



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA
LOMBARDIA

TERZIARIO E INTELLIGENZA ARTIFICIALE TRA SFIDE, CONFINI E OPPORTUNITÀ



OBIETTIVO DELLA RICERCA

Rilevare il livello e le modalità di utilizzo dell'Intelligenza artificiale da parte delle imprese del Terziario Lombardo, con focus su investimenti fatti e ritorno atteso, ostacoli incontrati, fattori abilitanti, aspettative in termini di “generazione di valore” delle soluzioni AI e prospettive di sviluppo in vista del 2026.

NOTA METODOLOGICA

CAMPIONE

539 interviste rappresentative delle imprese del terziario lombardo

METODO

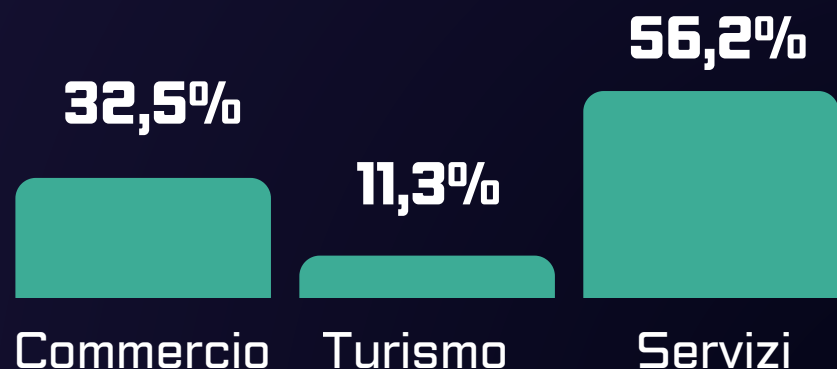
Sistema Cati e Cawi

PERIODO

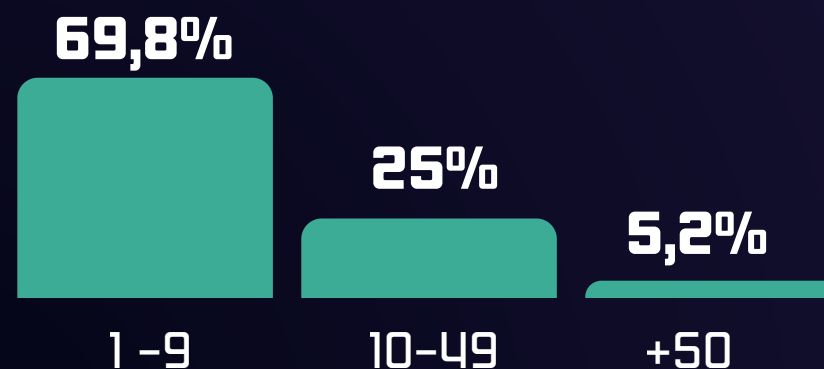
Luglio - Settembre 2025

ANAGRAFICA: il dettaglio

SETTORE D'IMPRESA



NUMERO ADDETTI



GENERE TITOLARE O REFERENTE AZIENDALE



IMPRESE CON ALMENO UNA SOCIA DONNA

49,7%

FASCIA ETÀ TITOLARE O REFERENTE



ESITI DELLA RICERCA

LA LOMBARDIA DEL TERZIARIO **ENTRA NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

Il motore economico d'Italia accelera verso il futuro, e lo fa con le imprese del commercio, del turismo e dei servizi che scelgono la via dell'innovazione intelligente. L'AI non è più un concetto astratto o una tecnologia lontana: è già **parte viva delle strategie aziendali**, un alleato concreto che trasforma i processi, semplifica le attività, migliora l'efficienza e apre nuove prospettive di crescita.

Quasi **nove imprese su dieci conoscono l'Intelligenza Artificiale**, e una su due la utilizza già; sono soprattutto le imprese dei servizi – in particolare quelle che offrono servizi alle imprese – a guidare questa trasformazione. **Strutturate, dinamiche, consapevoli che innovare non è più un'opzione, ma una necessità.**

Negli ultimi due anni, due imprese su tre hanno investito in tecnologia, e più di **un terzo lo ha fatto proprio nell'Intelligenza Artificiale**. La maggioranza di queste realtà ha già registrato ritorni tangibili: **maggiore produttività, riduzione dei tempi, procedure più snelle, meno margini di errore.**

Quattro imprese su dieci hanno investito in formazione, che viene segnalata come necessità prioritaria dal **22,6%** delle imprese.

Restano, tuttavia, ostacoli da superare. La mancanza di competenze interne, i costi di sviluppo, la scarsità di tempo, le incertezze normative e i timori legati alla sicurezza e alla privacy rappresentano i principali freni all'adozione dell'AI.

Le imprese chiedono con forza più **consulenza operativa, accesso ai fondi pubblici e percorsi formativi dedicati per poter cogliere appieno le opportunità dell'intelligenza artificiale**. E le aspettative non mancano: l'Intelligenza Artificiale è vista come un motore di valore strategico. Le imprese si attendono benefici concreti — processi più rapidi, riduzione della burocrazia, interazioni più efficaci con i clienti. **Oltre la metà delle aziende del terziario lombardo è convinta che l'AI possa davvero generare vantaggi competitivi** e contribuire in modo decisivo allo sviluppo del proprio business.

