

In collaborazione con



Artificial Intelligence: il valore è nella scala

Oltre il paradosso dei progetti pilota
nell'Investment Management



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Agenda

Executive Summary

- 1** AI nell'Investment Management: sfide e opportunità
 - 2** Il "paradosso del pilota": perché gli Investment Managers sono all'alba dell'adozione dell'AI
 - 3** Sbloccare il pieno valore dell'AI: implicazioni pratiche per la scalabilità nell'Investment Management
-

Conclusioni

Executive Summary

L'Intelligenza Artificiale è universalmente riconosciuta fra le tecnologie a più elevato potenziale di generazione di valore economico per gli Investment Manager. Nonostante ciò, il **percorso di adozione** è ancora in **fase embrionale** e richiede un cambio di mindset per gli operatori che vogliono superare i vincoli attuali ed estrarne il pieno valore. Ad oggi la maggioranza degli Investment Manager ha approcciato l'AI in **modalità sperimentale**, testando use case di base limitati a singole funzioni aziendali, se non addirittura a singoli uffici. L'**assenza** di una **governance** e un **approccio strutturato** alla costruzione delle capabilities necessarie all'implementazione in scala dell'AI stanno generando un effetto opposto all'hype iniziale, facendo cadere molte realtà in un **paradosso di disillusione** sull'effettivo utilizzo e potenzialità della tecnologia.

Ecco dunque che gli Investment Manager si ritrovano invischiati in quello che nell'ambito dell'innovazione tecnologica viene comunemente definito «**Paradosso del pilota**»: se è vero che è relativamente facile costruire un Proof of Concept per comprendere vantaggi e limitazioni dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, le difficoltà emergono nel momento della messa in produzione in scala della soluzione, e il pilota segna la fine della corsa del percorso trasformativo.

Le iniziative di AI che faticano a superare il «Paradosso del pilota» sono caratterizzate da **cause di fondo e barriere alla scalabilità comuni**, che vanno oltre il semplice aspetto di investimento economico, e che sono riconducibili a tre ambiti: **barriere di business, tecnologiche e di rischio**.

Esistono però numerosi **casi virtuosi** di Investment Manager che hanno abbracciato un percorso di trasformazione del proprio modello di business dove l'AI è, al pari delle altre, una **leva strategica** con un apporto ben definito alla crescita del valore per tutti gli stakeholder. Il **fattore di successo** che accomuna queste organizzazioni risiede nell'adozione di un **approccio strategico** che contempli una chiara direzione di sviluppo di tutte le componenti dell'AI: gli **obiettivi di business**, la **tecnologia**, le **persone** (gli utenti), il **modello organizzativo** per l'attuazione e la **struttura di governance**.

L'obiettivo della presente ricerca si concretizza nel fornire agli operatori del Wealth e Asset Management un **framework pratico** e alcune **lessons learned** da seguire per abbracciare un **percorso di trasformazione AI-enabled** che permetta di estrarre il valore della tecnologia tramite l'integrazione a scala nei propri modelli di business e operativi.

1 AI nell'Investment Management: sfide ed opportunità

L'Intelligenza Artificiale è universalmente riconosciuta fra le tecnologie a più elevato potenziale di generazione di valore economico per gli Investment Manager.

Nonostante ciò, il percorso di adozione è ancora in fase embrionale e richiede un cambio di mindset per gli operatori che vogliono superare i vincoli attuali ed estrarne il pieno valore.

Contenuti

- 1 L'Intelligenza Artificiale nell'Investment Management: leve di valore e ambiti di applicazione
 - 2 L'adozione dell'AI dal punto di vista degli Investment Managers
 - 3 Le principali sfide per l'adozione
-

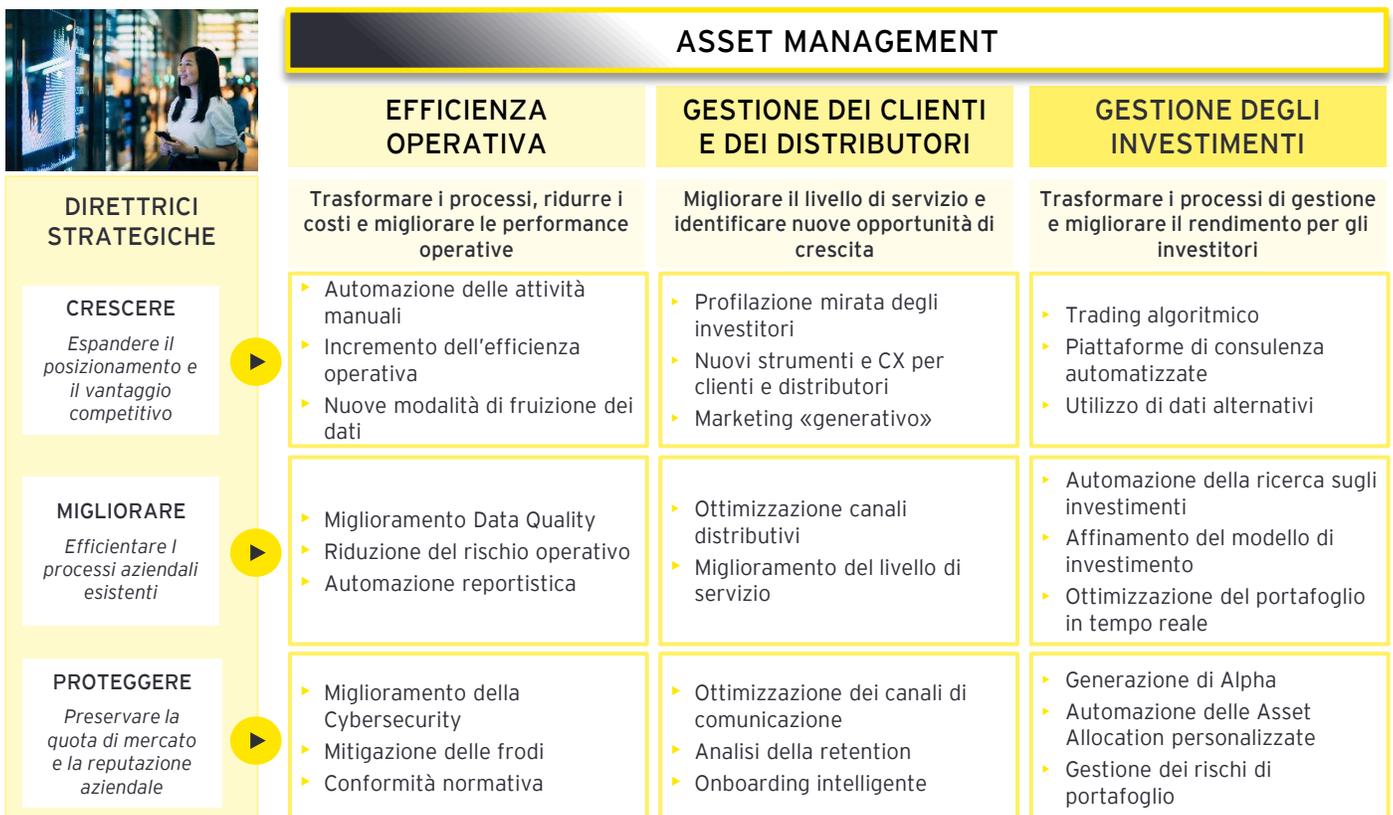
L'Intelligenza Artificiale nell'Investment Management: leve di valore e ambiti di applicazione

A partire dal 2023, l'Intelligenza Artificiale ha preso sempre più piede come abilitatore tecnologico disruptive nelle strategie delle organizzazioni di tutti i settori con la promessa di rivoluzionare i modelli di business e operativi, sbloccando nuove leve di valore. Il settore del risparmio gestito non ha tardato a riconoscere il valore dell'AI per le proprie attività, sia nell'ambito dei gestori e delle fabbriche prodotto (Asset Management), sia nell'ambito della distribuzione e della consulenza (Wealth Management). L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, nelle singole tipologie (Analytics, GenAI, Agenti AI,..) o come combinazione di esse, può radicalmente trasformare i processi sottostanti la catena del valore non solo in ottica di efficientamento di costo, ma soprattutto di miglioramento delle performance e di generazione di ricavi, tramite nuove value proposition, migliorando la capacità di gestione degli investimenti e

forrendo ai clienti nuove User Experience sempre più intuitive e di valore. La piena integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei modelli di business dei Wealth e Asset Manager può contribuire significativamente alle performance aziendali in tre ambiti prioritari, fra gli altri:

- **Efficienza operativa:** trasformando i processi e permettendone il completo ripensamento in ottica digitale: non sono più gli umani ad eseguire processi abilitati dalla tecnologia, ma è la tecnologia ad eseguire i processi con la supervisione umana. Come risultato, oltre alla riduzione dei costi e al miglioramento della qualità e dell'accuratezza delle attività, l'implementazione di soluzioni abilitate dall'AI non solo snellisce i flussi di lavoro, ma libera anche risorse preziose, permettendo ai team di concentrarsi su attività a maggiore valore aggiunto;

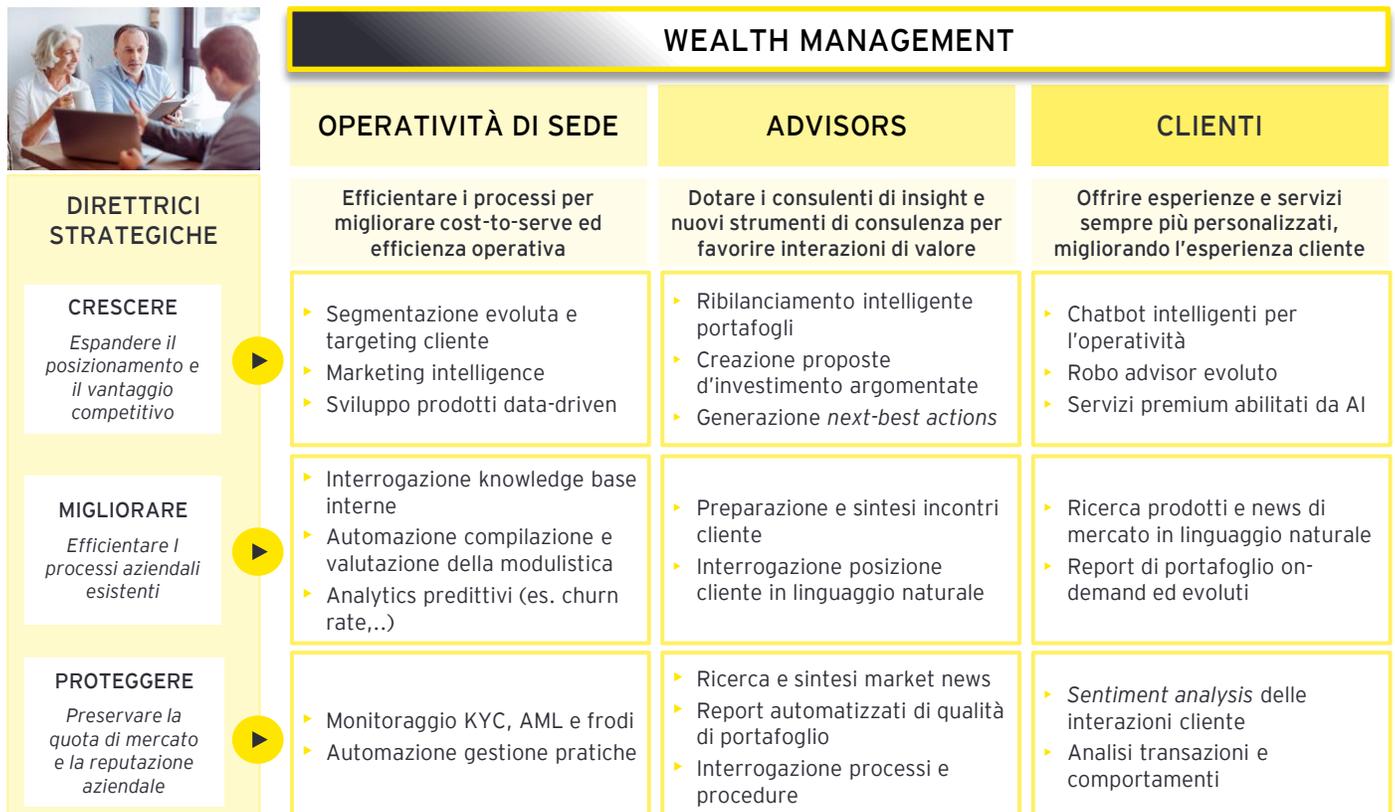
Fig. 1 - L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nell'Asset Management



Esemplificativo e non esaustivo – sono riportate in figura alcune delle aree a maggior potenziale valore delle applicazioni di AI

- Gestione degli investimenti e consulenza:**
 l'impiego dell'AI nei processi d'investimento consente di ottimizzare le decisioni tramite funzionalità come l'automazione della ricerca, il ribilanciamento a scala dei portafogli e l'analisi predittiva, che consente di identificare opportunità di investimento non evidenti, migliorando la capacità di generare rendimenti superiori ai benchmark e prendere decisioni più informate, contribuendo a una gestione più efficace del portafoglio. Inoltre, sia gli Analytics che la Generative AI consentono di evolvere le piattaforme di consulenza e di portfolio management fornendo ai consulenti e ai gestori funzionalità evolute che migliorano la qualità del servizio di advisory, riducono l'effort di gestione dei portafogli su larga scala e migliorano il livello di servizio al cliente (si pensi alla possibilità dei consulenti e di generare a richiesta proposte d'investimento argomentate, tramite linguaggio naturale).
- Esperienza cliente e sviluppo commerciale:**
 l'utilizzo degli Analytics, in combinazione con la GenAI, può radicalmente cambiare l'esperienza cliente, a partire dall'introduzione di modelli di segmentazione e personalizzazione one-to-one delle comunicazioni e delle azioni commerciali, alla costruzione di prodotti più mirati agli effettivi comportamenti, fino all'introduzione di nuovi servizi e funzionalità per i clienti. Ad esempio, i clienti potrebbero ricorrere a chatbot evoluti per avere accesso a news di mercato, alle informazioni di prodotto o alle performance del proprio portafoglio, per veicolare in modo più informato le proprie decisioni d'investimento. Inoltre, i molteplici insights generati dalle piattaforme di Analytics diventeranno una risorsa imprescindibile per i consulenti sia in ottica di sviluppo delle masse sia di retention dei clienti, supportati da meccanismi segnalatori di comportamenti di insoddisfazione e dunque potenziale abbandono.

Fig. 2 - L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nel Wealth Management



Esemplificativo e non esaustivo – sono riportate in figura alcune delle aree a maggior potenziale di valore delle applicazioni di AI

Le recenti evoluzioni nell'ambito dell'**Intelligenza Artificiale** (GenAI e Agenti AI) la pongono senza dubbio fra le **tecnologie più disruptive** degli ultimi decenni e con il più alto potenziale di generazione economico per il settore: secondo una ricerca EY¹, il **70%** dei **CEOs intervistati ritengono** che la propria organizzazione dovrebbe **investire immediatamente sull'AI** per non perdere terreno rispetto ai propri competitors.

