



Report di ricerca

Lo stato di trasformazione dei servizi finanziari:

# Una guida per l'eccellenza digitale

PARTNER DI RICERCA



# Prefazione



Per quasi tutti gli istituti finanziari mondiali con cui parlo quotidianamente, migliorare la customer experience è la priorità numero uno. In un settore dove aspettative della clientela, rivoluzioni fintech ed evoluzioni del panorama normativo globale esercitano sempre più pressione, le imprese vogliono trasformare le proprie attività per restare competitive.

Per alcune, questo significa sperimentare con l'IA generativa puntando a una personalizzazione 1:1 su vasta scala per milioni di clienti. Esiste anche una spinta economica a snellire le attività operative e migliorare l'efficienza dei processi: due passi necessari per sfruttare appieno le potenzialità dell'IA. Questo report spiega cosa distingue l'approccio dei leader in questo campo ed evidenzia le strategie che possono aiutare altre realtà operanti nell'ambito dei servizi finanziari a trasformarsi.

Desideriamo offrire una guida per accogliere le nuove tecnologie e preservare la centralità della clientela pur gestendo i rischi e le complessità. Spero che questo documento ti sia utile.

— Christopher Young, Senior Director, Global Industry Strategy, Adobe

**Questo documento è diviso in tre sezioni, ognuna consultabile separatamente.**

## Sezione 1

### **Stato della trasformazione**

Questa sezione approfondisce le cause principali della trasformazione delle aziende. Spiega su quali temi si stanno concentrando le società che abbiamo intervistato e quali ostacoli affrontano.

## Sezione 2

### **IA generativa: adozione e impatto**

Questa sezione guarda oltre l'entusiasmo per l'IA generativa ed esamina la percezione che ne hanno le imprese, il livello di adozione, gli ambiti di applicazione dei casi d'uso e le sue ripercussioni.

## Sezione 3

### **Lezioni dai leader**

In questa sezione spieghiamo cosa distingue l'approccio dei leader alla trasformazione e inseriamo i risultati del sondaggio in framework e approfondimenti che puoi applicare nel tuo lavoro.

**526**

persone intervistate in tutto il mondo

**53%**

con ruolo di vicepresidente o superiore

**65%**

con entrate superiori a 10 miliardi \$

## **Informazioni sul sondaggio**

Questo report è il risultato di un sondaggio in doppio cieco svolto con la modalità CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing), seguendo le linee guida ESOMAR e le linee guida ADM per la Germania. La raccolta di dati è avvenuta nel rispetto del GDPR e le persone intervistate erano a conoscenza dello scopo del sondaggio, dell'utilizzo che avremmo fatto dei dati che le riguardano e che le risposte sarebbero state anonimizzate. Avevano inoltre la facoltà di ritirare il proprio consenso in qualsiasi momento durante l'intervista. Non sono state registrate o annotate informazioni che permettano di identificare le persone.

## PUNTI CHIAVE

# Le imprese devono adottare un modello operativo che dia priorità al digitale, per migliorare l'agilità, l'efficienza e la capacità di offrire esperienze personalizzate su ampia scala



## Personalizzazione e attività operative snelle per generare trasformazione

Le imprese vogliono abbandonare i modelli di costo e i processi adottati in passato. La personalizzazione delle customer experience è considerata un elemento distintivo in quest'epoca digitale.

**Il 91%**

delle imprese afferma che aumentare l'efficienza operativa è un motore per la trasformazione

**Il 75%**

delle imprese afferma che migliorare la customer experience è un motore per la trasformazione



## L'IA generativa ha potenzialità enormi, ma l'adozione è cauta

L'IA generativa promette di ridurre i costi e accelerare l'ingresso sul mercato, ma le imprese investono cautamente perché mancano casi d'uso chiari, l'infrastruttura adatta e strategie di mitigazione dei rischi.

**Il 93%**

delle imprese afferma che adottare l'IA generativa può contribuire a ridurre i costi

**31%**

Le aziende che applicano casi d'uso con IA generativa hanno ridotto i costi di marketing del 31%



## La content supply chain e i servizi per i contenuti sono i principali casi d'uso per l'IA generativa

Le imprese puntano a casi d'uso che diano valore immediato, con rischi bassi e che riducano i processi manuali. Le priorità principali sono ampliare su scala i contenuti e migliorare il servizio clienti.

**Il 65%**

delle imprese usa l'IA generativa per creare chatbot e agenti virtuali

**Il 62%**

delle imprese usa l'IA generativa per aumentare la creazione di contenuti



## I leader si concentrano sull'organizzazione per migliorare le probabilità di successo

I leader puntano sull'allineamento organizzativo, sui talenti e sulla sperimentazione attiva per rimanere all'avanguardia, e sanno che i miglioramenti incrementali sono la chiave per il successo a lungo termine.

**Il 100%**

dei leader ha definito una gerarchia e una governance chiare per la trasformazione

**Il 97%**

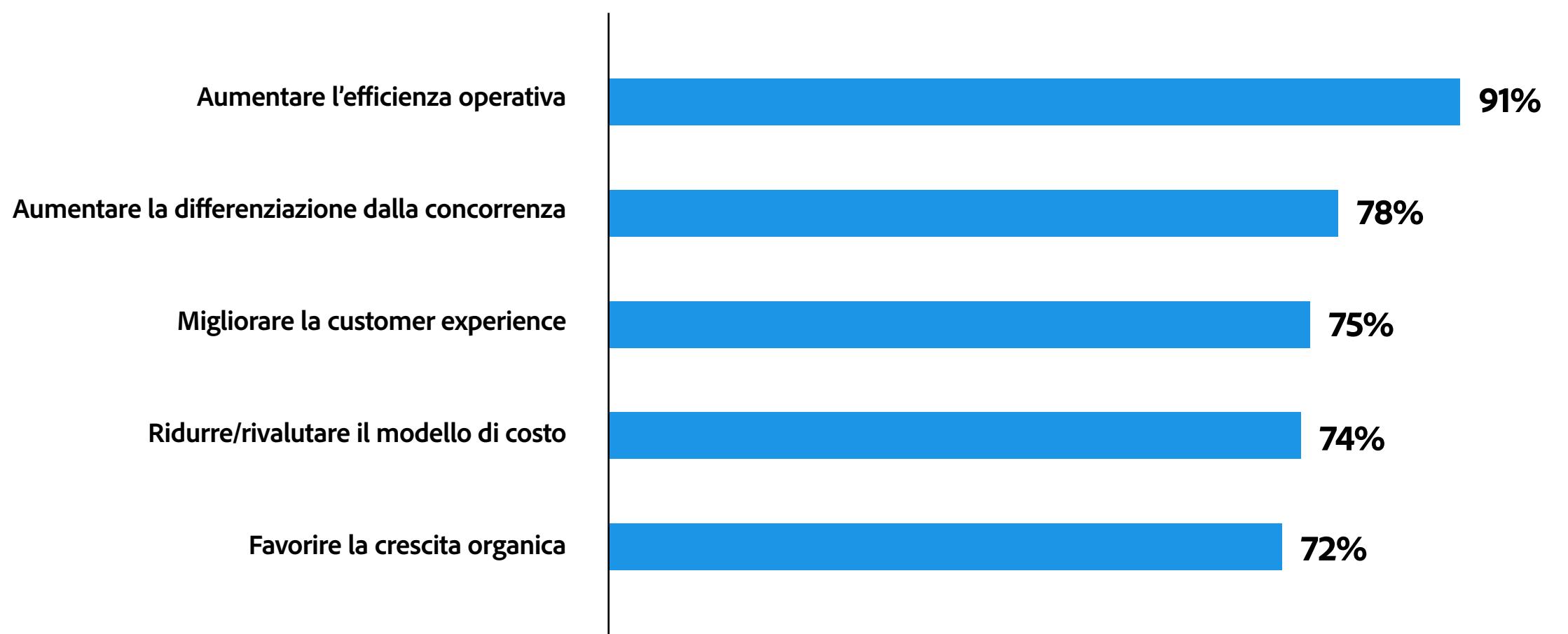
dei leader sta sperimentando con l'IA generativa

Sezione 1:

# **Stato della trasformazione**

# Operation più snelle ed esperienze personalizzate sono il motore della trasformazione

## I 5 motori di trasformazione chiave



### Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di imprese che ha indicato ciascun obiettivo come motore chiave della propria trasformazione (ad esempio, il 91% delle imprese afferma che migliorare l'efficienza operativa è un motore della propria trasformazione)

Le società di servizi finanziari devono adattarsi a un panorama competitivo e in rapida evoluzione. Quest'urgenza è dovuta alle aspettative più alte della clientela, alla nascita di società fintech innovative e un panorama normativo in evoluzione.

### Motori chiave di trasformazione

#### Operation più snelle

Le imprese riconoscono che le strutture di costo precedenti e i processi obsoleti sono incompatibili con le esigenze dell'era digitale.