Guardando al futuro, l'orizzonte è chiaro: **entro il 2026, la quota di imprese che utilizzeranno l'Intelligenza Artificiale passerà dal 42,7% al 62,1%**. Gli investimenti cresceranno soprattutto in strumenti e piattaforme digitali, e la percezione del ruolo dell'AI come fattore abilitante per la crescita si consoliderà sempre di più.

L'indagine di Confcommercio Lombardia svolta in collaborazione con Format Research racconta **una Lombardia che non teme il cambiamento, ma lo guida**. Un sistema imprenditoriale consapevole che la vera sfida non è solo tecnologica, ma culturale: quella di immaginare un futuro in cui l'intelligenza, naturale o artificiale che sia, diventa leva di progresso, valore e competitività per l'intero territorio.

BULLET POINT

CONOSCENZA E UTILIZZO DELL'AI

- l'**88,7%** delle imprese conosce l'AI. Tra queste il **42,7%** la utilizza;
- il **70,9%** conosce almeno una tecnologia AI. Il **67,8%** ne utilizza almeno una;
- il **35,4%** ha integrato l'AI nei propri processi;
- il **77,7%** ritiene l'AI utile per lo sviluppo della propria attività.

INVESTIMENTI

- il **65,3%** negli ultimi due anni ha fatto investimenti in tecnologia;
- per il **64,4%** delle imprese gli investimenti in AI hanno migliorato l'efficienza operativa; Investimenti che per il **68,1%** hanno avuto un tempo di ritorno sotto l'anno;
- il **42,8%** ha investito in formazione;
- l'utilizzo dell'AI è ritenuto più utile per la **creazione di contenuti**, la **gestione documentale/contrattuale**, la **gestione delle relazioni con i clienti** e l'**analisi dei dati aziendali**;

OSTACOLI E FATTORI ABILITANTI

- i principali ostacoli all'utilizzo dell'AI sono la **mancanza di competenze**, la **mancanza di tempo** e i **costi di sviluppo**. Il **18,4%** non ha incontrato difficoltà;
- per essere supportate nell'investire in AI il **22,6%** delle imprese chiede supporto per la formazione, il **21%** accesso a fondi pubblici, il **17,4%** consulenza operativa. Il **14,3%** iniziative promosse dalle associazioni di categoria.

GENERAZIONE DI VALORE

- il **54%** ritiene che l'AI possa generare valore a livello strategico per l'impresa, in particolare per l'**aumento di competitività** rispetto ai concorrenti, lo **sviluppo di prodotti/servizi su misura** e il **rafforzamento della capacità decisionale** basata su dati.

PROSPETTIVE DI SVILUPPO

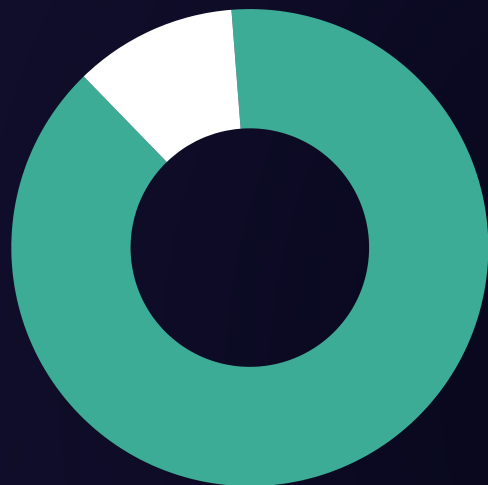
- il **68,4%** pensa che l'AI avrà un ruolo rilevante nel futuro della propria impresa;
- entro il **2026** le imprese che utilizzano l'AI passeranno dal **42,7%** al **62,1%**;
- gli investimenti futuri saranno soprattutto in **strumenti/piattaforme** e **formazione** del personale su AI e data literacy;
- Per il **36,6%** delle imprese l'AI è un'opportunità, per il **18,4%** è una minaccia e per il **45%** è solo una tecnologia

