

LET'S RESEARCH THE FUTURE

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

RESEARCH
RETHINK
REIMAGINE



L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE COME LEVA PER LE PIATTAFORME GESTIONALI: CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ

Severino Meregalli
Leonardo Maria De Rossi
Lorenzo Diaferia

Ricerca realizzata con il contributo di SAP Italia, Altea UP, Avvale, Derga Consulting e Horsa RUN

1. Introduzione - L'Intelligenza Artificiale nel contesto aziendale attuale

Negli ultimi anni l'Intelligenza Artificiale (AI) è passata da tema di frontiera a livello di ricerca a componente strutturale delle strategie di innovazione di imprese e istituzioni. L'evoluzione tecnologica ha reso infatti reso accessibili strumenti che fino a pochi anni fa erano limitati a contesti specialistici, abbassando parte delle barriere all'ingresso, almeno a livello di percezione individuale e aziendale, che sono sempre state tipiche di questa disciplina. Il fenomeno ha assunto proporzioni significative, con un impatto visibile sia sul mercato globale sia nei modelli organizzativi interni alle aziende italiane.

Secondo le stime più recenti, il mercato mondiale dell'AI ha raggiunto un valore complessivo di circa 391 miliardi di dollari, con previsioni di crescita fino a 1.810 miliardi entro il 2030. Questa espansione, pari a un incremento di circa il 360% rispetto ai livelli attuali, riflette la crescente rilevanza della tecnologia in ambiti sempre più ampi: dalla produzione industriale ai servizi finanziari, dal marketing digitale ai sistemi di supporto alle decisioni. L'interesse è diffuso anche nella sfera pubblica e sociale. Nel solo ecosistema di OpenAI, piattaforme come ChatGPT si collocano stabilmente tra i primi cinque siti più visitati al mondo, mentre OpenAI supera 1,2 miliardi di accessi mensili. Questi numeri rappresentano un indicatore della diffusione di strumenti di AI generativa anche al di fuori degli ambienti strettamente professionali.

Il fenomeno non riguarda solo la disponibilità di strumenti, ma anche la trasformazione delle aspettative e dei comportamenti delle aziende. In recenti indagini, nove aziende su dieci hanno dichiarato infatti di stare puntando sull'AI per ottenere un vantaggio competitivo, e quattro su cinque di considerarla una priorità di business. Circa il 35% delle imprese utilizza soluzioni AI per colmare carenze di personale o automatizzare attività ripetitive. Nel settore delle telecomunicazioni, il 74% delle aziende ha introdotto chatbot e assistenti virtuali per migliorare la produttività del servizio clienti, mentre oltre il 78% utilizza strumenti di machine learning per migliorare l'accuratezza delle proprie previsioni in molteplici ambiti. Anche nel settore sanitario si osserva una diffusione crescente: due medici su cinque utilizzano sistemi informatici basati su AI a supporto della diagnosi, un segnale del crescente interesse per questa tecnologia in contesti caratterizzati da alta specializzazione e responsabilità.

L'interesse per l'AI non si limita a componenti core di ambiti settoriali specifici, ma include anche soluzioni funzionali trasversali rispetto a vari settori. Gli ambiti del marketing e delle vendite, per esempio, sono oggi tra i più dinamici, con un incremento del 40% nella priorità assegnata a progetti di AI e machine learning rispetto ad altre aree funzionali. La ricerca di efficienza, precisione e personalizzazione sta progressivamente orientando la domanda verso soluzioni capaci di combinare analisi predittiva, generazione automatica di contenuti e supporto decisionale.

Questo quadro globale trova riscontro anche nel contesto italiano, seppure con alcune peculiarità. Le aziende di medio-grandi dimensioni mostrano infatti un interesse crescente verso l'AI, ma la fase di adozione è ancora disomogenea. In molte organizzazioni si osserva infatti una fase di sperimentazione iniziale, spesso limitata a singoli processi o reparti. I progetti più diffusi riguardano la previsione della domanda, la pianificazione della produzione, il customer service automatizzato e l'analisi dei dati per il supporto alle decisioni di marketing.

Accanto alle opportunità e alle crescenti sperimentazioni, emergono tuttavia alcune criticità che necessitano di essere presidiate per massimizzare i risultati delle attività intraprese. La prima riguarda la qualità dei dati, elemento essenziale per il corretto funzionamento dei modelli di AI. Molte imprese italiane sono infatti impegnate nella costruzione delle condizioni per garantire una base informativa completa, coerente e aggiornata. La seconda criticità è di tipo organizzativo e culturale: la diffusione dell'AI richiede competenze e supporto al cambiamento interno, elementi non sempre nativamente presenti nelle strutture aziendali e che possono necessitare di progettualità ad hoc di accompagnamento.

Un ulteriore elemento che caratterizza il dibattito sull'AI è la presenza di numerosi miti e luoghi comuni. Nel linguaggio manageriale e mediatico, l'AI è infatti spesso presentata come una tecnologia capace di risolvere automaticamente problemi di efficienza e produttività, quasi alla stregua di una soluzione generalista a ogni problema. In realtà, la maggior parte dei progetti richiede un impegno chiaro per analizzare dove la possibilità tecnologica incontra effettive necessità aziendali, investimenti, e processi di apprendimento organizzativo. In altre parole, un approccio consapevole alle opportunità offerte dall'AI non può sottovalutare l'importanza dell'impostare percorsi di avvicinamento maturi e pragmatici.

La ricerca condotta da SDA Bocconi School of Management con il supporto di SAP Italia si colloca all'interno di questo scenario, con l'obiettivo di offrire una visione empiricamente fondata e pragmatica sull'adozione dell'AI nelle imprese italiane di medio-grandi dimensioni e sulle sue modalità di implementazione. L'analisi si concentra dunque sulle modalità concrete attraverso cui le aziende stanno implementando soluzioni AI, sulle scelte di governance adottate e sui risultati ottenuti nei recenti percorsi di sperimentazione e adozione.

Le sezioni che seguono approfondiscono dunque il perimetro e la metodologia della ricerca, per presentare poi i risultati empirici raccolti e analizzare i modelli di implementazione e integrazione osservati nelle aziende coinvolte nello studio.

2. Perimetro e metodologia della ricerca

La ricerca è stata condotta con l'obiettivo di analizzare in modo sistematico le modalità attraverso cui le aziende italiane di medio-grandi dimensioni stanno implementando soluzioni AI nei propri processi gestionali e operativi.

L'indagine si concentra su un campione di sedici imprese operanti in Italia, selezionate in base a criteri di dimensione, complessità organizzativa e grado di sperimentazione nel campo dell'AI. Le organizzazioni coinvolte appartengono a settori diversi, manifatturiero, telecomunicazioni, moda, distribuzione, servizi e tecnologia, ma presentano una caratteristica comune: l'interesse per lo sviluppo di soluzioni AI nei propri processi e la presenza, almeno in fase di sperimentazione, di progetti attivi.

Le imprese partecipanti sono state coinvolte attraverso interviste qualitative rivolte a figure manageriali con responsabilità dirette nella sperimentazione o implementazione di soluzioni AI. La raccolta delle informazioni è avvenuta attraverso interviste semi-strutturate, della durata media di 60 minuti, condotte nel 2025.