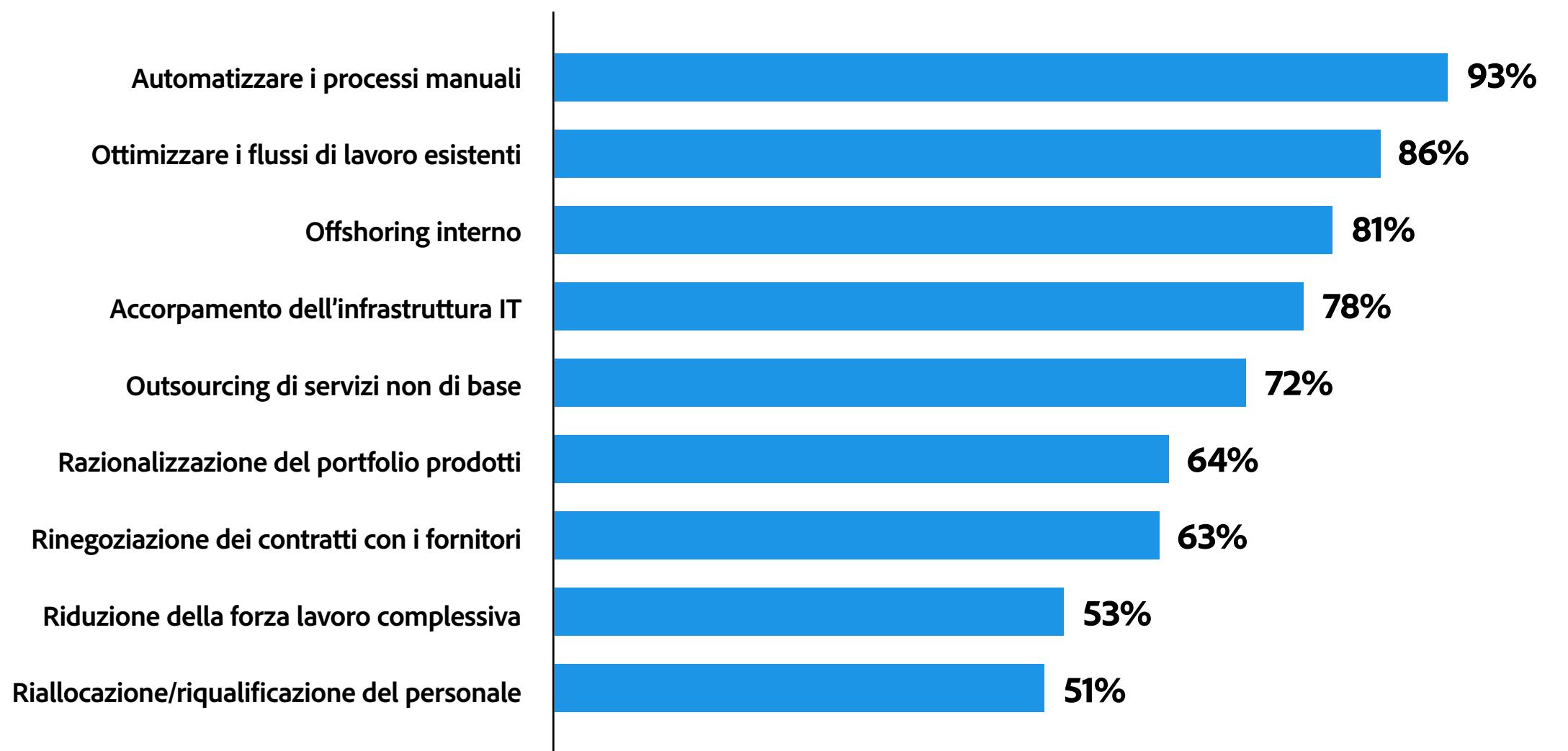
Grazie alla tecnologia, le aziende possono ottenere di più con meno risorse, perciò desiderano ampliare le attività operative su scala in modo più efficiente. La riorganizzazione dei costi getta basi più solide, e l'efficienza operativa è il cemento che le sostiene, garantendo attività ottimizzate e precise. L'automazione e l'IA riducono le attività manuali e migliorano l'accuratezza e l'agilità.

#### Prodotti ed esperienze personalizzati

In un mercato sempre più affollato, offrire servizi non basta più: la chiave è fornire esperienze snelle e personalizzate su larga scala. Per la trasformazione servono dati e tecnologie che permettano di offrire consigli finanziari su misura, insight in tempo reale sulle transazioni ed esperienze digitali snelle. Migliorando l'engagement della clientela con app mobile, chatbot e piattaforme self-service, le imprese soddisfano la domanda in crescita di una personalizzazione e di un accesso 24 ore su 24 e 7 giorni su 7.

# Operation più snelle: automazione e accorpamento per favorire l'efficienza

## Iniziative di trasformazione adottate per rivalutare i costi e aumentare l'efficienza



### Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di imprese che ha puntato su ciascuna iniziativa per migliorare l'efficienza operativa (ad esempio, il 93% delle imprese afferma di essersi concentrata sull'automazione dei processi manuali per migliorare l'efficienza operativa)

In risposta alla pressione della concorrenza e alle nuove dinamiche di mercato, le società di servizi finanziari che desiderano snellire le operazioni e migliorare l'efficienza sono sempre più numerose. Per farlo, puntano sull'automazione, sull'offshoring e sull'acorpamento delle tecnologie.

### Automazione per l'efficienza

Le società che vogliono eliminare i lunghi processi manuali si affidano all'automazione. L'adozione di tecnologie come l'IA e il machine learning può accelerare le attività, ridurre l'errore umano e aumentare la precisione. Questo cambiamento permette di ampliare le operazioni su scala in modo efficiente, liberando risorse che potranno dedicarsi ad attività ad alto valore.

### Offshoring per ottimizzare i costi

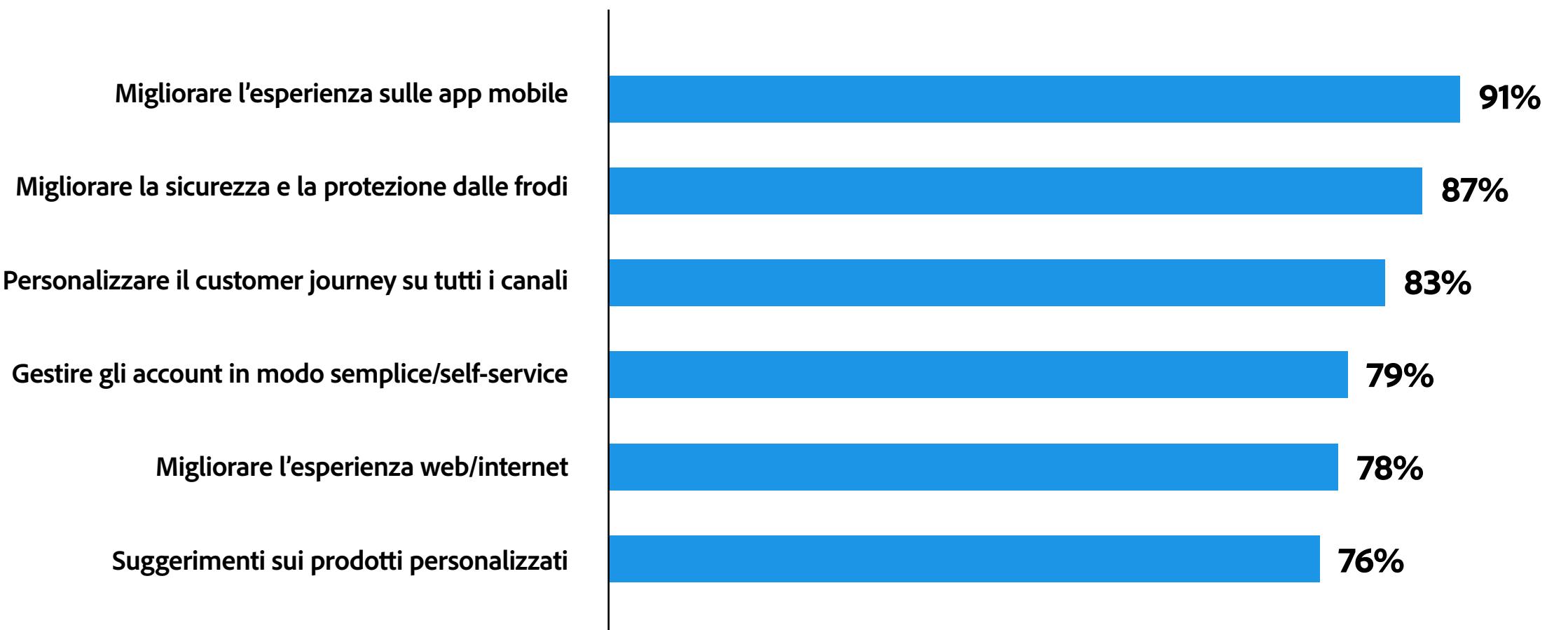
L'offshoring (interno ed esterno) è ancora una strategia cruciale per ridurre i costi e aumentare l'efficienza. Spostando alcune attività operative in aree geografiche a basso costo, è possibile preservare la qualità del servizio riducendo le spese. Così facendo, si ottimizzano le risorse interne pur mantenendo o persino migliorando la qualità e la velocità del servizio.

### Accoppare le tecnologie per aumentare l'agilità

Le imprese vogliono anche accoppare l'infrastruttura IT per eliminare le ridondanze e semplificare il panorama tecnologico. Ottimizzando i sistemi e le piattaforme, riducono i costi di manutenzione, migliorano l'interoperabilità e rendono più rapido il processo decisionale, rendendo la società nel suo complesso più agile e flessibile.

# Personalizzare le esperienze: customer journey sicuri e fluidi

## L'importanza di migliorare la customer experience



### Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di imprese che ha definito ciascuna iniziativa estremamente importante o importante per migliorare la customer experience (ad esempio, il 91% delle imprese afferma che migliorare l'esperienza sulle app mobile è importante per una customer experience migliore)

Le imprese devono migliorare le customer experience digitali, perché la clientela richiede sempre più spesso interazioni fluide, personalizzate e sicure.

Per rimanere competitive e soddisfare queste aspettative, le imprese si concentrano su tre aspetti.

### Personalizzazione su larga scala

Le imprese investono in esperienze personalizzate adatte alle esigenze specifiche di ogni cliente. Sfruttando l'analisi dei dati e l'IA, possono offrire suggerimenti sui prodotti su misura e creare customer journey diversi sui vari canali. La personalizzazione migliora la soddisfazione della clientela e rafforza la fidelizzazione a lungo termine, rendendo ogni interazione più rilevante e di valore.