AI: CONOSCENZA E UTILIZZO

IMPRESE DEL TERZIARIO E CONOSCENZA DELL'AI

11,3%

NON CONOSCONO AI



88,7%

CONOSCONO AI

46% NON LA UTILIZZA

42,7% LA UTILIZZA

Soprattutto
imprese dei
servizi oltre i
20 addetti

INTEGRAZIONE AI IN STRATEGIE INNOVATIVE

Alta



7,6%

Media



27,8%

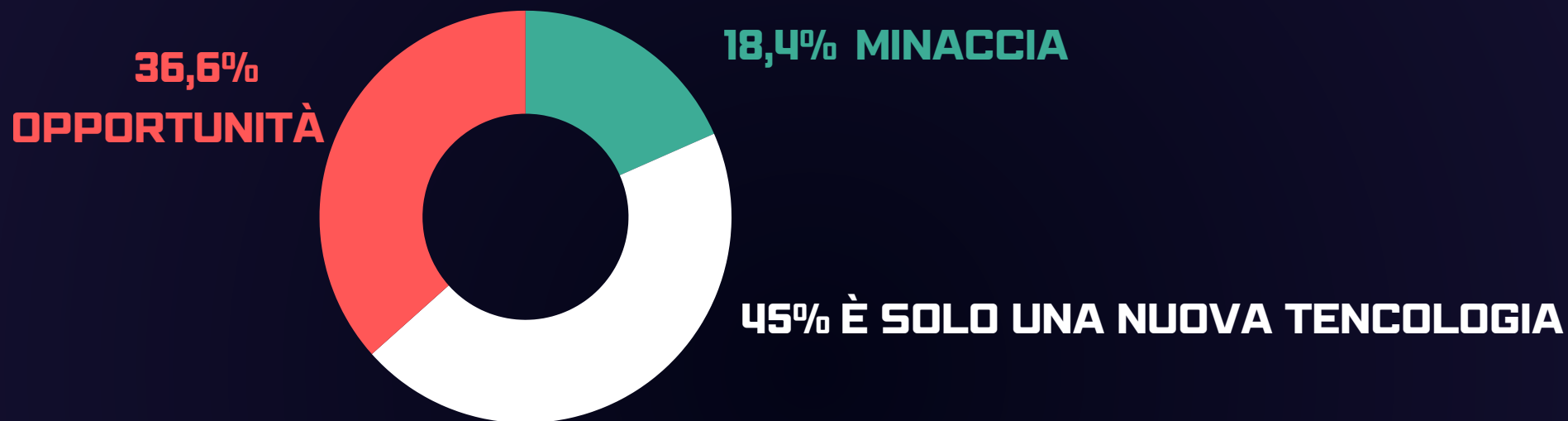
Bassa



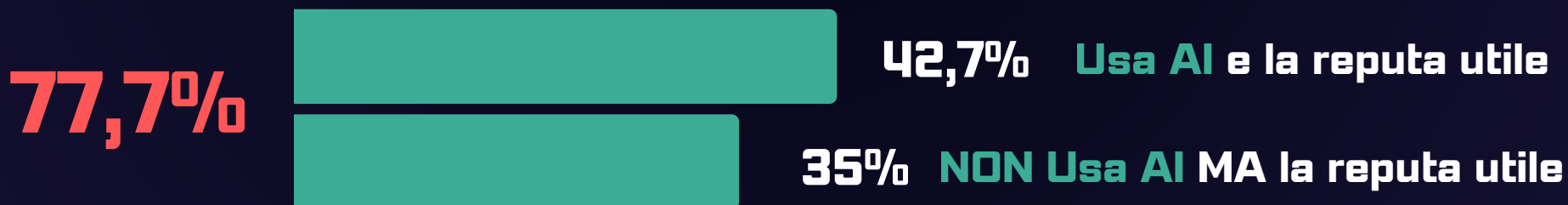
7,3%

AI: CONOSCENZA E UTILIZZO

AI: OPPORTUNITÀ O MINACCIA?