La ricerca si è articolata in tre fasi principali, combinate in modo sequenziale ma con momenti di revisione trasversali.

Analisi della letteratura e delle fonti secondarie

In una prima fase è stata realizzata un'analisi desk della letteratura scientifica e professionale sull'AI e la sua implementazione in azienda. L'obiettivo era quello di definire il quadro concettuale di riferimento e individuare le principali tendenze in tema di adozione, governance e personalizzazione dei sistemi AI. Sono stati analizzati articoli accademici, report internazionali e studi di settore pubblicati tra il 2020 e il 2025. Particolare attenzione è stata dedicata alle ricerche che esplorano la relazione tra AI e altri sistemi aziendali e ai modelli di personalizzazione dei sistemi AI in funzione delle necessità aziendali.

Analisi qualitativa dei casi aziendali

La fase centrale della ricerca è stata dedicata all'analisi qualitativa dei casi aziendali, con l'obiettivo di comprendere come l'AI venga effettivamente implementata nei diversi contesti organizzativi. Per ciascuna impresa sono stati analizzati i seguenti elementi:

- il tipo di progetto avviato e le aree aziendali coinvolte;
- le motivazioni e gli obiettivi dichiarati;
- le scelte tecnologiche (sviluppo interno, soluzioni di mercato, modelli ibridi);
- i meccanismi di governance e i ruoli organizzativi;
- i risultati ottenuti e le criticità incontrate.

I casi hanno riguardato applicazioni in ambiti eterogenei: progettazione e sviluppo prodotto, supply chain e produzione, marketing e vendite, customer service, amministrazione e finanza, risorse umane e sistemi IT. Questa varietà ha permesso di individuare non solo le aree di maggiore sperimentazione, ma anche le differenze nei modelli di implementazione e nei livelli di integrazione tecnologica.

Le aziende che hanno acconsentito alla pubblicazione della propria esperienza con la diffusione dei dati aziendali, che ringraziamo, sono riportate nel box di seguito.

Alcune delle aziende che hanno partecipato



Validazione e confronto dei risultati

L'ultima fase ha previsto la validazione dei risultati attraverso momenti di confronto tra i ricercatori, al fine di verificare la coerenza delle evidenze emerse e di costruire una rap-

presentazione condivisa delle modalità di adozione. I dati raccolti sono stati successivamente sintetizzati in un framework interpretativo, finalizzato a descrivere i modelli ricorrenti di implementazione dell'AI e i relativi fattori decisionali chiave.

3. Le modalità di implementazione dell'AI: desk research e contesto di riferimento

La fase di analisi desk è servita a definire il quadro entro cui si collocano le pratiche di implementazione AI osservate nelle imprese italiane coinvolte nella ricerca. Questa attività preliminare ha consentito di sistematizzare le evidenze disponibili a livello internazionale e di interpretare le diverse configurazioni organizzative e tecnologiche emerse dai casi analizzati.

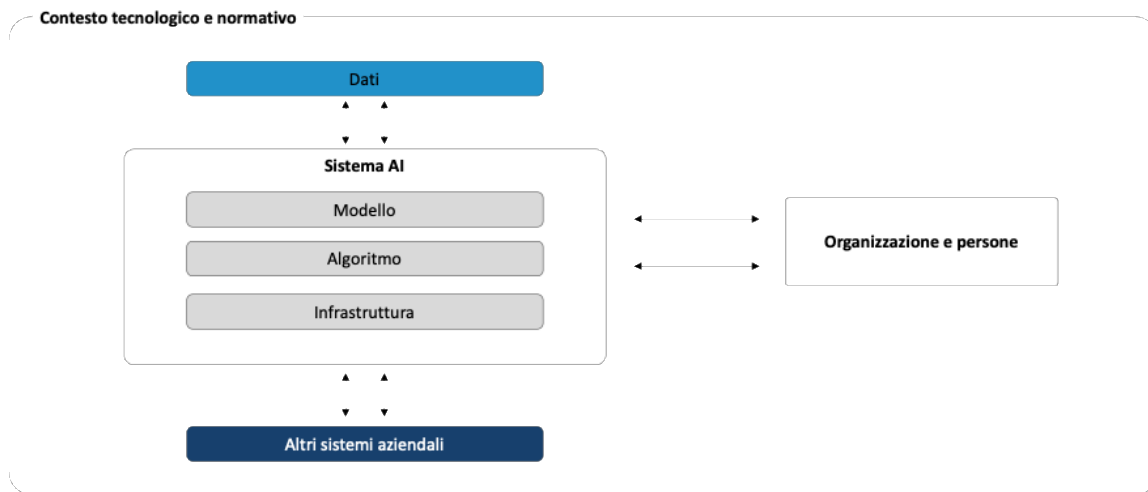
3.1 La natura sistemica dell'AI e le sue componenti principali

Un punto di partenza importante per ogni studio pragmatico sull'AI è la considerazione che ogni soluzione è in realtà un sistema complesso composto da elementi che operano in modo interdipendente, in cui la componente strettamente AI rappresenta solamente uno degli ingranaggi necessari per il funzionamento dell'intero sistema. La sua efficacia complessiva dipende invece dalla capacità dell'organizzazione di bilanciare e integrare cinque componenti principali: l'algoritmo, il modello, i dati, l'infrastruttura tecnologica e le persone che ne governano l'utilizzo e fruiscono del sistema.

- L'**algoritmo** rappresenta la logica di base dell'apprendimento AI. È l'approccio che consente di elaborare grandi quantità di dati e individuare relazioni utili a fini predittivi o generativi.
- Il **modello** è il risultato dell'applicazione dell'algoritmo a un determinato insieme di dati, che viene progressivamente affinata grazie ai processi di addestramento.
- I **dati** costituiscono il materiale su cui si fonda l'intero sistema. La loro qualità, completezza e coerenza influiscono direttamente sull'accuratezza dei risultati.
- L'**infrastruttura tecnologica** fornisce le risorse di calcolo, archiviazione e sicurezza necessarie per garantire l'affidabilità e la scalabilità del sistema.
- Le **persone** e l'organizzazione nel suo complesso giocano infine un ruolo determinante nel definire le regole di utilizzo, nel supervisionare i processi e nel tradurre i risultati dell'AI in decisioni operative.

Implementare un progetto di AI non significa dunque sviluppare un singolo modello, ma costruire un insieme coerente di tecnologie, processi e competenze. La qualità del dato diventa un prerequisito strategico: senza una solida governance del dato, anche i modelli AI più sofisticati producono risultati incoerenti o difficilmente interpretabili. Analogamente, la presenza di infrastrutture

adeguate e di figure con competenze di analisi e controllo consente di ridurre il rischio di errori e di aumentare la capacità di sfruttamento di queste soluzioni da parte dell'organizzazione¹.



3.2 I livelli di personalizzazione dei sistemi AI

L'analisi delle principali esperienze internazionali e di mercato consente di distinguere tre modalità prevalenti di implementazione dell'AI in azienda, che si differenziano in base al grado di personalizzazione e al controllo esercitato dall'azienda sul sistema.

A un estremo, troviamo quei casi in cui l'AI è **integrata nativamente** all'interno di piattaforme software già in uso, come i sistemi ERP, CRM o gli strumenti di produttività personale. Si tratta delle cosiddette soluzioni *embedded*, nelle quali l'impresa si limita ad attivare funzionalità già disponibili in strumenti software di natura più ampia. Le imprese che adottano questa soluzione tendono a concentrarsi su casi in cui strumenti AI offrono capacità predittive o generative generiche e trasversali, senza richiedere sviluppi complessi.