### Esperienza fluida

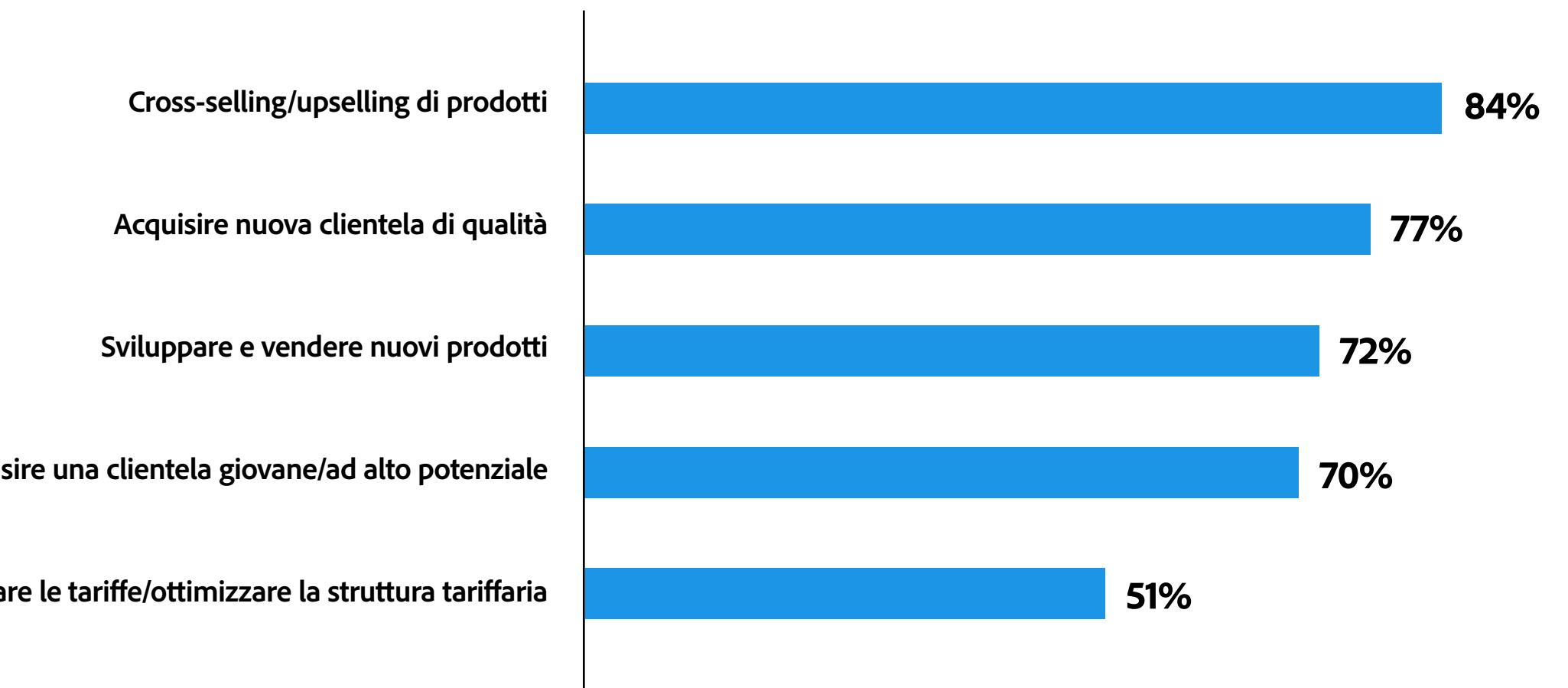
La clientela di oggi vuole opzioni semplici e self-service, e interazioni fluide tra le varie piattaforme digitali. In questo senso, le esperienze mobile sono fondamentali. Le imprese puntano a creare esperienze fluide migliorando le app mobile e le interfacce web. Una gestione semplificata degli account, interfacce semplici e un design intuitivo aiutano a ridurre l'impegno della clientela, accelerando il completamento delle attività e aumentando la soddisfazione.

### Sicurezza avanzata

La sicurezza è ancora una priorità, perché la clientela vuole tutelare i propri dati sensibili. Gli istituti finanziari stanno facendo grandi investimenti per migliorare la sicurezza e adottare tecnologie antifrode per proteggere i dati della clientela. Migliorando la sicurezza, le imprese aumentano la fiducia della clientela e garantiscono a ogni utente interazioni digitali sicure.

# Aumentare la crescita organica: priorità alla qualità delle entrate e alla redditività

## I migliori 5 motori di crescita organica per le imprese



### Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di imprese che ha puntato su ciascuna iniziativa per migliorare la crescita organica (ad esempio, l'84% delle imprese afferma di concentrarsi sul cross-selling/upselling di prodotti per migliorare la crescita organica)

Le società di servizi finanziari vogliono crescere in modo redditizio migliorando la qualità delle entrate. Invece di aumentare semplicemente il fatturato, danno priorità a flussi di entrate sostenibili di alta qualità.

In questo modo, garantiscono la redditività e la stabilità a lungo termine, che sono più importanti della crescita sul momento.

### Penetrazione della produzione e innovazione

Le imprese stanno sviluppando nuovi prodotti e aumentando le opportunità di cross-selling/upselling nella loro base di clienti esistente. Realizzando offerte su misura e aumentando la penetrazione di prodotto, possono ricavare più valore dalle relazioni già instaurate.

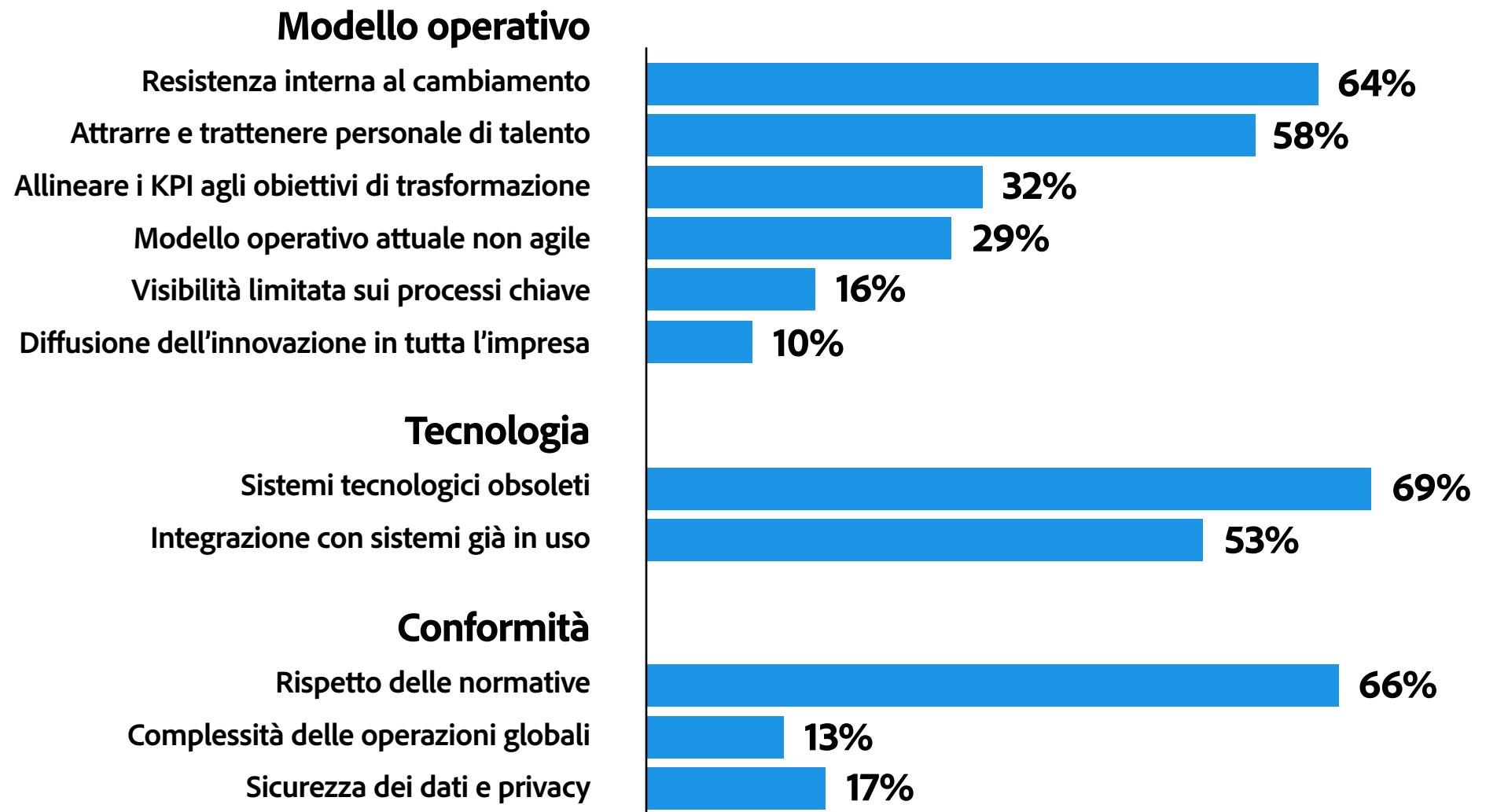
Questo approccio aumenta la fidelizzazione della clientela e ottimizza il lifetime value di ogni cliente, garantendo che le entrate non solo crescano ma siano anche più sicure e resistenti.

### Acquisizione di clientela redditizia

Inoltre, le imprese puntano alle categorie di clientela migliori, ovvero quelle redditizie e con potenziale a lungo termine, in particolare le fasce più giovani e ad alto potenziale. Questi gruppi offrono un lifetime value notevole e sono in linea con gli obiettivi di redditività delle imprese.

# Ostacoli alla trasformazione: modelli operativi superati, tecnologie obsolete e compliance

## Difficoltà principali per la trasformazione



### Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di imprese che ha definito ciascuna iniziativa come una delle tre difficoltà principali per la trasformazione (ad esempio, la difficoltà principale affrontata dalle imprese durante la trasformazione sono i sistemi tecnologici obsoleti. Il 69% delle imprese li definisce una delle tre difficoltà principali)

Il modello operativo è risultato l'ostacolo principale alla trasformazione.

I processi obsoleti, la resistenza interna e la mancanza di agilità impediscono alle imprese di adattarsi rapidamente alle nuove esigenze.

Inoltre, le aziende devono confrontarsi con le tecnologie già in uso e con le difficoltà di orientarsi tra i requisiti normativi.

### Modelli e processi operativi

La resistenza al cambiamento e la mancanza di agilità nei modelli operativi esistenti generano grandi ostacoli alla trasformazione. Le imprese faticano ad allineare persone, incentivi e processi con gli obiettivi di cambiamento. La conseguenza è un attrito interno che rallenta il progresso e ostacola l'innovazione.