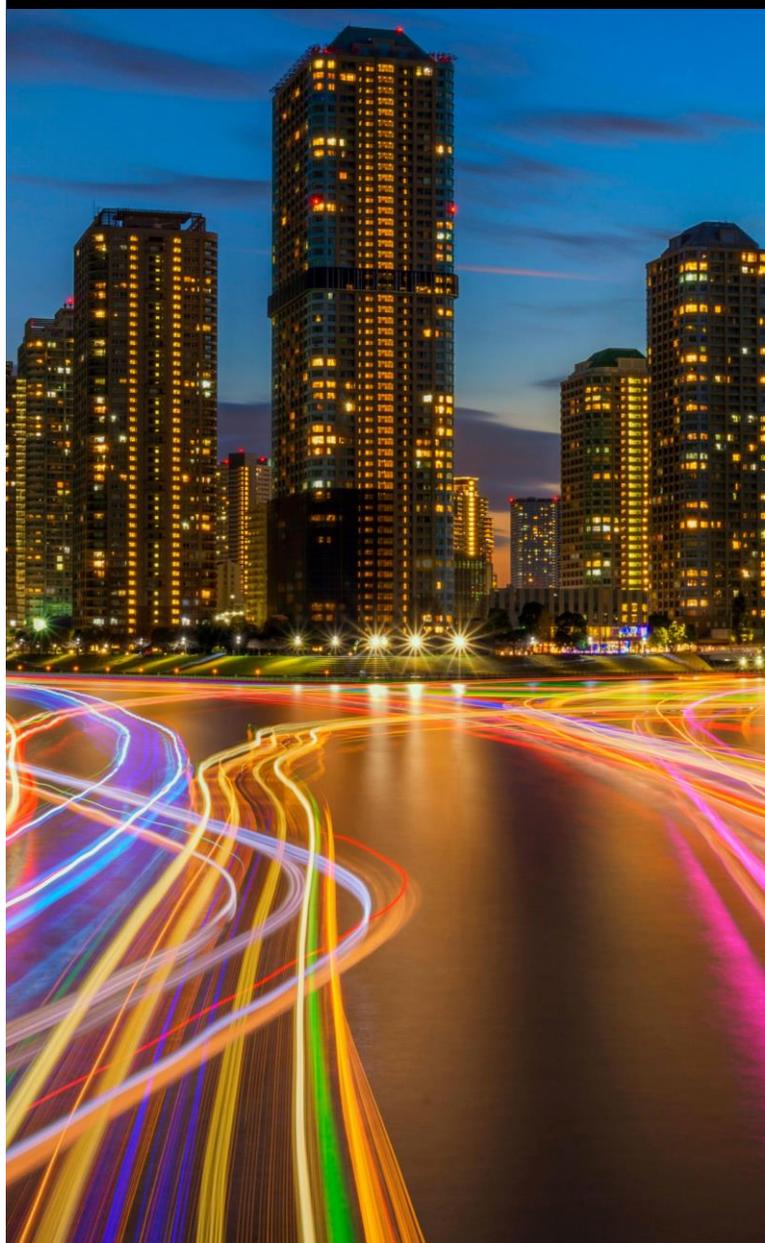
Nonostante ciò, a **seguito dell'hype** iniziale gli **Investment Manager fanno fatica ad applicare** in modo **concreto** e rilevante **l'AI** per la trasformazione delle proprie organizzazioni, lasciando sul tavolo numerose opportunità per garantirsi un vantaggio competitivo di lungo periodo. La **concretizzazione** del pieno valore dell'**Intelligenza Artificiale** passa necessariamente dalla **scalabilità** della stessa nelle attività dell'organizzazione con una **chiara visione strategica** di come può concretamente e in quanta parte contribuire agli obiettivi quali / quantitativi della strategia aziendale.

Ad **oggi** la **maggioranza** degli **Investment Manager** ha **approcciato l'AI** in modalità sperimentale, testando use **case** di base **limitati** a singole funzioni aziendali, se non addirittura a singoli uffici. **L'assenza** di una **governance** e un **approccio strutturato** alla costruzione delle capabilities necessarie all'implementazione in scala dell'AI, unito ad altri fattori analizzati nella prossima sezione, stanno **generando un effetto opposto all'hype** iniziale, facendo cadere molte realtà in un paradosso di disillusione sull'effettivo utilizzo e potenzialità della tecnologia.

In conclusione, **l'Intelligenza Artificiale** sta **dimostrando** le **potenzialità** di abilitatore chiave per la trasformazione degli Investment Managers, a **patto che** il suo ruolo sia **esplicitamente e concretamente** radicato nelle **strategie aziendali**.

70%

dei CEO ritengono che la propria organizzazione dovrebbe investire immediatamente sull'AI



USE CASE: AI INSIGHTS PER LA CREAZIONE DI STRATEGIE DI INVESTIMENTO

SFIDE CHIAVE
IN FASE DI
STRATEGIC
ASSET
ALLOCATION

Prendere decisioni di investimento
tempestive e ben informate

Operare in un mercato finanziario
complesso ed estremamente dinamico

Individuare le tendenze chiave e
prevedere movimenti futuri

POTENZIALE
SUPPORTO
DELL'AI

Implementare modelli di Analytics per realizzare **analisi predittive**, capaci di esaminare grandi volumi di dati e rilevare schemi e correlazioni nascoste, difficili da individuare con analisi tradizionali, attraverso :

STANDARD
PLATFORM
CAPABILITIES

ANALISI DATI STORICI DI MERCATO

- Rendimenti storici
- Condizioni storiche del mercato
- Schemi e correlazioni
- Market forecasting
- Decisioni Data-driven

ANALISI DEI DATI MACRO-ECONOMICI

- Analisi Pil, tassi interesse, inflazione ...
- Cambiamenti macro-economici significativi
- Analisi d'impatto sugli asset

ANALISI DEI DATI FONDAMENTALI

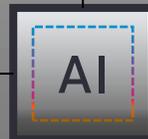
- Analisi di bilancio
- Insight Enterprise Value
- Potenziale di crescita o rischio associato all'Asset



Rilevare che un certo **asset** ha storicamente avuto una buona performance durante i periodi di crescita economica, suggerendo un'opportunità di investimento in tali periodi

Rilevare fenomeni di inflazione crescente che potrebbero spingere verso l'alto i rendimenti obbligazionari a lunga scadenza, mentre i titoli azionari potrebbero soffrire a causa dei costi più elevati

Rilevare che un'azienda con un alto rapporto debito/patrimonio potrebbe essere vulnerabile in un contesto di tassi di interesse crescenti, suggerendo cautela nell'investimento

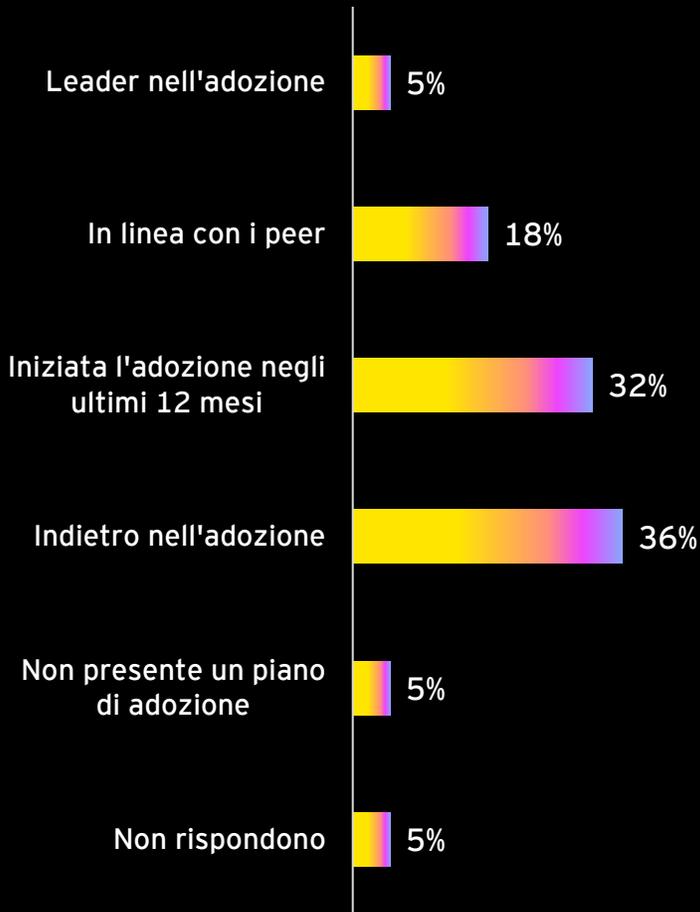


VALORE
GENERATO

L'integrazione dell'AI nelle strategie di investimento offre un vantaggio competitivo concreto, trasformando grandi volumi di dati in insight predittivi e azionabili. Questo si traduce in:

- Efficienza operativa del team di investimento con decisioni più tempestive, più adeguate ai cambiamenti di mercato e una gestione proattiva dei rischi
- Migliore qualità complessiva dell'Asset Allocation grazie ad un approccio data-driven più scalabile e robusto.

Fig. 3 - Livello di adozione dell'AI nell'Investment Management



Percentuale di Wealth Manager e Asset Manager rispondenti sulla progressione della propria organizzazione nel percorso di adozione dell'AI

5%

degli Investment Managers si considera all'avanguardia nell'adozione della tecnologia

L'adozione dell'AI dal punto di vista degli Investment Managers

La necessità di un'accelerazione nel passo di adozione dell'Intelligenza Artificiale è confermata dalla viva voce degli Investment Manager: come emerge dall'EY European Financial Services AI Survey 2024, **solamente il 5% degli Investment Managers si considera all'avanguardia nell'adozione** della tecnologia, mentre ben il **41% degli intermediari intervistati rimane indietro** nella curva di adozione o non ha ancora sviluppato alcuna pianificazione al riguardo. E se circa un terzo degli operatori ha riconosciuto nell'ultimo anno l'importanza di accelerare nell'adozione, emerge chiara la mancanza di una visione strategica per la generazione di valore tramite l'AI: se indaghiamo l'ambizione di posizionamento, la **maggioranza degli operatori (67%) mira ad aver sviluppato casi d'uso di AI generativa** specifici solo a determinate aree di business, mentre solo il **27% ambisce a sviluppare delle capabilities** che contribuiscano ad una **strategia di lungo periodo**.

Dall'indagine emerge inoltre un altro **importante bias** circa le **potenzialità di applicazione dell'AI**, considerata principalmente come **strumento di riduzione dei costi**, piuttosto che di innovazione e di sviluppo di business. Infatti, il **56% degli use case** attualmente sviluppati dal campione sono **focalizzati sulle attività di Back Office**, piuttosto che sulle applicazioni di Front Office e Customer Experience. Non è escluso, tuttavia, che tale ordine di prioritizzazione sia derivante da una limitata fiducia nell'output degli algoritmi e di conseguenza dalla volontà di minimizzare i rischi reputazionali, come testimonia la previsione di voler triplicare gli use case cliente nel prossimo anno.

Fig. 4 - I 5 use case AI con maggiore impatto sul business nei prossimi 6 - 12 mesi secondo gli Investment Managers



Fonte: EY European Financial Services AI Survey, Dicembre 2024

Gli Investment Manager hanno sviluppato una view chiara delle aree a maggiore impatto dell'AI sul proprio business:

- Il **principale beneficio** è considerato il **miglioramento della employee experience** (68% dei rispondenti), supportato da applicazioni che renderanno più **semplici e veloci** le attività tradizionalmente a **basso valore aggiunto**;
- Il 59% degli Investment Manager vede un beneficio di **incremento complessivo dell'efficienza aziendale**, come combinazione di automazione e incremento della qualità delle attività;
- Infine, il 43% dei rispondenti considera l'AI come **abilitatore chiave** per incrementare la **focalizzazione** delle attuali **risorse** sulle attività a **valore aggiunto**.

Entrando nel dettaglio delle possibili applicazioni dell'AI, gli Investment Managers tracciano una linea comune rispetto agli use case che promettono i maggiori benefici, coerentemente con le aree precedentemente identificate:

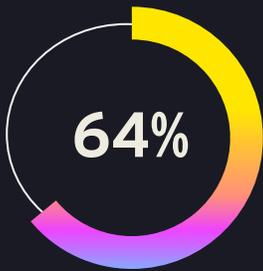
- **Sintesi e analisi dei documenti**, a supporto sia delle funzioni di back office, che degli advisor, riducendo il tempo di interpretazione dei documenti;

- **Automazione dei processi di back office**, con l'utilizzo di Agenti AI, in grado di eseguire processi complessi e multi-attività, migliorando l'efficienza operativa
- **Knowledge management e ricerca informazioni evoluta**, per migliorare la gestione dell'organizzazione e dell'accesso alle fonti informative, normative e dati dell'azienda
- **Consulenza personalizzata**, per garantire la personalizzazione in scala dei portafogli e delle proposte d'investimento
- **Analisi di mercato e previsioni economiche**, per ricercare, elaborare e sintetizzare le news di mercato necessarie alla ricerca o agli incontri con i clienti

Gli operatori considerano invece meno promettenti al momento i benefici derivanti dai casi d'uso legati ad attività di Risk Management, normative, di cybersecurity e di prevenzioni delle frodi.

Le principali sfide per l'adozione

Nonostante il riconoscimento del potenziale trasformativo dell'Intelligenza Artificiale, gli Investment Managers si stanno scontrando con quattro principali sfide che ostacolano una completa integrazione della tecnologia nei loro business²:



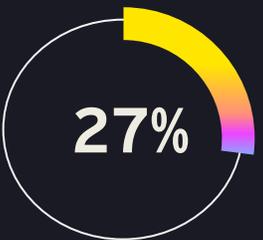
COMPRESIONE LIMITATA

ritiene di non comprendere pienamente la tecnologia e di avere sufficiente esperienza in ambito



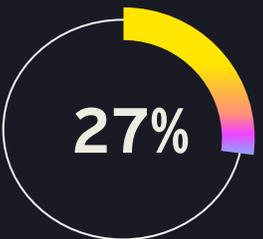
INCERTEZZA NORMATIVA

è incerto riguardo all'impatto normativo poco definito e in continua evoluzione



SISTEMI TECNOLOGICI OBSOLETI

Ritiene necessaria la modernizzazione dell'attuale infrastruttura, spesso obsoleta e poco compatibile con le nuove tecnologie



COSTI DI IMPLEMENTAZIONE ELEVATI

evidenzia costi di implementazione elevati e necessità di risorse finanziarie significative per l'adozione

Oltre a quanto già discusso, più della metà degli Investment Manager (59%) considera le competenze dei propri dipendenti come insufficienti e la difficoltà nel trovare risorse adeguatamente qualificate nel mercato del lavoro complica ulteriormente la situazione. Solo il 14% degli Investment Managers ha implementato programmi di formazione per i propri dipendenti, il che evidenzia una limitata integrazione della tecnologia nella cultura aziendale, generando barriere legate alla conoscenza limitata e allungando ulteriormente il processo di adozione dell'Intelligenza Artificiale.

2

Il “paradosso del pilota”: perché gli Investment Managers sono all'alba dell'adozione dell'AI

Siamo ancora agli inizi dell'adozione dell'AI come tecnologia trasformativa, con un utilizzo prevalentemente sperimentale concentrato sul lancio di numerosi progetti pilota.

Gli Investment manager, intrappolati nel cosiddetto "paradosso del pilota", incontrano difficoltà nel superare le comuni barriere alla scalabilità, che vanno oltre l'aspetto dell'investimento e comprendono tre ambiti principali: business, tecnologia e risk management.

Contenuti

1 Il «Paradosso del pilota» e le principali barriere alla scalabilità

2 Barriere di business ed organizzative alla scalabilità dell'AI

3 Barriere tecnologiche alla scalabilità dell'AI

4 Barriere legate ai fattori di rischio

Il «Paradosso del pilota» e le principali barriere alla scalabilità

Gli Investment Manager riconoscono il valore che l'Intelligenza Artificiale può apportare alla propria impresa, tuttavia **ci troviamo ancora all'alba dell'adozione della tecnologia in un'ottica veramente trasformativa**. Nel corso dell'ultimo anno e mezzo le metodologie di applicazione dell'AI e la conoscenza della tecnologia sono molto migliorate, e larga parte dei Wealth e degli Asset Manager ha avviato progettualità di sviluppo in ambito. **L'approccio utilizzato non è tuttavia organico, focalizzandosi inizialmente sulla comprensione della tecnologia tramite il lancio di progetti pilota limitati sia in termini di casi d'uso** (perimetrati e spesso molto semplici come chatbot o strumenti di Q&A conversazionale), **sia di reach della sperimentazione all'interno dell'organizzazione**. Sebbene questo approccio possa apportare vantaggi per la rapidità di implementazione e per l'accrescimento delle competenze, ha messo in luce i **limiti della frammentarietà degli obiettivi e dell'incapacità di raccogliere il pieno valore dell'Intelligenza Artificiale**, a causa di soluzioni troppo isolate rispetto la trasformazione complessiva dell'azienda.