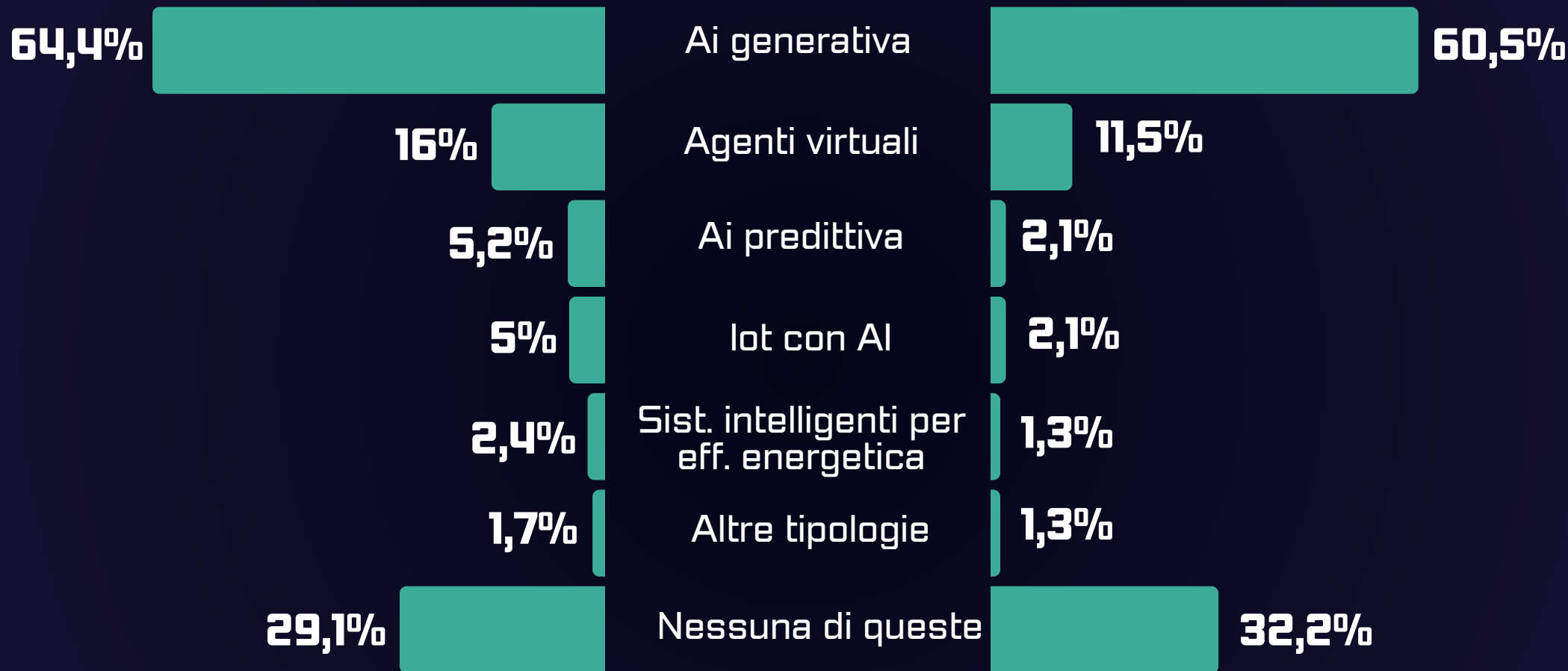
LIVELLO DI UTILITÀ ATTRIBUITO ALL'AI



ritiene AI utile per lo sviluppo della propria attività

AI: CONOSCENZA E UTILIZZO

AI: TECNOLOGIE CONOSCIUTE E TECNOLOGIE UTILIZZATE



70,9%
Conosce almeno una tecnologia

di queste

67,8%
Utilizza almeno una tecnologia

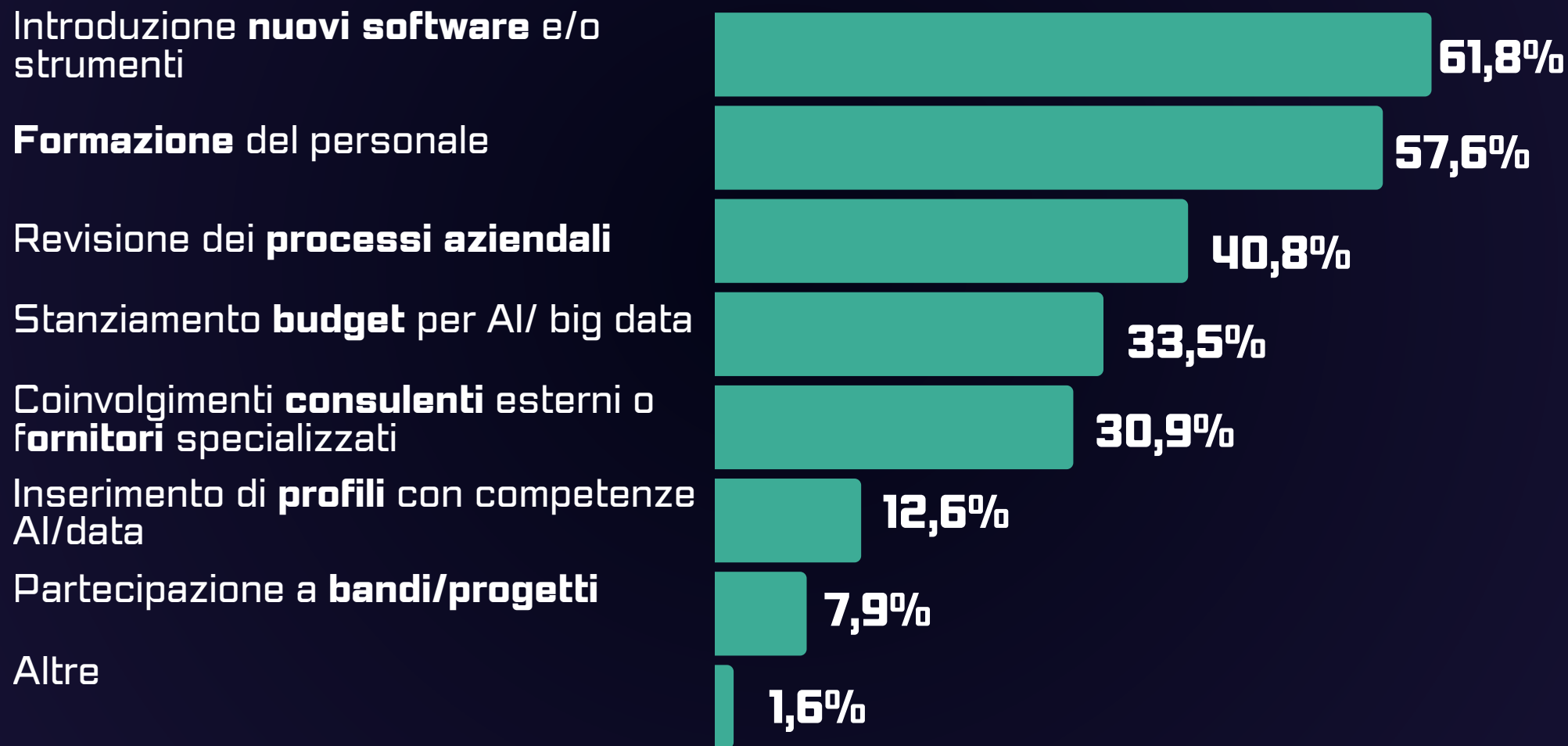
*totale diverso da 100 perchè erano possibili più risposte