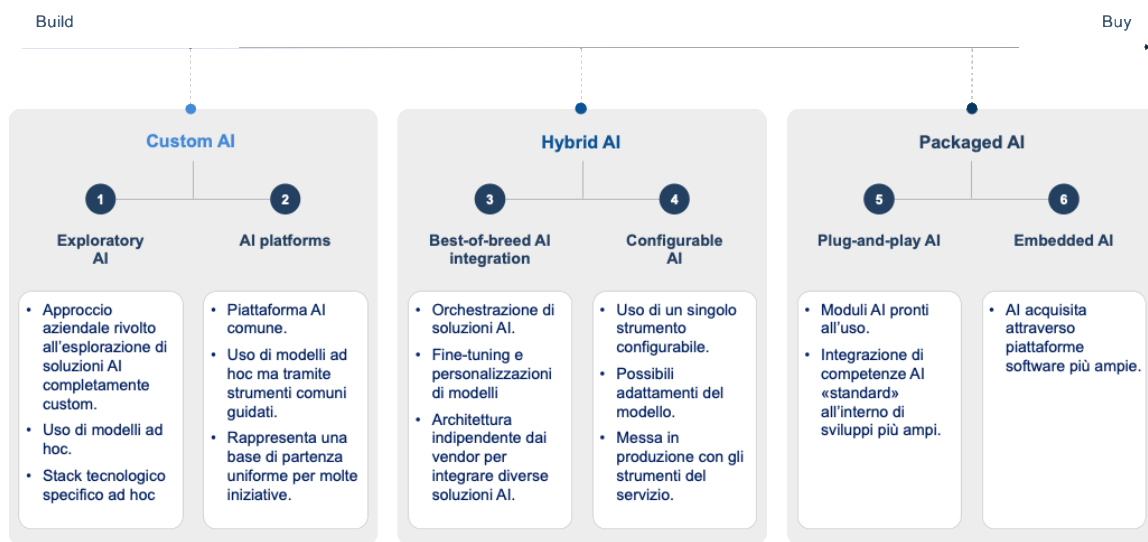
Una seconda modalità prevede la **personalizzazione di soluzioni di mercato**. In questo caso, le aziende partono da una piattaforma preesistente e la adattano alle proprie esigenze, ad esempio integrando dati interni o configurando modelli specifici. Il sistema rimane fornito da un vendor esterno, ma viene calibrato per rispecchiare i processi e le metriche aziendali. Questo approccio consente di bilanciare due esigenze: da un lato, beneficiare della solidità e della manutenzione garantita dal fornitore; dall'altro, ottenere una maggiore aderenza ai propri obiettivi operativi. La qualità dei risultati dipende in larga misura dalla capacità di gestire l'interfaccia tra la piattaforma e i sistemi aziendali, e dal livello di collaborazione instaurato con il fornitore.

¹ Per approfondimenti si vedano:

- van Giffen, Benjamin; Barth, Nadine; and Sagodi, André, "Characteristics of Contemporary Artificial Intelligence Technologies and Implications for IS Research" (2022). ICIS 2022 Proceedings.
- Mhaskey, Sanjay Vijay. "Integration of artificial intelligence (AI) in enterprise resource planning (ERP) systems: Opportunities, challenges, and implications." International Journal of Computer Engineering in Research Trends 11.12 (2024): 1-9.

La terza modalità è quella della **costruzione di sistemi AI personalizzati**. Si tratta di soluzioni sviluppate internamente o in collaborazione con partner tecnologici, pensate per rispondere a esigenze specifiche che non trovano copertura nelle piattaforme standard. In questi casi, l'impresa assume la piena responsabilità della progettazione, dell'addestramento e della manutenzione dei modelli. Questa scelta consente un elevato livello di controllo e la possibilità di sviluppare soluzioni distintive, ma comporta anche costi e complessità più elevati. È un approccio che richiede infrastrutture adeguate, risorse specializzate e una chiara definizione delle priorità di business.

Nella pratica, le tre modalità non sono mutuamente esclusive. Molte aziende sviluppano **configurazioni ibride**, combinando moduli di mercato con componenti interne. Ad esempio, un'impresa può utilizzare un sistema gestionale con funzioni di AI integrate per l'elaborazione dei dati amministrativi e, contemporaneamente, sviluppare internamente un modello predittivo per la pianificazione della produzione o per l'analisi della domanda².



4. Risultati della ricerca: aree applicative, governance e punti di attenzione

L'indagine empirica ha permesso di delineare un quadro rappresentativo di come le imprese italiane di medio-grandi dimensioni si stiano avvicinando a sperimentazioni e implementazioni AI. Il campione analizzato mostra un livello di sperimentazione crescente, ma anche una forte eterogeneità in termini di maturità, investimenti e risultati.

Nella maggior parte dei casi, i progetti osservati si trovano in una fase esplorativa o di primo sviluppo. Poche imprese hanno già consolidato l'AI in modo stabile nei propri processi, mentre molte stanno ancora valutando le possibili applicazioni o testando soluzioni pilota.

² Per approfondimenti si vedano:

- Diaferia, Lorenzo; Blohm, Ivo; De Rossi, Leonardo Maria; and Salviotti, Gianluca, "When Standard Is Not Enough: a Conceptualization of AI Systems' Customization and its Antecedents" (2022). ICIS 2022 Proceedings.
- DEVO Lab. (2022). Artificial Intelligence Customization - Research Report.
- Weber, Michael, et al. "Orchestration logics for artificial intelligence platforms: From raw data to industry-specific applications." Information Systems Journal 35.3 (2025): 1015-1043



Le iniziative mappate nello studio si concentrano su sette aree principali, quattro legate ai processi core di business (design e sviluppo prodotto, produzione e supply chain, marketing e vendite, customer service) e tre di supporto (amministrazione e finanza, IT e sicurezza, risorse umane e formazione).

A queste si aggiunge un fenomeno più trasversale: l'utilizzo di strumenti di AI generativa per la produttività individuale, adottati in modo sperimentale da singoli team o dipendenti.

Gli obiettivi prevalenti riguardano l'efficienza dei processi, la riduzione di errori manuali e la possibilità di gestire attività ripetitive in modo più rapido. Tuttavia, accanto a queste finalità operative, emergono anche aspettative legate alla capacità dell'AI di migliorare la qualità delle decisioni e di favorire una cultura aziendale più orientata ai dati.

I box di dettaglio con la descrizione dei casi raccolti durante la ricerca sono presentati nella sezione finale del report (Sezione 7).

4.1 Design e sviluppo prodotto

Nel campo del design e dello sviluppo prodotto, l'interesse verso l'AI è ampio ma ancora in fase sperimentale. Le imprese utilizzano o stanno valutando l'impiego di strumenti capaci di supportare le fasi creative e di prototipazione, soprattutto attraverso soluzioni di AI generativa.

L'obiettivo principale non è ridurre i costi o i tempi di produzione, ma ampliare la capacità esplorativa dei team di progettazione e introdurre nuovi linguaggi visivi o funzionali nei prodotti.