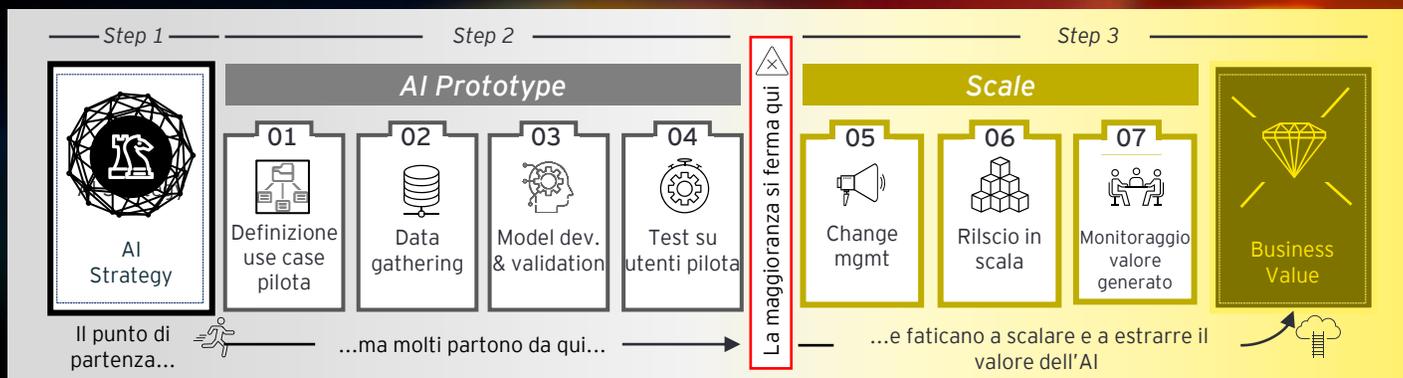
Ecco dunque che gli Investment Manager si ritrovano invischiati in quello che nell'ambito dell'innovazione tecnologica viene comunemente definito «Paradosso del pilota»:

se è vero che è relativamente facile costruire un *Proof of Concept* per comprendere vantaggi e limitazioni dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, le difficoltà emergono nel momento della messa in produzione in scala della soluzione, e il pilota segna la fine della corsa del percorso trasformativo.

Inoltre, anche **gli Investment Manager** che hanno definito una **view di più lungo periodo** sul percorso di **scalabilità dell'AI** dopo la fase pilota, spesso **non riescono a sfruttarne il pieno potenziale** in quanto **focalizzati sull'incremento di produttività del back office con use case isolati**, invece che sull'identificare gli ambiti di estrazione di valore che l'AI abilita attraverso tutta l'organizzazione. Le iniziative di AI che faticano a superare il «Paradosso del pilota» sono caratterizzate da cause di fondo e **barriere alla scalabilità comuni**, che vanno oltre il semplice aspetto di investimento economico, e che sono **riconducibili a tre ambiti: barriere di business, tecnologiche e di rischio**.

Comprendere a fondo queste limitazioni è il primo passo fondamentale per gli Investment Manager che vogliono imbarcarsi in un programma di trasformazione *AI-Enabled* di successo.

Fig 5 - Il percorso di scalabilità dell'AI



Barriere di business ed organizzative alla scalabilità dell'AI

Alcune delle principali motivazioni che conducono i Wealth e Asset Manager a permanere nel limbo dei progetti pilota si riscontrano negli obiettivi e nell'approccio direzionale adottato nell'avvio e nella conduzione dei programmi di integrazione delle applicazioni AI, ancor prima che negli aspetti tecnologici e di rischio.

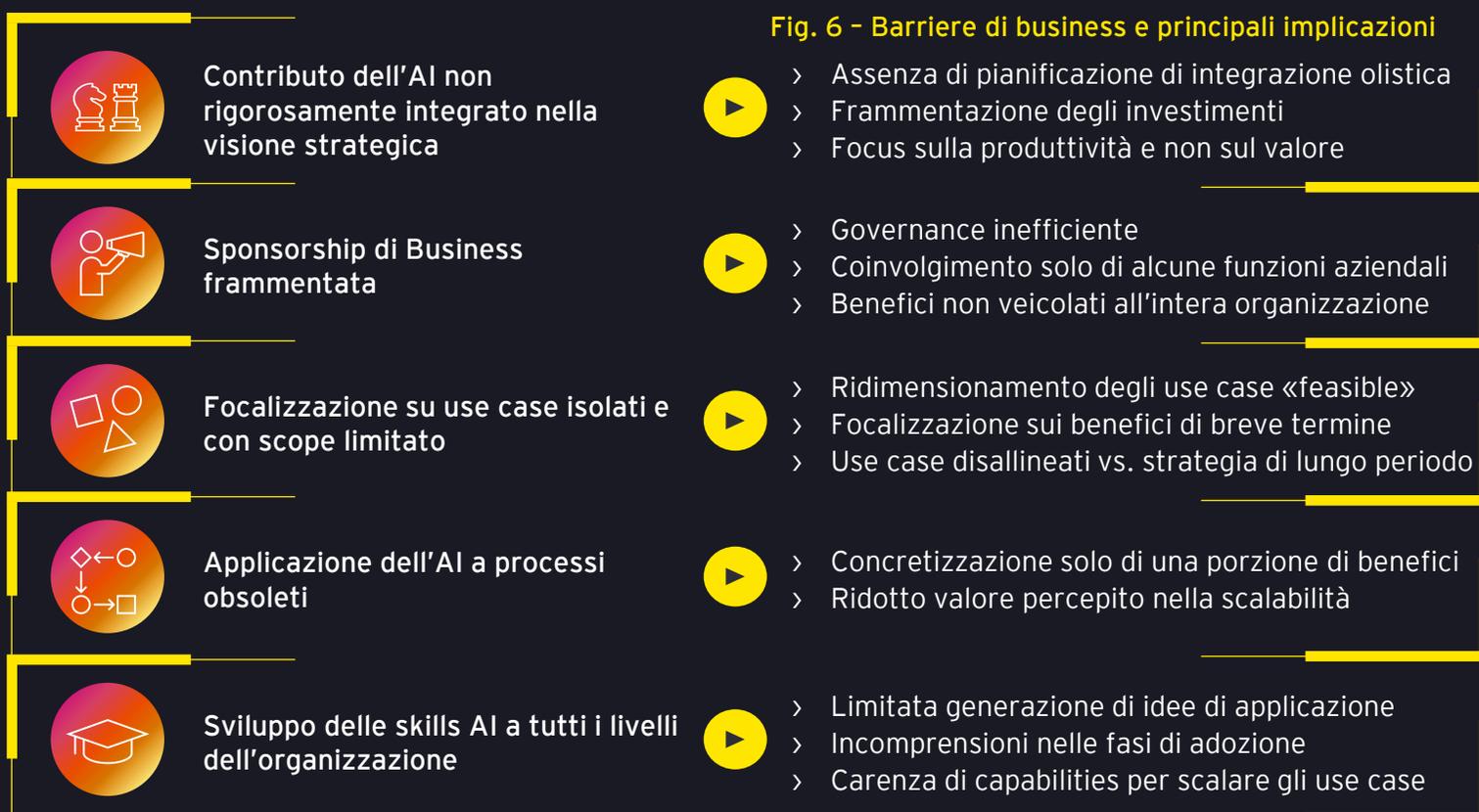
È interessante notare che le barriere di business e organizzative che gli Investment Manager incontrano hanno una caratteristica di fondo comune: ciascuna di esse deriva da una visione non integrata delle modalità e dei benefici di integrazione dell'Intelligenza Artificiale.

Come mostrato nella figura 7, sono cinque i fattori che ricorrono, singolarmente o in combinazione, nel mancato successo di integrare l'AI a scala:

- **Contributo dell'AI non rigorosamente integrato nella visione strategica:** pochi Investment Manager sono stati in grado di definire un'ambizione audace e coerente di come l'Intelligenza Artificiale possa

contribuire concretamente ai KPI strategici e soprattutto alla top line, non attenzionando esclusivamente metriche di efficienza operativa. L'assenza di una chiara strategia di utilizzo dell'AI a beneficio di tutte le funzioni porta alla mancanza di una visione d'intenti con conseguente gestione inefficace degli investimenti, ridondanza dell'effort di sviluppo degli use case, assenza di meccanismi di monitoraggio consolidato dei benefici e perseguimento di innovazioni parcellizzate, invece che di una piena trasformazione del business.

- **Sponsorship di Business frammentata:** se un chiaro indirizzo strategico è fondamentale per governare correttamente la scalabilità dell'AI, allo stesso tempo deve esserci una sponsorship importante delle figure apicali e un coinvolgimento attivo di tutti i C-Level impattati dalla trasformazione. È spesso il caso, infatti, che le iniziative di sviluppo dell'Intelligenza Artificiale siano guidate bottom-up a livello di CIO e COO, con ridotto coinvolgimento delle funzioni di business.



Se la scelta è ovviamente ben giustificata dalle competenze necessarie, **permane un bias di fondo legato al considerare quasi esclusivamente l'incremento di efficienza come unico beneficio «raggiungibile»** tramite l'integrazione dell'AI. Il limitato coinvolgimento e la minore prioritizzazione delle funzioni di business come parti interessate alla trasformazione tramite l'AI porta irrimediabilmente a trascurare importanti applicazioni nell'ambito delle attività di gestione dei portafogli, di trasformazione del Front Office e di miglioramento della Customer Experience, tutte leve di valore che contribuiscono a migliorare la redditività dei Wealth e Asset Manager. **Gli Investment Manager dovrebbero invece adottare meccanismi di governance con una forte sponsorship top-down** che promuova un **approccio olistico** all'identificazione dei casi d'uso più promettenti e che favorisca meccanismi trasversali e trasparenti di reporting dei benefici e dei risultati raggiunti, creando consapevolezza in tutta l'organizzazione.

- **Focalizzazione su use case isolati e con scope limitato:** una corretta identificazione e **prioritizzazione degli use case** per l'applicazione dell'AI è uno dei pilastri fondamentali nella costruzione della strategia di adozione in scala. Se le fasi di generazione delle idee sono spesso molto partecipate e fruttuose, **il trend generale vede un significativo ridimensionamento dei casi d'uso considerati fattibili.** La fase di sviluppo viene quindi avviata con un set di casi d'uso fra loro slegati e focalizzati sul miglioramento della produttività di breve periodo che, pur funzionali a dimostrare il valore pratico della tecnologia, **nascono già come «usa e getta»** a causa della loro **limitatezza di applicazione.** Gli Investment Manager si trovano quindi ad investire in use case non riutilizzabili, con un basso grado di contribuzione alla strategia complessiva e con **benefici poco significativi**, rallentando necessariamente il percorso di adozione.
- **Applicazione dell'AI a processi obsoleti:** l'integrazione dell'AI sugli attuali processi si presenta spesso come un approccio semplicistico che porta solo a incrementi

minimi di produttività. Ad esempio, dotare un analista di un chatbot per la sintesi delle notizie di mercato può far risparmiare tempo di ricerca ed elaborazione ma, completata la specifica attività, l'analista dovrà completare secondo le modalità tradizionali il resto del processo. Questo a dimostrazione che **applicare l'AI a singoli task non elimina le inefficienze e ridondanze di processo** che devono essere indirizzate contestualmente per raggiungere la vera efficienza. Per generare valore in scala, gli operatori devono invece **ripensare e trasformare i propri processi con in mente l'AI come abilitatore.** In questo senso gli operatori devono fare un vero cambio di paradigma verso il digitale sfruttando pienamente l'AI per l'esecuzione dei processi in autonomia con la supervisione umana. Nella pratica, lo stesso processo di produzione della ricerca può essere trasformato radicalmente prevedendo una produzione massiva delle analisi da parte dell'AI, con la successiva validazione dell'analista prima della distribuzione.

- **Sviluppo delle skills e capabilities AI a tutti i livelli dell'organizzazione:** le competenze AI non sono funzionali solo agli sviluppatori, tutt'altro. Creare una base uniforme di competenze all'alba dell'attivazione di un programma di trasformazione è condizione necessaria per garantire il corretto coinvolgimento di tutte le funzioni, stimolare la generazione di idee, promuovere l'adozione e favorire la transizione da pilota a applicazione *entreprise*; lo stesso vale per le capabilities di tipo tecnologico (approfondite nella prossima sezione). Considerato il livello di maturità e fruibilità degli strumenti di sviluppo AI, pochi esperti edotti sul tema possono raggiungere risultati molto soddisfacenti nello sviluppo degli use case pilota ma, al momento di implementare a scala, si scontrano con la mancanza di competenze e risorse che il programma richiederebbe oltre al gruppo di lavoro ristretto. Se non si è pronti ad elevati investimenti di infrastruttura e competenze, **la scelta di *make-or-buy* diventa uno snodo chiave, permettendo di sfruttare al meglio le competenze interne** principalmente con un ruolo di governance del programma.

Barriere tecnologiche alla scalabilità dell'AI

Dal punto di vista dello stack tecnologico, gli Investment Manager si trovano a confrontarsi con una serie di vincoli alla scalabilità in vari punti del ciclo di vita dei modelli sottostanti le applicazioni AI: dalla raccolta, all'utilizzo e alla gestione dei dati, e dei relativi risultati ottenuti. **In particolare risulta critico per gli Investment Manager effettuare investimenti equilibrati in tutti i sub-layers che costituiscono lo stack tecnologico** per garantire che le applicazioni abbiano un obiettivo finale chiaro e siano sfruttate appieno.

Nella fase di **data sourcing**, fondamentale per il training dei modelli, si collezionano i dati necessari da fonti interne e/o esterne per fornire la necessaria base di conoscenza all'AI. La complessità risiede nella definizione di requisiti tecnici e normativi per realizzare un'infrastruttura robusta capace di gestire la complessità delle sorgenti, verificare la loro affidabilità e garantire la compliance e il rispetto della privacy. I dati grezzi così ottenuti spesso sono di scarsa qualità e il loro utilizzo richiede sovente l'applicazione di ulteriori trattamenti di pulizia, validazione e formattazione (**data ingestion**). La difficoltà è rappresentata principalmente dalla necessità di stabilire dei processi solidi per la validazione e pulizia dei dati, in particolar modo di quelli non strutturati, che sono caratterizzati da una maggiore variabilità e inconsistenza.

Un secondo aspetto critico risiede nella scelta dell'architettura di archiviazione (**data storage**). Quest'ultima deve bilanciare da un lato l'esigenza di requisiti di gestione complessi, come la ridondanza, la scalabilità, l'accessibilità e le performance, dall'altro la cost-effectiveness, che vede il riutilizzo e l'adattamento di architetture legacy spesso obsolete e con punti di caduta nel processo.

La scelta architetturale dipende fortemente dagli obiettivi di business con diverse possibilità, sia a livello di approccio, centralizzato o decentralizzato in base alla necessità di unificare o segmentare i dati a disposizione, sia di architettura dati, con diverse possibili configurazioni (fra le altre):

- **Data Warehouse**, fortemente strutturata e con un alto grado di aggregazione;
- **Data Lake**, che permette di affiancare dati strutturati a dati non strutturati che arricchiscono le previsioni;
- **Data Lakehouse**, che è un compromesso tra le due precedenti.