### Tecnologie obsolete e integrazione

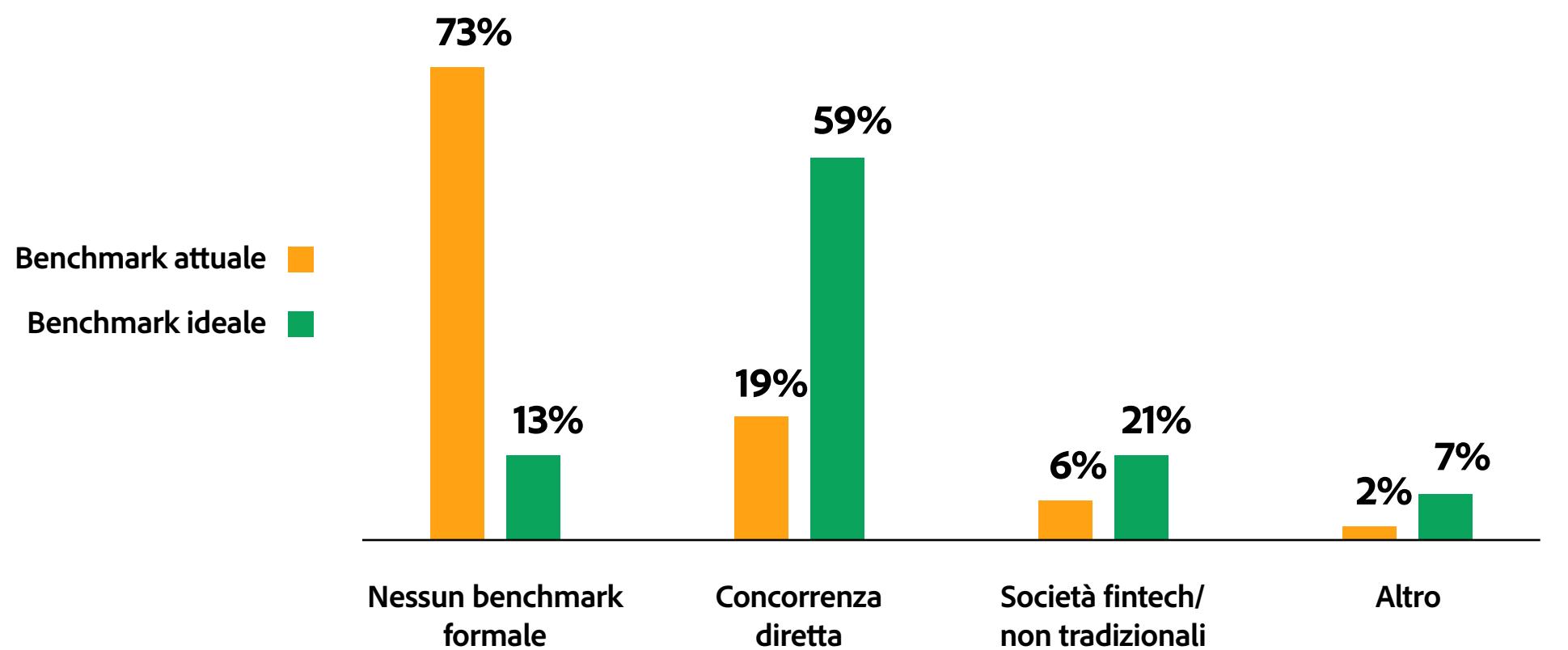
Le vecchie tecnologie sono ancora un fardello, perché limitano la capacità di innovare su ampia scala. Integrare nuove soluzioni con i sistemi già in uso è un processo lungo, costoso e rischioso, che spesso rallenta la trasformazione. Le imprese devono quindi modernizzare l'infrastruttura tecnologica per rimanere competitive.

### Conformità e sicurezza

Il rispetto delle normative aggiunge un altro livello di complessità. Le imprese devono trovare un equilibrio tra il tipo di iniziative e il momento di attuazione, per rispettare i regolamenti in continua evoluzione, in particolare in materia di privacy e sicurezza. La complessità crescente delle operazioni globali rende ulteriormente difficile rispettare le normative e i regolamenti.

# Gran parte delle imprese non esegue un benchmarking formale delle customer experience

**Benchmark della customer experience attuale e ideale a confronto**



## Come leggere questo grafico

Questo grafico mette a confronto i benchmark della customer experience attuali e ideali, così come classificati dalle imprese (ad esempio, il 19% delle imprese afferma di confrontare la customer experience con la concorrenza diretta, mentre il 59% afferma che il termine di riferimento della clientela ideale è al propria concorrenza diretta)

Sebbene le società di servizi finanziari riconoscano che la customer experience sia un motore chiave della trasformazione, gran parte di esse non usa benchmark formali delle performance.

Occorre quindi migliorare il meccanismo di feedback strutturato, per analizzare meglio le performance e prendere decisioni informate sulle trasformazioni.

Le imprese non eseguono benchmark per vari motivi, come la mancanza di risorse, i dati insufficienti, la mancanza di dati credibili di terze parti e la resistenza al cambiamento. Inoltre, alcune non comprendono appieno il valore del benchmarking o ritengono di avere una posizione di mercato speciale che non richiede un'analisi comparativa.

## Focus sui benchmark fintech

Le imprese non guardano più alla concorrenza classica, ma si confrontano con le società di fintech e di servizi finanziari non tradizionali.

Le fintech spesso sono all'avanguardia nelle soluzioni innovative incentrate sulla clientela, che le rendono un benchmark molto interessante per le società tradizionali che vogliono restare competitive. Le aspettative della clientela stanno cambiando, e le imprese comprendono la necessità di allineare le customer experience con le interazioni snelle e tecnologiche offerte delle migliori aziende fintech.

Questo cambiamento mostra la consapevolezza che i benchmark classici non evidenziano al meglio i livelli di servizio che la clientela si attende nell'era digitale.

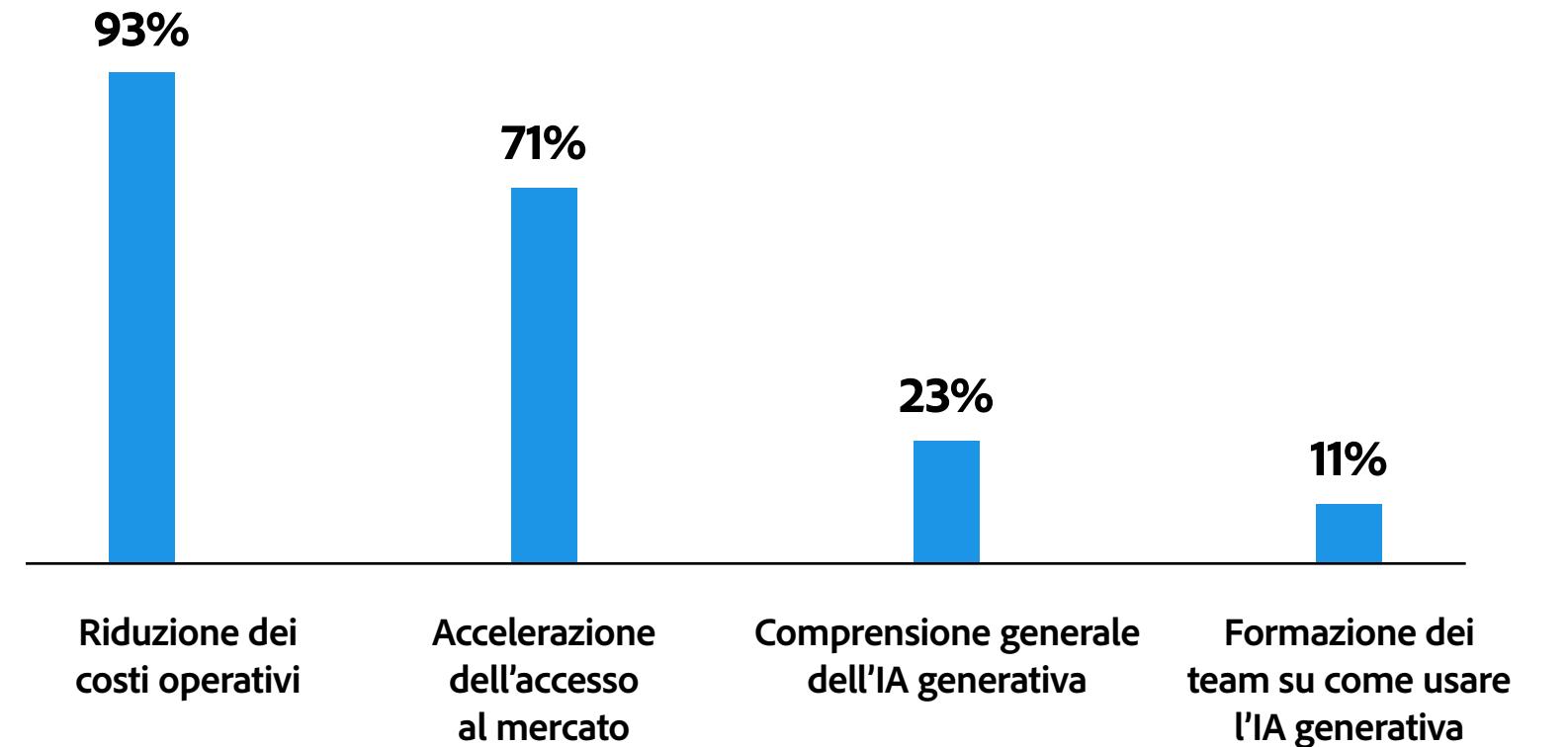
Sezione 2:

# **IA generativa: Adozione e impatto**



# L'IA generativa è considerata rivoluzionaria, ma pochi la capiscono

## Percezione e comprensione dell'IA generativa



### Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di imprese che è d'accordo con ciascuna delle affermazioni elencate sull'asse X (ad esempio, il 93% delle imprese ritiene che l'adozione dell'IA generativa ridurrà i costi operativi)

L'IA generativa continua a diffondersi e le società di servizi finanziari vogliono sfruttarne le potenzialità per trasformarsi.