Dorelan, ad esempio, ha avviato una sperimentazione di strumenti di generazione visiva e testuale integrati nei software di progettazione, con l'obiettivo di supportare i designer nell'ideazione di nuove linee di prodotto. L'esperienza è ancora in corso, ma i primi risultati indicano un miglioramento della varietà delle soluzioni proposte e una maggiore rapidità nella fase di prototipazione digitale. Anche Farmol, che opera come contract manufacturer nel settore del personal care e dell'home care, sta valutando l'uso dell'AI per analizzare le formulazioni dei prodotti, con lo scopo di anticipare la fattibilità tecnica delle proposte dei clienti.

Queste iniziative mostrano un approccio esplorativo: l'AI è vista come strumento complementare alla competenza tecnica e creativa dei team di sviluppo, più che come sostituto delle attività umane.

4.2 Produzione e supply chain

Le applicazioni di AI nella produzione e nella supply chain sono tra le più promettenti, ma anche in questo ambito la maggior parte dei progetti si trova in una fase di test o di prima implementazione. L'attenzione si concentra su modelli di previsione della domanda, pianificazione automatica, manutenzione predittiva e monitoraggio delle prestazioni operative.

Farmol sta per esempio valutando di lavorare sullo sviluppo di algoritmi di pianificazione integrata della produzione e dei magazzini, nonché strumenti di analisi delle performance di linea per identificare in anticipo le cause dei fermi macchina. L'obiettivo dichiarato è ridurre i tempi di inattività e aumentare la continuità produttiva, ma il progetto è ancora in fase di validazione. In modo analogo, Nactarome, attiva nel settore degli aromi e degli ingredienti per l'industria alimentare, ha introdotto un sistema di previsione del fabbisogno basato sull'analisi delle serie storiche. Il modello fornisce stime sull'evoluzione della domanda e contribuisce alla pianificazione degli acquisti di materie prime.

Queste esperienze mostrano come l'uso di strumenti AI in quest'ambito sia ancora in fasi iniziali, e come le aziende mantengano un presidio umano sulle decisioni operative, utilizzando gli output dei modelli come base per la pianificazione o la verifica.

4.3 Marketing e vendite

Le sperimentazioni in ambito marketing e commerciale si concentrano sull'uso dell'AI per automatizzare la creazione di contenuti e per analizzare i comportamenti dei consumatori. Le aziende intervistate stanno esplorando le possibilità offerte dalla generazione automatica di testi e immagini per le campagne pubblicitarie, nonché strumenti predittivi per la gestione del portafoglio clienti. Un'azienda del settore articoli per la casa sta per esempio sperimentando una piattaforma di AI generativa per la realizzazione dei cataloghi promozionali, che combina elementi visivi e descrizioni di prodotto. Il progetto, ancora in fase di test, è volto a ridurre i tempi di produzione dei materiali e a migliorare la coerenza dei contenuti. Parallelamente, la stessa impresa sta lavorando a un modello per la previsione dei riassortimenti nei punti vendita, integrando dati di vendita e di logistica. Nel settore moda, un'azienda specializzata in calzature di fascia alta utilizza uno strumento di analisi visiva per valutare la composizione delle immagini pubblicitarie e selezionare quelle con maggiore efficacia comunicativa.

Si tratta di iniziative orientate alla sperimentazione di nuove modalità di interazione con il mercato, dove il valore dell'AI risiede nella velocità di analisi e nella possibilità di testare ipotesi creative o commerciali in tempi ridotti.

4.4 Customer service

Nel customer service, le imprese si concentrano sull'uso dell'AI per automatizzare attività ripetitive e migliorare la rapidità di risposta al cliente. Anche in questo caso, la maggior parte dei progetti si trova in una fase di avvio, con sistemi ancora soggetti a validazione o a supervisione umana elevata.

Dorelan ha implementato per esempio un assistente virtuale per la gestione delle richieste post-vendita. Il sistema utilizza modelli di AI generativa adattati ai dati aziendali interni

e supporta gli operatori nelle risposte ai clienti, riducendo i tempi di gestione dei ticket. Bertazzoni, invece, sta testando un sistema che analizza i manuali tecnici e i casi pregressi per suggerire soluzioni di troubleshooting agli operatori di assistenza. Il progetto ha l'obiettivo di limitare gli interventi tecnici in loco e di garantire maggiore uniformità nella qualità del servizio. Anche Bending Spoons ha sviluppato una piattaforma interna che suggerisce risposte automatiche o semi-automatiche per le richieste di assistenza di basso profilo, consentendo agli operatori di concentrarsi sui casi più complessi. Le soluzioni sono progettate con logiche human-in-the-loop, che prevedono il controllo umano come elemento strutturale del processo.

4.5 Funzioni di supporto: amministrazione, IT e risorse umane

Le aree di supporto, in particolare amministrazione, finanza e IT, rappresentano un terreno frequentemente oggetto dell'introduzione di strumenti di AI. In questi contesti, le applicazioni mirano soprattutto a ridurre l'onere delle attività ripetitive e ad aumentare l'accuratezza dei dati gestiti.

Bending Spoons ha per esempio automatizzato la registrazione delle fatture, integrando nel proprio gestionale un modulo AI che precompila i campi principali e li sottopone alla validazione dell'utente. Metal Work, produttore di componenti pneumatici, ha attivato alcuni moduli AI integrati nel proprio ERP per l'estrazione automatica dei dati dai documenti di acquisto e vendita. Anche in questo caso si tratta di un'iniziativa sperimentale, condotta con l'obiettivo di ridurre tempi di elaborazione e tasso di errore. Altre imprese del campione stanno esplorando l'utilizzo di modelli predittivi per la sicurezza informatica e la manutenzione dei sistemi IT, ma tali progetti si trovano ancora in fase di studio.

4.6 Governance e punti di attenzione

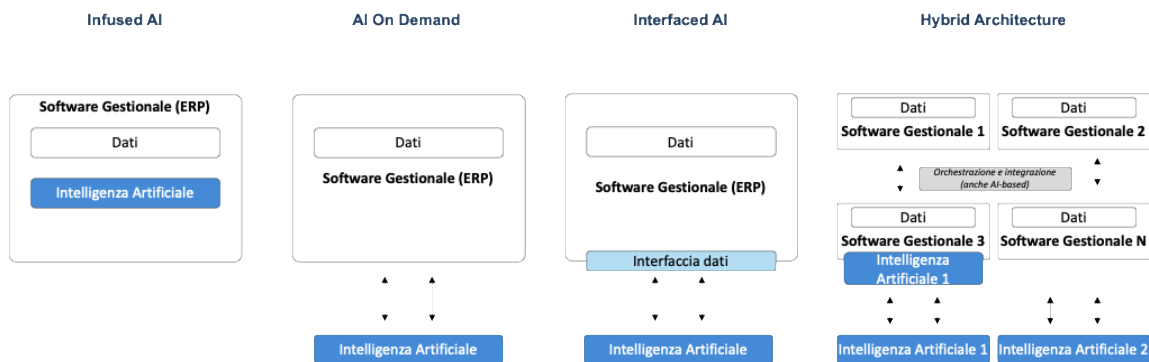
Dall'analisi complessiva dei casi emergono alcune tendenze comuni.