Ulteriore elemento di complessità è rappresentato dalla gestione del dato nel tempo. Infatti, potrebbe essere necessario intervenire ulteriormente sui dati anche dopo il loro utilizzo iniziale. Ad esempio, potrebbe essere necessario archiviare dei dati per questioni di compliance. Per tale processo di archiviazione è ovviamente necessario tenere conto di tutte le accortezze relative a sicurezza e ridondanza, nonché monitorare e rivedere periodicamente le pratiche di archiviazione. Inoltre, potrebbe essere necessario aggiornare le metriche esistenti o inserirne di nuove per assicurare che le informazioni utilizzate siano aggiornate e che gli output dei modelli utilizzati siano corretti e rilevanti. Talvolta questa operazione è accompagnata da un *fine-tuning* o perfino un retraining dei modelli. **In questa fase è di vitale importanza bilanciare la manutenzione della qualità dei dati, la complessità del modello e i tassi di aggiornamento con le considerazioni sui costi e sull'efficienza;** inoltre, in questa fase è possibile integrare i feedback utente (quando disponibili), affrontando eventuali questioni di bias e allucinazioni.

Un ulteriore principio sul quale gli Investment Manager devono porre l'attenzione per sbloccare economie di scala sull'AI è la focalizzazione sugli **archetipi e architetture dei modelli**, non sui singoli use case.

Potenzialmente, esiste un numero infinito di casi d'uso realizzabili, ma tutti ricadono in un numero limitato di archetipi di modello.

L'approccio più comune fino a questo momento ha visto l'implementazione di ecosistemi tecnologici specifici per ciascun caso d'uso realizzato, causando così la proliferazione di stack non armonizzati che impongono maggiori costi e problemi di scalabilità; in aggiunta, con uno stack così eterogeneo anche le tematiche di risk management crescono proporzionalmente in complessità.

Per ovviare a queste limitazioni, è fondamentale per gli Investment Manager **investire nello sviluppo degli archetipi di modelli comuni che garantiscono la flessibilità necessaria per attivare use case afferenti a ciascun dominio**, anche se con differenti finalità, e al contempo ne garantiscano manutenzione efficace e migliore governance. Una potenziale mappatura di questi archetipi comuni è rappresentata in Figura 7, sia con riferimento ai **modelli «funzionali»** (finalità di utilizzo) sia ai **modelli «tecnic»**: la rappresentazione proposta può facilmente fungere da linea guida nelle fasi di ideazione degli use case per avere un quadro chiaro di dove si concentra lo sforzo di integrazione dell'AI, fornendo importanti input alla realizzazione della AI Strategy e all'indirizzo degli investimenti nell'infrastruttura.

Fig. 7 - Matrice degli archetipi funzionali e tecnici dell'AI

| Modelli funzionali AI | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|--|--|
| Sintesi e classificazione | Insights (con vincoli) | Insights (senza vincoli) | Traduzione | Produzione contenuti | Advisor (reattivo) | CoPilot (proattivo) | Insights predittivi |
| Attività che richiedono il consolidamento di un elevato numero di input, oltre che la classificazione degli input in gruppi o categorie (es. Sintesi dei comunicati di Investor Relationship) | Attività che richiedono di analizzare conoscenza da fonti specifiche per rispondere a domande precise sul contenuto, arricchendole con la derivazione di ulteriori spunti (es. analisi comparativa di indici di bilancio) | Rispondere a domande generiche raccogliendo conoscenza da fonti informative non specificate a priori (es. quali sono le ultime novità sul conflitto in Est Europa) | Eseguire traduzioni fra lingue diverse e/o fra linguaggio naturale e di programmazione | Produzione di contenuti in diversi possibili formati: testo, codice di sviluppo, immagini, audio e video (es. bozza di una policy o procedura interna) | Chatbot integrato con le attività di processo che può essere interrogato per chiarire o completare un task su input dell'utente (es. chiedere di recuperare dei dati da documentazione esistente per il completamento di un'attività) | Assistente AI autonomo che può completare o ordinare le attività senza input dell'utente (es. pubblicazione giornaliera di un report automatizzato sulle news uscite dopo la chiusura dei mercati del giorno precedente) | Generazione di insights predittivi di varia tipologia dai dati esistenti |
| Modelli tecnici AI | | | | | | | |
| Retrieval augmented generation (RAG) | Grafi (Knowledge graph) | Sistemi multi-modali | Orchestratori | Modelli custom | Concatenamenti multi-modali | Agenti AI | |
| Modello che recupera documenti pertinenti da un ampio corpus, tramite la ricerca in un database vettoriale, e li inietta in un prompt a un LLM per generare una risposta coerente basata su quei documenti | Similare ai modelli RAG, ma con la differenza chiave che i grafi sono utilizzati per indicizzare le fonti dati, consentendone la combinazione per migliorare la risposta dell' LLM in task complessi | Sistemi che accettano più di una tipologia di input o output, come testi, immagini o audio per arricchire le informazioni e le interazioni | Layer intermedio che indirizza le richieste ai servizi o plug-in più appropriati, abilitando l'integrazione delle fonti esterne | Versioni preaddestrate di modelli (LLMs) che sono personalizzate su specifici task o dataset | Combinano differenti tipi di approcci di AI, come ML supervisionata e non supervisionata, per risolvere task complessi, tipicamente orchestrati da un layer di GenAI | Un'entità software che esegue attività per conto degli utenti o di altri sistemi, spesso programmata per agire autonomamente | |

Barriere legate ai fattori di rischio

La difficoltà di coordinare la strategia e l'esecuzione dell'AI nei processi aziendali è amplificata dalla mancanza di politiche e framework di controllo aggiornati. Questi strumenti sono essenziali per gestire i rischi associati all'AI, garantendo sistemi sicuri, affidabili e performanti, oltre a output trasparenti e conformi alle normative. Le sfide nell'adozione interna di una AI Risk Management Framework sono riconducibili all'utilizzo di diverse metriche di misurazione, ad un concetto di tolleranza di rischio circoscritto al caso pilota così come all'assenza di una cultura del rischio AI integrata nel framework rischi di impresa, adeguando i 3 pilastri fondamentali relativi alla misurazione dei rischi, alla definizione dell'appetito al rischio e all'integrazione dei rischi AI (come illustrato in Fig. 8).

Un'altra sfida significativa per l'adozione dell'AI nella gestione degli investimenti riguarda proprio l'incertezza normativa.

Il quadro normativo attuale è poco chiaro e in continua evoluzione, il che rallenta gli investimenti delle aziende, che sono riluttanti a impegnarsi in tecnologie potenzialmente soggette a future regolamentazioni restrittive. Le differenze normative tra giurisdizioni complicano ulteriormente l'adozione globale dell'AI, costringendo le aziende a navigare in un panorama normativo in continua evoluzione.

Inoltre, le imprese devono affrontare sfide legali e di conformità legate all'uso di proprietà intellettuale protetta. È fondamentale prevenire violazioni del copyright per contenuti derivati e affrontare l'amplificazione dei *bias* e delle discriminazioni esistenti nei modelli di AI. A questi si aggiungono rischi legati alla privacy, alla condivisione dei dati e alla sicurezza informatica, poiché i sistemi AI ne fanno uso estensivo sia in fase di addestramento sia durante l'interazione con l'utente, esponendo dati sensibili, personali o confidenziali. Questo richiede una stretta collaborazione tra i team legali, compliance e IT.

Fig. 8 - L'integrazione dei rischi AI nel Risk Framework aziendale



RISK MEASUREMENT

i rischi dell'AI spesso non sono ben definiti o compresi, rendendo difficile la loro misurazione quantitativa e qualitativa. La complessità dei dati forniti da terze parti può complicare ulteriormente la valutazione dei rischi a causa di standard di misurazione differenti



RISK TOLERANCE

con l'AI spesso il livello di tolleranza rimane altamente contestuale allo specifico caso d'uso. Al contrario le aziende devono definire e documentare una tolleranza al rischio comune a livello d'impresa, influenzata da requisiti normativi e legali e prontamente applicabile per mitigare i rischi di questa tecnologia



AI RISK INTEGRATION

spesso l'AI RMF risulta non integrato nella strategia e nei processi di gestione del rischio più ampi dell'organizzazione. Questo approccio invece è fondamentale per trattare l'AI insieme ad altri rischi critici, ottenendo un risultato più integrato e portando a efficienze organizzative

3

Sbloccare il pieno valore dell'AI: implicazioni pratiche per la scalabilità nell'Investment Management

Gli investment Manager che decidono di avviare una journey di trasformazione abilitata dall'AI devono indirizzare cinque ambiti fondamentali: AI Strategy, Modello Operativo, Abilitatori Tecnologici, AI Governance e Costruzione della Confidenza nell'AI.

Solo tramite un approccio olistico a tutte queste componenti gli operatori possono estrarre il pieno valore dall'utilizzo della tecnologia.

Contenuti

- 1 La direzione per scalare l'Intelligenza Artificiale: introduzione

- 2 Il framework pratico per l'adozione in scala dell'Intelligenza Artificiale

- 3 AI strategy: costruire solide fondamenta per la scalabilità

- 4 Prepararsi all'implementazione: l'importanza del *make-or-buy*

- 5 Trasformare l'organizzazione per l'execution dell'AI strategy

- 6 Capitalizzare sulle lessons learned per accelerare il percorso di adozione

La direzione per scalare l'Intelligenza Artificiale: introduzione

Nel corso dei capitoli precedenti, abbiamo esplorato l'adozione dell'Intelligenza Artificiale nel settore dell'Investment Management, evidenziando le sfide e le opportunità che questa tecnologia presenta.

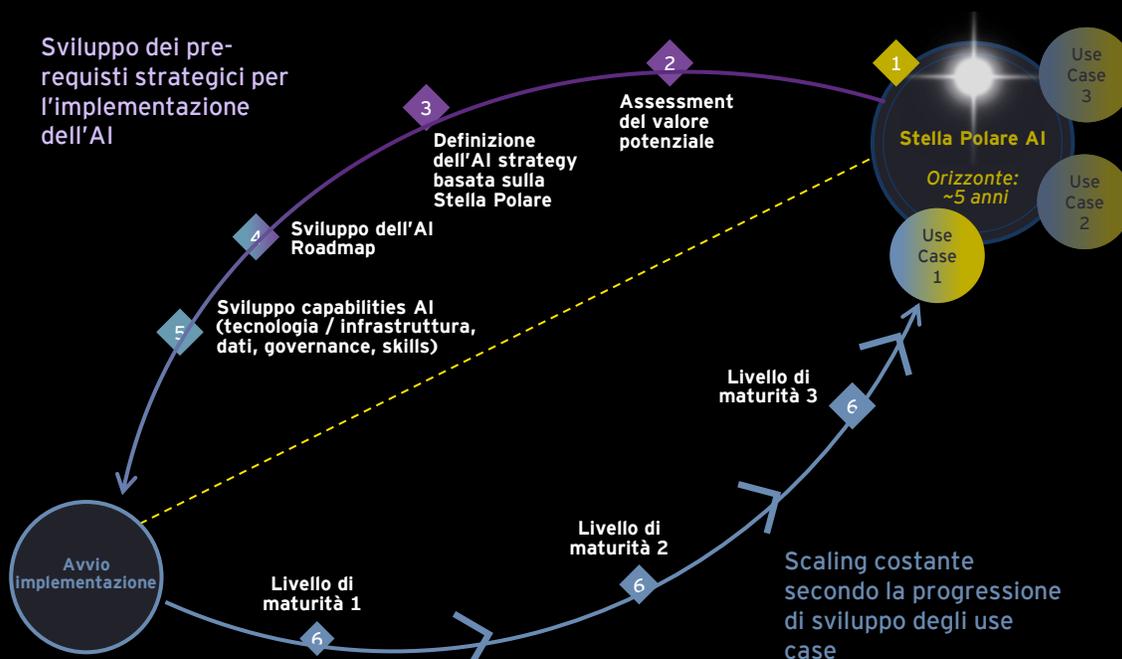
Nonostante l'ottimismo del settore riguardo al potenziale dell'AI, sia in termini di generazione di valore economico che di trasformazione radicale dei modelli di business e operativi, i risultati rimangono limitati in assenza di una strategia di adozione pervasiva. L'AI, infatti, resta relegata a uno stato embrionale. Molti Wealth & Asset Manager si trovano intrappolati nel cosiddetto "paradosso del pilota", una situazione in cui i progetti di AI, pur dimostrando il valore della tecnologia, non riescono a scalare a livello aziendale a causa di una serie di barriere che ostacolano la piena integrazione nelle organizzazioni.

Esistono però numerosi casi virtuosi di Investment Manager che hanno abbracciato un percorso di trasformazione del proprio modello di business dove l'AI è, al pari delle altre, una leva strategica con un apporto ben definito alla

crescita dell'EBITDA e del valore per tutti gli stakeholder. Il fattore di successo che accomuna queste organizzazioni risiede nell'adozione di un approccio strategico che contempli una chiara direzione di sviluppo di tutte le componenti dell'AI: gli obiettivi di business, la tecnologia, le persone (gli utenti), il modello organizzativo per l'attuazione e la struttura di governance. La definizione di «olistico» non deve trarre nell'errore di pensare che sia necessario completare programmi pluriennali prima di iniziare a raccoglierne i benefici; tutt'altro, il framework a supporto dell'AI deve essere definito proporzionalmente e scalare insieme all'applicazione della tecnologia, seguendo la rotta tracciata verso la «Stella Polare» dell'AI.

Tramite l'identificazione della «Stella Polare» dell'AI (il «cosa»), gli Investment Manager definiscono obiettivi e principi guida a cui allineare gli aspetti strategici e operativi dell'implementazione (il «come»), con un affinamento progressivo nel percorso di avvicinamento.

Fig. 9 - Approccio future-back alla definizione della «Stella Polare»



"Il perchè" = Giallo; "Il cosa" = Viola; "Il come" = Blu

Il framework pratico per l'adozione in scala dell'Intelligenza Artificiale

Settare l'obiettivo generale è solo il primo passo nel percorso di scalabilità dell'AI. I Wealth e Asset Manager devono adottare un **approccio trasformativo «olistico»** funzionale a creare le fondamenta e il naturale percorso per **guidare le sperimentazioni pilota verso applicazioni di valore per l'organizzazione**. Il framework di **AI Driven Transformation** qui proposto si configura come uno strumento pratico per sfruttare trasversalmente le potenzialità di questa tecnologia in più aree di business e nel lungo termine, in modo allineato e a supporto degli obiettivi aziendali più ampi.