I leader vedono l'IA generativa come una rivoluzione per aumentare l'efficienza, ridurre i costi e migliorare l'agilità.

### Grandi speranze: l'impatto percepito dell'IA generativa

Le società di servizi finanziari riconoscono che l'IA può trasformare le loro attività e, in particolare, può ridurre i costi operativi e accelerare il time-to-market.

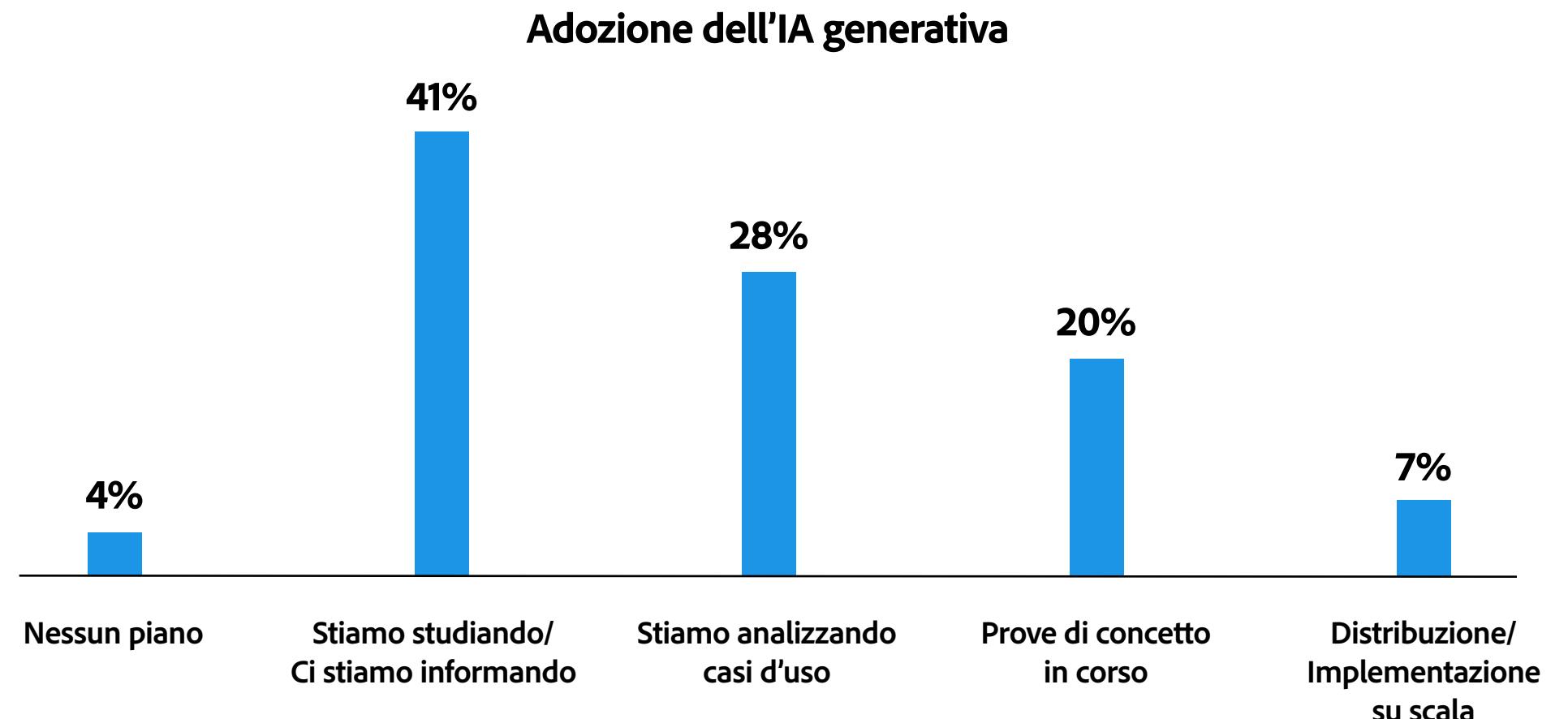
Molte si aspettano che l'IA renda automatici i processi, ottimizzi i flussi di lavoro e aumenti l'efficienza, permettendo di lavorare in modo più efficace e di rispondere più velocemente alle richieste del mercato.

### Un approccio cauto per ridurre il rischio

Nonostante questa fiducia, ci sono chiare lacune nella comprensione e nell'attuazione dell'IA. Sono poche le società che conoscono appieno l'IA generativa e ancora meno quelle che insegnano attivamente al personale come usarla.

Questa situazione dimostra un approccio cauto, dovuto all'incertezza e a una bassa propensione al rischio. Le aziende esitano a investire nella riqualificazione del personale, rallentando l'adozione dell'IA. Ciò indica che vogliono più chiarezza, casi d'uso comprovati e strumenti per attenuare i rischi prima di puntare completamente sulla trasformazione con l'IA.

# Il divario tra aspettative e realtà: gran parte delle imprese sta ancora sondando il terreno dell'IA generativa e poche ampliano i progetti su scala più larga



## Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di aziende che ha adottato l'IA generativa in base al grado di maturità (ad esempio, solo il 7% delle imprese sta distribuendo o implementando su scala i progetti di IA generativa)

Ci sono progressi nell'adozione dell'IA generativa da parte delle società di servizi finanziari, ma solo poche sono andate oltre la fase esplorativa per estendere l'uso dell'IA a tutte le attività. Sebbene molte aziende stiano usando l'IA in qualche misura, il fatto che la maggior parte si trovi ancora nelle prime fasi di apprendimento, sperimentazione e casi d'uso dimostra le grandi difficoltà nell'adottare l'IA su ampia scala.

## Interesse diffuso, azioni limitate

Quasi tutte le società dimostrano interesse per l'IA generativa e gran parte sta imparando di più su queste tecnologie o indagando i casi d'uso potenziali. Ciò dimostra che l'importanza dell'IA viene riconosciuta, ma l'approccio resta cauto. Molte imprese stanno ancora cercando di capire come integrare l'IA nelle proprie attività e non sono pronte a usarla in modo diffuso.

## Ostacoli all'uso dell'IA su ampia scala

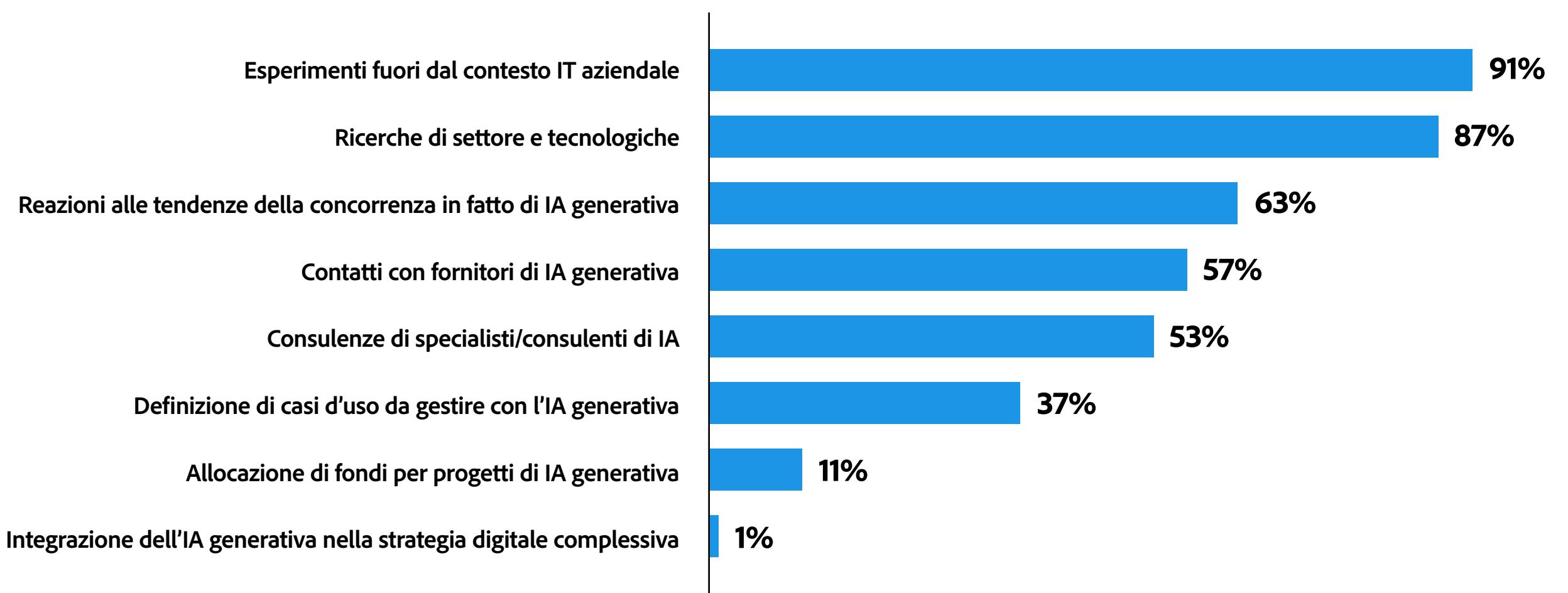
Nonostante l'entusiasmo, solo poche imprese usano l'IA su scala ampia. Tra gli ostacoli figurano la necessità di set di dati puliti e ampi, casi d'uso chiari e investimenti notevoli. Per superare queste barriere occorrono un'infrastruttura ben sviluppata e l'impegno a trasformare i processi esistenti.

## La strada futura

Sebbene l'adozione proceda a rilento, le imprese continuano ad approfondire le grandi potenzialità dell'IA generativa. Con l'aumentare dei Proof of Concept meglio riusciti e mano che il valore dell'IA diventa più chiaro, ci si attende un'adozione sempre più ampia. Tuttavia, l'implementazione su larga scala rimarrà difficile finché non verranno affrontati questi problemi.

# Imparare dagli esperimenti per ampliare l'uso dell'IA

## Passi intrapresi per adottare/testare l'IA generativa



### Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di imprese che ha intrapreso ciascun passo descritto per adottare/testare funzionalità di IA generativa (ad esempio, solo l'11% delle imprese ha allocato fondi specifici per progetti di IA generativa)

Le società di servizi finanziari che hanno sperimentato con l'IA generativa o l'hanno usata su ampia scala hanno una mentalità che predilige i progressi rispetto alla perfezione: la loro priorità è infatti la sperimentazione e l'apprendimento rapido, anziché una strategia perfetta.