La prima riguarda la gestione della governance: molte aziende stanno cercando un equilibrio tra un approccio decentralizzato, che consente alle singole funzioni di sperimentare liberamente, e una supervisione centralizzata per garantire coerenza tecnologica e rispetto delle normative. Le direzioni IT e legali svolgono un ruolo di presidio, in particolare per quanto riguarda la protezione dei dati e la compliance regolatoria.

La seconda tendenza riguarda la qualità dei dati. Tutte le imprese intervistate riconoscono che la disponibilità di dati accurati e aggiornati rappresenta la condizione necessaria per qualsiasi progetto di AI, ma pochi hanno ancora una strategia strutturata di data governance. In molti casi, la raccolta dei dati avviene in modo frammentato, limitando l'affidabilità dei modelli. Infine, emerge con forza la dimensione culturale e formativa. L'introduzione dell'AI richiede infatti nuove competenze e una maggiore capacità critica nell'uso degli strumenti. Le aziende più avanzate accompagnano le sperimentazioni con programmi di formazione e sensibilizzazione rivolti ai team operativi, promuovendo un approccio informato e responsabile.

5. Le modalità di integrazione dell'AI nelle aziende italiane

L'analisi delle esperienze raccolte mostra che le imprese italiane stanno adottando approcci molto diversi all'integrazione dell'AI nei propri sistemi informativi e gestionali. Le differenze dipendono dal livello di maturità tecnologica, dalla disponibilità di dati e competenze e dal ruolo strategico assegnato all'AI all'interno dell'organizzazione. Nonostante la varietà dei percorsi, è possibile ricondurre le modalità osservate a quattro archetipi di integrazione. Ciascuno rappresenta un diverso equilibrio tra autonomia operativa, grado di integrazione con i sistemi aziendali e presidio dei processi. Nella pratica, molte imprese combinano più archetipi, utilizzando soluzioni diverse per aree funzionali differenti.



Infused AI

Il primo archetipo, denominato Infused AI, descrive l'integrazione dell'intelligenza artificiale all'interno dei software gestionali o delle piattaforme aziendali già in uso. In questo caso, l'AI non viene introdotta come soluzione autonoma, ma come funzionalità nativa di un sistema esistente (ERP, CRM, strumenti di collaborazione o piattaforme HR). Le aziende che adottano questo modello beneficiano di un'integrazione automatica con i dati aziendali e di un livello più elevato di sicurezza e controllo. Le funzioni AI integrate si occupano di automatizzare processi specifici, come la classificazione di documenti, la generazione di previsioni di vendita o la riconciliazione di dati contabili. Molte imprese del campione si collocano in questa categoria. Metal Work, ad esempio, ha iniziato a utilizzare i moduli AI già presenti nel proprio sistema gestionale per estrarre dati dai documenti di acquisto e vendita e per automatizzare la gestione delle fatture passive. Anche altre realtà industriali stanno sfruttando le funzioni di intelligenza artificiale messe a disposizione dai propri fornitori ERP, senza interventi di sviluppo interno. L'approccio Infused presenta il vantaggio di un'adozione rapida e sicura, ma il limite principale è la dipendenza dalle scelte dei vendor. Le funzionalità disponibili seguono i tempi e le priorità di sviluppo dei fornitori di software, lasciando all'azienda un margine di personalizzazione limitato.

AI On Demand

Il secondo modello, definito AI On Demand, si riferisce all'utilizzo di strumenti di AI in modo indipendente dai sistemi aziendali. In questa configurazione, l'AI non è integrata nei flussi informativi o nei software gestionali: viene attivata al bisogno, spesso a livello di

singolo utente o reparto. Le soluzioni più comuni sono strumenti di AI generativa per la scrittura, la traduzione, l'analisi di testi o la creazione di contenuti visuali, adottati su iniziativa dei team o dei dipendenti. Questi strumenti vengono alimentati manualmente con dati o prompt specifici e non interagiscono con le basi dati interne dell'impresa in maniera strutturata. Il vantaggio di questo approccio risiede nella rapidità e nella flessibilità: consente di sperimentare applicazioni di AI con costi e rischi limitati. Tuttavia, la mancanza di integrazione strutturale riduce la possibilità di ottenere benefici scalabili e comporta rischi legati alla sicurezza dei dati e alla dispersione di conoscenza. Molte aziende italiane si trovano oggi in questa fase, in cui la sperimentazione spontanea precede la definizione di politiche interne e infrastrutture dedicate. Per molte organizzazioni, l'AI On Demand rappresenta una fase di apprendimento utile per comprendere potenzialità e limiti della tecnologia prima di passare a modelli più integrati.

Interfaced AI

Il terzo archetipo, Interfaced AI, si basa su una logica di integrazione strutturata tra soluzioni di AI e sistemi aziendali esistenti, pur mantenendo una certa autonomia delle componenti. In questo modello, i sistemi AI comunicano con le piattaforme gestionali attraverso interfacce dedicate (API o connettori), che consentono lo scambio automatico di dati e risultati. Le aziende che seguono questa logica non si limitano ad attivare moduli preesistenti, ma costruiscono un'architettura di collegamento che permette di sfruttare le potenzialità dei modelli di AI mantenendo il controllo sui flussi informativi. Questo tipo di integrazione è particolarmente utile nei contesti in cui l'AI deve elaborare dati provenienti da più fonti o generare output che alimentano direttamente i processi operativi. L'approccio Interfaced consente di ottenere un maggior livello di personalizzazione e coerenza con le necessità aziendali, ma richiede una solida infrastruttura dati e competenze tecniche per la gestione delle integrazioni. È una scelta tipica delle imprese che hanno già maturato un'esperienza iniziale con l'AI e vogliono consolidarla in progetti più estesi.

Hybrid Architecture

Il quarto modello, definito Hybrid Architecture, rappresenta il livello più evoluto di integrazione. In questa configurazione, l'azienda utilizza più sistemi di intelligenza artificiale, ciascuno specializzato in compiti diversi, e li orchestra attraverso una piattaforma centrale di integrazione.

I flussi di dati e le logiche decisionali vengono gestiti in modo coordinato, consentendo di combinare soluzioni di mercato e modelli sviluppati internamente. L'obiettivo di questo approccio è creare un ecosistema integrato di soluzioni. Ad esempio, un sistema può essere dedicato alla previsione della domanda, un altro alla pianificazione della produzione e un terzo all'analisi dei comportamenti dei clienti, tutti collegati tramite un'infrastruttura di orchestrazione comune.

Come accade per tutte le innovazioni, anche l'AI sta attraversando, ancor più di altre tecnologie, una fase di **aspettative iper-inflazionate**, alimentata da narrazioni che ne hanno enfatizzato le capacità trasformative. Oggi, molte imprese si trovano nel tratto intermedio di questo ciclo: quello in cui il potenziale della tecnologia è chiaro, ma i risultati richiedono tempo, disciplina e investimenti per tradursi in valore. La sfida non è più “se” adottare l'AI, ma “come” farlo in modo coerente con le proprie priorità e con le reali capacità operative.