Il framework poggia su cinque fondamentali domini d'azione, correlati tra loro per la realizzazione dei risultati:

- **AI Strategy:** creazione di una strategia di adozione legata agli obiettivi di business per settare KPI concreti e misurabili, oltre che assicurare il commitment del Top Management. L'AI strategy dovrà contemplare l'identificazione degli utilizzi dell'AI e delle funzioni aziendali dove può generare valore, la prioritizzazione dei casi d'uso (valore vs. fattibilità) e le linee guida per l'*execution* (inclusi i principi di *make-or-buy*);
- **Modello Operativo:** adottare il corretto assetto organizzativo è fondamentale per l'efficace *deployment* dell'AI. Il Centro di Eccellenza AI (AI CoE) detiene il ruolo di coordinamento dei processi e delle metodologie necessarie per l'identificazione, lo sviluppo e la diffusione delle applicazioni AI, oltre che definire il modello di governo dei sistemi AI;
- **Abilitatori Tecnologici:** comprendono le infrastrutture, le tecnologie e i modelli necessari per supportare l'implementazione dell'AI e garantirne la scalabilità. I sistemi legacy impongono sempre maggiori vincoli alle capacità computazionali ed è necessario pensare la transizione ad una infrastruttura più agile, anche combinando tecnologie (on-premise vs. cloud) e approcci (make vs. buy). Non bisogna dimenticare, inoltre, che i dati sono al centro del successo della scalabilità ed occorre quindi un cambio di paradigma da

modelli di data management unicamente orientati alla compliance normativa, alla predisposizione di dati per la generazione di valore in combinazione con l'AI;

- **Governance:** Il quadro di governance dell'AI è cruciale per garantire che l'utilizzo sia conforme alle normative e alle politiche aziendali, oltre che etico e responsabile. Questo include la definizione di ruoli e responsabilità, l'istituzione di meccanismi di controllo e monitoraggio, e la gestione dei rischi reputazionali, il tutto calato in un quadro normativo di settore ancora non completamente definito;
- **Confidenza nell'AI:** favorire l'adozione delle applicazioni AI passa da un cambiamento di mentalità della popolazione aziendale, che deve sentirsi ingaggiata e con le giuste competenze per sfruttare al massimo l'innovazione che porta nelle attività giornaliere. La gestione della componente umana passa non solo dalla formazione, ma anche da un'adeguato piano di comunicazione dei vantaggi a disposizione di ciascuno (anche tramite testimonianze dei colleghi) e dalla costruzione o ricerca delle skills tecniche necessarie alle fasi di sviluppo e mantenimento dei modelli. Infine, devono essere correttamente gestiti i *bias* intrinseci legati alla dicotomia uomo-macchina, riconoscendo il contributo umano ed evolvendo i modelli di valutazione delle performance.

Fig. 10 - AI Driven Transformation Framework



AI strategy: costruire solide fondamenta per la scalabilità

La definizione della **strategia** assume fondamentale importanza come **primo miglio nella trasformazione** degli Investment Manager abilitata dall'AI e richiede un approccio strutturato con il **coinvolgimento attivo di tutte le funzioni di business, IT e operative**. Il punto di ancoraggio fondamentale è il piano strategico, sulla base del quale deve essere elaborata una visione chiara della contribuzione dell'AI. L'importanza della definizione dell'AI Strategy deve rappresentare una **priorità sia per chi sta avviando un percorso di trasformazione, sia per chi ha già iniziato ad avviare sperimentazioni di AI ed intende avviare la fase di scale-up**. In questo secondo caso, le organizzazioni potranno aggiungere ulteriormente valore alla fase di pianificazione fattorizzando le *lessons learned* dalle fasi di sperimentazioni per individuare le contromisure più adeguate ai vincoli affrontati.

La prima attività nella definizione dell'approccio strategico riguarda la creazione di una **base comune di conoscenza circa obiettivi e ambizioni nell'utilizzo dell'AI**, fattorizzando le eventuali iniziative già in atto e la disponibilità dello stack tecnologico e dei dati a supporto della definizione degli use case. Deve essere ben chiaro, inoltre, quali sono le **funzioni e/o gli ambiti della value chain a maggior impatto potenziale**, sia dal punto di vista dell'efficienza di costo / produttività, sia delle opportunità di generazione di ricavi diretti o indiretti dallo

sviluppo di capabilities differenzianti sul mercato.

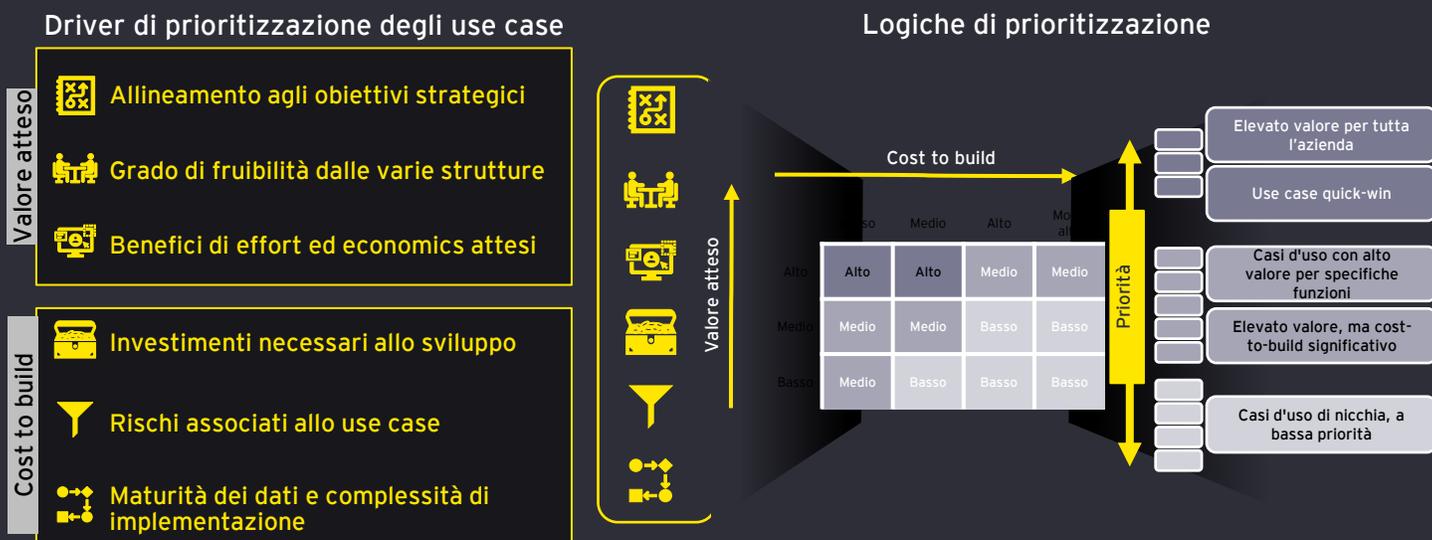
Nella fase di identificazione degli use case è necessario promuovere il **coinvolgimento di tutte le funzioni** per non limitare la generazione di idee solamente ad aree specifiche. Ad esempio, se le aree CIO e COO possono essere maggiormente focalizzate su casi d'uso legati all'incremento della produttività e la riduzione dei costi sulle attività operative, la Direzione Investimenti sarà portatrice di idee per il **miglioramento dei processi di gestione**, ad esempio relativamente alla generazione di Alpha o di scalabilità della personalizzazione dei portafogli, che può abilitare l'offerta di servizi differenzianti e a valore aggiunto per i clienti finali. Ancora, le funzioni commerciali possono individuare set di use case legati alla **maggiore efficacia della distribuzione** e al **miglioramento della Customer Experience**, che contribuiscono direttamente ai ricavi generati.

Oltre all'aspetto di trasversalità sulla catena del valore, a ciascuno use case dovrebbe essere associato un beneficio puntuale rispetto all'EBITDA e ai KPI di piano, per rendere tangibile l'apporto alla strategia complessiva.

Fig. 11 - Approccio alla definizione dell'AI Strategy



Fig. 12 - Framework di prioritizzazione dei casi d'uso AI



Prioritizzare correttamente gli use case implica l'impiego di una metodologia robusta che tenga in considerazione i fattori associati sia al valore generato dall'applicazione che ai costi e alla fattibilità di sviluppo. La mancata considerazione di una di queste dimensioni può implicare la selezione di casi d'uso che, rispondendo solo a parte dei criteri, rischierebbero nella fase pilota di tradire le aspettative sui benefici e dunque non sarebbero considerati nella fase di scale-up, con costi di sviluppo tuttavia già sostenuti.

Nella Figura 12 è presentato un framework pragmatico per supportare le fasi di prioritizzazione. La prima dimensione richiede che i casi d'uso siano valutati non solo in termini economici (costi o ricavi), ma anche in relazione all'allineamento rispetto agli obiettivi strategici e all'effettiva fruibilità da parte degli utenti. Ad esempio, use cases con perimetro di utenti limitato potrebbero avere priorità inferiore, se il beneficio su quegli utenti non è veramente significativo. Similmente, la *feasibility* implementativa non può dipendere solo dal costo, ma anche dall'effettiva disponibilità dei dati necessari al training e all'alimentazione dei modelli, che possono influenzare anche i rischi associati alla qualità degli output ottenuti.

La valutazione congiunta dei driver illustrati, dovrebbe portare ad una precisa scala di priorità basata su fattori oggettivi, con cui costruire una pipeline di sviluppo focalizzata sui quick win e sui casi d'uso che siano: trasversali all'azienda (e quindi applicabili su larga scala) o con valore economico / competitivo significativo che ne giustifichi lo sviluppo anche se per un gruppo di utenti limitato.

La corretta prioritizzazione è funzionale anche per tre ulteriori aspetti:

- **Allocazione del budget investimenti:** orientandolo verso i casi d'uso con il ROI più interessante e individuando meccanismi di sharing nell'infrastruttura per beneficiare più aree di sviluppo;
- **Re-use dei modelli tecnici e funzionali:** concentrarsi sullo sviluppo a scala degli use case prioritari implica la costruzione di modelli robusti, che possono in seguito essere sfruttati per accelerare lo sviluppo di applicazioni a minor grado di priorità, favorendo economie di scala e di esperienza;
- **Buy-in degli stakeholder:** facendo leva sul ROI tangibile dei casi d'uso prioritari per dimostrare il valore della tecnologia e diffondere storie di successo per promuovere gli sforzi verso la piena adozione dell'AI e lo sviluppo in scala.

La preparazione della fase implementativa e della roadmap di sviluppo dovrà necessariamente tenere conto della prioritizzazione effettuata, in particolare per le scelte di sourcing degli abilitatori tecnologici e per il percorso di change management volto ad una piena adozione. Inoltre, il programma di trasformazione implicherà il parallelo setup dei meccanismi di governo delle applicazioni AI, tarando le linee guida di implementazione del modello operativo e dei presidi necessari ad accelerare la trasformazione, nel rispetto dell'appetito di rischio e del contesto normativo.

Prepararsi all'implementazione: l'importanza del *make-or-buy*

L'approccio implementativo deve rispondere a due obiettivi chiave: garantire il corretto ritorno sull'investimento e al contempo la stabilità nell'utilizzo dell'ecosistema delle applicazioni AI. Ecco perché una delle scelte chiave con cui gli Investment Manager devono confrontarsi è quella che riguarda il modello di sviluppo: costruzione interna delle applicazioni, acquisizione di soluzioni pronte all'uso o combinazione degli approcci.

I numerosi progressi nelle tecnologie sottostanti l'Intelligenza Artificiale consentono oggi agli operatori di scegliere fra una pletera di soluzioni e modelli pubblici con diversi gradi di complessità implementativa, livelli di personalizzazione e tempistiche di realizzazione dei benefici. Queste soluzioni possono essere selezionate individualmente o meglio integrate in un'architettura AI ecosistemica per derivarne il massimo del valore.

I fattori che possono influenzare la scelta di *make vs. buy vs. combination* sono molteplici e richiedono una valutazione congiunta, a titolo non esaustivo:

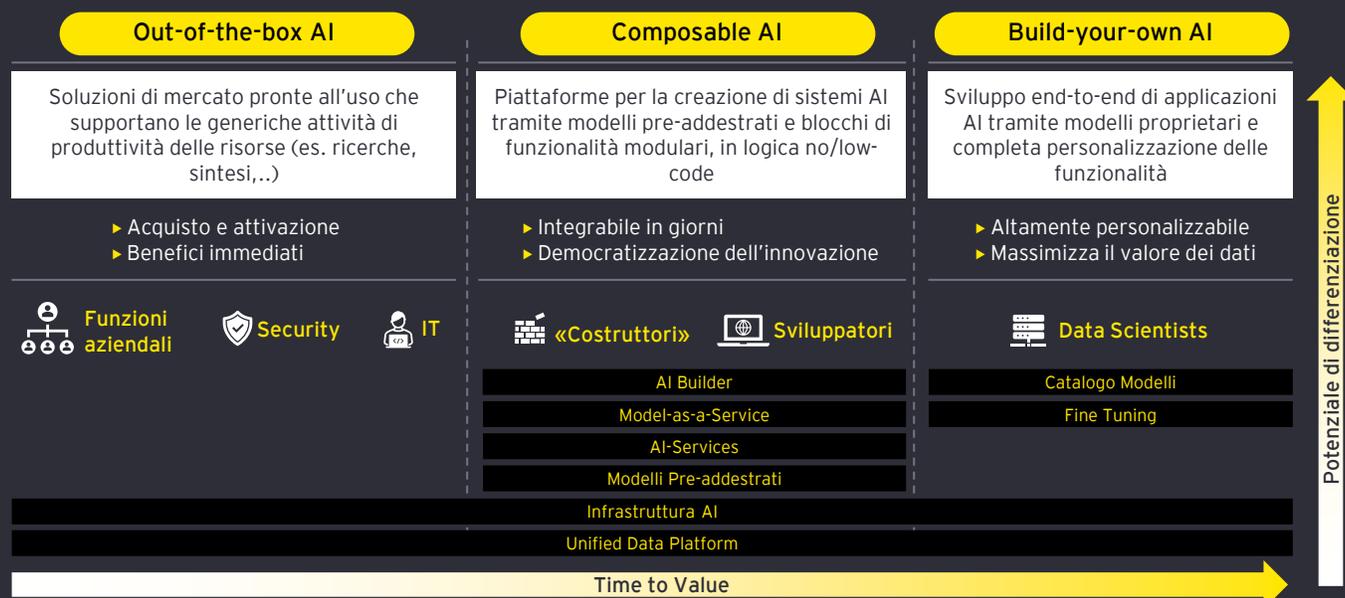
- Presenza di **soluzioni di mercato**;
- **Natura dello use case**: commodity vs. differenziale strategico;
- **Dati richiesti**: pubblici vs. proprietari;
- **Costo di sviluppo vs. acquisto**;
- **Disponibilità delle skills** necessarie allo sviluppo.

Ad esempio, le applicazioni AI di **supporto alla produttività personale** hanno raggiunto un **elevato livello di commoditization e affidabilità**, oltre ad essere nativamente integrate nelle principali suite di produttività. Investire per lo sviluppo interno in questo ambito può rivelarsi inefficace rispetto all'acquisizione di soluzioni pronte, anche considerando i costi di manutenzione dei modelli nel lungo periodo.

Se consideriamo invece le **attività ad alto valore aggiunto**, come la gestione di portafoglio, l'estrazione di insights da dati proprietari o la creazione di nuovi servizi per i clienti, lo **sviluppo interno è in molti casi la soluzione preferibile**, anche nell'ottica di sviluppare **competenze e/o modelli proprietari che costituiscono vantaggio competitivo** rispetto alla concorrenza. Similarmente, se il modello AI è applicato a uno standard interno (come ad esempio la reportistica o specifici processi), le soluzioni *off-the-shelf* richiederebbero eccessive personalizzazioni che le renderebbero poco efficienti.

Anche in caso di applicazioni ad alto valore aggiunto, è essenziale tuttavia valutare il quadro riportato anche in ottica di **effettiva capacità di investimento e di skills associate allo sviluppo delle soluzioni**, che potrebbero rendere più funzionale la valutazione di partnership esterne.

Fig. 13 - AI solution portfolio



La scelta di acquisizione di soluzioni di mercato su use case altamente differenzianti può **accelerare l'adozione dell'AI** creando notevoli risparmi sia in termini di costi di sviluppo che di manutenzione del modello nel tempo, facendo anche leva sull'**esperienza maturata dal vendor nella specifica area** per accelerare le attività propedeutiche (es. data model) e sulla possibilità di beneficiare di un'**infrastruttura applicativa più leggera** (SaaS, Cloud).

