologica dei **120 use case** ottenuti per le singole professioni (Figura 11). Ancora una volta, il settore finanziario emerge come quello con i casi d'uso tecnologicamente più maturi.

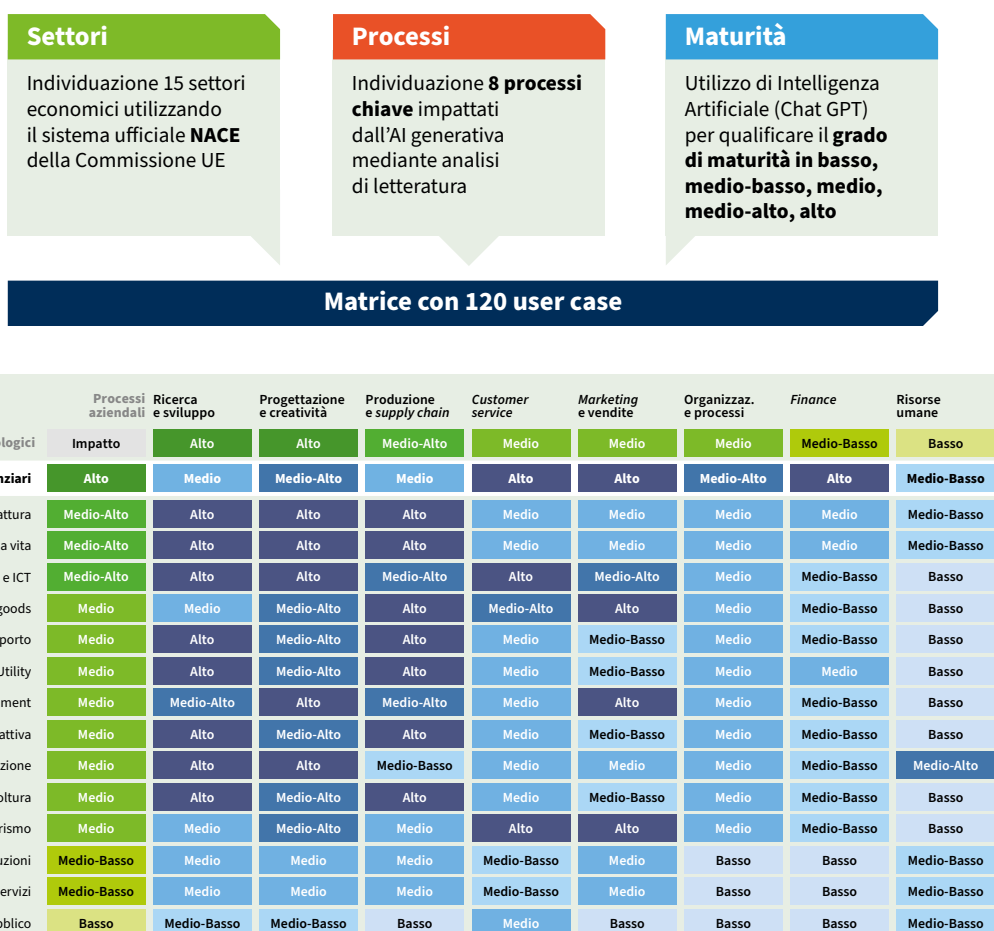


FIGURA 11.

Maturity Model dei casi d'uso di IA Generativa.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su modelli proprietari, 2024.

L'analisi ha evidenziato che i settori più maturi per l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale Generativa sono l'industria dei **servizi finanziari**, la **manifattura**, il settore della **salute e delle scienze della vita** e il settore dell'**Information e Communication Technology**. Molti altri settori hanno raggiunto un livello medio di maturità nell'adozione delle tecnologie di IA Generativa come la distribuzione e i beni di consumo, il trasporto, l'energia e utility, e il settore dell'intrattenimento. Al contrario solo nel settore delle costruzioni, degli altri servizi (un ambito eterogeneo che comprende molteplici componenti con caratteristiche diverse) e nel settore della Pubblica Amministrazione siamo ancora in una fase iniziale e prototipale nell'utilizzo di questi nuovi strumenti.

È stata inoltre effettuata un'analisi specifica per valutare i benefici conseguibili attraverso l'adozione dell'IA Generativa nei differenti processi aziendali, indipendentemente dal settore di appartenenza delle aziende che utilizzano queste nuove tecnologie. L'analisi ha evidenziato che i benefici più rilevanti possono essere conseguiti nelle attività di **ricerca e sviluppo**, nell'attuazione delle **fasi di progettazione e creatività** e nelle attività di **produzione e supply chain**.

Processi aziendali

	Ricerca e sviluppo	Alto
	Progettazione e creatività	Alto
	Produzione e supply chain	Medio-Alto
	Customer service	Medio
	Marketing e vendite	Medio
	Organizzazione e processi	Medio
	Finance	Medio-Basso
	Risorse umane	Basso

Settori merceologici

	Servizi finanziari	Alto
	Manifattura	Medio-Alto
	Salute e scienze della vita	Medio-Alto
	Telco e ICT	Medio-Alto
	Distribuzione e consumer goods	Medio
	Trasporto	Medio
	Energia e Utility	Medio
	Entertainment	Medio
	Industria estrattiva	Medio
	Istruzione	Medio
	Agricoltura	Medio
	Turismo	Medio
	Costruzioni	Medio-Basso
	Altri servizi	Medio-Basso
	Settore pubblico	Basso

FIGURA 12.
Processi aziendali e settori merceologici mappati nel Maturity Model dei casi d'uso di IA Generativa.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su modelli proprietari, 2024.

1.3 L'IA Generativa: un'opportunità unica per il settore finanziario italiano

L'adozione dell'IA Generativa offre grandi opportunità in ambito FSI; l'ecosistema finanziario Italiano è infatti il settore produttivo destinato a sperimentare gli impatti più significativi sulla produttività tenuto conto dell'elevato livello di maturità tecnologica negli use case. L'effetto dell'IA potrà risultare particolarmente positivo per un settore caratterizzato da alcuni macro-trend: l'esigenza di spingere verso l'alto la competitività, specie in chiave internazionale, il crescente aumento della tecnologia nei processi tipici e l'invecchiamento della forza lavoro (si veda **Figura 13**).



FIGURA 13.

Tre macrotrend del settore finanziario.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

In primo luogo, nonostante il settore finanziario si dimostri come uno tra i settori più efficienti all'interno del panorama economico italiano, secondo solamente al settore delle utilities per produttività del lavoro, l'analisi comparativa del valore aggiunto prodotto in ambito FSI rileva una significativa disparità con i principali competitor internazionali. Il Valore Aggiunto prodotto dal settore finanziario italiano si posiziona infatti a livelli inferiori rispetto ad altre economie avanzate, dimostrando un tasso di crescita fortemente al di sotto della media.

In secondo luogo, sebbene durante il 2023 l'industria bancaria italiana abbia registrato una performance particolarmente elevata, quando si amplia l'orizzonte temporale analizzando i dati dell'ultimo decennio, emergono tendenze meno positive, con un **Return On Equity medio (0,3%) notevolmente al di sotto della media internazionale di settore (8,8%) e persino inferiore al risk free rate (0,65% per Bot a 12 mesi)**. Per garantire la competitività a livello globale è necessario un sostanziale incremento della produttività, abilitabile tramite l'adozione pervasiva dell'IA Generativa.

Inoltre, l'industria bancaria sta attraversando un'epoca di forte trasformazione tecnologica, con i tradizionali canali commerciali che cedono gradualmente il passo a quelli digitali. Dal 2012 il numero di filiali in Italia è diminuito del 37% e **823 filiali italiane hanno chiuso solo nel 2023**, dimostrando come il settore finanziario stia attraversando un lungo processo di debranching il quale, per salvaguardare la competitività delle banche, deve essere accompagnato da investimenti in tecnologie digitali e sulle competenze in ambito IT. Nonostante ciò, **la spesa in IT delle banche italiane rappresenta circa l'1% della spesa mondiale in IT del settore bancario (5,6 mld di Dollari per le prime 33 banche italiane contro 603 mld di Dollari del settore bancario a livello mondiale).**

Infine, l'invecchiamento della forza lavoro rappresenta un ulteriore ostacolo alla produttività del Sistema-Paese. L'Italia, come molte altre economie avanzate, si trova di fronte alla prospettiva di una significativa diminuzione della forza lavoro nei prossimi decenni; tra il 2030 ed il 2040 infatti, **l'Italia perderà circa 3,7 milioni di occupati** che, ai valori di produttività pro capite attuali, **generano circa 268 miliardi di Euro di valore aggiunto**. Entrando nello specifico del settore finanziario, è riscontrabile come **il 56% degli impiegati abbia più di 45 anni** (contro il 50,4% dell'intero sistema del lavoro italiano) (**Figura 14**), una situazione che mette a rischio la competitività globale delle banche italiane rendendo improcrastinabile l'adozione dell'Intelligenza Artificiale Generativa da parte del sistema finanziario.

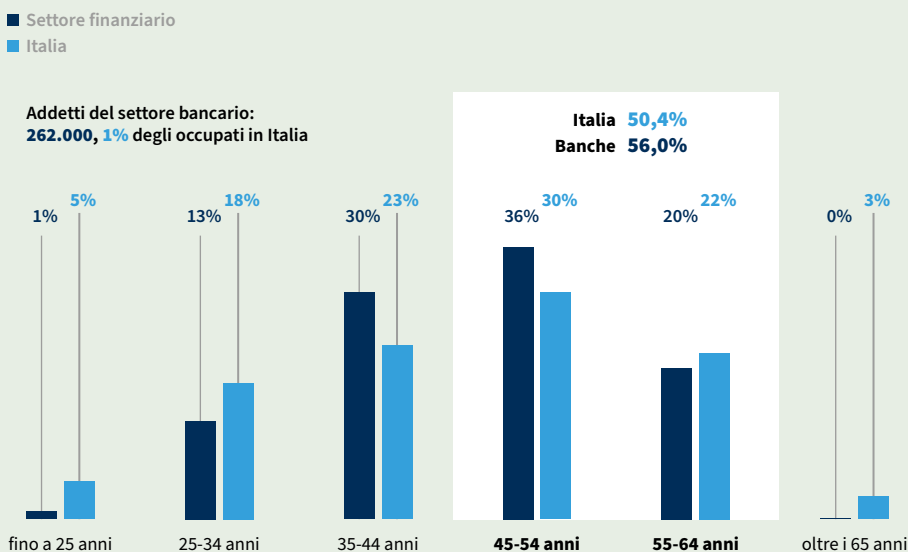


FIGURA 14.

Distribuzione degli occupati per cassi d'età: Italia vs settore finanziario (valori percentuali) 2023.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati di un campione delle principali banche italiane, 2024.

2

L'IA Generativa per gli operatori
FSI italiani: i risultati della survey

Il rapido avanzamento delle tecnologie di IA Generativa e il loro significativo impatto sul settore finanziario rendono essenziale e strategico esaminare le tendenze settoriali riguardanti l'adozione e lo sviluppo delle nuove soluzioni da parte degli intermediari finanziari italiani. A tale scopo, è stata lanciata una **survey che ha coinvolto 20 Chief Technology Officer delle principali istituzioni finanziarie italiane**, mirata ad integrare le evidenze emerse durante le attività di analisi.

I contenuti dell'indagine conoscitiva vertono su **4 macro aree**: l'anagrafica del rispondente, i livelli di prontezza nell'adozione dell'IA Generativa, gli ambiti e modalità di adozione, e la percezione dell'impatto della tecnologia (opportunità di business abilitate e limiti che ne ostacolano la diffusione) per le aziende del settore (**Figura 1**).



FIGURA 1.

Le 4 macro aree analizzate dalla survey.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

La survey è caratterizzata da una distribuzione omogenea tra **istituti assicurativi (47%) e bancari (43%)**, includendo però anche altre tipologie di istituzioni finanziarie. Inoltre, i rispondenti sono principalmente i **vertici e prime linee di aziende con più di 250 dipendenti (Figura 2)**.