### Esperimenti

Molte società svolgono esperimenti con l'IA generativa al di fuori del contesto IT aziendale classico, senza attendere un'approvazione ufficiale, ma testando rapidamente nuove idee. Questa agilità consente di stare al passo con i rapidi cambiamenti della tecnologia, imparando con la pratica invece di attendere un piano d'azione definito nei dettagli.

### Imparare dagli esperti

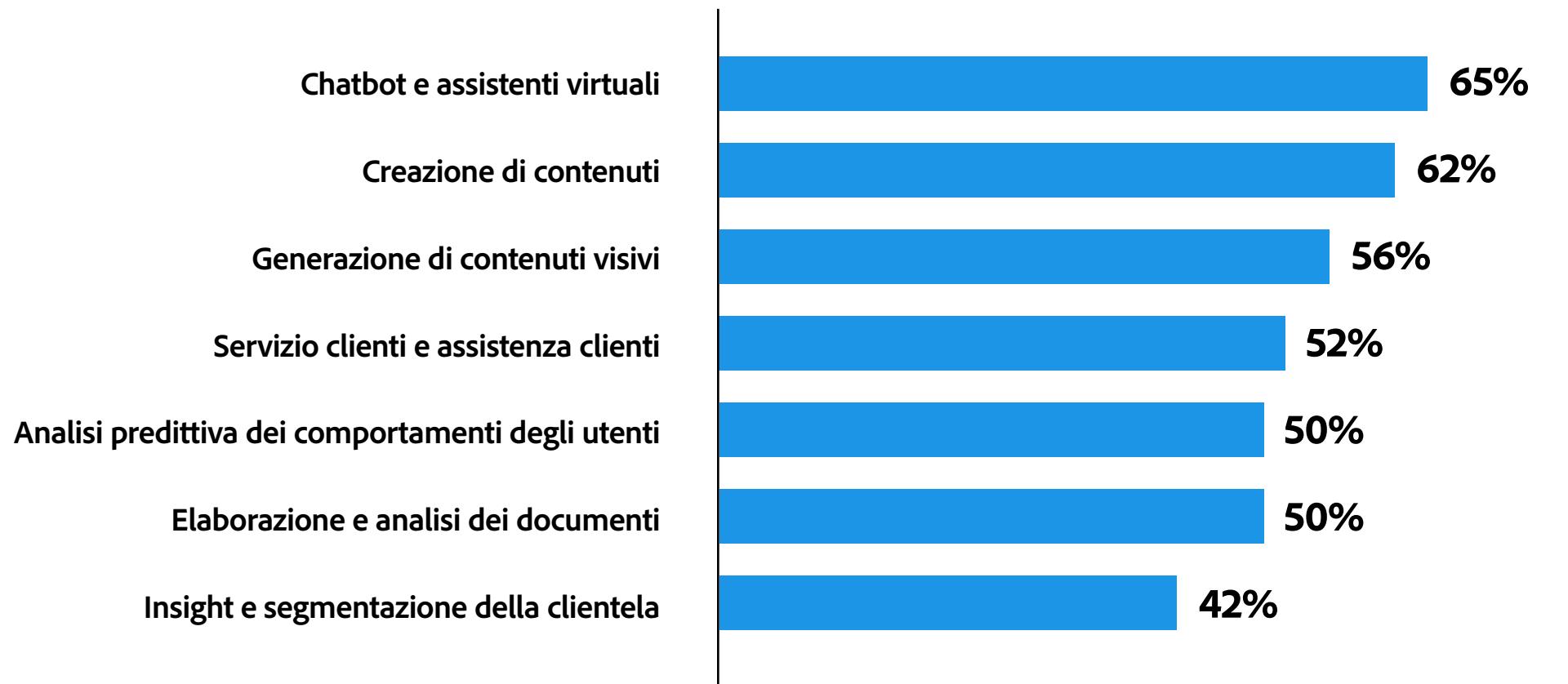
Le imprese monitorano le tendenze del settore e reagiscono alle azioni della concorrenza. Inoltre, cercano consulenze da specialisti o fornitori di IA. Sanno che non devono "reinventare la ruota", ma possono apprendere dai successi e dai fallimenti degli altri.

### Casi d'uso chiari

Invece di inseguire le mode, le imprese cercano casi d'uso mirati dove l'IA può dare un valore aggiunto. Danno priorità ai lavori in cui l'IA generativa possa avere un impatto chiaro e misurabile, come l'automazione dei processi, la content supply chain e la customer experience. Definendo casi d'uso chiari, evitano di sprecare risorse su progetti di IA generici, ma si concentrano su iniziative in linea con i propri obiettivi strategici.

# La content supply chain e l'assistenza ai clienti sono gli ambiti prioritari per l'uso dell'IA generativa

## Casi d'uso principali



## Come leggere questo grafico

Questo grafico mostra la percentuale di imprese che sta studiando ciascun caso d'uso per l'IA generativa (ad esempio, il 62% delle imprese usa l'IA generativa come aiuto per creare contenuti)

Le società di servizi finanziari sfruttano l'IA generativa per trasformare ambiti operativi definiti, e soprattutto per automatizzare la creazione di contenuti, migliorare l'assistenza ai clienti e ottimizzare l'elaborazione dei documenti.

### Content supply chain

L'IA ha un ruolo chiave nella trasformazione della content supply chain. Le imprese stanno automatizzando la creazione di testi, contenuti visivi e video, per ampliare la produzione di contenuti in modo più efficiente. In questo modo riducono le attività manuali e producono materiali di alta qualità più rapidamente e con volumi maggiori: questo permette di migliorare le campagne di marketing, le comunicazioni con la clientela e l'engagement.

### Servizio clienti e chatbot

L'IA generativa sta influenzando notevolmente anche il servizio clienti. I chatbot e gli assistenti virtuali possono gestire domande comuni, offrire risposte rapide e indirizzare l'utente alle domande frequenti. In questo modo si riduce il lavoro per gli agenti umani e si migliora la soddisfazione della clientela, offrendo assistenza immediata con un servizio efficiente e sempre disponibile.

### Elaborazione dei documenti

L'IA generativa viene usata per l'elaborazione e l'analisi dei documenti, soprattutto quando il volume di dati è grande. Questo caso d'uso permette di estrarre insight dai documenti in modo più rapido e preciso, migliorando la capacità decisionale e offrendo più tempo al personale per occuparsi di attività ad alto valore. Ottimizzando la gestione dei documenti, le imprese migliorano nettamente l'efficienza operativa.

# L'IA generativa ha ridotto i costi di marketing di un terzo, ma pochi riescono a misurarne l'impatto



**9 su 10**

Società di servizi finanziari che credono che l'IA generativa trasformerà la propria attività



**1 su 2**

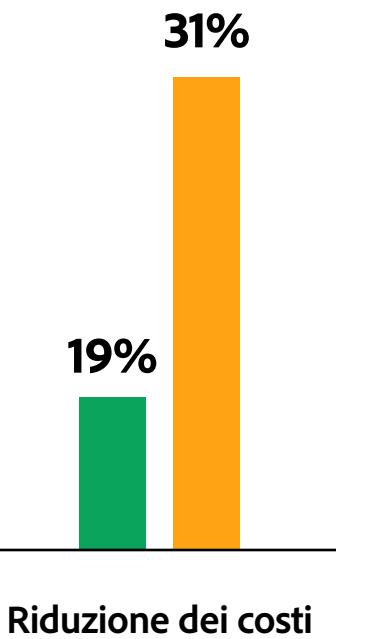
Società di servizi finanziari che hanno sperimentato con l'IA generativa



**1 su 6**

Società di servizi finanziari che hanno potuto misurare l'impatto dell'IA sui costi del marketing

■ Impatto previsto ■ Impatto reale



## Come leggere questo grafico

Questo grafico mette a confronto la riduzione percentuale dei costi di marketing prevista e quella reale (ad esempio, le imprese hanno riscontrato una riduzione dei costi di marketing del 31% grazie all'IA generativa)

Le imprese che hanno implementato l'IA generativa osservano grandi risparmi.

Sebbene l'impatto reale sia maggiore di quanto atteso, molte imprese hanno ancora difficoltà a misurare i vantaggi, il che limita la capacità di quantificare il valore della trasformazione dovuta all'IA generativa.

## Capacità di misurazione limitate

Nonostante le chiare potenzialità di riduzione dei costi, solo una piccola percentuale di imprese ha potuto misurare l'impatto finanziario dell'IA generativa in modo efficace.

Ciò è indice del fatto che molte non hanno gli strumenti, i processi o la visibilità sui dati necessari per monitorare e valutare i risultati dell'IA. Senza le misurazioni adatte, le imprese rischiano di perdere opportunità di ottimizzare le strategie e sfruttare appieno il potenziale dell'IA nella riduzione dei costi.

## Un impatto maggiore del previsto

Sebbene la riduzione dei costi operativi prevista fosse del 19%, quella effettiva raggiunta dalle aziende è del 31%.

Questo dimostra che l'IA generativa può migliorare nettamente l'efficienza, ma bisogna prendere tali cifre con cautela. Molti progetti di IA generativa sono ancora limitati e non sono stati applicati in tutta l'azienda, perciò il loro impatto potrebbe essere minore di quello di un esperimento controllato.

Sezione 3:

# Lezioni dai leader

**Leader:** il 6,3% delle aziende partecipanti (n=33) è stato categorizzato come leader ai fini della nostra analisi. I leader hanno le seguenti caratteristiche: una crescita del fatturato più alta dei pari, hanno svolto esperimenti con l'IA generativa e hanno confrontato in modo comparativo la customer experience.