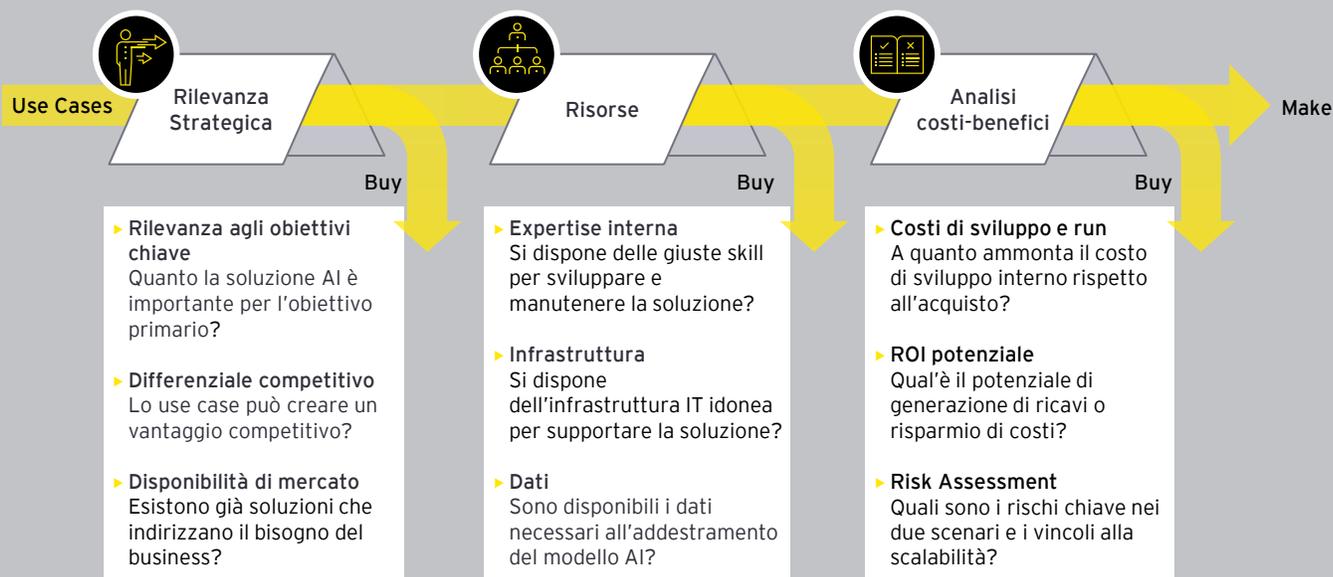
Infine, gli Investment Manager che non hanno le competenze interne possono affidare lo sviluppo delle proprie applicazioni AI a vendor esterni, mantenendo il controllo sulle funzionalità e sulla personalizzazione della soluzione, ma necessitando dal momento del deployment di sviluppare le competenze interne per la corretta gestione del modello.

L'acquisizione di soluzioni di mercato richiede l'attivazione una serie di considerazioni che gli Investment Manager devono portare avanti e lo sviluppo dei presidi collegati, nello specifico:

- Condivisione e sicurezza dei dati
- Presidio dei costi running associati alla manutenzione e alle possibili evolutive
- Gestione contrattuale e della relazione con il vendor per l'evoluzione del modello

La definizione degli aspetti *make-or-buy* è dunque cruciale da indirizzare nella fase di AI Strategy e di identificazione del percorso di sviluppo dei singoli use case al fine di **massimizzare il time to value e il valore complessivo generato**.

Fig. 14 - Percorso decisionale di make or buy



Trasformare l'organizzazione per l'execution dell'AI strategy

Il percorso di trasformazione con l'Intelligenza Artificiale degli Investment Manager trova i suoi fondamenti nella definizione di una AI Strategy olistica, che deve però essere **implementata in modo altrettanto trasversale** infondendo l'AI in tutti gli ambiti funzionali. Per raccogliere i pieni benefici degli investimenti nell'AI gli Investment Manager non possono prescindere dall'intervenire sugli ulteriori **quattro pilastri del framework trasformativo**:

- attuazione di un **modello operativo** che governi *end-to-end* la trasformazione *AI-enabled*;
- setup di uno **stack tecnologico** flessibile e scalabile per supportare l'evoluzione dei modelli AI;
- definizione di meccanismi di **governance** dell'AI per garantire allineamento alle direttive interne ed esterne;
- Diffusione della cultura dell'AI, dei benefici associati e dei nuovi metodi di lavoro per costruire la **confidenza nell'Intelligenza Artificiale**.

Modello operativo

La strutturazione di un modello operativo adeguato rispetto all'AI Strategy è il primo abilitatore chiave nel corretto indirizzo di effort e investimenti per lo sviluppo delle applicazioni.

La maggioranza degli operatori che hanno avviato sperimentazioni in questo ambito, **non adottano modelli strutturati**, decentralizzando nelle diverse funzioni la **ownership** esplorare le possibili applicazioni. Se da un lato questo assetto **favorisce le fasi di esplorazione**, dall'altro crea destrutturazione di processi, metodologie e catalogo delle applicazioni creando **complessità di governo e scalabilità**.

L'efficace implementazione dell'AI passa dunque da **modelli operativi più evoluti** che prevedano la **centralizzazione totale o parziale delle competenze in ambito e della governance del programma**. Nel **modello centralizzato**, il **Centro di Eccellenza AI** detiene la responsabilità di **orchestrare le iniziative** in modo coerente, evitando duplicazioni negli sviluppi e migliorando efficienza ed efficacia tramite l'elevata competenza e il riutilizzo delle soluzioni sviluppate come acceleratori per nuovi casi d'uso. Il **modello misto** prevede invece la creazione di un centro di governo responsabile di fornire direzione strategica e controllo sull'implementazione dell'AI, mentre l'*execution* rimane sulle singole direzioni / funzioni. Tale assetto garantisce il mantenimento di un **presidio centrale** e di **supporto allineato all'AI Strategy**, abilitando una gestione più snella della fase implementativa delle singole applicazioni.

Fig. 15 - Possibili modelli operativi per una AI organization



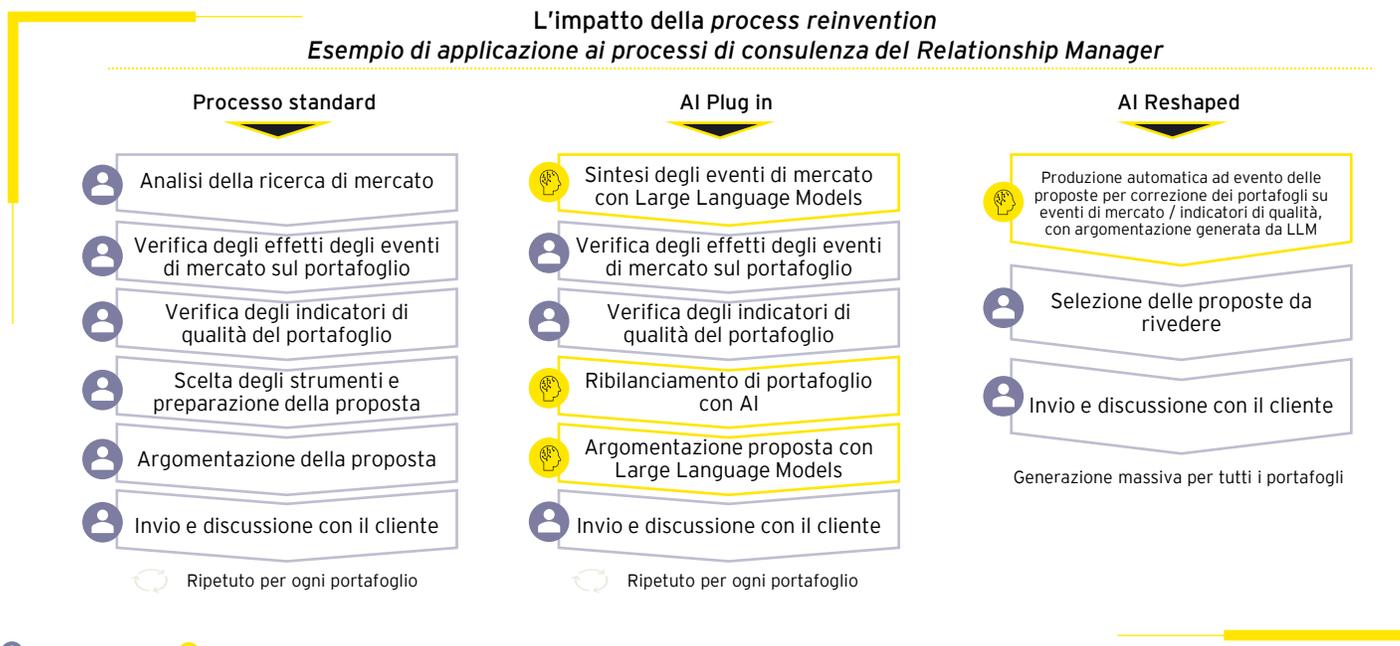
La scelta degli Investment Manager deve cadere sul modello operativo più idoneo a quelli che sono i **principi identificati nella AI Strategy**, alle **decisioni di make-or-buy** e alla **disponibilità delle competenze AI necessarie**. In un contesto di prima fase di sviluppo, dove le competenze sono limitate ad un nucleo di risorse e la cultura AI non è ampiamente diffusa, la costituzione di un **CoE AI rappresenta la scelta ideale per orientare gli sforzi in modo puntuale verso i casi d'uso a maggior valore**. Il dimensionamento del CoE può nel tempo portare ad un congestionamento della pipeline AI, per questo è necessario il **continuo sviluppo al crescere dei casi d'uso attivati**, pur mantenendo la valenza dell'assetto nel tempo.

Il modello misto poggia sulla **disponibilità di capabilities AI sufficienti alla creazione di team autonomi di sviluppo nelle diverse funzioni** che, pur con il coordinamento centrale, avranno la **responsabilità finale dell'integrazione nei processi**. Con questo approccio ciascuna funzione detiene il controllo sulle priorità di attivazione dei casi d'uso, ma richiede una diffusa conoscenza evoluta della materia per garantire il massimo risultato.

La **trasformazione del modello operativo** deve andare oltre il modello di *deployment* dell'AI per **infondere le nuove modalità di lavoro in tutte le aree funzionali e processi dell'organizzazione**. La massima realizzazione dei benefici dell'AI è ottenibile solo tramite un **ripensamento dalle**

fondamenta dei processi tradizionali, sfruttando la nuova tecnologia (come mostrato in Fig. 16). Applicare l'AI a singole attività dei processi attuali porta solo benefici incrementali in quanto accelera alcune fasi e supporta gli utenti, ma non risolve le criticità operative sedimentate nel tempo. Reimmaginare i processi con l'AI in mente significa eliminare le attività ridondanti, comprimere step e tempistiche, e **favorire la digitalizzazione end-to-end per ottenere benefici congiunti tecnologici / funzionali da workflow più snelli**. Ad esempio, l'AI permette ad analisti e Portfolio Manager non solo di generare insights dai dati disponibili, ma di automatizzare completamente le fasi di estrazione e selezione delle informazioni rilevanti, così come di generare in modo automatizzato e ricorrente report e analisi che devono solamente essere verificati. Similmente, i Relationship Manager possono beneficiare da un ingente risparmio di tempo nella ricostruzione della posizione del cliente dai vari strumenti gestionali, avere accesso a set pre-elaborati di prodotti idonei alle esigenze e ridurre il tempo di preparazione delle argomentazioni commerciali e sui mercati a supporto del dialogo con il cliente. Ripensare i processi abilita anche l'attivazione di nuove soluzioni e value proposition, come la possibilità di offrire servizi di consulenza automatizzata in modo scalabile, valorizzando il tempo dei gestori nelle attività a valore aggiunto di illustrazione della strategia di gestione e delle performance.

Fig. 16 - Esempio di reinvention dei processi tramite AI



Abilitatori tecnologici

Come il modello operativo, l'**infrastruttura tecnologica** a supporto della scalabilità dell'AI deve essere **ripensata in modo dedicato e allineato alla strategia** definita. L'infrastruttura IT deve **supportare l'adozione dell'AI sia nella fase di sviluppo dei modelli, garantendone un adeguato time-to-market e la robustezza, sia l'utilizzo nel continuo**, ovviando alle problematiche di performance e aggiornamento che emergono al crescere della numerosità di applicazioni AI. È importante considerare che **non esiste un'architettura univocamente migliore** per tutti gli Investment Manager, ma ciascuno dovrà trarre dalle *best practice* di mercato per definire **l'assetto più funzionale ai propri obiettivi strategici**. Come principio guida, l'approccio ottimale dovrebbe prevedere l'implementazione di **un'architettura modulare**, che offra due benefici: da un lato la possibilità di **scalare nel tempo** le diverse componenti a seconda delle singole esigenze, dall'altro **integrare in modo snello ulteriori dati o pacchetti di sviluppo** richiesti nel tempo.

I **dati** rappresentano il **fattore primario di produzione** dei modelli AI: la **disponibilità, qualità e velocità di elaborazione** sono un aspetto critico per garantire la robustezza dei modelli adottati. Diventa quindi un pre-requisito adottare **strategie e architetture di Data Management robuste** in grado di gestire dati strutturati e non, garantendo elevati **presidi di Data Quality** in tutte le fasi di gestione, validazione pulizia e arricchimento. L'adozione di architetture *best practice* come il **Data Fabrik, Data Mesh e Data Lakehouse** può fornire soluzioni efficienti alla gestione di una grande mole di dati proveniente da domini diversi. Inoltre, la predisposizione di **pacchetti dati in logica marketplace** prontamente utilizzabili dagli sviluppatori può ulteriormente accelerare le fasi di definizione e training dei modelli.

Altra importante componente da considerare è la capacità computazionale, che potrebbe richiedere il ricorso a soluzioni Cloud o ibride per garantire la performance dei modelli, promuovendo la scalabilità e il bilanciamento dei costi / performance attese.

La selezione dei modelli utilizzati diventa cruciale nelle scelte infrastrutturali. Sebbene i modelli complessi siano quelli con le migliori performance, richiedono altresì **l'assorbimento di maggiori risorse computazionali** e dunque **generano maggiori costi**. Gli Investment Manager dovrebbero **bilanciare la complessità e l'affidabilità** del risultato rispetto agli obiettivi che intendono raggiungere e alla tipologia di attività a cui il modello è dedicato. Inoltre, gli operatori possono beneficiare da una **gestione coordinata dei modelli** sviluppati utilizzando **librerie** che consentono ai data scientist di **riutilizzare modelli e feature sviluppati per altre applicazioni**, riducendo il time-to-market ed ottimizzando il ritorno sull'investimento con la valorizzazione degli asset disponibili.

Infine, è fondamentale considerare i principi di **interoperabilità dell'architettura strutturando API robuste** per la distribuzione dei modelli verso le diverse componenti applicative e garantendo, in caso di acquisto di **soluzioni terze**, la **piena integrabilità** con il resto dell'architettura.

Trasversalmente alle scelte architetture sopra descritte devono applicarsi i **principi e presidi di conformità normativa e di protezione dei dati**. Adottare un **robusto modello di cybersecurity**, pratiche di governo dei dati coerenti con le normative locali (es. GDPR,..) e valutazione dell'ammissibilità delle applicazioni AI sono, insieme a controlli di audit regolari, pre-requisiti per salvaguardare l'integrità delle applicazioni e l'integrità reputazionale dell'organizzazione e degli stakeholder.

Governance AI

Attraverso un approccio **integrato e ben definito**, le imprese possono garantire che l'AI sia **utilizzata in modo responsabile e trasparente**, trasformando le sfide in opportunità e contribuendo positivamente alla reputazione e alla sostenibilità dell'organizzazione. La **governance dell'AI**, rappresenta un vero e proprio **strumento strategico** per il successo e la resilienza delle imprese nel lungo termine, migliorando la **velocità di adozione**, la capacità di **conformarsi alle normative** e di **proteggere** l'organizzazione e i suoi stakeholder garantendo un uso etico e legale.