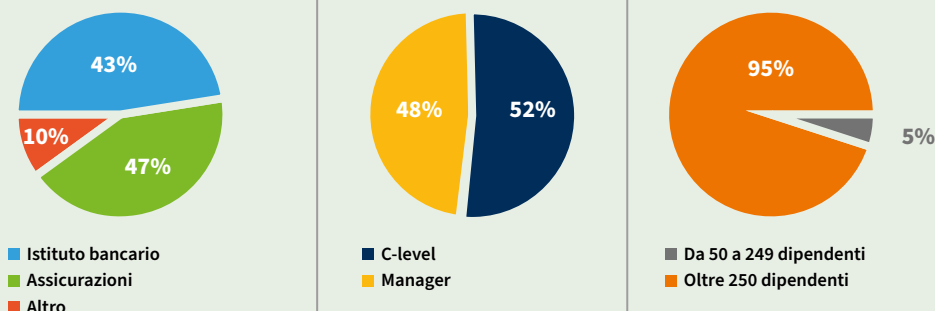


FIGURA 2.

Sinistra: Rispondenti alla survey per tipologia di istituzione finanziaria; Centro: Rispondenti alla survey per carica aziendale; Destra: Rispondenti alla survey per numero di dipendenti.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

Dal punto di vista geografico, prevalgono aziende che operano su tutto il territorio nazionale (85,7%) o nel Nord del Paese (23,8%), rimarcando la centralità dei rispondenti nel contesto finanziario Italiano (**Figura 3**).

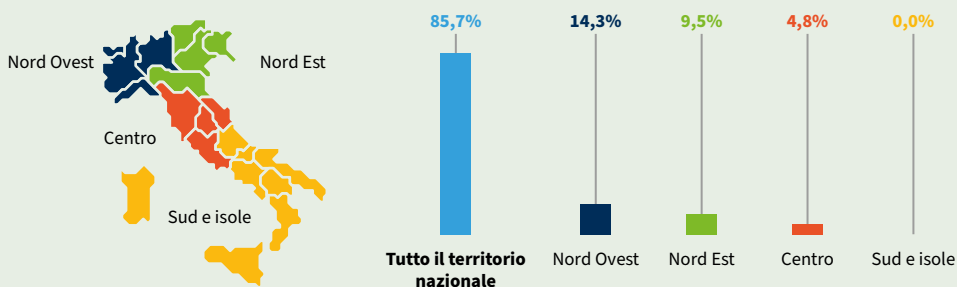


FIGURA 3.

Rispondenti alla survey per territorio (valore percentuale – risposta multipla).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

I messaggi chiave della survey:

- 1** Competenze, regolamentazione e identificazione dei casi d'uso per un'adozione sicura e efficace dell'IA Generativa sono gli ambiti su cui le istituzioni finanziarie dovranno focalizzarsi maggiormente: infatti solo 1 azienda su 4 dichiara di aver un livello adeguato
- 2** La «Data Economy» ha raggiunto livelli di maturità significativi: l'80% delle aziende dichiara di avere una disponibilità e qualità dei dati elevata
- 3** Tutte le istituzioni finanziarie intervistate hanno almeno l'intenzione di adottare l'IA Generativa a supporto del business
- 4** Più del 50% delle aziende sondate utilizza soluzioni di mercato di IA Generativa personalizzate e addestrate con dati proprietari
- 5** Le principali sfide nell'adozione dell'IA Generativa riguardano l'integrazione con i processi aziendali e la disponibilità di competenze specifiche
- 6** Le aspettative riposte nella tecnologia sono estremamente positive, 1 azienda su 3 ritiene che gli impatti dell'Intelligenza Artificiale in termini di produttività saranno tra il 16% e il 20%



In primo luogo, la survey ha raccolto evidenze riguardo **il livello di prontezza delle istituzioni finanziarie italiane nell'integrare l'IA Generativa in vari ambiti**. L' **80%** dei rispondenti ritiene di avere a disposizione una **qualità dei dati elevata** ed il **60%** un **livello avanzato di infrastrutture digitali**; in questo senso è interessante notare come la disponibilità di un patrimonio informativo di qualità, un fattore abilitante per lo sviluppo dell'IA, abbia raggiunto livelli di maturità tecnologica elevati, dimostrandosi come l'ambito in cui le istituzioni finanziarie ritengono di possedere l'*expertise* maggiore. Solamente 1 azienda su 4 invece ritiene di possedere un **livello adeguato di competenze, una regolamentazione interna avanzata e una chiara identificazione dei casi d'uso** (Figura 4).



FIGURA 4.

Risposta alla domanda: «In quali ambiti ritenete di avere un livello di “readiness” adeguato a cogliere le opportunità offerte dall’Intelligenza Artificiale Generativa?» (valore percentuale – risposta multipla).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

Per quanto riguarda la prontezza dei sistemi di Intelligenza Artificiale, solo 1 azienda su 5 ritiene soddisfacente sotto tutti i punti di vista la capacità di comprensione e di elaborazione linguistica dell'IA. Sebbene il livello generale di prestazione sia accettabile, persistono problemi nella comprensione del registro (formale/informale) e nell'utilizzo della lingua italiana, che non ha ancora raggiunto la qualità delle elaborazioni in inglese (**Figura 5**).

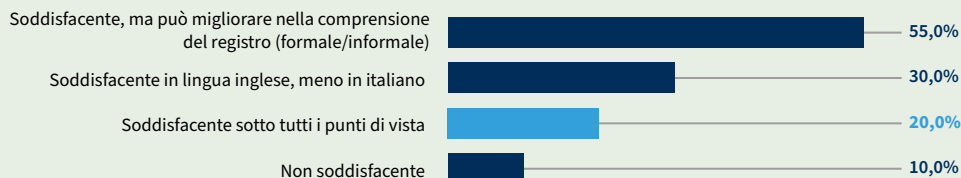


FIGURA 5.

Risposta alla domanda: «Quanto le sembra matura e accurata la capacità di comprensione e elaborazione linguistica dell'intelligenza artificiale?» (valore percentuale – risposta multipla).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

Il livello di adozione dell'IA nel settore finanziario ha raggiunto nel complesso un livello buono. L'IA è già una realtà, implementata o sperimentata da 2 istituzioni finanziarie su 3. Inoltre, nessuna istituzione finanziaria ha dichiarato di non intendere implementare soluzioni di IA Generativa. Il restante 32%, che non ha ancora implementato o sperimentato queste tecnologie, prevede di effettuarlo nel prossimo futuro (**Figura 6**).

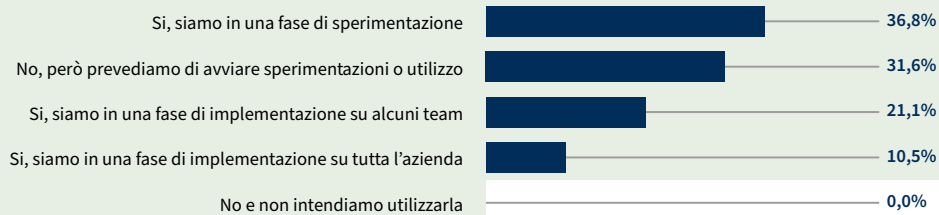
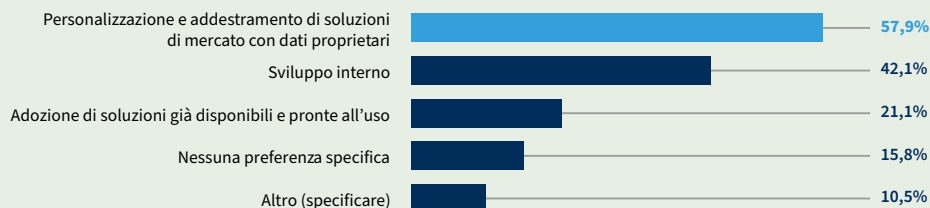


FIGURA 6.

Risposta alla domanda: «La Vostra azienda sta facendo utilizzo di soluzioni di IA Generativa?» (% su totale).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

Per l'implementazione o sperimentazione delle soluzioni di IA Generativa, più del 50% degli intermediari finanziari sondati utilizza soluzioni di mercato di IA Generativa personalizzate e addestrate con dati proprietari. Inoltre, più del 40% sviluppa internamente queste soluzioni tecnologiche (**Figura 7**).



Impostare progettualità con centri di ricerca universitari, società di consulenza e altri soggetti non privati

FIGURA 7.

Risposta alla domanda: «Quale approccio state adottando per l'implementazione delle soluzioni di IA Generativa all'interno della Vostra organizzazione?» (valore percentuale – risposta multipla).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.





I casi d'uso dell'IA già in fase di implementazione o che le aziende intendono utilizzare sono molteplici e si applicano a diversi processi aziendali e, tra tutti, spiccano quelli relativi all'assistenza alla clientela. L'utilizzo di chatbot risulta essere il caso d'uso più sviluppato dalle aziende nel settore finanziario: per circa il 70% l'IA è fondamentale nell'assistenza alla clientela. Seguono i casi d'uso per l'automazione di lavorazioni massive e task routinarie, di interesse per oltre la metà delle aziende sondate. Circa il 50% delle aziende ha progetti per l'automazione del *knowledge* interno. Mentre i casi d'uso più complessi sono ancora di interesse marginale, come, ad esempio, la creazione di prodotti finanziari personalizzati, che interessa il 10,5% delle aziende, o i servizi di consulenza finanziaria e l'ottimizzazione dei portafogli, previsti attualmente solo dal 5% delle aziende (**Figura 8**).



FIGURA 8.

Risposta alla domanda: «Su quali processi state utilizzando o intendete utilizzare l'IA Generativa?» (valore percentuale – risposta multipla).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

Circa il 60% delle aziende ritiene l'IA Generativa come un'opportunità. Il restante 40% la vede sia come un'opportunità che come una minaccia. Al contrario, nessuna delle aziende intervistate ritiene che l'Intelligenza Artificiale sia esclusivamente una minaccia o che sia ancora prematuro determinarlo (**Figura 9**).

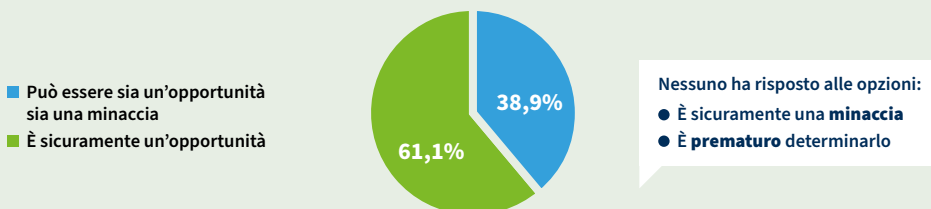


FIGURA 9.

Risposta alla domanda: «Dal suo osservatorio qual è la sua percezione dell'Intelligenza Artificiale Generativa?» (% su totale).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

L'Intelligenza Artificiale rappresenta una fonte significativa di opportunità e benefici per la crescita aziendale. Tuttavia, per sfruttare appieno queste opportunità, le aziende devono affrontare diverse sfide. La sfida principale, segnalata da circa l'80% dei rispondenti, riguarda l'integrazione dell'IA Generativa con i processi aziendali. Altre sfide rilevanti, evidenziate da circa due terzi delle istituzioni finanziarie, includono la necessità di formazione specifica e di sviluppo delle competenze e il fine tuning con i dati aziendali (**Figura 10**).

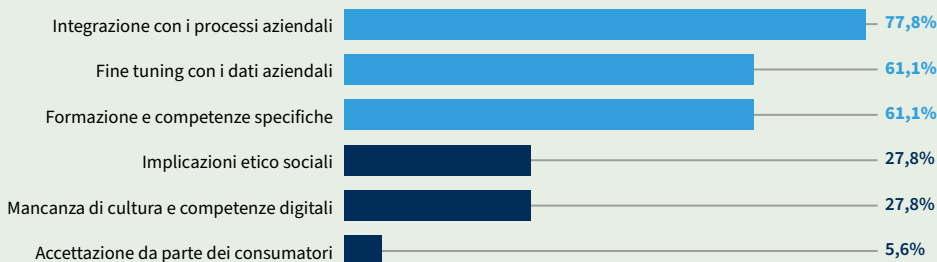


FIGURA 10.