## LEZIONE 1

# Benchmark e comfort zone

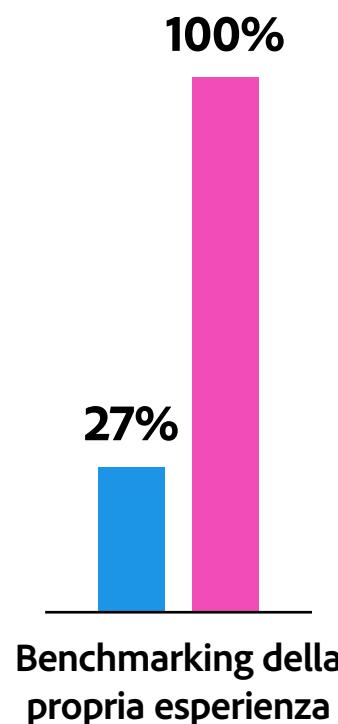
**I leader eseguono continuamente benchmark del loro operato e migliorano la customer experience in tutte le sue fasi.**

“Le esperienze non possono essere statiche, perché consumatrici e consumatori non lo sono! Ci sono voluti molti sforzi per portare la nostra esperienza digitale al livello attuale, che ritengo superiore alla media. Eppure, non possiamo sederci sugli allori. Dobbiamo sempre tenere d'occhio le startup e capire che esperienza vogliono i giovani.”

Vicepresidente senior, Experience

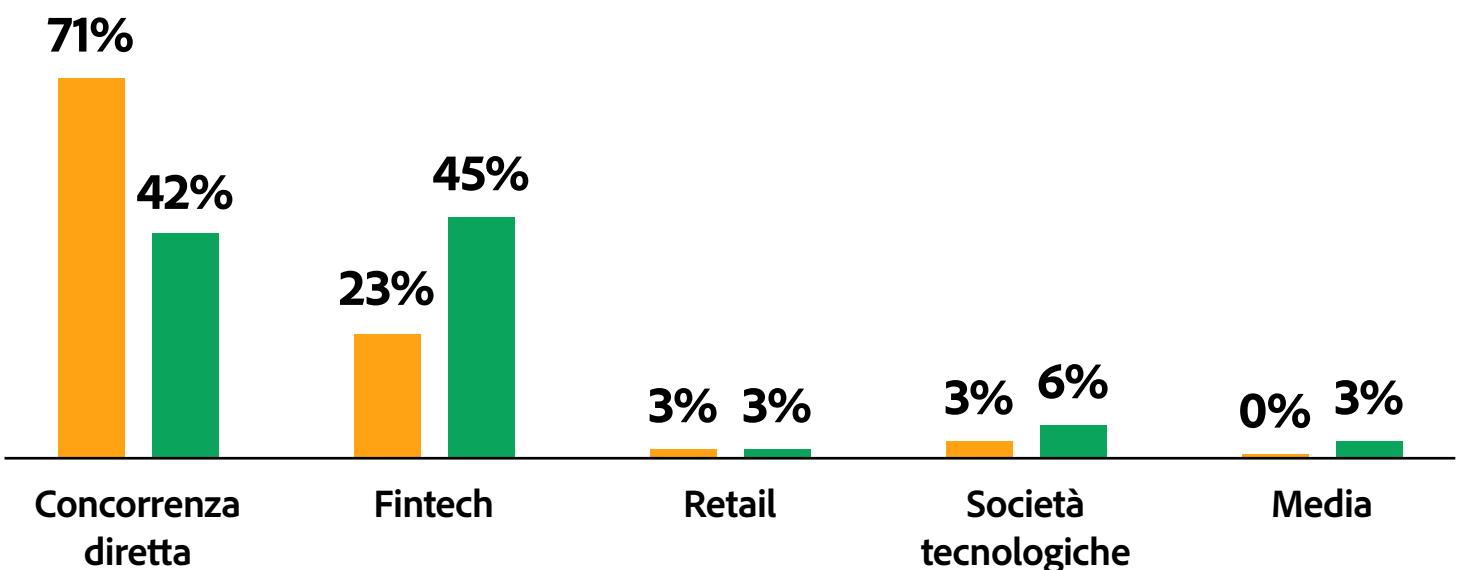
**Solo il 27% delle aziende del settore esegue benchmark della customer experience, contro il 100% dei leader**

■ Settore ■ Leader



**I leader del settore guardano alla concorrenza indiretta per migliorare la customer experience**

■ Benchmark attuale ■ Benchmark ideale



Solo un terzo delle società del settore esegue analisi comparative della propria customer experience, contro il 100% dei leader. Questi eseguono sempre più spesso benchmark a confronto con attori non convenzionali, come le società fintech e tecnologiche.

Questo cambiamento riflette anche i nuovi parametri di una customer experience eccellente nel settore dei servizi finanziari.

### Oltre la concorrenza diretta

Attualmente, gran parte delle società esegue benchmark della customer experience a confronto con la concorrenza diretta, ma l'indagine dimostra un desiderio di superare questo approccio tradizionale.

Di pari passo con la spinta verso la competitività, l'obiettivo ideale del benchmarking si sposta verso le società tecnologiche e fintech.

Questi settori, infatti, hanno alzato l'asticella delle esperienze digitali, spingendo la concorrenza a guardare oltre i servizi finanziari classici per migliorare la personalizzazione, la praticità e l'efficienza delle strategie di customer experience.

## LEZIONE 2

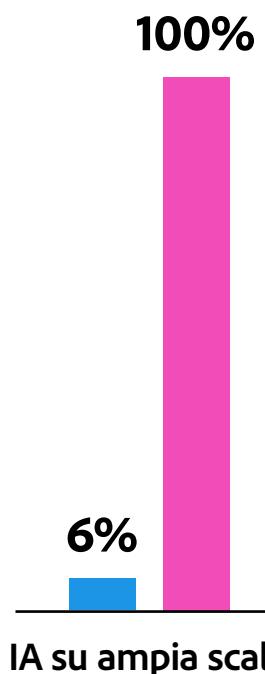
# Progresso, non perfezione

I leader fanno esperimenti continui, senza attendere la strategia perfetta.

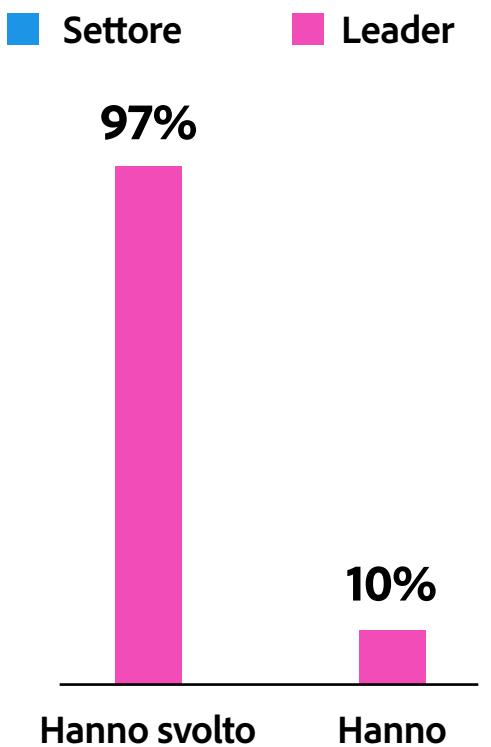
“È un cambiamento di ordine culturale. Ora giochiamo e sperimentiamo con le nuove tecnologie, abbiamo l'autorizzazione per farlo. Anche alcuni dei nostri partner strategici hanno un ruolo chiave in questo: ci propongono nuove idee che possiamo collaudare a costo basso o nullo.”

CIO/CTO globale

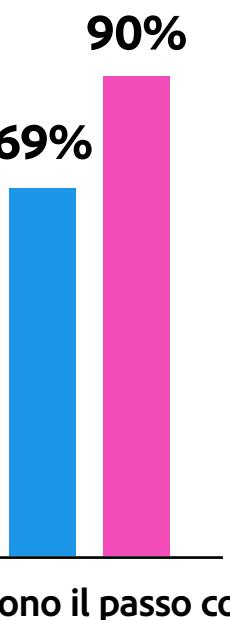
**I leader del settore lavorano su ampia scala**  
Il 100% delle aziende leader sta ampliando i programmi di IA generativa su ampia scala



**I leader del settore sperimentano**  
Il 45% ha usato l'IA generativa SENZA aspettative né un piano di ritorno sugli investimenti



**I leader del settore vogliono rimanere al passo con le nuove tecnologie**



I leader sono più proattivi nella sperimentazione con le nuove tecnologie e puntano meno alla perfezione, preferendo testare e imparare rapidamente, per restare in prima linea in un panorama competitivo.

## Priorità alla sperimentazione

I leader del settore non aspettano di avere strategie perfette per usare l'IA generativa, ma sperimentano attivamente, spesso al di fuori dei processi formali.

Questo permette di capire rapidamente il potenziale delle nuove tecnologie senza oneri burocratici o pianificazioni rigide.

## Monitoraggio delle tecnologie future

I leader non solo sperimentano, ma si concentrano molto di più sul modo in cui le nuove tecnologie trasformeranno la loro attività e la customer experience.

Monitorano le nuove tecnologie e definiscono strategie per integrarle in modo da essere più competitivi.

## LEZIONE 3

# Personale di talento per allontanarsi dalla tradizione

**I leader credono che il personale debba riqualificarsi per dare vita alla trasformazione.**

“ La nostra sfida più grande sono le persone. Credo che in quest'epoca digitale non possiamo distinguerci con lo stesso tipo di competenze che ci ha portato fino a qui. Non voglio dire che i nostri team o il nostro personale non siano validi, perché lo sono, ma non so se hanno il mix di competenze giusto per il futuro.”