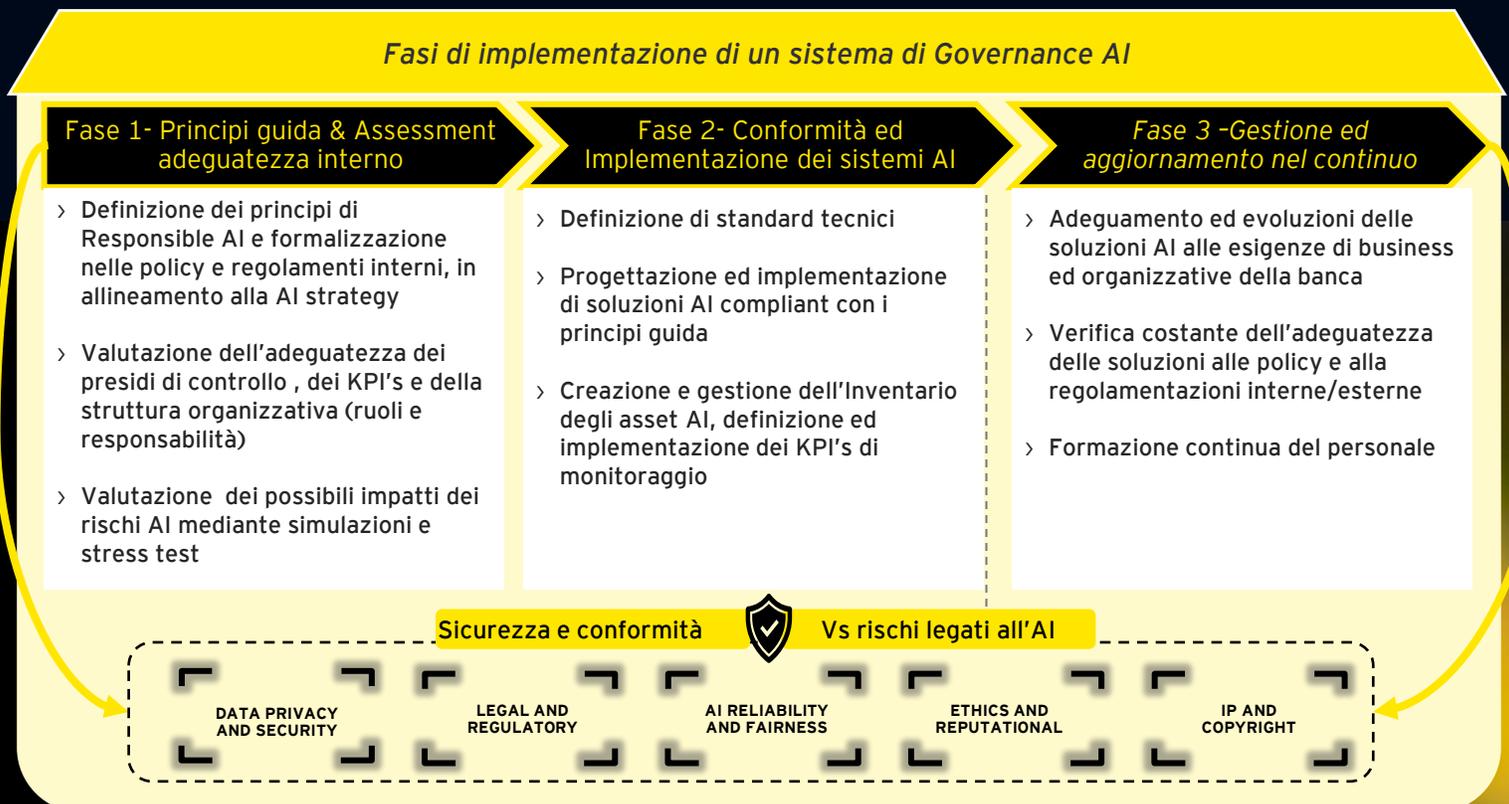
Questo obiettivo può essere raggiunto per fasi incrementalì:

- **Fase I - Definizione dei principi guida e ed assessment:** stabilire i principi di uso responsabile dell'AI e formalizzarli nelle policy che fungeranno da base per le valutazioni sull'adeguatezza degli attuali presidi di controllo, della metodologia di misurazione e della struttura organizzativa in termini di ruoli e responsabilità;
- **Fase II - Conformità e Implementazione dei sistemi AI:** progettazione e implementazione

di procedure operative standard che assicurino la compliance con le normative in evoluzione, come l'*AI Act*, anche tramite creazione e gestione dell'inventario degli asset AI per mantenere una visione d'insieme sulla complessità dei sistemi AI implementati, Parallelamente, l'impresa deve definire e implementare KPI per valutare l'efficacia e la compliance delle soluzioni, monitorando che l'output da AI sia allineato agli standard e le normative vigenti, in modo da garantire la sicurezza, l'affidabilità e la rispondenza alle esigenze legali ed etiche;

- **Fase III - Gestione e Aggiornamento Continuo dei sistemi AI:** L'ultima fase riguarda la gestione dei sistemi AI durante tutto il loro ciclo di vita, dalla progettazione alla dismissione. È essenziale aggiornare costantemente le politiche interne e monitorare i sistemi per garantire che restino conformi alle normative in evoluzione. Inoltre, la formazione continua del personale è fondamentale per mantenere l'efficacia delle politiche e adattarsi ai cambiamenti normativi e tecnologici.

Fig. 17 - Le fasi di implementazione di un sistema di governance AI



Costruire confidenza nell'AI

L'adozione in scala dell'AI comporta un cambiamento profondo nelle modalità di lavoro e risulta fondamentale che i dipendenti siano in grado di confrontarsi e sfruttare appieno i vantaggi derivanti dalla tecnologia. Come per tutte le iniziative in ambito innovazione, la forza lavoro si confronta con **dubbi e limitazioni**, come la paura dell'**impatto sulla propria posizione**, la **scarsa confidenza con la tecnologia** e le relative modalità d'utilizzo, l'**esitazione a cambiare il proprio approccio** alle attività condotte quotidianamente.

Per questo motivo, dotare le figure professionali delle necessarie **skills in ambito AI a tutti i livelli dell'organizzazione è un pre-requisito fondamentale** per il successo dei programmi di trasformazione. Un adeguato programma di change management non si limita solo alla formazione teorica di base, ma deve contemplare un **programma più ampio di sviluppo delle competenze e di un mindset AI-oriented**, coinvolgendo dal *top management* alle risorse di Rete per promuovere coerenza di approccio ed efficacia di integrazione dell'AI nella cultura aziendale.

Gli Investment Manager devono assumere una forte posizione nel creare confidenza nell'AI e farlo richiede rendere i programmi di formazione obbligatori e non offerti con una semplice opzionalità.

Le **skills AI** devono divenire **parte integrante dei percorsi di sviluppo delle risorse** e, progressivamente, entrare a far parte anche dei meccanismi premianti. Un ideale percorso di sviluppo mira a costruire progressivamente le competenze sviluppando in primo luogo la conoscenza di base dell'AI (principi generali, linguaggio AI, regole e modalità di utilizzo,..) e in seguito formando le risorse sulle competenze funzionali necessarie al corretto utilizzo e/o sviluppo delle applicazioni.

Gli Investment Manager che, in parallelo allo sviluppo di applicazioni AI *best-in-class*, hanno successo nell'infondere il corretto cambiamento culturale, sono quelli che riescono a raccogliere il massimo valore dall'Intelligenza Artificiale grazie a:

- **Adozione più rapida degli use case** nelle modalità di lavoro e più rapida realizzazione dei benefici;
- **Miglioramento della generazione di idee per l'applicazione dell'AI**, grazie alla maggiore contezza delle risorse operative nell'individuazione di modalità innovative per la risoluzione delle problematiche;
- **Maggiore efficacia di indirizzamento dell'AI Strategy**, per la complessiva conoscenza della tematica a tutti i livelli dell'organizzazione.

Fig. 18 - Esempio di curriculum formativo sull'AI

| | AI Fluency & Mindset | AI Applicata |
|--|--|---|
|  <p>Tutte le risorse</p> | <p>Sviluppare le fondamenta e comprendere le ragioni del cambiamento: skills AI di base, prompting, principi dell'AI responsabile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prompt Academy ▶ Percorsi formativi tematici ▶ Risorse formative esterne | <p>Incremento della produttività personale tramite AI, metodologie di sviluppo AI, principi avanzati di utilizzo e sviluppo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'AI come partner di lavoro ▶ Come l'AI cambia i processi ▶ Training tool produttività (es. M365 Copilot) |
|  <p>Professionisti AI</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Certificazioni software AI ▶ Metodologie di sviluppo ▶ Percorsi formativi dedicati | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sviluppare e gestire applicazioni AI ▶ Ingegnerizzazione di modelli AI complessi |
|  <p>Management</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ AI Executive Bootcamps ▶ AI Masterclasses | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Corsi AI avanzati ▶ Programmi AI con top universities (es. MIT,..) |

Capitalizzare sulle *lessons learned* per accelerare il percorso di adozione

EY ha fatto leva sulle proprie esperienze di programmi di trasformazione AI-enabled e sull'esperienza come «Client Zero» dell'adozione dell'AI per identificare una serie di *lessons learned* che possono supportare gli Investment Manager nell'accelerare il percorso di adozione.

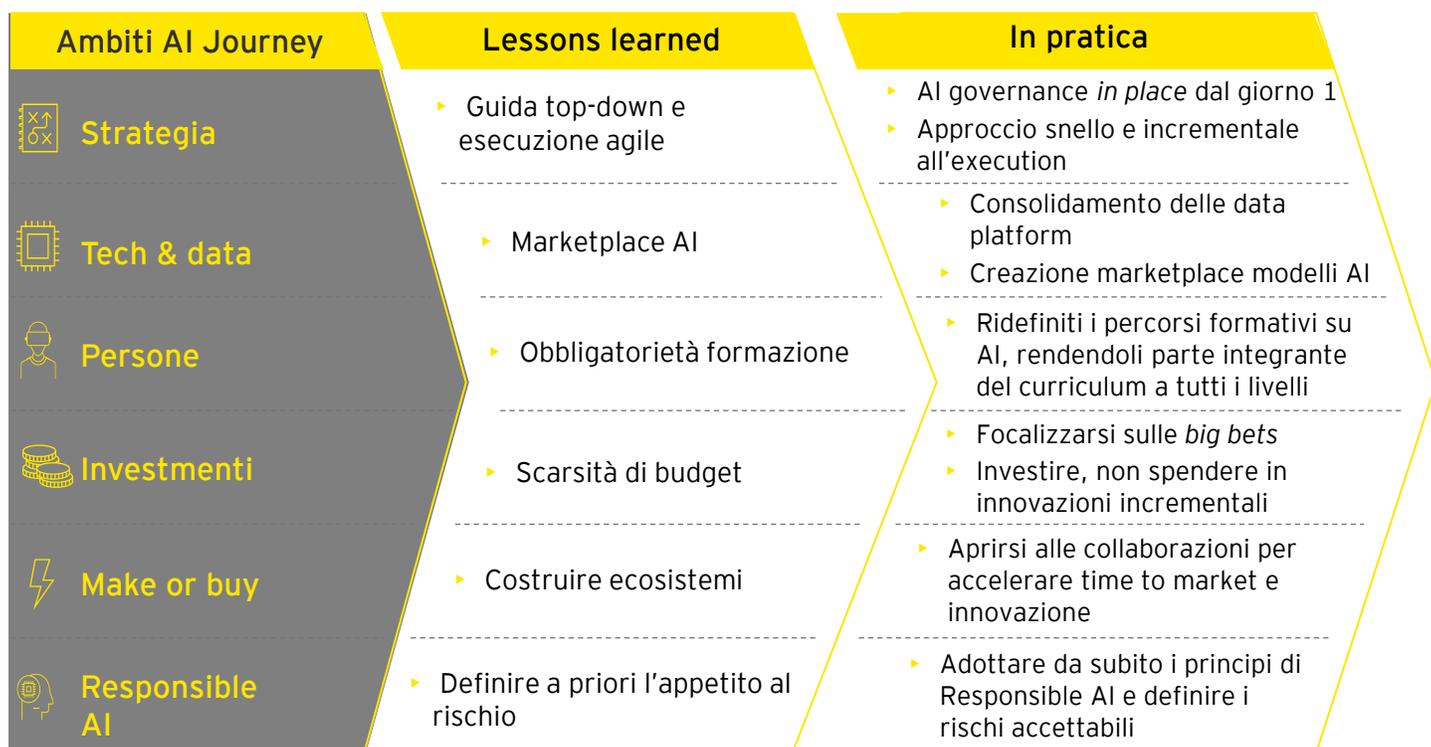
Il primo passo importante da fare per le organizzazioni è adottare un nuovo paradigma prima di iniziare un programma di trasformazione AI: **dal «sapere tutto» all'«imparare tutto»**. Considerando la velocità con la quale si muove il contesto dell'AI, attendere di aver sviluppato tutte le conoscenze e le capabilities necessarie pone già in una situazione di svantaggio rispetto ai competitors.

In secondo luogo, è fondamentale gestire l'approccio al cambiamento che deve partire da una **forte sponsorizzazione del top management** e garantire l'**effettiva preparazione delle persone al nuovo modo di lavorare**: la **resistenza al cambiamento** può essere, ancor prima della tecnologia, il **primo fattore ad impedire la scalabilità**.

Dal punto di vista dei modelli e delle applicazioni AI, gli Investment Manager devono da un lato definire assetti operativi che massimizzino la **messa a fattor comune delle conoscenze e dei modelli AI sviluppati**, dall'altro lato valutare in modo positivo la **creazione di ecosistemi di AI con partner terzi** che possono accelerare il *time-to-market* e condividere le proprie economie di esperienza.

Infine, è necessario utilizzare l'AI secondo principi responsabili, trasformando imposizioni di compliance normativa in **valori interni all'organizzazione** e gestendo fin dal primo giorno i rischi associati alla tecnologia per creare non solo benefici economici, ma valore duraturo e sostenibile per le proprie persone, gli stakeholder e la società in senso più ampio.

Fig. 19 - Sintesi delle *lessons learned*



USE CASE: GESTIONI PATRIMONIALI PERSONALIZZATE CON L'AI

Introduzione

CONTESTO

Nel panorama del wealth management, si sta affermando con sempre maggiore forza un trend: **la crescita delle gestioni patrimoniali personalizzate**. Questo servizio si colloca in un'area di confine tra il wealth management tradizionale e l'asset management, ed è **oggi al centro dell'interesse di molte organizzazioni per una serie di motivi strategici**.

Innanzitutto, si tratta di **un'offerta già presente all'interno delle reti**, che non richiede trasformazioni strutturali. Questo la rende una **leva immediata e concreta per iniziare a trasformare il modello di business**: da un sistema ancora fortemente basato sulle retrocessioni – il cui futuro appare incerto e normativamente più fragile – **verso un modello in cui il cliente riconosce il valore del servizio attraverso il pagamento di una fee diretta per la gestione**.

In secondo luogo, **la personalizzazione stessa rappresenta una risposta concreta alla crescente richiesta di tailor-made da parte della clientela**, soprattutto nelle fasce più elevate, ma non solo. **Offrire portafogli costruiti su misura in base a preferenze, vincoli e obiettivi specifici migliora la qualità percepita del servizio e rafforza la relazione consulente-cliente**.