Risposta alla domanda: «Quali sono le principali sfide per massimizzare le opportunità dell'IA Generativa?» (valore percentuale – risposta multipla).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

Gli impatti dell’IA Generativa registrati ad oggi dagli intermediari finanziari sono ancora limitati. Oltre la metà dei rispondenti riscontra un impatto inferiore all’1%. Una azienda su tre riporta un impatto tra l’1% e il 10%, mentre circa il 10% delle aziende registra un impatto tra l’11% e il 20%. Nonostante questi risultati iniziali, le aspettative sul futuro sono elevate (**Figura 11 Sx.**).

Le previsioni per i prossimi 18-24 mesi delineano uno scenario completamente diverso rispetto a quello attuale. In primo luogo, nessuna istituzione finanziaria si aspetta un impatto inferiore all’1%. Il range di impatto tra l’1% e il 5% è previsto aumentare di 22,2 punti percentuali. Tuttavia, l’evidenza più significativa riguarda il cluster di impatto tra 16% e il 20%, che è previsto aumentare di 27,7 punti percentuali: nel prossimo futuro, un terzo delle aziende si aspetta che l’IA Generativa abbia tali impatti. Questi dati evidenziano le grandi aspettative riposte nella tecnologia e preannunciano significativi investimenti, vista la portata degli impatti attesi (**Figura 11 Dx.**).

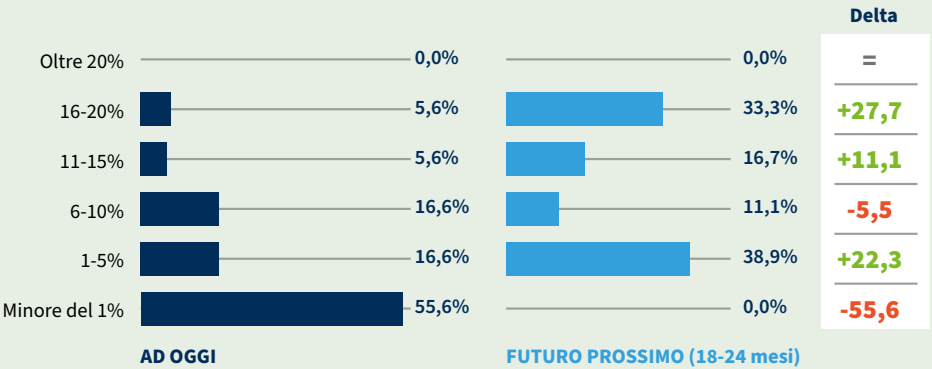


FIGURA 11.
Sinistra, Risposta alla domanda: «Ad oggi, quali sono i benefici in termini di produttività e qual è l’impatto delle tecnologie di IA Generativa riscontrati dalla sua azienda?»;
Destra, «E nel futuro prossimo (18-24 mesi)?» (% su totale).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

I rischi aziendali e sistemici associati all’utilizzo dell’IA Generativa sono molteplici e di natura diversa. I principali riguardano l’affidabilità e la precisione dei dati, segnalati dal 72% delle aziende, e la comprensibilità e la trasparenza dei modelli, indicati dal 44% delle aziende. Altri rischi evidenziati riguardano la sicurezza dei dati, la privacy e la reputazione aziendale. Invece, vengono ritenuti marginali i rischi riguardanti la stabilità finanziaria e gli impatti etico-sociali (**Figura 12**).

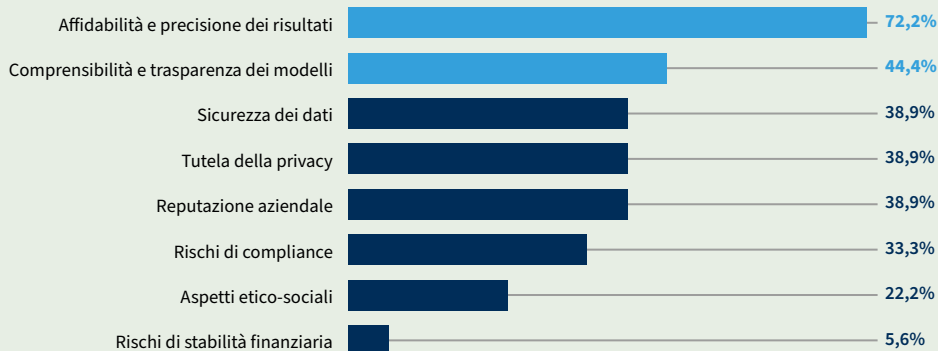


FIGURA 12.

Risposta alla domanda: «Dal suo osservatorio, quali sono i rischi per la sua azienda e più in generale per il sistema finanziario associati all'utilizzo dell'IA Generativa?» (valore percentuale – risposta multipla).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

Questo risultato conferma il quadro concettuale sui rischi elaborato nella ricerca «AI 4 Italy» del 2023, che evidenziava quattro principali rischi dell'IA Generativa per le aziende: explainability, bias, privacy e reliability, e sottolineava l'importanza di mitigare tali rischi per garantire un'applicazione efficace della tecnologia (Figura 13). Come evidenziato dalla survey, il rischio di affidabilità è tra i principali. Assicurarsi che i risultati generati dall'IA siano affidabili e precisi è fondamentale per minimizzare gli errori e massimizzare i benefici aziendali.



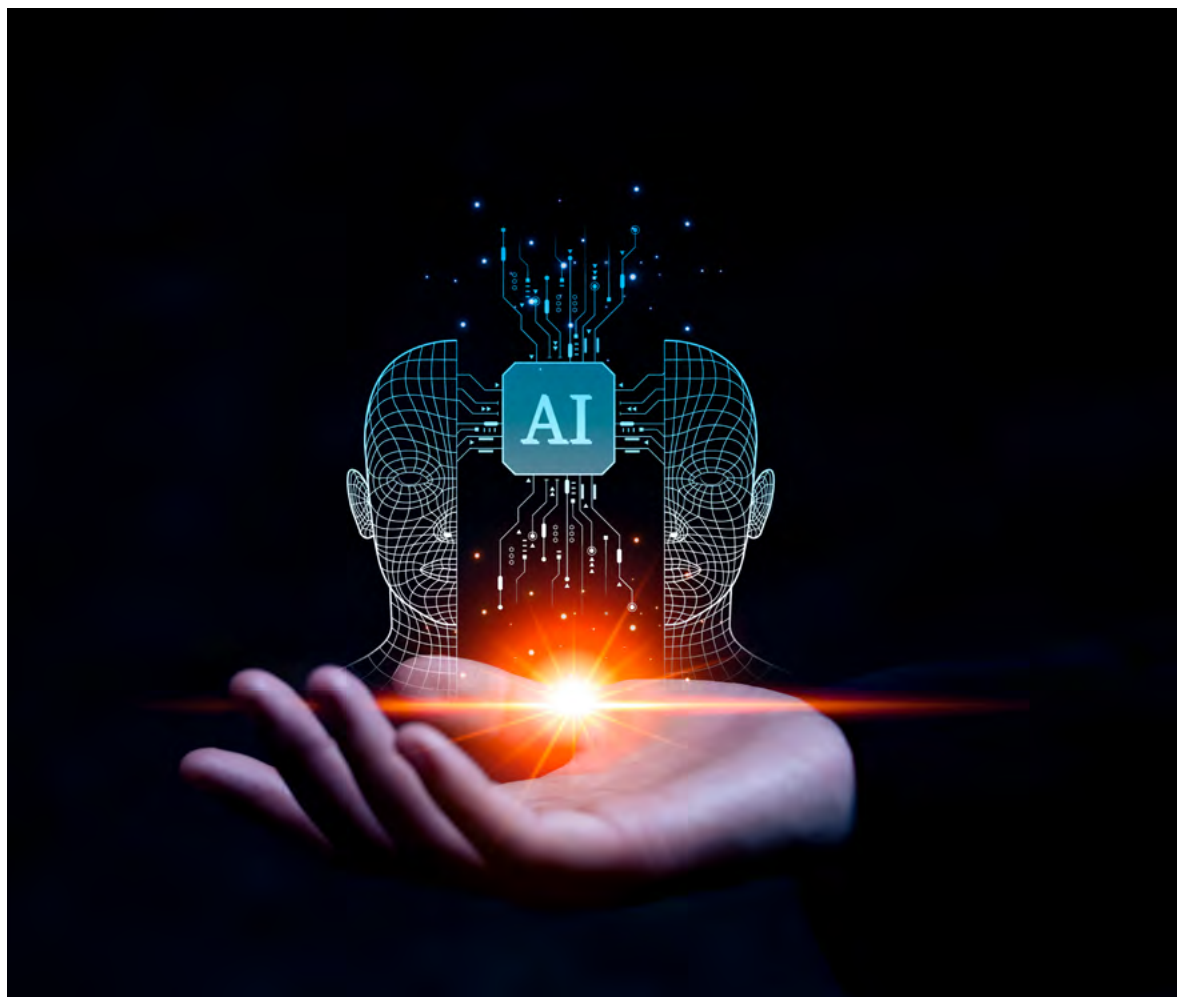
FIGURA 13.

I rischi specifici dell'IA Generativa per le aziende.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti dalla ricerca «AI 4 Italy», 2024.

Infine, la survey ha esaminato come vengono sfruttati i benefici, sia in termini di tempo risparmiato che di valore aggiunto incrementale prodotto derivanti dall'adozione dell'Intelligenza Artificiale Generativa. È stato chiesto agli intermediari finanziari di esprimersi su come si manifesteranno i benefici prodotti dall'IA Generativa. In generale, le opportunità che l'IA Generativa offrirà al settore finanziario sono evidenti. Tuttavia, molte aziende sono ancora in fase di sperimentazione o stanno definendo una strategia per l'IA e rimane incerto come questi benefici si concretizzeranno.

Alcune opzioni evidenziate riguardano la riallocazione del tempo risparmiato verso attività a maggior valore aggiunto, l'ottimizzazione dei processi per aumentare l'efficienza e l'arricchimento della *knowledge base* interna per migliorare la qualità dei servizi alla clientela.



3

Analisi e categorizzazione degli use case
di IA Generativa in ambito FSI

Questo capitolo si propone di approfondire e categorizzare i casi d'uso dell'Intelligenza Artificiale nel settore finanziario. L'obiettivo è valutare il livello di maturità dei casi d'uso e analizzare gli impatti potenziali che possono generare. Verranno approfonditi alcuni esempi specifici per evidenziare in modo dettagliato come l'IA stia trasformando il panorama finanziario.

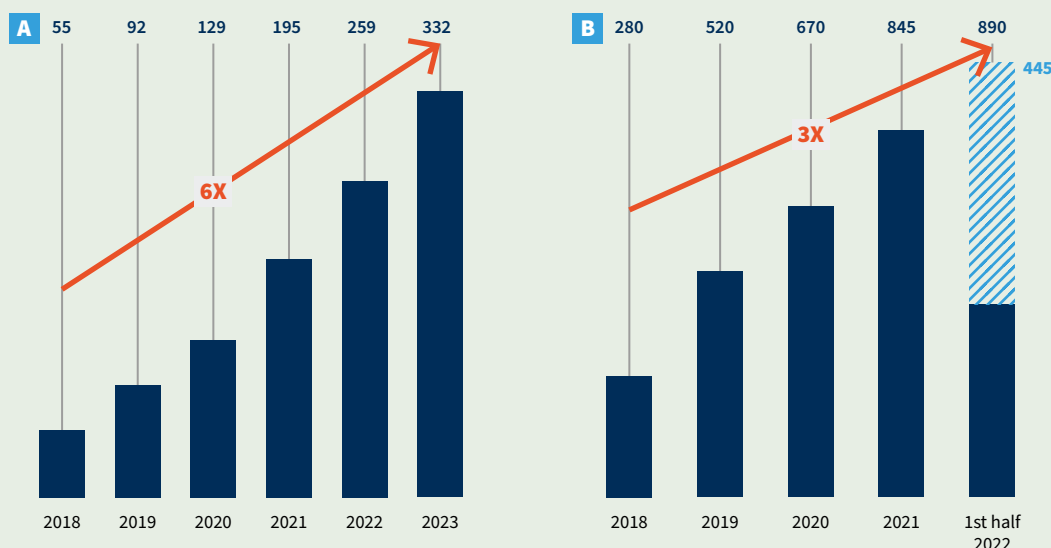


FIGURA 1.