Emerge, proprio a questo proposito, il **ruolo cruciale dei fornitori di sistemi gestionali**. Essi possono infatti costituire uno snodo di diffusione della tecnologia, in grado di trasformare le teoriche innovazioni rese possibili dai recenti sviluppi in ambito AI, in strumenti concretamente adottabili dalle imprese. Per gran parte del tessuto produttivo italiano, composto da aziende di dimensione media, l'integrazione nativa dell'intelligenza artificiale nei software gestionali può rappresentare infatti il canale più realistico e sostenibile per introdurre la tecnologia nei processi quotidiani. In questa prospettiva, i vendor di piattaforme aziendali rappresentano **vettori di innovazione**, chiamati a bilanciare la ricerca di efficienza economica con un ruolo di accompagnamento e supporto.

Sono questi, infatti, i soggetti che possono trasformare l'AI da promessa astratta a componente concreta dell'operatività quotidiana delle imprese. Per riuscirci, però, devono assumere un ruolo attivo non solo nella proposizione tecnica delle soluzioni, ma anche nella loro integrazione nativa, nella formazione del cliente, nella semplificazione dell'offerta, e nella generazione di valore misurabile.

Il report indica con chiarezza alcune condizioni essenziali per il successo di questo percorso:

- Competenze, investimenti e risorse tecnologiche: l'adozione dell'AI non può prescindere da una dotazione minima di asset cognitivi e infrastrutturali da parte delle imprese.
- Presenza di attori con massa critica: servono soggetti (software house, integratori, network di supporto) capaci di fungere da vettori di innovazione complessa.
- Integrazione nativa dell'AI nei prodotti gestionali: soluzioni facili da usare, modulari, scalabili e adattabili al contesto.
- Connessione tra ricerca di efficienza economica e funzione sociale dell'innovazione: il valore dell'AI non può ridursi alla riduzione dei costi, ma deve includere empowerment, semplificazione e sostenibilità.
- Superamento del pensiero binario hype/disillusione: solo un pensiero critico, alimentato da dati e metriche d'impatto, può guidare scelte consapevoli.

In sintesi, questa ricerca evidenzia che non basta progettare soluzioni di intelligenza artificiale: occorre progettare ecosistemi che le rendano adottabili, comprensibili e sostenibili. In un Paese come l'Italia, in cui il tessuto imprenditoriale è composto in larga parte da PMI, è ancora più importante che le innovazioni vengano accompagnate da politiche di alfabetizzazione digitale, da strategie inclusive e da modelli economici che premino il valore, non solo la novità. Il futuro dell'AI nei software gestionali dipenderà dalla capacità di far convergere visione strategica, cultura organizzativa e ingegneria tecnologica. Solo allora l'AI potrà davvero superare l'hype ed entrare nel plateau della produttività, diventando non solo visibile, ma anche utile, integrata e generativa di impatto.

7. I casi aziendali raccolti

Azienda in ambito prodotti per la casa

Contesto aziendale

L'azienda opera nel mercato della distribuzione di articoli per la casa, con un posizionamento consolidato a livello nazionale. Negli ultimi anni, l'azienda ha intensificato i propri sforzi nel potenziamento dei canali digitali, in particolare nell'e-commerce e nei processi di trasformazione digitale interna.

Governance tecnologica e approccio all'innovazione

La strategia organizzativa alla digitalizzazione si caratterizza per un approccio flessibile. I dipartimenti con una maggiore propensione digitale operano con un grado più elevato di autonomia, mentre le aree con un'impostazione più tradizionale sono supportate in modo più diretto dal dipartimento IT.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

L'azienda ha avviato l'adozione di soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale in diversi ambiti aziendali, con i seguenti obiettivi:

- **Generazione di contenuti visivi:** utilizzando strumenti disponibili sul mercato, l'azienda produce foto e video di qualità in tempi contenuti, supportando la redazione di cataloghi promozionali.
- **Produzione di contenuti testuali:** è in corso lo sviluppo di uno strumento personalizzato basato su AI generativa per automatizzare la redazione dei testi per la creazione di materiali promozionali.
- **Riassortimento dei punti vendita:** in fase di test, l'iniziativa mira ad automatizzare il processo di rifornimento dei negozi, integrando modelli predittivi per una gestione più rapida delle scorte.
- **Assistenza clienti e retail:** sono in fase di implementazione assistenti virtuali per supportare la gestione delle richieste da parte dei clienti e del personale dei punti vendita. I sistemi sono configurati per trasferire l'interazione a un operatore umano qualora la complessità della richiesta lo richieda.

Lezioni apprese e punti di attenzione

Nel corso della fase di sperimentazione, l'azienda ha individuato alcuni punti di attenzione che guideranno l'azione dell'azienda nell'ulteriore sviluppo della propria roadmap AI:

- **Affidabilità degli output:** è necessario adottare un approccio progressivo all'addestramento degli strumenti, minimizzando il rischio di errori dovuti a output inattesi.
- **Coinvolgimento degli utenti finali:** la comprensione dei benefici legati all'uso dell'AI da parte degli utenti è essenziale per superare eventuali resistenze al cambiamento e favorire una piena adozione delle soluzioni.
- **Standardizzazione dei contenuti:** l'utilizzo dell'AI per la creazione automatica di contenuti presenta il rischio di una possibile omologazione degli output. È dunque necessario bilanciare adeguatamente le aree di applicazione tenendo conto del trade-off tra maggiore efficienza e rischio di appiattimento dei contenuti in ambiti creativi.

Azienda del settore moda lusso

Contesto aziendale

Azienda italiana operante nel settore del lusso, specializzata nella produzione artigianale di calzature.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Negli ultimi anni, l'azienda ha esplorato diverse applicazioni AI, sperimentando soluzioni orientate sia alla customer experience sia al supporto interno. Tra queste:

- **Generazione di sfondi per l'e-commerce:** un primo test ha previsto l'uso dell'AI per generare sfondi da applicare alle immagini prodotto destinate alla vendita online. Il progetto è stato tuttavia interrotto, a causa della qualità non conforme agli standard del marchio.
- **Raccomandazioni di prodotto:** l'azienda utilizza una soluzione esterna che suggerisce articoli correlati durante la navigazione sul sito, con l'obiettivo di ottimizzare l'esperienza utente.
- **Valutazione degli asset creativi:** è in fase di utilizzo uno strumento, fornito da

un partner esterno, che consente di analizzare le immagini pubblicitarie stimolando i punti di maggiore attrattività visiva. Questo supporta la selezione delle immagini più efficaci per le campagne marketing.

Lezioni apprese e punti di attenzione

L'adozione è stata guidata da una logica di cautela, in particolare per quanto riguarda le applicazioni rivolte al cliente finale. Alcune considerazioni chiave emerse includono:

- **Presidio sulla qualità percepita:** il brand si fonda su valori artigianali e qualità estetica. L'utilizzo di AI in attività visibili al consumatore comporta il rischio di comprometterne la percezione del brand, motivo per cui l'azienda mantiene un controllo umano stringente sulle componenti comunicative e visive.
- **Valutazione di utilizzi interni:** l'azienda sta esplorando l'adozione dell'AI per processi interni o di supporto, dove il rischio di impatto sull'immagine del brand è più contenuto.

Ballestra

Intervista a Giampaolo Duran, Chief Financial Officer

Contesto aziendale

L'azienda opera nel settore ingegneristico e si trova in una fase iniziale di sperimentazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale, con un approccio prudente, volto a considerare criticamente promesse e possibili impatti su processi e competenze delle persone.