AI: CONOSCENZA E UTILIZZO

IMPRESE CHE HANNO INTEGRATO AI IN PROCESSI AZIENDALI

35,4%

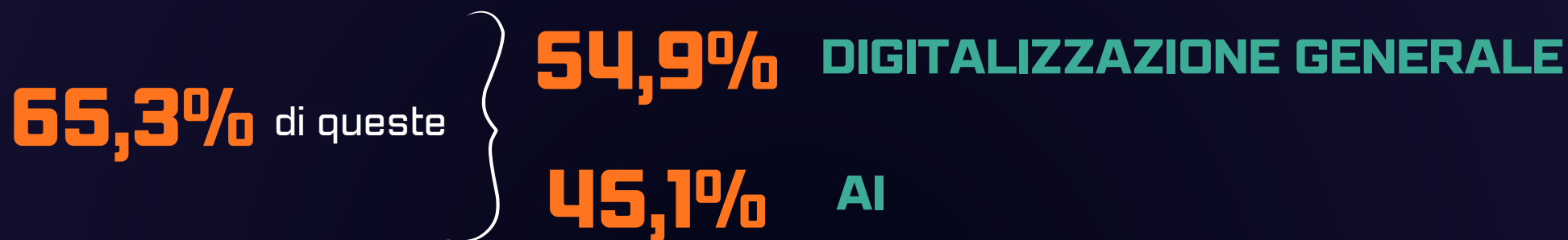
con le seguenti azioni:



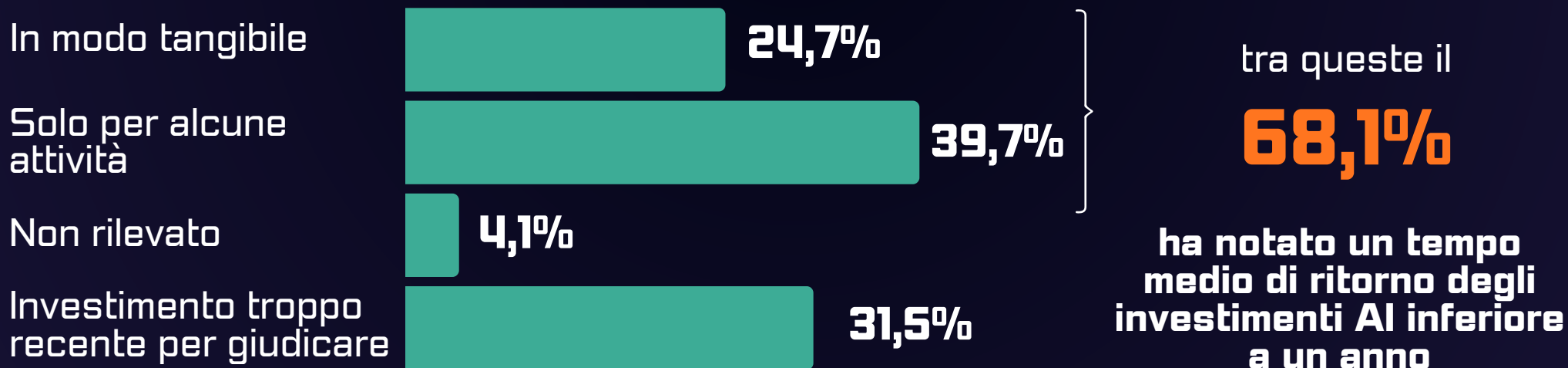
*totale diverso da 100 perchè erano possibili più risposte