A: Pubblicazioni di ricerche sull'IA da parte di banche per anno (valori assoluti), 2023 e
B: Brevetti di AI depositati dalle banche per anno (valori assoluti), 2023.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati proprietari, 2024.

Nel maturity model presentato nel capitolo 1, il settore finanziario emerge come quello con gli use case più maturi. Infatti, l'interesse da parte degli istituti finanziari verso l'Intelligenza Artificiale generativa è aumentato drasticamente negli ultimi anni. Dal 2018 ad oggi, il numero di ricerche pubblicate dalle banche sul tema dell'intelligenza artificiale è aumentato di sei volte, passando da 55 nel 2018 a 332 nel 2023 (Figura 1 A). Tra queste, la prima banca italiana si posiziona al sesto posto con ben 40 ricerche pubblicate nel corso del 2023. Parallelamente, sebbene con un incremento più contenuto, il numero di brevetti depositati dalle banche è triplicato, passando da 280 nel 2018 a 890* nel 2022 (proiezioni alla fine del 2022) (Figura 1 B).

Spesa globale IT nel settore bancario ammonta a 603 miliardi di \$

Nel 2022, la spesa globale delle banche per l'IT ha raggiunto circa 603 miliardi di Dollari. Tuttavia, è necessario notare come, in questo ambito, il sistema bancario italiano riporti figure fortemente al di sotto rispetto alle principali banche mondiali, sia americane che europee. Le 33 principali banche italiane hanno investito circa 5,6 miliardi di Euro in IT, una cifra significativa ma comunque inferiore rispetto alle controparti globali, meno dell'1% della spesa globale in IT nel settore bancario. Questi dati sono relativi alle 33 principali banche italiane che contano il 64% dei depositi e prestiti nel paese (**Figura 2**).

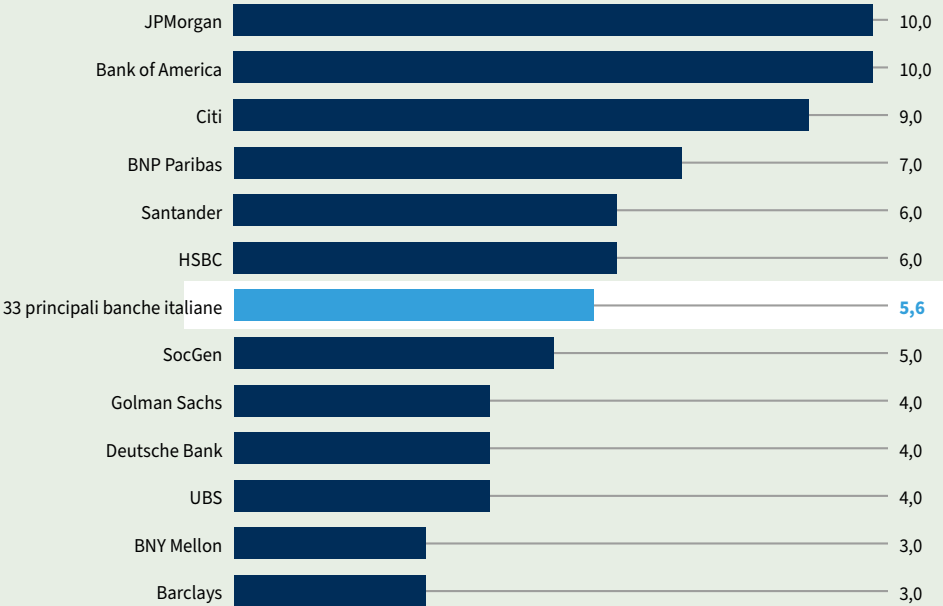


FIGURA 2.
Spesa IT delle principali banche mondiali (miliardi di USD), 2022.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Gartner Group, JP Morgan and CIPA Bank of Italy, 2024.



Nel settore finanziario esiste già un gran numero di casi d'uso dell'Intelligenza Artificiale generativa. Questi casi d'uso possono essere raggruppati in cinque cluster distinti, che si differenziano in base al livello di complessità, conseguentemente in base alle tempistiche per lo sviluppo e dunque al grado di maturità. Inoltre, il livello di maturità dei vari casi d'uso è strettamente legato al grado di compliance richiesto per la loro implementazione. La **Figura 3** illustra i cinque cluster che andremo ad approfondire, disposti in ordine crescente per complessità e compliance.

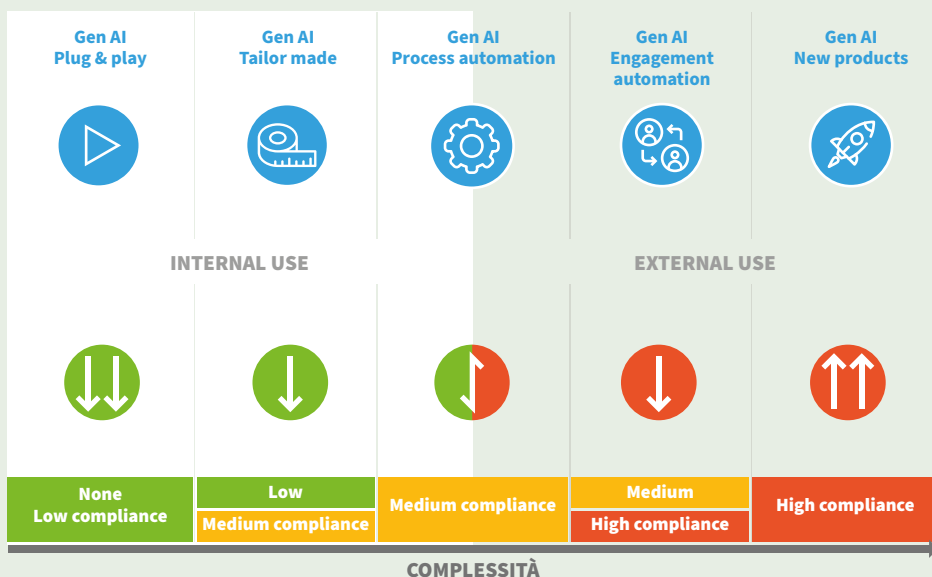


FIGURA 3.
Classificazione cluster casi d'uso dell'IA per complessità, compliance e focus del loro utilizzo.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2024.

Tra i diversi cluster, non cambia solo il livello di complessità tecnologica, ma anche di compliance e regolamentare. Ad esempio, per **Gen AI Plug & play**, il livello di compliance è praticamente nullo o comunque molto limitato, poiché l'IA viene semplicemente integrata con le competenze umane per migliorare le capacità complessive senza richiedere significative modifiche regolamentari o di sicurezza.

Man mano che ci si sposta verso cluster più complessi, come **Gen AI Tailor made**, dove i dati e le informazioni aziendali vengono alimentati nei sistemi IA per creare servizi altamente personalizzati, i requisiti di compliance incrementano. Questo aumento è dovuto alla necessità di garantire che i dati utilizzati siano gestiti in conformità con le normative sulla privacy e sulla sicurezza.

Con l'avanzare verso **Gen AI Internal Automation**, l'IA diventa il motore principale per la trasformazione aziendale interna, richiedendo un'attenzione ancora maggiore alla compliance, in particolare riguardo alla sicurezza dei dati e alla conformità alle normative aziendali.

Per **Gen AI Engagement Automation**, che utilizza l'IA per automatizzare e migliorare l'esperienza del cliente, i requisiti di compliance diventano ancora più stringenti. Questo è dovuto alla necessità di garantire che tutte le interazioni automatizzate con i clienti rispettino le normative vigenti in materia di protezione dei consumatori e delle informazioni personali.

Infine, **Gen AI New Products** rappresenta il livello più avanzato e complesso, in cui l'IA agisce come un vero e proprio partner creativo nello sviluppo di nuovi prodotti e modelli di business. Questo cluster richiede un livello di compliance estremamente elevato, poiché la creazione di nuovi prodotti con l'IA deve essere strettamente monitorata e regolamentata per assicurare la conformità con tutte le normative settoriali e di mercato.



Un'altra distinzione cruciale nella categorizzazione dei casi d'uso riguarda il focus del loro utilizzo. I casi d'uso possono essere orientati internamente, dove l'Intelligenza Artificiale è utilizzata per ottimizzare processi e operazioni aziendali, sia internamente che esternamente, dove l'IA supporta sia le operazioni interne che le interazioni esterne con i clienti, oppure esclusivamente esternamente, dove l'IA è impiegata principalmente per migliorare l'esperienza del cliente e interfacciarsi con il mercato.

Questa classificazione è fondamentale per comprendere sia i diversi livelli di compliance richiesta per tipologia di cluster che gli impatti che gli use case dell'Intelligenza Artificiale possono generare nel sistema finanziario. Gli impatti possono essere classificati in due categorie: impatti in termini di efficienza (tempo risparmiato) e di ricavi (guadagno economico).

È cruciale notare come l'impatto generato sia influenzato e strettamente correlato all'area di utilizzo dei diversi casi d'uso. Gli use case orientati all'interno dell'azienda tendono a migliorare l'efficienza operativa, riducendo i costi e ottimizzando i processi. Al contrario, gli use case destinati all'esterno, ovvero quelli che interagiscono direttamente con i clienti o il mercato, hanno un impatto più marcato in termini di guadagno economico, migliorando l'esperienza del cliente e incrementando i ricavi (Figura 4).

Analizzando i diversi cluster si può osservare come **all'aumentare della complessità aumenti anche l'impatto totale generato**. Man mano che la complessità aumenta, l'impatto iniziale in termini di efficienza cresce per poi lasciare spazio a un aumento in termini di guadagno economico. In altre parole, nei cluster più semplici e maturi, l'IA genera principalmente miglioramenti in efficienza operativa. Con l'aumentare della complessità dei casi d'uso, questi miglioramenti in efficienza aumentano inizialmente per poi diventare meno evidenti e l'impatto si sposta verso un incremento significativo del guadagno economico.

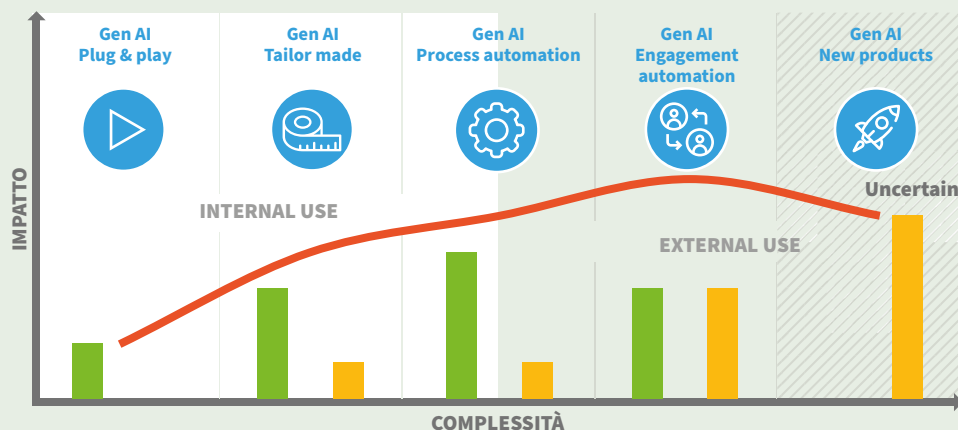


FIGURA 4. Classificazione cluster casi d'uso dell'IA per complessità, impatto e focus del loro utilizzo.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2024.