Vicepresidente della strategia



**Il 100%**

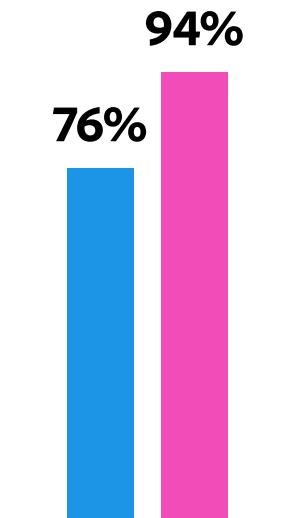
dei leader ha assunto personale esterno durante la trasformazione



**La sfida n. 1**

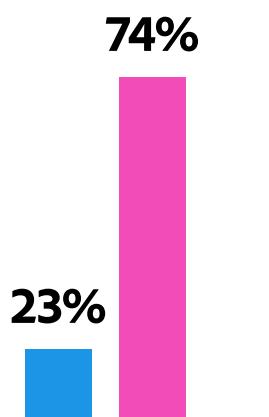
dei leader durante la trasformazione è attirare e trattenere persone di talento

**I leader affermano che acquisire e trattenere talenti è una grande sfida**



Acquisizione e conservazione dei talenti

**I leader hanno investito nella riqualificazione del personale durante la trasformazione**



Riqualificazione del personale

I dati mostrano l'importanza fondamentale delle persone per il buon esito della trasformazione. Attirare, trattenere e riqualificare il personale è diventata la priorità massima. In quest'ambito i leader superano di gran lunga il settore in generale grazie ad assunzioni esterne e alla formazione interna.

## La trasformazione dipende del personale

Per i leader, acquisire e trattenere persone di talento è fondamentale per la strategia di trasformazione. La capacità di ottenere competenze esterne e colmare rapidamente il divario di competenze è stata essenziale per restare competitivi in un panorama in evoluzione.

I leader riconoscono l'importanza di avere le persone giuste per attuare nuove tecnologie e dare vita ai cambiamenti in modo efficace.

## I leader investono nella riqualificazione

Trattenere le persone di talento è una sfida in tutto il settore, ma i leader sono più proattivi nell'affrontare il problema grazie a iniziative di riqualificazione: un approccio lungimirante per costruire team più agili e moderni, in grado di gestire i cambiamenti.

## LEZIONE 4

# Allineamento, non ambiguità

**I leader credono che allineare tutta l'azienda sia l'aspetto più importante nella trasformazione.**

“Avendo vissuto in prima persona molti processi di trasformazione, posso affermare con una certa sicurezza che avere la giusta persona leader è fondamentale per raggiungere i propri obiettivi. Questa persona deve avere l'autorità per scontrarsi con gli altri e portare a termine il lavoro. È l'unica strada.”

**Vicepresidente esecutivo, Digital**



## N. 1: leadership e governance

Le aziende leader ritengono che la leadership sia l'elemento più importante nella trasformazione



## N. 2: allineare obiettivi e KPI

Le aziende leader mettono l'allineamento al secondo posto per importanza in una trasformazione



## Il 100%

delle aziende leader ha definito una gerarchia e una governance chiare per la trasformazione



## Il 90%

delle aziende leader ha allineato gli obiettivi e i KPI durante la trasformazione

Una trasformazione ben riuscita dipende da una leadership forte e da un modello operativo ben allineato.

### La leadership è fondamentale

Le aziende leader riconoscono che una leadership forte è l'elemento cruciale in ogni trasformazione. Una leadership efficace indica una direzione, incentiva una cultura di responsabilità e garantisce che il personale sia motivato e abbia gli strumenti per affrontare cambiamenti complessi.

Senza una governance solida e una leadership di polso, è probabile che le trasformazioni si blocchino o non realizzino il potenziale previsto.

### L'importanza di allineare i KPI

Oltre alla leadership, allineare gli obiettivi dei team e i KPI è considerato essenziale per rimanere concentrati e coesi durante la trasformazione. Le aziende leader unificano gli sforzi di tutti, mantenendo la trasformazione in carreggiata e assicurando che ogni team lavori verso obiettivi chiari.

Questo allineamento aiuta a collegare i silos operativi e garantisce un progresso misurabile e legato agli obiettivi aziendali globali.

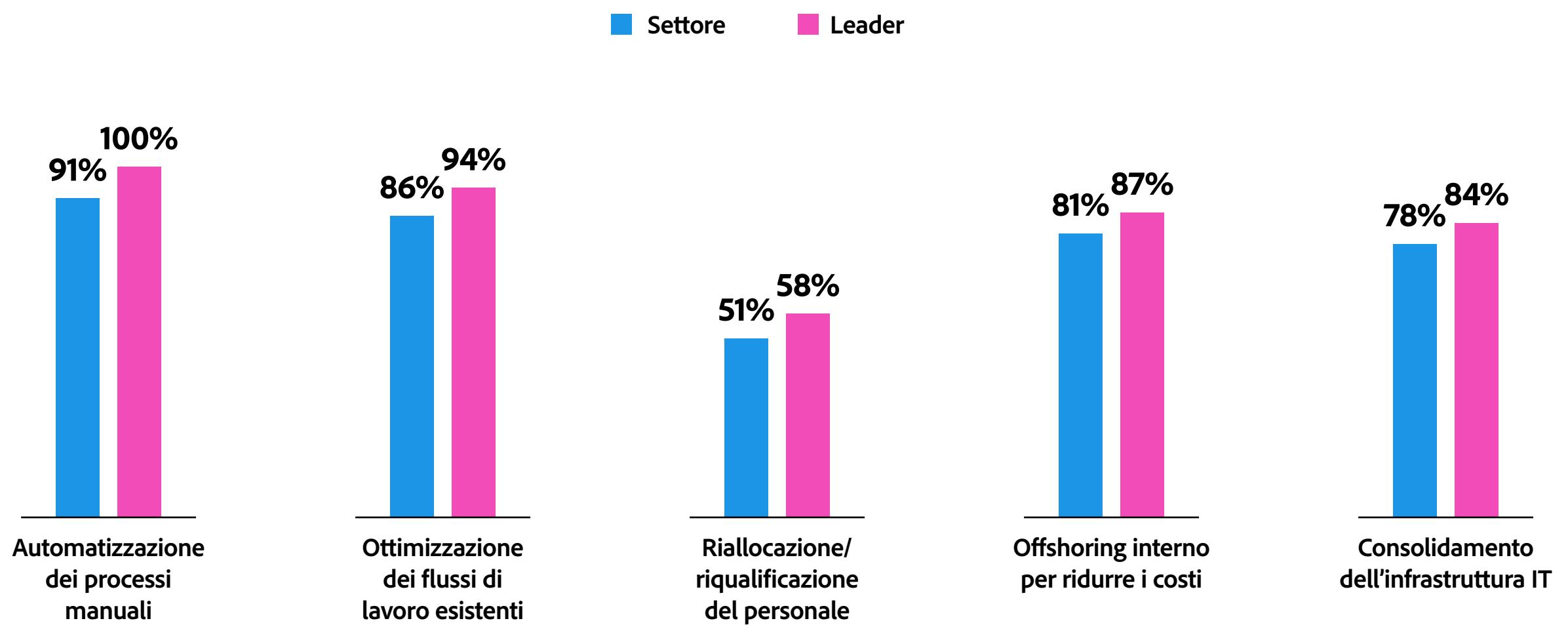
## LEZIONE 5

# Analisi intelligenti

**Le aziende leader estraggono efficienza e producono risultati.**

“ Cerchiamo attivamente opportunità di offshoring (interno) perché ci aiuta a rispettare il budget, ma anche ad avvicinarci a una codifica di questi processi e, finalmente, alla loro automazione.”

**Vicepresidente, Operazioni**



Le aziende leader puntano molto sull'efficienza operativa. Adottano un approccio basato sull'analisi intelligente che consiste non tanto in una trasformazione radicale quanto piuttosto nell'ottimizzazione dei processi e delle risorse a disposizione.

Si concentrano su miglioramenti incrementali e misurabili che favoriscono l'efficienza e riducono i costi.

## L'efficienza incrementale al primo posto

Le aziende leader danno maggiore priorità all'automazione dei processi manuali e all'ottimizzazione dei flussi di lavoro rispetto al resto del settore.

Infatti, il centro della loro attenzione è l'estrazione di valore dalle attività esistenti, e non la ricerca di nuove iniziative ad alto rischio.

## Allocazione di risorse mirata

Oltre all'ottimizzazione dei processi, le aziende leader puntano sulla riqualificazione del personale e sull'offshoring verso aree geografiche a basso costo, entrambe iniziative finalizzate a massimizzare l'efficienza delle risorse. Ridistribuzione del talento e consolidamento dell'infrastruttura IT favoriscono infatti una flessibilità e un controllo dei costi maggiori.



## CHI SIAMO

---

Incisiv è una rete peer-to-peer di dirigenti e una società di insight di settore, che aiuta i e le dirigenti a orientarsi nella rivoluzione digitale.

Incisiv offre corsi di formazione per dirigenti, benchmark di maturità digitale e approfondimenti prescrittivi sulla trasformazione, a una clientela che spazia dal settore consumer alle società tecnologiche.

[incisiv.com](http://incisiv.com)

IN COLLABORAZIONE CON



## INFORMAZIONI SU ADOBE

---

Diamo a tutti la possibilità di creare esperienze digitali di grande impatto. Da decenni i nostri prodotti creativi consentono alla nostra clientela di sviluppare i migliori brand del mondo. Ma la customer experience non consiste solo in un'app, una pubblicità o una pagina web ben progettate.

Il nostro ampio portafoglio di prodotti e servizi per la customer experience permette alle aziende di contestualizzare ogni interazione con la clientela, capire le sue esigenze in un determinato momento e progettare e distribuire rapidamente esperienze digitali che fidelizzano e promuovono il successo aziendale.

[adobe.com](http://adobe.com)

# Personalizzazione su larga scala

**Vuoi scoprire come raggiungere una personalizzazione su larga scala?  
Scopri gli strumenti necessari per un customer journey ideale**

### Adobe Customer Journey Analytics

Comprendi rapidamente il customer journey online e offline, grazie a insight che ti permettono di soddisfare la clientela con esperienze incredibili in tempo reale e su larga scala.

[Scopri di più](#)

### Adobe Real-Time CDP

Una soluzione completa che integra funzionalità e strumenti avanzati per gestire i dati della clientela in tutte le fasi, dall'acquisizione alla fidelizzazione.

[Scopri di più](#)

### Adobe Journey Optimizer

Gestisci l'engagement della clientela inbound e le campagne omnichannel outbound usando insight in tempo reale e flussi di lavoro basati sull'IA, per coinvolgere da uno a un milione di clienti, quando e dove vuoi.

[Scopri di più](#)