AI: INVESTIMENTI

IMPRESE CHE HANNO FATTO INVESTIMENTI IN TECNOLOGIA

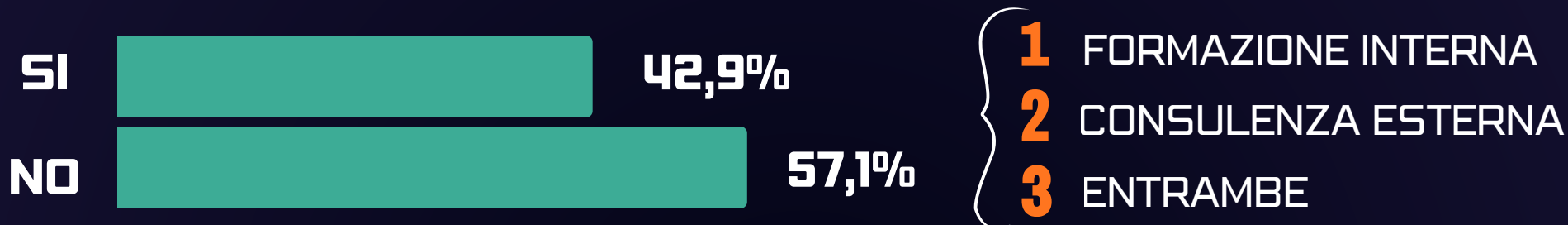


MIGLIORAMENTO EFFICIENZA OPERATIVA DI CHI HA INVESTITO IN AI

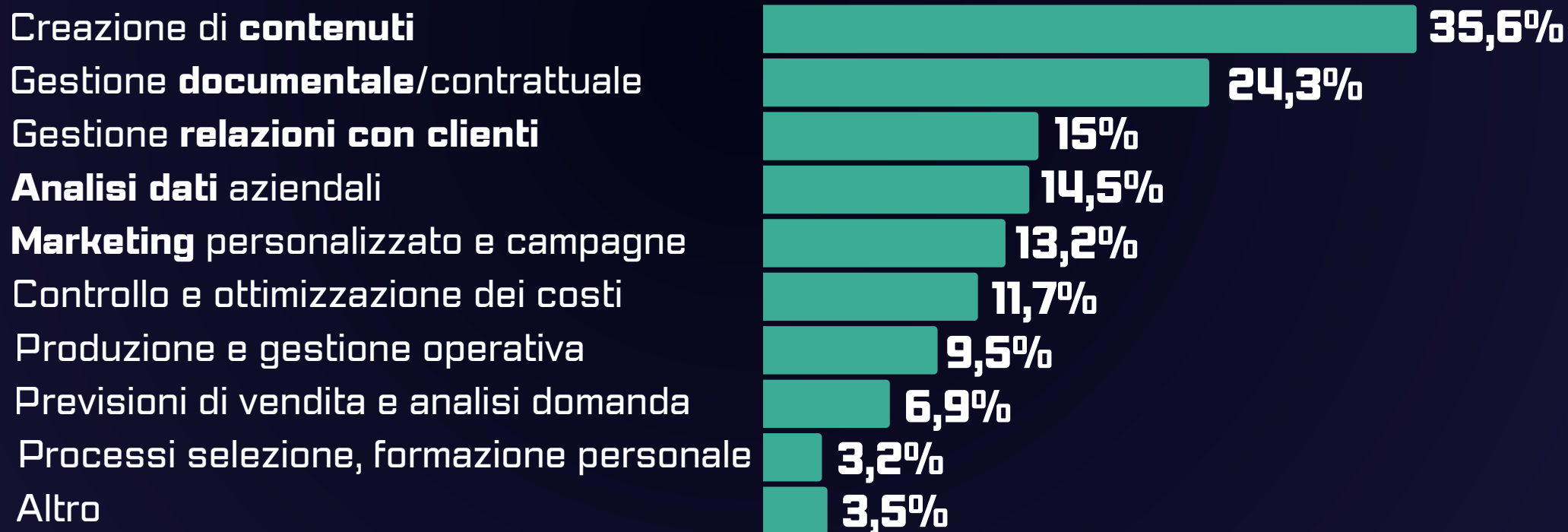


AI: INVESTIMENTI

IMPRESE CHE HANNO FATTO INVESTIMENTI IN FORMAZIONE



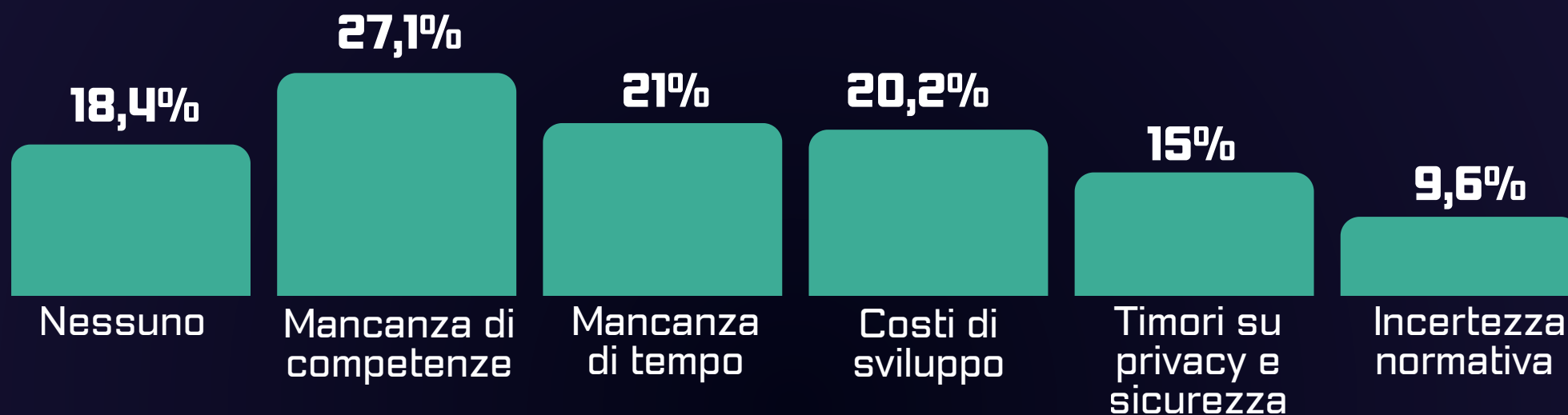
AMBITI DI UTILIZZO AI RITENUTI PIÙ UTILI