La distinzione del focus specifico dei diversi casi d'uso, interno ed esterno, è fondamentale per comprendere come i benefici dell'IA possono variare non solo in base alla complessità del caso d'uso, ma anche in funzione del suo focus di applicazione. Le aziende devono quindi considerare attentamente dove e come implementare l'IA per massimizzare sia l'efficienza operativa e i guadagni economici.

L'ultimo cluster rappresenta un livello avanzato di applicazione dell'IA, portando con sé un grado elevato di incertezza riguardo agli impatti che genererà. Sebbene sia previsto che questi impatti saranno principalmente economici, l'entità esatta di tali impatti rimane ancora incerta.

A **Figura 5** sono illustrati alcuni tra i principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale nel settore finanziario. Alcuni di questi casi verranno approfonditi nelle pagine successive del report, fornendo un'analisi dettagliata delle loro applicazioni e dei benefici che apportano:

1. **Gen AI Plug & play:** Copilot e Code writing support
2. **Gen AI Tailor made:** Internal Q&A e AI documentation extraction
3. **Gen AI internal automation:** AI generated documents, highly specialised assistant, multimodal vision extraction e KYC/AML
4. **Gen AI engagement automation:** Gen AI Chatbot e Conversational banking Q&A
5. **Gen AI new products:** gli use case riguardano forme ancora poco sviluppate ma tratteranno la creazione di nuovi business models e la data monetization.

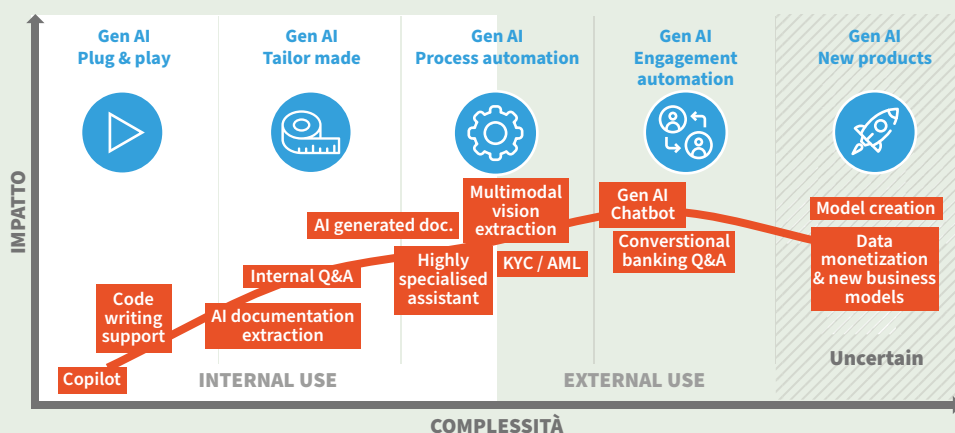


FIGURA 5.
Classificazione casi d'uso dell'IA per cluster, complessità, impatto e focus del loro utilizzo.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2024



■ Gen AI Plug & Play | Internal use

Gen AI Plug & Play è il primo livello di IA Generativa, dove l'IA si integra con le competenze umane per migliorare le capacità complessive dell'utente. L'IA Generativa offre la possibilità di automatizzare processi di analisi e task ripetitivi e consente di elaborare grandi quantità di dati in tempi ridotti.

Questo primo cluster include l'adozione di strumenti e applicativi di IA Generativa già presenti sul mercato (**Figura 6**), senza necessità di adattamento rispetto alle basi dati e ai format aziendali. Questo primo cluster include quindi l'utilizzo di *Large Language Model* per l'analisi di testo, la generazione di immagini o l'aumento della produttività in altri applicativi, quali per esempio Microsoft Copilot Pro all'interno della Suite MS Office.

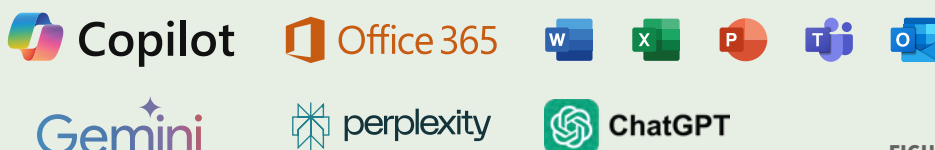


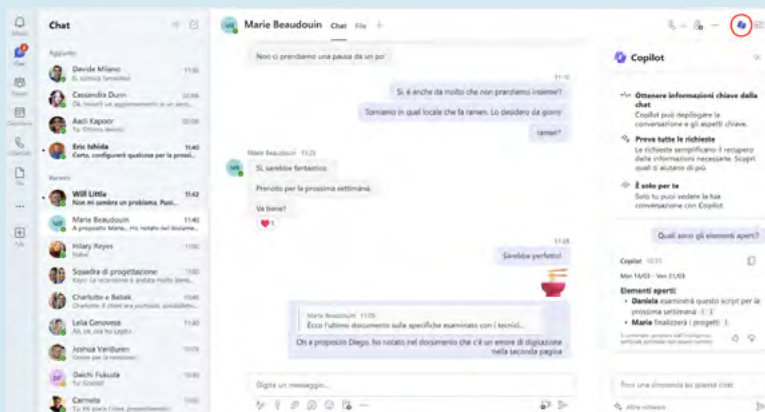
FIGURA 6.

Alcuni tra i più diffusi AI tool Plug & play.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

Un esempio: Microsoft Copilot PRO

L'utilizzo di Copilot Pro permette di sfruttare le capacità avanzate dell'IA Generativa in Teams, Word, Excel, Power Point e Outlook. Si possono creare bozze, riepilogare lunghi messaggi e-mail, progettare facilmente slide su qualsiasi argomento ottenere e interrogare i transcript delle Video call, in generale permette di risparmiare tempo grazie alle funzionalità dell'IA integrate nelle diverse app di Microsoft 365.



■ Gen AI Tailor made | Internal use

Nel cluster Gen AI Tailor made, i dati e le informazioni aziendali vengono integrati nei sistemi di Intelligenza Artificiale Generativa per creare applicativi e soluzioni altamente personalizzate. I modelli di IA subiscono un'operazione di Fine Tuning su database, documentazioni e processi aziendali, che contengono una vasta gamma di informazioni, permettendo ai dipendenti di porre domande e ottenere risposte rapide e accurate (**Figura 7**).

Personalizzazione



Compliant GDPR



Alta affidabilità



Specializzato



FIGURA 7.

I Benefits dei casi d'uso del cluster Gen AI Tailor made.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

Un esempio: Internal process Q&A

Internal Q&A è il caso d'uso più diffuso in questo cluster, e permette di migliorare l'efficienza operativa e la produttività, offrendo risposte immediate e precise alle domande dei dipendenti. Alcune tra le principali richieste gestite tramite l'IA Generativa includono: l'induction HR, permettendo di facilitare il processo di onboarding dei nuovi dipendenti, il Welfare, fornendo informazioni sui programmi di benessere aziendale, policy, permettendo di consultare rapidamente e chiarire le politiche aziendali oppure la consultazione della manualistica, accedendo rapidamente ai manuali e alle guide operative. Le richieste che possono essere effettuate sono molteplici.





Gen AI process automation | Internal – external use

In Gen AI Process automation l'IA funge da motore per raggiungere livelli di efficienza operativa impensabili in passato. In particolare, l'IA Generativa è utilizzata per rivedere e ottimizzare i processi operativi, decisionali e strategici, consentendo alle aziende di automatizzare flussi di lavoro complessi, migliorare l'efficienza e prendere decisioni più informate e tempestive. Le aziende possono ridurre i costi operativi, aumentare la produttività e rafforzare la loro competitività sul mercato.

Un esempio: Multimodal vision extraction

Il caso d'uso, multimodal vision extraction consiste nell'analisi di documenti scritti per identificarne informazioni chiave, come le parti coinvolte, le clausole specifiche, le scadenze e altro ancora. Utilizzando una combinazione di riconoscimento ottico dei caratteri (OCR) e elaborazione del linguaggio naturale (NLP), questa soluzione permette di estrarre dati cruciali in modo accurato ed efficiente. Ciò facilita la gestione dei documenti, migliorando l'accesso alle informazioni rilevanti e ottimizzando i processi di revisione e analisi. Un esempio concreto di questo caso d'uso riguarda l'analisi di documenti di CID e CAI e facilita l'analisi e la risoluzione di casi.

Constatazione amichevole di incidente - Denuncia di sinistro (Art. 5 D.L. n. 857 del 1975) (convertito legge n. 30 del 1975)

Se il sinistro è causato da un veicolo, indicare il numero di targa e il tipo di veicolo.

1. data incidente: _____ 2. luogo: _____ 3. fatti che lo hanno causato: _____

4. danni materiali: _____ 5. testimoni: cognome, nome, indirizzo, telefono (se non è presente il numero di telefono, indicare il cognome e il nome).

6. contraente/assicurato: _____ 7. compagnia: _____ 8. veicolo: _____

9. circostanze dell'incidente: _____ 10. danni materiali: _____ 11. danni materiali: _____

12. firma del conducente: _____ 13. firma del conducente: _____

14. osservazioni: _____ 15. osservazioni: _____



■ Gen AI engagement automation | External use

Nel cluster Gen AI engagement automation, l'IA viene impiegata per automatizzare e migliorare l'esperienza del cliente. I chatbot, gli assistenti virtuali e gli altri sistemi di conversazione basati sull'IA Generativa offrono una serie di funzionalità avanzate. Questi strumenti non solo sono in grado di rispondere alle domande dei clienti in modo intuitivo e preciso, ma anche di anticipare le loro esigenze e fornire assistenza proattiva. I sistemi di engagement automation gestiscono con efficacia una vasta gamma di interazioni, dalle richieste di informazioni più semplici alle transizioni finanziarie complesse. Questo approccio ottimizza l'efficienza operativa e rafforza il rapporto con il cliente, fornendo un servizio di consulenza personalizzato e tempestivo. Inoltre permette un'accessibilità elevata e soprattutto una disponibilità continuativa.

Un esempio di Engagement Automation: Conversational Banking Q&A



FIGURA 8.
I Benefits dei casi d'uso del Conversational Banking Q&A.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

■ Gen AI new products

Il cluster Gen AI new products rappresenta il vertice dell'evoluzione nell'utilizzo dell'IA nell'innovazione aziendale. Ancora di difficile lettura, questo cluster include l'utilizzo di IA Generativa per creare nuovi modelli di business, in grado di fare leva su quei dati aziendali ora inutilizzati. Ad oggi, infatti, solo il 10% circa dei dati aziendali è strutturato e quindi facilmente analizzabile ed investigabile (**Figura 9**). Una quantità enorme di dati non strutturati rimane quindi inutilizzata. La sfida principale per molte aziende è come sfruttare questa tipologia di dati, che includono testi, immagini, video e altre forme di contenuto non ordinato in schemi predefiniti. Il cluster Gen AI new products rappresenta una frontiera per la data monetization. Sebbene ci sia un livello elevato di incertezza riguardo all'entità degli impatti economici, l'integrazione avanzata dell'IA nei processi di sviluppo dei prodotti offre potenziali significativi per innovare, ottimizzare e generare nuove fonti di reddito. L'IA Generativa ha il potenziale di trasformare in modo radicale il modo in cui le aziende valorizzano sia i dati strutturati che quelli non strutturati, ampliando enormemente il bacino di informazioni utilizzabili. Le aziende che riusciranno a sfruttare efficacemente questi strumenti saranno ben posizionate per ottenere un vantaggio competitivo sostanziale nel mercato, trasformando dati grezzi in opportunità tangibili e concrete.

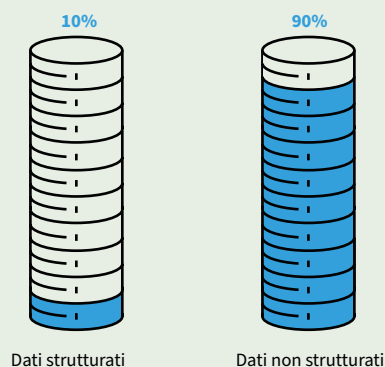


FIGURA 9.