Approccio aziendale

- L'adozione di strumenti AI sta avvenendo su casi d'uso specifici, mantenendo un forte presidio umano di verifica e controllo.
- L'AI appare attualmente come un collaboratore potenzialmente utile ma ancora immaturo, che richiede supervisione costante per evitare errori e deviazioni.
- L'approccio aziendale è volto a tutelare la creatività, capacità di negoziazione, sensibilità relazionale e capacità di giudizio, tutti elementi chiave nel lavoro ingegneristico e professionale.

Lezioni apprese e punti di attenzione

Le attività aziendali in quest'ambito sono ispirate da alcuni principi guida:

- **Verifica necessaria:** gli output AI vanno sempre controllati da professionisti, per evitare errori e allucinazioni che compromettano la qualità del lavoro.
- **Rischio culturale:** delegare eccessivamente all'AI riduce la capacità di pensiero critico e creativo delle persone, con effetti negativi nel medio-lungo termine.
- **Governance etica:** l'AI va adottata con gradualità e regole chiare, per evitare un utilizzo passivo che porti a danni organizzativi.
- **Consapevolezza dei limiti:** l'AI attuale funziona bene su compiti logico-razionali, ma non è in grado di sostituire la complessità del pensiero umano.

Bending Spoons

Contesto aziendale

Bending Spoons è una delle principali aziende tecnologiche italiane, nota per lo sviluppo di applicazioni digitali. Nel corso degli anni ha acquisito e sviluppato molti prodotti di successo, in particolare app per l'editing di immagini e video, che incorporano tecnologie avanzate, tra cui soluzioni di Intelligenza Artificiale. L'approccio dell'azienda si distingue per la forte capacità ingegneristica interna: gran parte delle soluzioni sono sviluppate in-house, a partire da modelli e soluzioni esistenti, con un alto livello di personalizzazione.

Approccio alla governance tecnologica e AI

- L'AI è considerata una tecnologia core per Bending Spoons, sia nei prodotti destinati al mercato sia nei processi interni.
- L'azienda non sviluppa modelli generativi proprietari, ma utilizza piattaforme esistenti come infrastruttura di base, su cui costruisce agenti e soluzioni personalizzate.
- L'approccio riflette il DNA aziendale: grande autonomia degli ingegneri nello sviluppo interno, che viene privilegiato rispetto a soluzioni "chiavi in mano" che limiterebbero la flessibilità.
- L'adozione di soluzioni di terze parti viene allo stesso modo valutata con attenzione: la sfida è conciliare la flessibilità di soluzioni interne con i vincoli degli strumenti enterprise.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

1. Prodotti core

- Fin dall'acquisizione dei prodotti core di Bending Spoons nel 2018–2019, l'AI è stata integrata per migliorare le funzionalità creative delle app.
- Su questo fronte è attivo un team interno di AI Research dedicato all'evoluzione continua dei motori di editing.

2. Customer Support

- Sviluppato uno strumento interno che supporta gli operatori del customer service suggerendo risposte o gestendo in autonomia i casi più semplici.
- Obiettivo: gestire in modo scalabile l'aumento dei volumi dovuto alle acquisizioni effettuate dall'azienda, senza aumentare proporzionalmente il personale.

3. Finance e contabilità

- Avviata l'automazione della registrazione delle fatture tramite AI integrata con il gestionale SAP. Il sistema propone in automatico i campi precompilati, che l'utente può correggere o validare prima della registrazione.
- Obiettivo: estendere l'automazione ad altre aree, tra cui gestione ospiti, anagrafiche fornitori, scritture contabili ripetitive.

Lezioni apprese e punti di attenzione

La consolidata esperienza di Bending Spoons in ambito AI ha consentito di identificare diversi punti di attenzione. Tra questi:

- **Presidio di privacy e compliance:** si è manifestata la necessità sempre più stringente di coinvolgere l'ufficio legale nella valutazione delle questioni normative AI fin dalle prime fasi delle attività progettuali per evitare frizioni successive in un contesto di notevole incertezza regolatoria come quello attuale.
- **Monitoraggio dei bias:** soprattutto per aree di applicazione sensibili, si manifesta la necessità di introdurre sistemi di controllo per rilevare eventuali distorsioni nei modelli.
- **Governance degli strumenti:** se da un lato gli ingegneri costruiscono internamente soluzioni flessibili, dall'altro occorre valutare il trade-off tra costi ed effort della personalizzazione e rigidità dei sistemi standardizzati.

- **Prospettiva di evoluzione tecnologica:** l'evoluzione rapida dell'AI necessita di un approccio e una cultura aziendale che consentano di rimanere al passo per valutare progressivamente i casi d'uso effettivamente più promettenti.

Bertazzoni

Intervista a Federico Bertazzoni, Business Development Manager

Contesto aziendale

Bertazzoni S.p.A., fondata nel 1882 e oggi alla sesta generazione familiare, è una realtà storica del settore degli elettrodomestici con un forte posizionamento internazionale. L'azienda si trova attualmente in un momento di transizione tecnologica interna, che costituisce un'opportunità per sperimentare e adottare soluzioni AI con maggiore flessibilità.

Approccio alla governance tecnologica e AI

- Attualmente l'uso dell'AI in azienda è diffuso soprattutto a livello individuale, tramite Microsoft Copilot o abbonamenti personali a ChatGPT.
- Il dipartimento IT ha avviato un progetto per definire una governance aziendale dell'AI, con l'obiettivo di introdurre un contratto enterprise a strumenti generativi commerciali e policy di utilizzo centralizzate.
- L'approccio riflette la cultura imprenditoriale dell'azienda: iniziare a sperimentare in modo pragmatico, per poi formalizzare la governance quando la direzione strategica appare più definita.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Le principali aree di sperimentazione in ambito AI sono attualmente:

1. Customer Service

- Implementazione di un sistema AI capace di leggere manuali tecnici e casi pregressi per fornire agli operatori procedure guidate di troubleshooting.
- Obiettivo: ridurre i costosi interventi tecnici in loco (soprattutto negli USA, dove un'uscita può costare 250\$) e migliorare la qualità del supporto.

2. Supporto ai dealer e builder

- Sviluppo di un GPT interno che aggrega automaticamente **schede tecniche, manuali e prezzi** in un unico documento personalizzato per i progetti di forniture (es. complessi residenziali).

- Obiettivo: riduzione dei tempi di risposta nelle gare, maggiore accuratezza delle informazioni fornite e rafforzamento della competitività commerciale.

3. Supply Chain

- Progettazione di uno strumento AI per fornire in tempo reale la disponibilità di magazzino e i lead time ai clienti, anche tramite chatbot.
- Obiettivo: rendere queste informazioni accessibili non solo ai grandi clienti con integrazioni API, ma anche a una platea più ampia di clienti di dimensioni minori.

4. Productivity & Coding

- Utilizzo informale di ChatGPT per sviluppare script Python e altre automazioni interne, con benefici in termini di velocità e qualità delle soluzioni prodotte.