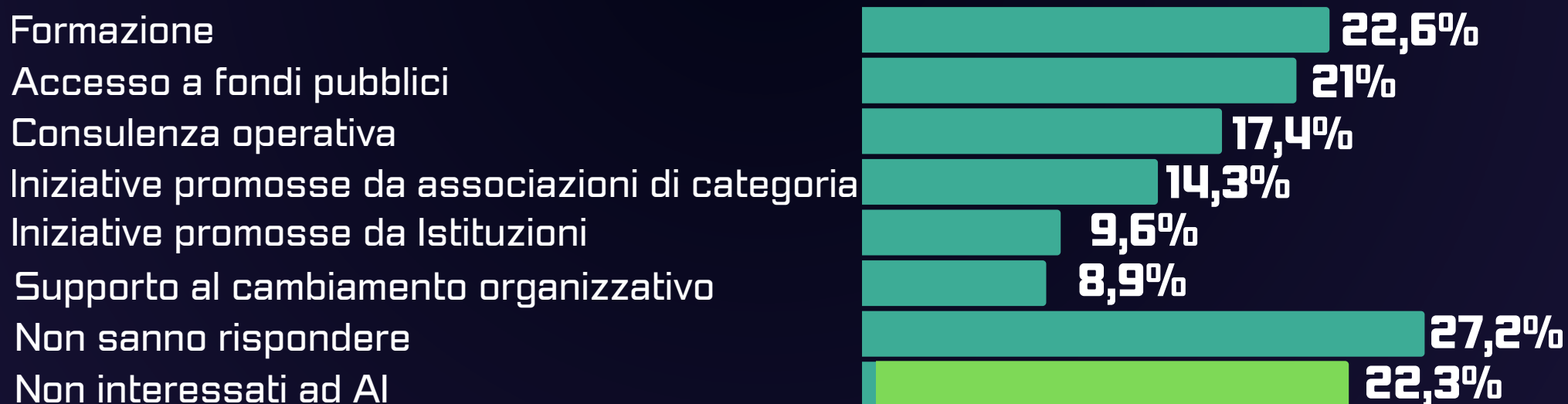
*totale diverso da 100 perchè erano possibili più risposte