Tipologia di dati (strutturati e non-strutturati).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

4

**Nuovi modelli di business e paradigmi
competitivi abilitati dall'IA Generativa**

L'IA Generativa ha le potenzialità per rivoluzionarie il settore finanziario abilitando nuovi modelli di business, innovando profondamente i processi per servire i clienti e riscrivendo le regole competitive di funzionamento del mercato

In Italia, nell'ultimo triennio il settore finanziario ha occupato la seconda posizione per livello di produttività, collocandosi subito dopo il settore delle “Utilities” e prima del settore “Servizi professionali” e “ICT”.

In particolare, banche ed assicurazioni hanno prodotto nel triennio 2021 – 2023 un valore aggiunto medio pari a 275 Mld €, corrispondenti a circa il 5,2% del Sistema Paese italiano. Si tratta di una performance di assoluto rilievo tenendo conto che il settore assorbe poco più di 620.000 addetti, corrispondenti al 2,4% degli occupati in Italia.

La produttività del settore finanziario italiano misurata attraverso il valore aggiunto pro-capite è stata pari a 146.000 €, contro un valore di 166.000 € del settore delle “Utilities”. Seguono distanziati il settore dei “Servizi professionali” e il settore “ICT” rispettivamente con 98.000 € e 95.000 € (si veda **Figura 1**).

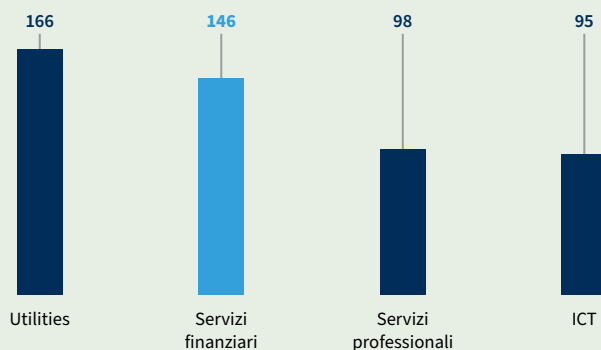


FIGURA 1.

Valore aggiunto pro-capite di alcuni settori economici in Italia (€/1.000), Media 2021 – 2023.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2024.



Ampliando l'orizzonte temporale di analisi emerge però che la capacità di produrre valore del settore finanziario italiano negli ultimi due decenni è stata di gran lunga inferiore rispetto alle principali economie a livello mondiale, come evidenziato in **Figura 2**.

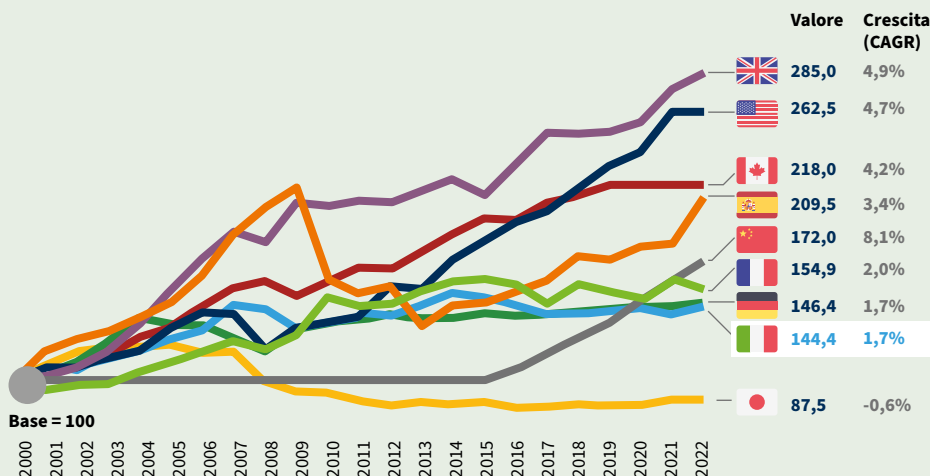


FIGURA 2.

Valore aggiunto del settore finanziario nelle principali economie mondiali (Base 2000 = 100), 2000 – 2022.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati World Bank, 2024.

Molteplici sono le motivazioni che hanno portato a questa performance del sistema finanziario italiano.

In primo luogo, occorre evidenziare che la crescita economica complessiva dell'Italia nel periodo considerato è stata più lenta rispetto alle altre economie mondiali: il nostro Paese ha purtroppo dovuto gestire sia un lungo periodo di incertezza politica sia le questioni legate all'eccessivo debito pubblico che hanno contribuito ad indebolire il quadro economico in cui banche ed assicurazioni si trovano a competere.

La crisi finanziaria internazionale scoppiata nel 2008 si è protratta per lungo tempo in Italia assumendo prima le forme della crisi del debito sovrano scoppiata nel biennio 2011-2012. Quindi abbiamo assistito al fenomeno dell'esplosione delle esposizioni *non performing* che ha caratterizzato il sistema bancario italiano negli anni successivi e che ha obbligato gli istituti di credito ad attuare rilevanti operazioni per la riqualificazione della qualità degli attivi che hanno pesato sul conto economico e sulla redditività.

Anche la rilevante focalizzazione degli intermediari sulle linee di business che hanno registrato tassi di crescita inferiori ha avuto impatti sulla performance complessiva del settore finanziario italiano. Ad esempio nel periodo 2012 – 2022 i prestiti alla clientela hanno registrato un tasso di crescita negativo pari allo 0,3%. Anche la raccolta premi ha registrato un tasso di crescita nullo, evidenziando una bassa propensione delle famiglie italiane e delle imprese a tutelarsi dai possibili effetti di eventi avversi ed una bassa attrattività del settore assicurativo.

Il settore finanziario italiano ha l'urgenza di rinnovare i propri modelli di business per accrescere i livelli di efficacia e di efficienza e per gestire in modo più consapevole i rischi

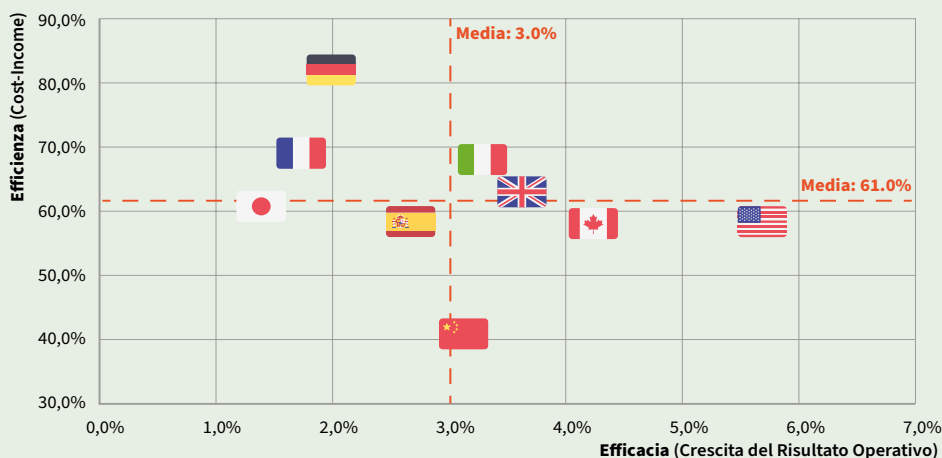


FIGURA 3.

Efficacia ed efficienza del settore bancario nelle principali economie mondiali (Base 2000 = 100), 2000 – 2022.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati World Bank, 2024.

Come riportato in **Figura 3**, nel periodo 2000-2022 il sistema bancario italiano ha dimostrato una capacità di generare marginalità (Risultato Operativo) in linea con la media degli altri Paesi, ma distante rispetto ai “*best in class*” (Stati Uniti, Canada e Regno Unito).

Sul fronte dell'efficienza – misurata nel grafico dal rapporto tra i Costi Operativi e il Risultato Operativo – l'Italia si colloca nel quadrante superiore con un *cost-income ratio* più elevato rispetto alla media dei Paesi presi in esame e inferiore soltanto a quello di Germania e Francia.

Queste tendenze, accompagnate anche da un inasprimento dei rischi (in particolare quello creditizio) e dalla crescita degli accantonamenti a Conto Economico per svalutare le posizioni *non performing*, si sono tradotte in una ridotta capacità del sistema finanziario italiano di produrre valore e di remunerare in misura adeguata il capitale di rischio.

Naturalmente, anche il sistema bancario italiano ha beneficiato negli ultimi anni della politica di rialzo dei tassi di interesse attuata da tutte le principali Banche Centrali a livello mondiale ed ha generato rendimento dei mezzi propri (ROE) positivi e a doppia cifra. La ripresa di un percorso di recupero della redditività è avvenuta a partire dal 2022 e proseguita nel 2023, anno in cui le banche italiane hanno registrato performance superiori rispetto a quelle conseguite dagli istituti di credito degli altri Paesi.

Analizzando però i risultati del sistema bancario italiano in un arco temporale più ampio emerge che gli istituti di credito si collocano come fanalino di coda rispetto al campione di Paesi selezionato per capacità di produrre performance adeguate. Nel periodo 2010 – 2022 il rendimento medio dei mezzi propri delle banche italiane è stato pari allo 0,3%, con una distanza molto ampia rispetto a tutti i principali player internazionali (si veda **Figura 4**).

Il ROE medio del sistema bancario italiano è stato addirittura inferiore rispetto al tasso di remunerazione ottenibile da investimenti a basso livello di rischio. Ad esempio, investendo in Buoni Ordinari del Tesoro a 12 mesi i risparmiatori avrebbero potuto ottenere una remunerazione media annua pari allo 0,7%, che è circa il doppio rispetto al rendimento ottenibile investendo nelle azioni emesse dalle Banche italiane.

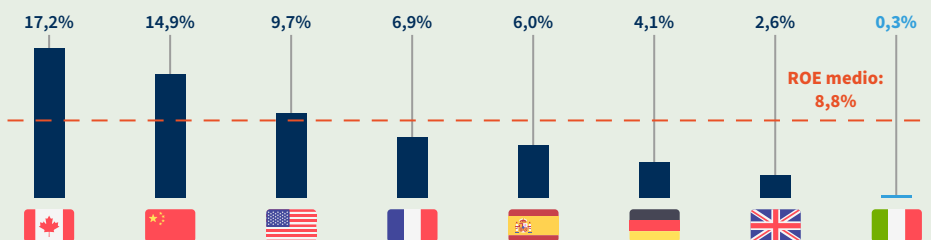


FIGURA 4.

Return on Equity del settore bancario nelle principali economie mondiali (%), 2010 – 2022.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati European Central Bank data, Statista and BookReg, 2024.

Come evidenziato in **Figura 5**, anche i livelli di produttività del sistema bancario italiano sono stati inferiori rispetto ai principali Paesi benchmark. Prendendo il *Return on Asset* (rapporto tra utile netto e il totale attivo) come una proxy della produttività, le banche italiane nel periodo 2010-2022 hanno conseguito un valore pari allo 0,1%, contro una media degli altri Paesi pari allo 0,7%.

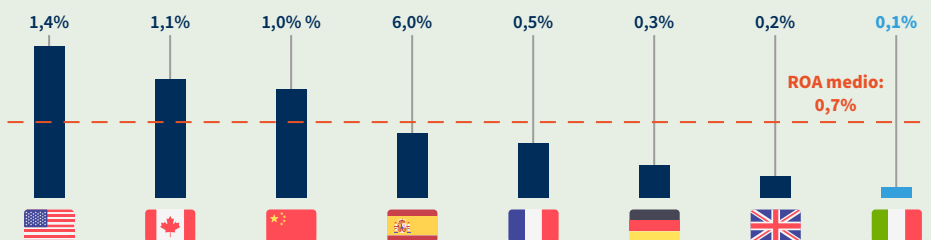


FIGURA 5.

Return on Asset del settore bancario nelle principali economie mondiali (%), 2010 – 2022.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati European Central Bank data, Statista and BookReg, 2024.