LA SFIDA PER I WEALTH MANAGER

Tuttavia, questa opportunità porta con sé anche **una grande sfida operativa**: le gestioni patrimoniali personalizzate sono **difficili da scalare**. Mantenere un servizio di qualità su centinaia o migliaia di portafogli richiede risorse che non possono crescere linearmente con il numero dei clienti. Il risultato è che, proprio dove il servizio ha più successo, diventa anche più costoso e complesso da mantenere.



VALORE GENERATO

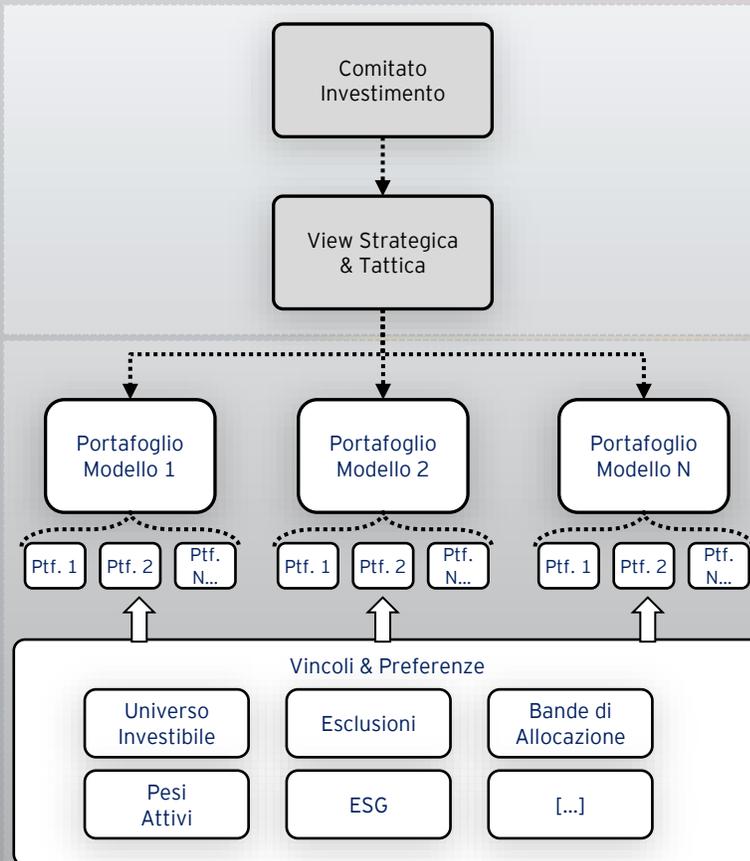
L'AI in questo contesto può risolvere questa complessità offrendo strumenti avanzati per:

- la costruzione e il ribilanciamento personalizzato dei portafogli,
- il monitoraggio continuo delle posizioni e della coerenza con i vincoli cliente,
- l'automazione e personalizzazione della reportistica per singolo portafoglio.

Grazie a questi strumenti le gestioni patrimoniali personalizzate diventano più efficienti, sostenibili e replicabili su larga scala, permettendo ai team d'investimento di:

- ridurre il carico operativo,
- concentrarsi sulle decisioni strategiche,
- supportare meglio la rete nella comunicazione col cliente.

USE CASE: GESTIONI PATRIMONIALI PERSONALIZZATE CON L'AI Esempio di applicazione



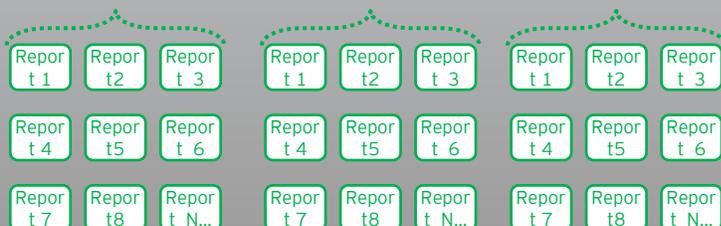
Automazione della gestione di portafoglio

Partendo dalle view strategiche e tattiche del comitato investimenti, l'AI crea automaticamente portafogli modello su diversi livelli di rischio (es. rischio e li adatta alle specificità di ogni cliente, considerando esclusioni etiche (es. armi), vincoli su asset class, preferenze per strumenti (fondi, ETF, bond), approccio ESG, profili di rischio asimmetrici e altro

Personalizzazione e Ribilanciamento su scala

Grazie alla capacità di gestire migliaia di portafogli simultaneamente, l'AI consente al team investimenti di impostare i parametri e le preferenze una volta sola – e automatizzare il mantenimento in linea con i modelli e con le esigenze del singolo cliente.

Il processo di ribilanciamento diventa così ripetibile, efficiente e conforme alle linee guida dell'organizzazione.



Reportistica individuale e personalizzata

Le scelte del comitato investimenti, le view di mercato e le personalizzazioni dei singoli portafogli possono essere trasposte dall'AI in una reportistica chiara, coerente e completamente su misura per ogni cliente.

Questo consente ai consulenti finanziari di avere sempre una narrativa aggiornata da condividere, rafforzando il valore percepito del servizio e migliorando la relazione con il cliente finale.

AI VALORE GENERATO

Estendere il servizio di gestione patrimoniale personalizzata anche ai clienti mass affluent.

Offrire un servizio distintivo e ad alto valore aggiunto, che rafforza la fidelizzazione e differenzia la proposta commerciale.

Ridurre i costi operativi grazie all'automazione e alla scalabilità.

Valorizzare l'attività del comitato investimenti, integrandola in modo coerente nei portafogli individuali.

Generare report personalizzati che abilitano una comunicazione continua e di qualità con il cliente.

USE CASE: CONSULENZA EVOLUTA CON L'AI

Introduzione

CONTESTO

Nel contesto attuale del Wealth Management italiano – e più in generale europeo – si sta affermando una tendenza strategica: **l'evoluzione della consulenza finanziaria da servizio "gratuito" a servizio remunerato direttamente dal cliente**. Oggi, la maggior parte dei servizi di advisory viene apparentemente offerta senza costi, poiché le banche e le reti sono remunerate tramite commissioni retrocesse dai prodotti collocati (fondi, polizze, ecc.).

Tuttavia, **questa modalità di remunerazione è messa sempre più in discussione dalla regolamentazione europea**: la proposta della Retail Investment Strategy da parte della Commissione Europea mira infatti a **una maggiore trasparenza e a ridurre i conflitti di interesse**. In molti Paesi – come il Regno Unito o gli Stati Uniti – **le retrocessioni sono già vietate e il compenso per la consulenza è pagato direttamente dal cliente**.

Per questo motivo, **tutte le principali banche e reti italiane stanno preparando un'offerta di consulenza a pagamento**, anche se con approcci e tempistiche differenti. Alcune la stanno già implementando come "Piano A", altre la sviluppano in parallelo, ma il messaggio è chiaro: **non si può prescindere dal costruire un modello di advisory sostenibile e trasparente**.

LA SFIDA PER I WEALTH MANAGER

Un elemento chiave per il successo di questo nuovo modello è **la capacità di differenziare la consulenza a pagamento da quella attuale**. Nessun cliente accetterà di pagare per un servizio identico a quello che finora ha ricevuto gratuitamente.

È necessario quindi **migliorare la qualità, la tempestività e la personalizzazione** della consulenza: da qui il concetto di **"consulenza evoluta"**. Ed è proprio in questo ambito che l'intelligenza artificiale entra in gioco.

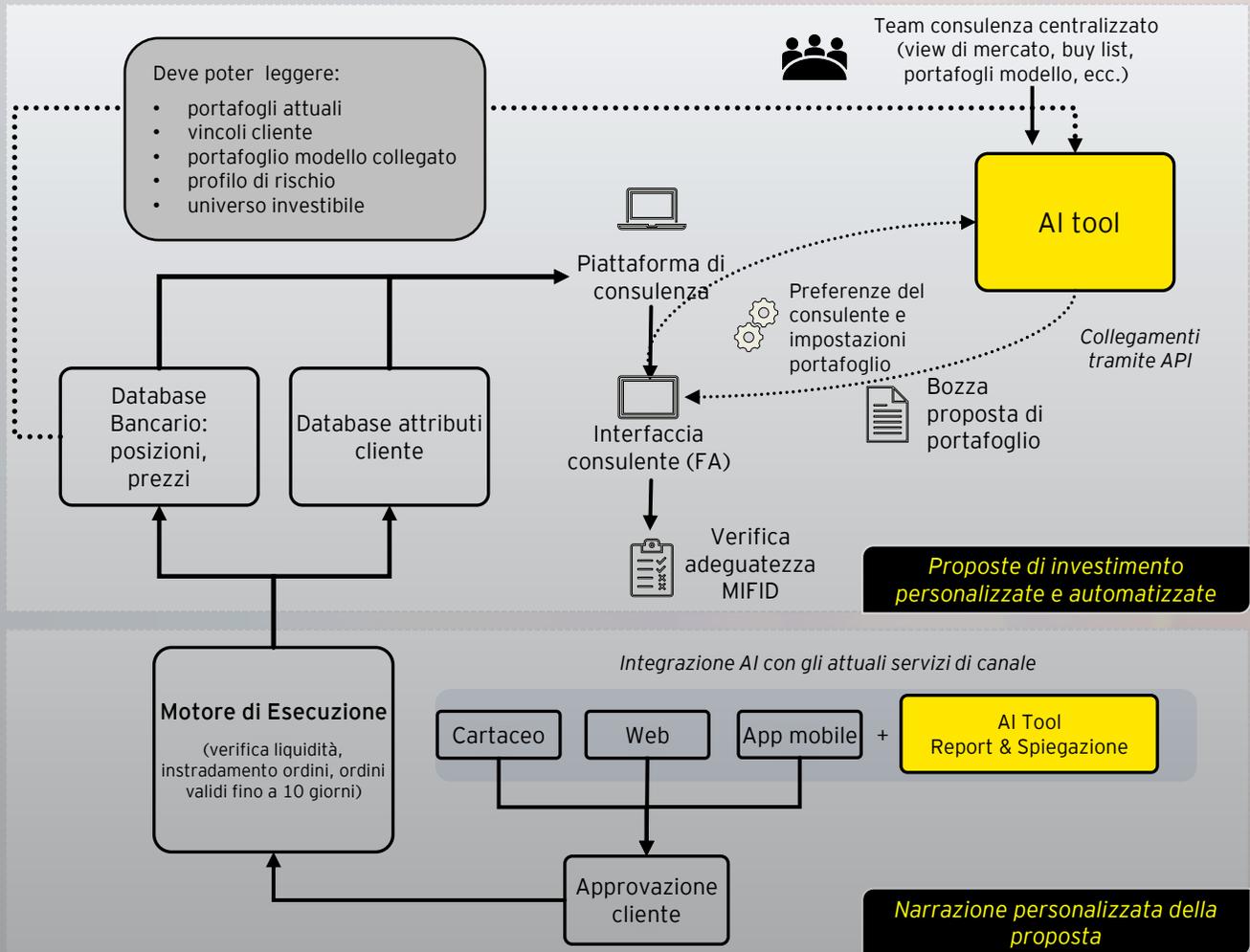


VALORE GENERATO

L'AI può essere integrata a supporto delle piattaforme di consulenza già esistenti nelle banche o reti, anche sviluppate internamente o da terze parti per:

- Differenziare la consulenza a pagamento con un servizio evoluto, personalizzato e tempestivo, aumentandone la qualità percepita
- Automatizzare la generazione di proposte e la loro spiegazione, riducendo il carico operativo del consulente.
- Supportare la trasformazione del modello di business in vista dei cambiamenti regolamentari.

USE CASE: CONSULENZA EVOLUTA CON L'AI Esempio di applicazione



Proposte di investimento personalizzate e automatizzate

AI

Per supportare il gestore nelle fasi di creazione della proposta l'AI può essere applicata per:

- **Generare automaticamente proposte di investimento** personalizzate per ogni cliente, basandosi sulle sue preferenze, vincoli, obiettivi e profilo di rischio;
- **Integrare le view centralizzate** del comitato investimenti, portafogli modello e selezione fondi;
- **Collegarsi con CRM o sistemi interni** per intervenire in modo proattivo, ogni volta che si verificano eventi rilevanti: aggiornamento strategico, disallineamento del portafoglio, revisione periodica.

Narrazione personalizzata della proposta

AI

Per rafforzare il valore della consulenza l'AI può supportare il gestore nella spiegazione delle proposte al cliente con:

- **Commenti di portafoglio su misura,**
- **Report chiari e professionali da inviare al cliente via app, email o in formato stampabile.**

La piattaforma AI deve integrarsi con gli attuali servizi di canali di invio delle proposte al fine di ottimizzare il flusso operativo

Conclusioni

L'adozione a scala dell'AI rimane una delle principali tematiche **al centro dell'agenda di innovazione** dei Wealth Manager e degli Asset Manager. Gli investimenti economici non sono il più delle volte la causa principale che limita l'abilità la capacità degli operatori di abbandonare il comunemente definito «paradosso del pilota», ma il più delle volte le ragioni sono da ricercarsi nella **mancanza di una visione strategica più ampia** per l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale e nei **fattori culturali e organizzativi** che prevengono la diffusione di un nuovo mindset nelle organizzazioni.

Ma come possono quindi gli Investment Manager sfruttare il valore generato dall'Intelligenza Artificiale?

La sfida risiede nell'adozione di un **approccio olistico** che, tracciata una «Stella Polare» dell'AI, porti ad uno **sviluppo incrementale dei modelli operativi e delle AI skills** del personale di pari passo con lo sviluppo dei modelli tecnici e del rilascio delle applicazioni.

È necessario per gli operatori costruire le **fondamenta infrastrutturali, di governo dell'AI e di riconoscimento del valore generato** sul quale basare il percorso di trasformazione. È di fondamentale importanza, inoltre, riconoscere il valore dei partner esterni nella creazione di tali fondamenta in logica di **ecosistema**, per poter accelerare l'adozione e sfruttare le **economie di scala ed esperienza** già maturate, procedendo ad una progressiva internalizzazione.

La **rapidità** con la quale evolvono le tecnologie alla base delle quali l'Intelligenza Artificiale è sorprendente e può essere **difficile stare al passo** anche per le organizzazioni più strutturate: adottare un mindset di «**apprendimento continuo**» è la chiave per avviare la trasformazione adattandosi nel tempo e per non rischiare di rimanere indietro nel tentativo di aver metabolizzato l'intera conoscenza del fenomeno, sempre più sorprendente, dell'Intelligenza Artificiale.

Key contacts



Giovanni Andrea Incarnato

EY EMEA FSO Business Consulting Leader &
Italy Wealth & Asset Management Sector Leader
giovanni-andrea.incarnato@it.ey.com



Paolo Selvaggio

EY Senior Manager
Wealth & Asset Management
paolo.selvaggio@it.ey.com

Contributori



Tommaso Migliore

MDOTM - CEO e Co-Founder
tommaso.migliore@mdotm.ai

EY | Building a better working world

EY continua a realizzare il suo purpose - building a better working world - creando nuovo valore per i clienti, le persone, la società e il pianeta, ed instaurando fiducia nei mercati finanziari.

Grazie all'uso di dati, intelligenza artificiale e tecnologie avanzate, i team di EY aiutano i clienti a plasmare il futuro con fiducia e a sviluppare risposte per le principali sfide di oggi e di domani.

Operando nei campi di revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction e con il supporto di analisi di settore dettagliate, una rete globale connessa e multidisciplinare e un ecosistema di partner diversificati, i professionisti di EY sono in grado di fornire un'ampia gamma di servizi in più di 150 paesi e territori.

All in to shape the future with confidence.

"EY" indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una "Private Company Limited by Guarantee" di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su ey.com/IT/privacy. Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita ey.com

© 2025 EY Advisory S.p.A.

All Rights Reserved.

ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.

ey.com