AI: OSTACOLI E FATTORI ABILITANTI

OSTACOLI ALL'UTILIZZO DELL'AI



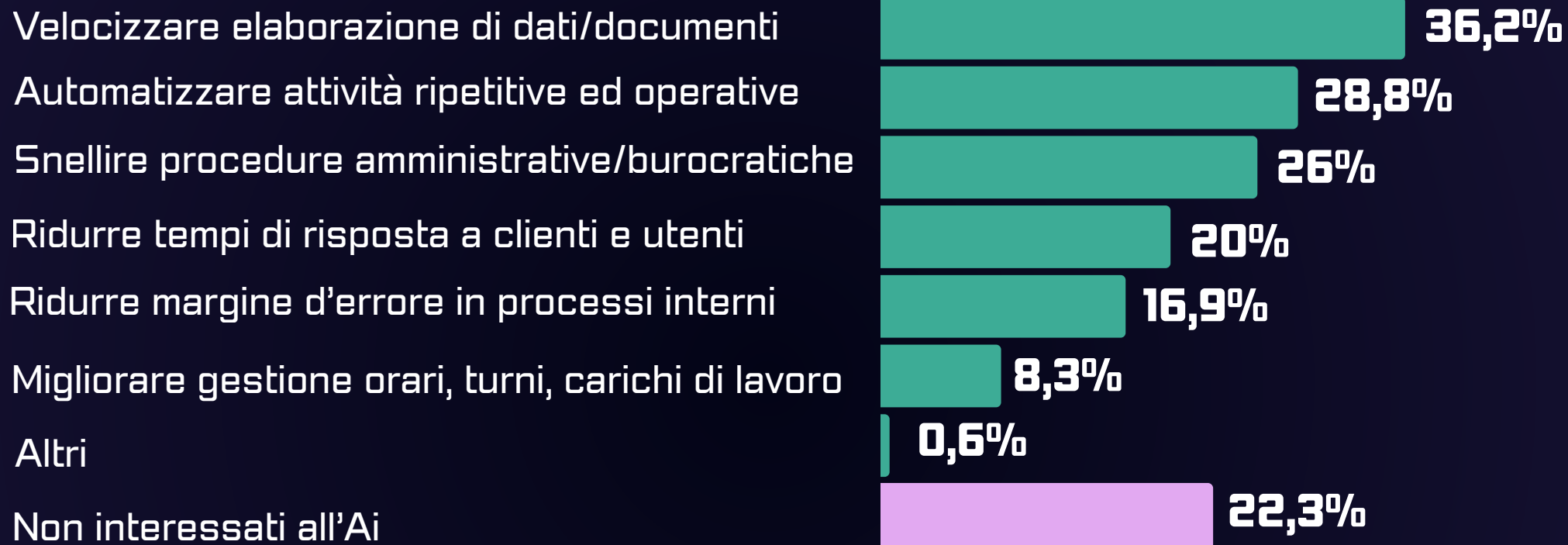
NECESSITÀ SEGNALATE DA IMPRESE PER INVESTIRE IN AI



*totale diverso da 100 perchè erano possibili più risposte

AI: LA GENERAZIONE DI VALORE

ATTESE SU ASPETTI DI GESTIONE QUOTIDIANA CHE AI PUÒ MIGLIORARE



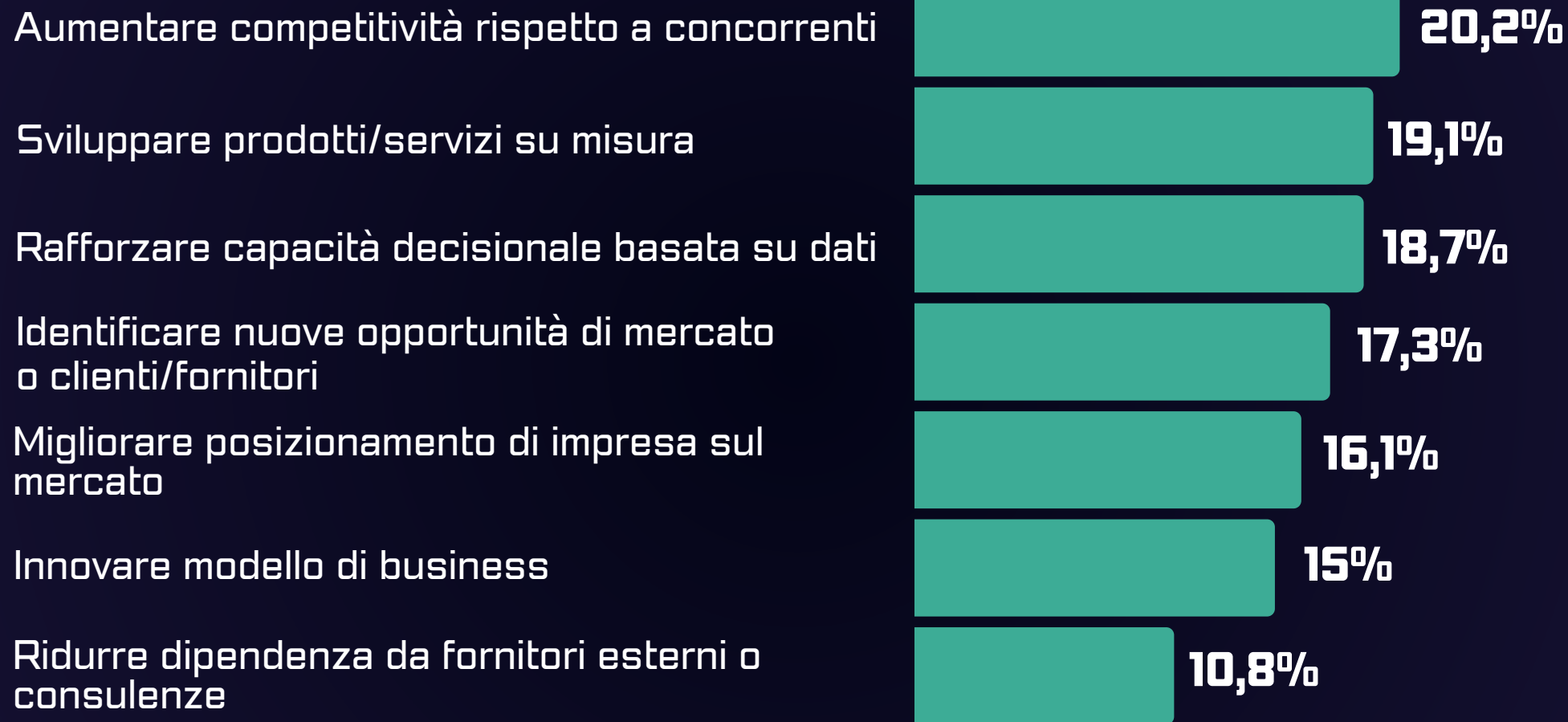
54%

IMPRESE SECONDO CUI AI GENERA VALORE A LIVELLO STRATEGICO

*totale diverso da 100 perchè erano possibili più risposte

AI: LA GENERAZIONE DI VALORE

AMBITI IN CUI AI PUÒ GENERARE VALORE PER L'IMPRESA



*totale diverso da 100 perchè erano possibili più risposte

AI: PROSPETTIVE DI SVILUPPO

RUOLO AI NEL FUTURO DELLE IMPRESE



IMPRESE CHE PASSERANNO AD AI ENTRO FINE 2026

Da **42,7%** attuale a **62,1%** entro il 2026



AI: PROSPETTIVE DI SVILUPPO

62,1% imprese che faranno investimenti → **9,8%** delle imprese farà o aumenterà investimenti **solo in presenza di finanziamenti pubblici o incentivi**

INVESTIMENTI IN AI GIÀ PREVISTI

+15%

Investimenti in strumenti e piattaforme

+8,3%

Investimenti in formazione del personale interno su AI e data literacy

+4,5%

Investimenti in sperimentazione di casi d'uso/ prototipi

+4,3%

Investimenti in consulenza specialistica per valutazioni e implementazioni



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA
LOMBARDIA

TERZIARIO E INTELLIGENZA ARTIFICIALE TRA SFIDE, CONFINI E OPPORTUNITÀ