L'Intelligenza Artificiale Generativa può avere un ruolo chiave per accelerare il percorso di evoluzione del sistema finanziario

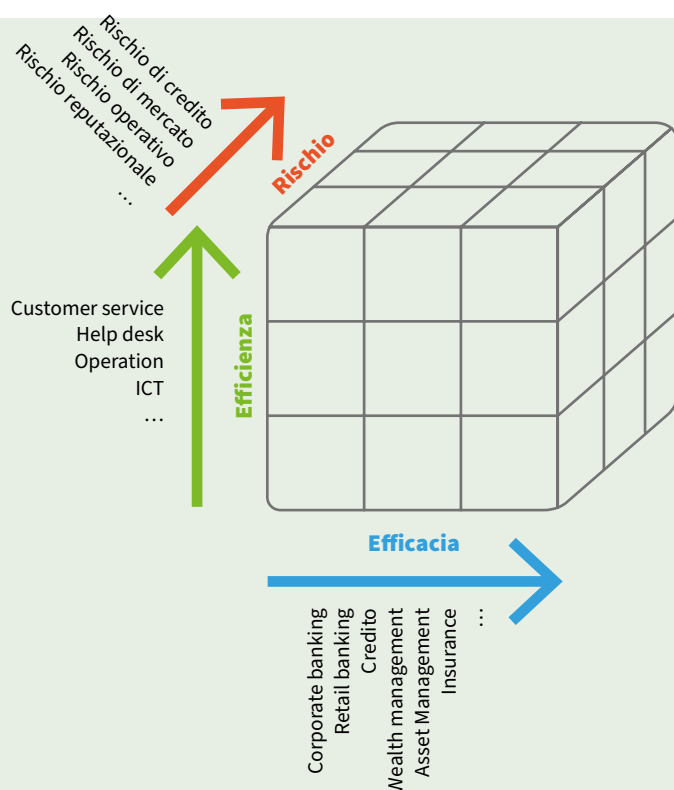


FIGURA 6.

Principali aree di applicazione della IA Generativa nel settore Financial Services.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

Come illustrato in **Figura 6**, l'IA Generativa emerge come una tecnologia innovativa in grado di innescare una trasformazione radicale dell'ecosistema dei servizi finanziari. Il potenziale abilitato da questa tecnologia consentirà agli intermediari di accrescere l'efficacia del business, aumentare i livelli di efficienza dei processi interni e abilitare un paradigma sempre più proattivo nella gestione dei rischi.

Accrescere l'efficacia delle linee di business facendo leva sulle potenzialità offerte dall'IA Generativa

L'IA Generativa ha tutte le caratteristiche per diventare un alleato prezioso delle istituzioni finanziarie nell'arricchimento dell'esperienza del cliente.

Nei processi commerciali l'Intelligenza Artificiale Generativa offre un ampio ventaglio di soluzioni innovative per arricchire di contenuti e rendere unica l'esperienza del Cliente



FIGURA 7.

Alcuni campi di applicazione della IA Generativa nei processi commerciali.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024

Attraverso la personalizzazione dei prodotti e dei servizi abilitata dalla tecnologia, è possibile creare percorsi finanziari su misura, rispondendo alle esigenze specifiche dei clienti in modo più tempestivo ed efficace. Con riferimento ai processi commerciali rivolti sia alla clientela Corporate sia alla clientela Privata (Retail), le tecnologie di IA Generativa possono essere utilizzate in un ampio numero di processi (si veda **Figura 7**).

Ad esempio, attraverso l'IA Generativa è possibile personalizzare le strategie di acquisizione dei clienti, creando messaggi mirati e pertinenti basati su dati e prodotti "custom" disegnati in base ad analisi approfondite dei comportamenti e delle modalità di utilizzo dei servizi finanziari.

I processi di erogazione del servizio possono beneficiare delle potenzialità e della disponibilità di strumenti avanzati, quali sono ad esempio i chatbot e i sistemi di *conversational banking*, addestrati per rispondere a domande complesse e risolvere problemi in modo efficiente, permettendo in tal modo di migliorare la soddisfazione dei clienti e di ridurre i costi per l'erogazione del servizio.

L'IA Generativa gioca un ruolo fondamentale anche nella fidelizzazione dei clienti, anticipando le loro esigenze e offrendo soluzioni personalizzate. In tal modo gli intermediari possono identificare tempestivamente i potenziali segnali di abbandono e intervenire tempestivamente con offerte e promozioni mirate per rafforzare la relazione e accrescere la fidelizzazione della clientela.

Processi creditizi più veloci, efficienti e accurati attraverso l'uso delle tecnologie di IA Generativa

Tra le molte promettenti applicazioni dell'IA Generativa per le istituzioni finanziarie, un ambito di particolare interesse riguarda l'utilizzo di questa tecnologia a supporto dei processi creditizi.

I campi di applicazione dell'IA Generativa nell'ambito dei processi creditizi sono molto numerosi ed in parte tutti da esplorare.

Con riferimento ai processi creditizi, le banche vivono il dilemma della selezione delle controparti ed utilizzano basi dati sempre più ampie e modelli sofisticati per attribuire la valutazione del merito creditizio dei clienti e per monitorare la qualità del credito. L'obiettivo – come evidenziato in **Figura 8** – è quello di minimizzare le esposizioni creditizie *non performing*, mantenendo elevati livelli di qualità degli asset.

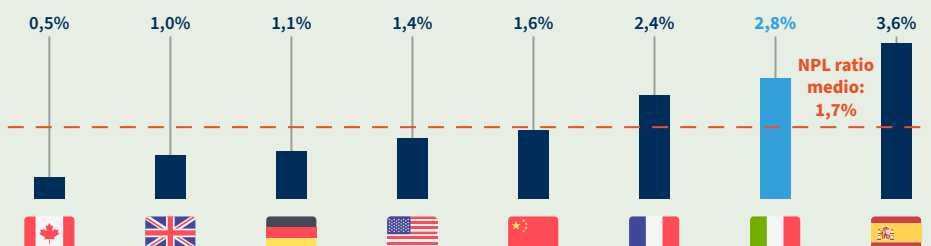


FIGURA 8.

Incidenza dei crediti non performing nelle principali economie mondiali (% dei crediti totali), 2023.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati World Bank, 2024

L'IA Generativa può quindi contribuire a rivoluzionare le modalità operative e i processi adottati dagli intermediari finanziari nella gestione del credito.

Ad esempio, è possibile accrescere l'efficienza dei processi, automatizzando e gestendo in modo omogeneo una serie di attività ed eliminando i fattori di soggettività che possono caratterizzare i comportamenti degli esseri umani. Senza pretesa di esaustività, alcuni possibili task che possono essere automatizzati riguardano la produzione di minute degli incontri con i clienti oppure la predisposizione di contratti specifici relativi agli affidamenti concessi oppure la generazione di report relativi al rischio di credito che evidenzino insight specifici sui clienti.

L'IA Generativa può essere anche un valido strumento per aumentare i livelli di efficacia dei processi creditizi. I processi tradizionali di valutazione del merito creditizio possono fornire una visione parziale e limitata della salute finanziaria del debitore. L'implementazione di algoritmi avanzati e l'adozione di strumenti di Large Language Model (LLM) possono abilitare la trasformazione dei processi creditizi, fornendo informazioni più approfondite per selezionare le controparti e per applicare politiche di pricing più allineate alla qualità e all'affidabilità dei clienti.

Nel panorama della gestione del risparmio, l'IA Generativa può fungere da catalizzatore per lo sviluppo dell'offerta e per il miglioramento del servizio di advisory

Secondo le stime più recenti, a livello mondiale la ricchezza finanziaria complessiva ammonta a circa 100 – 115 trilioni di dollari.

Una quota rilevante della ricchezza è affidata in gestione agli operatori del settore del wealth management e dell'asset management che hanno l'obiettivo di individuare le più promettenti asset class e gli strumenti finanziari più attrattivi per remunerare le risorse finanziarie in gestione.

Nel panorama dinamico del settore del wealth management, dell'asset management e dei servizi di advisory, l'IA Generativa emerge come una tecnologia innovativa che ha il potenziale per permeare ogni aspetto del business, ottimizzando i processi, personalizzando le esperienze e potenziando le capacità di consulenza (Figura 9).



FIGURA 9.

Alcuni campi di applicazione dell'IA Generativa nei processi di asset management, wealth management e nei servizi di financial advisory.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

Ad esempio, attraverso l'IA Generativa è possibile automatizzare attività ripetitive e complesse, come la raccolta e l'analisi di dati, la generazione di report e la gestione della documentazione. In tal modo, è possibile aumentare la produttività dei banker e dei consulenti finanziari che potranno concentrarsi su compiti a maggior valore aggiunto, come la costruzione di relazioni con i clienti, la fornitura di consulenza in tema di investimenti e la gestione di portafogli complessi.

La disponibilità di strumenti di *robot for advisory* permette di identificare le migliori opportunità di investimento disponibili che i banker e i consulenti finanziari possono proporre ai clienti, utilizzando una vasta e diversificata mole di informazioni per selezionare gli strumenti più adatti ed eliminando le possibili distorsioni legate a fattori emotivi o a comportamenti emulativi.

Attraverso l'analisi dei dati finanziari e comportamentali è possibile identificare ed offrire portafogli personalizzati e definire decisioni di investimento che, massimizzando la combinazione tra rendimento e rischio, consentono di accrescere la soddisfazione del cliente.

L'IA Generativa fornisce ai gestori dei portafogli e ai professionisti degli investimenti strumenti potenti per migliorare la loro capacità di analisi e la presa di decisioni. Attraverso l'analisi avanzata dei dati di mercato, degli scenari di rischio e delle opportunità di investimento, la tecnologia può generare insight preziosi che supportano la gestione degli asset finanziari e la generazione di performance allineate con le aspettative dei clienti.

Nel business assicurativo l'IA Generativa è una tecnologia che può abilitare la digitalizzazione e un maggiore orientamento al cliente

Nel contesto italiano, il business assicurativo si caratterizza per un basso livello di diffusione (si veda **Figura 10**) e per essere ancora fortemente basato su modelli di relazione personali tra l'assicurato e le differenti tipologie di intermediari con cui si relaziona (agenti, canali bancari, broker, etc.).

La centralità del contatto personale non riguarda soltanto i processi di vendita in senso stretto bensì anche le fasi successive. Si pensi ad esempio, alle fasi di post-vendita quali l'apertura di un sinistro oppure alle variazioni di polizza che in prevalenza vengono gestite ancora dal primo canale di contatto che ha interagito con il cliente.

L'emergere di nuovi modelli di business e la diffusione di nuovi schemi di comportamento da parte degli assicurati (es.: instant insurance) ha indotto le compagnie assicurative ad introdurre una serie di innovazioni in tema di digitalizzazione dei processi, per ampliare la gamma dei servizi offerti e per i accrescere la raccolta premi.

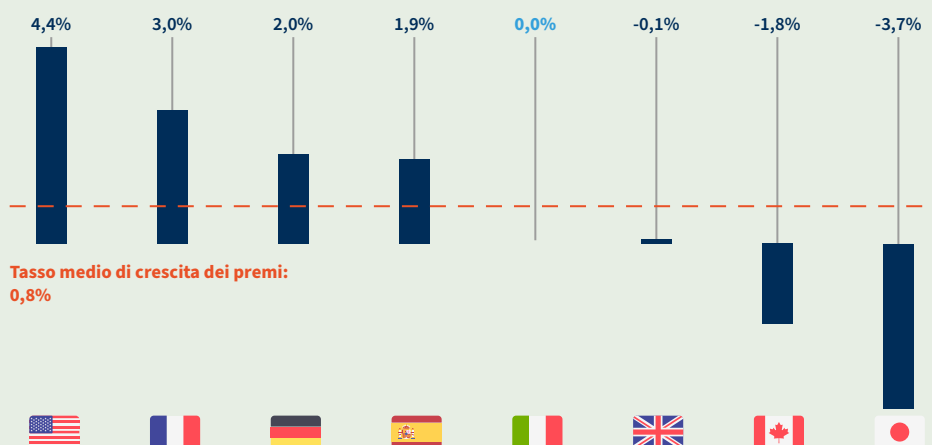


FIGURA 10.
Evoluzione dei premi assicurativi nelle principali economie mondiali (%), 2012 – 2022.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OECD, 2024.

Sono numerosi i casi di possibile applicazione dell'IA Generativa nel business assicurativo.

Ad esempio, attraverso questa tecnologia le compagnie assicurative possono creare nuovi prodotti altamente personalizzati in base alle esigenze individuali di ciascun cliente, con vantaggi in termini di maggiore soddisfazione degli assicurati e di livelli di fidelizzazione più elevati.

Con riferimento ai modelli di servizio, l'IA Generativa abilita la creazione di nuovi canali di contatto digitali (quali chatbot e altri assistenti virtuali) per supportare le compagnie nell'erogazione del servizio agli assicurati rispondendo su basi continuative alle domande e alle richieste di assistenza.

Per ampliare la diffusione delle polizze assicurative, l'IA Generativa può supportare le compagnie proponendo la sottoscrizione di nuove polizze in relazione alla situazione specifica in cui si trova il cliente ed abilitando nuove forme di contatto che non sarebbero possibili senza questa tecnologia.

Infine, l'IA Generativa agevola l'analisi di grandi quantità di dati e l'identificazione di modelli e tendenze che potrebbero non essere evidenti adottando gli strumenti "tradizionali". Questo può aiutare le compagnie assicurative a valutare meglio i rischi e a stabilire premi più accurati, contribuendo ad accrescere la redditività.



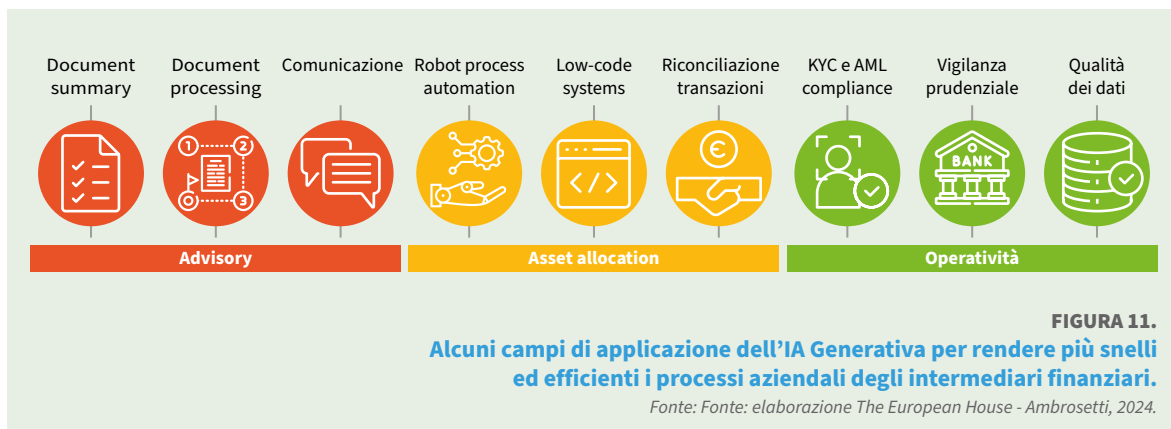
Rendere più efficienti e resilienti i processi aziendali attraverso l'IA Generativa

L'efficienza e l'ottimizzazione dei costi sono sempre una delle priorità nell'agenda della maggior parte degli intermediari finanziari. È un processo continuo che deve evolvere nel tempo, al mutare delle condizioni di mercato, delle esigenze dei clienti e delle aspettative di remunerazione degli azionisti.

Per definizione, l'efficientamento dei costi è un percorso complesso, in particolare nel settore finanziario, in cui molte inefficienze sono legate alle complessità gestionale e alla presenza di numerosi vincoli normativi uniti da una limitata propensione a cavalcare l'innovazione.

L'IA Generativa ha il ruolo di propulsore per ottimizzare i processi ed aumentare i livelli di efficienza, innovando i modelli operativi degli intermediari finanziari

Stante il quadro descritto caratterizzato da una bassa capacità degli intermediari di trasformare da fissi a variabili i costi operativi (si pensi ad esempio che il costo del personale rappresenta non meno del 55% – 60% delle spese amministrative), l'IA Generativa può automatizzare numerose attività manuali che assorbono il tempo delle risorse, favorendo l'aumento dell'efficienza gestionale (si veda **Figura 11**).



Un ambito in cui l'IA Generativa può esprimere un elevato potenziale riguarda i processi associati al **knowledge management**.

Ad esempio, un campo di applicazione delle nuove tecnologie riguarda l'analisi di grandi volumi di documenti in modo rapido ed efficiente, l'estrazione delle informazioni chiave e la produzione di sintesi che facilitano e supportano i processi decisionali.

Anche la capacità di gestire ed elaborare la documentazione e la normativa interna ed esterna permette di snellire i processi di lavoro e di rendere più efficienti tutte le interazioni con i clienti.

L'IA Generativa può essere utilmente impiegata anche per gestire in modo più efficiente rispetto alle forme "tradizionali" tutti i processi di comunicazione personalizzata e mirata per ogni cliente.

Una ulteriore area di applicazione dell'IA Generativa nel settore FSI riguarda l'**automazione dei processi aziendali**.

L'adozione di bot evoluti consente di automatizzare compiti ripetitivi, quali ad esempio la compilazione di moduli, l'inserimento di dati e la gestione di richieste provenienti dai clienti e di liberare tempo delle risorse da riallocare su attività più produttive e a maggior valore aggiunto.

Gli strumenti di low-code permettono di democratizzare la realizzazione di applicazioni informatiche, utilizzando strumenti semplici e intuitivi.

Anche la riconciliazione delle operazioni bancarie può beneficiare dall'utilizzo di tool avanzati in grado di ridurre gli errori e di rendere più fluidi i processi amministrativi.

I processi tipici della funzione **regulatory e compliance** possono beneficiare da questa tecnologia: alcuni campi di applicazione molto promettenti sono quelli relativi all'onboarding del cliente (ad esempio, KYC e AML), alla Vigilanza Prudenziaria per l'identificazione dei possibili rischi che potrebbero minare la stabilità del sistema finanziario e tutti i processi legati alla qualità del patrimonio informativo.

Gestire in modo più proattivo i rischi aziendali facendo leva sulle nuove opportunità abilitate dall'IA Generativa

La capacità di analizzare grandi quantità di dati, di identificare modelli, di fare previsioni e di automatizzare processi complessi è alla base dell'impiego di questa tecnologia nella gestione dei rischi delle istituzioni finanziarie.

La gestione dei rischi è una funzione fondamentale nel settore finanziario, in relazione all'ampio e variegato spettro di minacce a cui sono soggetti gli intermediari e alla valenza che assume la capacità di identificare le forme di mitigazione più idonee per attuarne gli impatti e per garantire la continuità aziendale.

L'IA Generativa ha le caratteristiche per rivoluzionare la gestione dei rischi, grazie alle capacità di svolgere compiti che richiedono l'intelligenza umana ad una velocità di funzionamento infinitamente superiore



FIGURA 12.

Alcuni campi di utilizzo dell'IA Generativa per la gestione dei rischi degli intermediari finanziari.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

Come evidenziato in **Figura 12**, l'IA Generativa può supportare gli intermediari nella gestione e nella mitigazione di un ampio numero di tipologie di rischio.

Ad esempio, con riferimento al rischio di credito, i modelli basati sull'IA Generativa possono esaminare una vasta gamma di fonti di dati, incrociando informazioni strutturate e non per fornire una visione completa dell'affidabilità dei clienti e della qualità dei portafogli creditizi.

L'IA Generativa può avere anche un ruolo fondamentale per individuare e prevenire le frodi finanziarie, grazie all'abilità di identificare tempestivamente comportamenti anomali attraverso l'analisi in tempo reale di grandi moli di dati.

Analogamente la rapidità nell'analizzare grandi volumi di dati relativi alle transazioni è alla base dell'utilizzo di questa tecnologia per monitorare e mitigare i rischi connessi alla lotta al riciclaggio (AML).

L'IA Generativa viene sempre più utilizzata per contrastare anche le minacce alla sicurezza informatica, grazie alle capacità di rilevare comportamenti malevoli, quali ad esempio i casi di malware, phishing, etc..

Nel panorama finanziario in continua evoluzione, l'analisi dei rischi di mercato è fondamentale per gestire al meglio gli investimenti e i portafogli, siano essi di proprietà dell'intermediario oppure affidati da clienti. Attraverso l'IA Generativa è possibile analizzare dati provenienti da una molteplicità di fonti (dati di mercato, feed di notizie, social media e altre informazioni rilevanti) per valutare le tendenze del mercato, condurre analisi di *sentiment* e prevedere i potenziali rischi per consentire alle banche di prendere decisioni più informate.

I rischi operativi possono portare a perdite finanziarie significative e danni alla reputazione degli intermediari finanziari: l'IA Generativa in questo ambito può venire in soccorso attraverso l'analisi e l'identificazione delle possibili aree di debolezza e l'esame dei trend passati per individuare i fattori di rischio e fornire al management informazioni preziose per mitigarne gli effetti e salvaguardare la reputazione aziendale.

Italia

MILAN

Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753.1

BOLOGNA

Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078

ROMA

Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951

Europa

AMBURGO

GLC Glücksburg Consulting
AGBülowstraße 922763 Hamburg
Tel. +49 40 8540 060
Mr. Martin Weigel
amburgo@ambrosetti.eu

BERLINO

GLC Glücksburg Consulting AG
Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Mr. Martin Weigel
berlino@ambrosetti.eu

BRUXELLES

Ambrosetti Brussels Office
Tel. +32 476 79 10 89
Laura Basagni
laura.basagni@ambrosetti.eu

ISTANBUL

Consulta
Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gönenç Sorak No. 3
34394 Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul
Tel. +90 212 3473400
Mr. Tolga Acarli
istanbul@ambrosetti.eu

LONDRA

Ambrosetti Group Ltd.
5 Merchant Square, Paddington
London W2 1AY
london@ambrosetti.eu

MADRID

Ambrosetti Consultores
Castelló nº 19
Madrid, 28001
Tel. +34 91 575 1954
Ms. Marta Ortiz
madrid@ambrosetti.eu

Asia

BANGKOK

Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.
Kian Gwan House III, 9th Floor, 152
Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand
Tel. +66 (0) 2651 5107
Mr. Luca Bernardinetti
bangkok@ambrosetti.eu

PECHINO

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaoyiayuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
Mr. Mattia Marino
beijing@ambrosetti.eu

SEOUL

HebronStar Strategy Consultants
4F, ilsin bldg., 27,TeheranIro37-gil,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Mr. Hyungjin Kim
seoul@ambrosetti.eu

SHANGHAI

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
No. 1102 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road, Zhabei District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 5237 7151
Mr. Mattia Marino
shanghai@ambrosetti.eu

SHANGHAI

Bai Shi Barbatelli & Partners
Commercial Consulting Shanghai
Company Ltd. (Shanghai)
No. 517 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road, Zhabei District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 62719197
Ms. Cristiana Barbatelli
shanghai-partner@ambrosetti.eu

SINGAPORE

The European House - Ambrosetti
(Singapore) Consulting Pte. Ltd.
1 Kay Siang Road #12-02
Singapore 248922
Tel. +65 90998391
Mr. Marco Bardelli
singapore@ambrosetti.eu

TOKYO

Corporate Directions, Inc. (CDI)
Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa, Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Mr. Nobuo Takubo
tokyo@ambrosetti.eu

Medio Oriente

DUBAI

The European House – Ambrosetti
Middle East
Business Center Dubai World Central
P.O. Box: 390667 - Dubai - UAE
Mob. (UAE) +971.54.55.10003
Mob. (IT) +39.340.592.1349
Mr. Luca Miraglia
luca.miraglia@ambrosetti.eu

Africa

ROSEBANK - JOHANNESBURG

TEHA Africa Ltd
116 Oxford Road, Oxford & Glenhove,
Building 1
Rosebank
2196, Johannesburg
Tel. +27 76 487 8195
Mr. Nico De Kock
info@ambrosetti.za