Lezioni apprese e punti di attenzione

Sulla base del percorso di sperimentazione intrapreso, sono emersi alcuni punti di attenzione che guideranno la roadmap AI aziendale in futuro:

- **Approccio pragmatico:** adozione di un approccio rivolto alla sperimentazione rapida per identificare le aree a maggior valore aggiunto.
- **Importanza di presidiare la qualità degli output dell'AI:** l'AI fornisce già oggi risposte spesso molto utili e migliorative rispetto alla situazione attuale, ma presenta ancora diversi casi di "allucinazioni". È quindi necessario sviluppare approcci interni di controllo per garantire affidabilità.
- **Necessità di una governance AI a tendere:** l'uso individuale e non controllato degli strumenti AI comporta rischi di proliferazione e perdita di controllo sui dati. Il tema dovrà essere oggetto di attività progettuali per supportare la sempre maggiore diffusione di questi strumenti.

Data Science Alliance

Intervista a Raffaele Maccioni, Presidente

Contesto aziendale

La Decision Science Alliance (DSA) è una associazione no profit con sede in Svizzera,

fondata per promuovere la collaborazione tra università e mondo operativo nell'applicazione di tecniche di data science e intelligenza artificiale. L'associazione riunisce ricercatori, professionisti e aziende, con un focus particolare sull'integrazione di modelli avanzati in processi decisionali che coinvolgono sia esseri umani sia sistemi automatizzati o robotici.

La posizione dell'associazione vede l'AI non come una tecnologia unica, ma come un insieme di strumenti e metodi da selezionare con attenzione in base al contesto. L'associazione insiste sulla necessità di ingegnerizzare bene i requisiti dei progetti, evitando approcci superficiali guidati esclusivamente dalla moda tecnologica come, per esempio, l'uso indiscriminato dei Large Language Model come soluzione ideale a ogni problema. Viene dato quindi ampio spazio alla diffusione di conoscenze tramite conferenze internazionali che facciano da ponte tra conoscenza accademica e imprese.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Tra le aree di maggiore interesse e attualmente più promettenti troviamo:

- Sanità: applicazioni per la diagnosi precoce tramite strumenti di rilevazione e modelli ibridi.
- Supporto decisionale: sviluppo e promozione di tecniche per supportare decisioni prese da umani, da sistemi misti uomo-macchina o da robot autonomi.
- Collaborazioni industriali: casi di utilizzo dell'AI in ambiti come supply chain e ottimizzazione dei prezzi.

Lezioni apprese e punti di attenzione

Le esperienze e attività dell'associazione hanno permesso di creare una fotografia completa del mercato, identificando sia gli aspetti positivi dell'attuale clima di entusiasmo per le soluzioni di AI generativa, sia alcuni aspetti che necessitano attenzione.

Aspetti positivi

- La crescente consapevolezza diffusa sull'AI porta a un clima in cui le imprese riconoscono il valore dei modelli nel supporto decisionale, a differenza del passato in cui l'adozione era limitata a pochi.
- L'emergere dei Large Language Model ha aperto nuove frontiere di automazione, modificando il ruolo degli utenti nei processi.
- Le applicazioni AI per l'analisi dei dati clinici e la diagnosi precoce mostrano un potenziale impatto sociale significativo, che si è ulteriormente rafforzato negli ultimi anni.

Aspetti critici

- La forte attenzione mediatica e manageriale all'AI rischia di generare progetti mal impostati, con alta probabilità di fallimento o slittamento dei tempi e dei budget.
- C'è un forte rischio che si crei ambiguità nel mercato, con strumenti generativi che divengono sinonimo dell'intero mondo dell'AI, con il rischio di utilizzare la tecnologia non appropriata per la risoluzione di specifici problemi.
- La presenza di competenze complete e profonde sui temi dell'AI rimane limitata, rappresentando un rischio per le imprese che si affacciano al mondo dei servizi professionali per un supporto nell'implementazione di queste soluzioni.

Dorelan

Intervista a Federico Bertini - Head of Marketing

Contesto aziendale

Dorelan è un'azienda italiana che opera nel settore dei sistemi per il riposo, con una presenza consolidata sia sul territorio nazionale sia a livello internazionale. Il suo modello distributivo include una rete di punti vendita diffusi in diversi paesi. Negli ultimi anni, l'azienda ha investito nella digitalizzazione di vari processi aziendali, adottando strumenti digitali per ottimizzare la gestione degli ordini, supportare le vendite online attraverso una piattaforma e-commerce, e favorire l'integrazione tra i diversi sistemi informativi. L'obiettivo è quello di garantire una gestione fluida e coerente dei dati aziendali.

Governance tecnologica e approccio all'innovazione

L'introduzione di nuove soluzioni tecnologiche avviene all'interno di un modello di governance centralizzata. Sebbene la fase iniziale di sperimentazione degli strumenti possa avvenire in autonomia, la loro implementazione su scala aziendale richiede il coinvolgimento del dipartimento IT, al fine di garantire coerenza, sicurezza e interoperabilità tra le piattaforme.

Applicazioni di Intelligenza Artificiale

All'interno del proprio percorso di trasformazione digitale, Dorelan ha avviato l'adozione dell'Intelligenza Artificiale con obiettivi differenziati:

- **Customer service post-vendita**

- Implementazione di un assistente virtuale per la gestione delle richieste post-vendita. Sviluppato con il supporto di un partner esterno, il sistema sfrutta modelli AI generalisti, poi verticalizzati attraverso l'integrazione di dati interni aziendali. Attualmente, lo strumento è in grado di gestire in autonomia una parte significativa dei ticket in ingresso.
- **Supporto alla produttività individuale**
 - Uso di strumenti testuali basati su AI per aumentare la produttività di team e singoli collaboratori.
- **Design e progettazione**
 - Introduzione di strumenti visuali che integrano modelli AI a supporto delle attività di ideazione e sviluppo prodotto.

Lezioni apprese e punti di attenzione

Durante le fasi di adozione e sperimentazione dell'AI, l'azienda ha identificato alcune aree critiche che richiedono particolare attenzione:

- **Monitoraggio e supervisione degli output:** è emersa l'esigenza di mantenere un controllo costante sulla qualità degli output generati dai sistemi AI, anche attraverso l'integrazione di test e processi di revisione degli output.
- **Protezione dei dati:** in un mercato che evolve velocemente e con numerosi player emergenti, si è rivelato prioritario assicurare la riservatezza delle informazioni gestite, attraverso la scelta di strumenti coerenti con gli standard aziendali in materia di sicurezza informatica.
- **Qualità dei dati per il training:** nonostante il grande abbassamento delle barriere all'ingresso per la costruzione di strumenti di automazione portato dall'AI generativa, risultata tuttora determinante la qualità del set di dati impiegato per verticalizzarne il funzionamento.

EuroVast

Intervista a Filippo Mencacci, Direttore Amministrativo, EuroVast S.p.A.

Contesto aziendale

EuroVast è una realtà familiare attiva nel settore cartario, che unisce attività di produzione di bobine di carta e di trasformazione in prodotti finiti. Sul piano tecnologico, negli ultimi anni l'azienda ha avviato un percorso di modernizzazione dei propri sistemi, con l'obiettivo di porre le basi per un utilizzo più ampio e strutturato dei dati e di soluzioni di Intelligenza Artificiale.

Approccio alla governance tecnologica e AI

L'azienda si trova attualmente in una fase preparatoria, in cui sta lavorando per creare le condizioni funzionali per un'adozione efficace dell'AI. In particolare, le azioni prioritarie si concentrano sull'implementazione di sistemi Manufacturing Execution System (MES) e Business Intelligence (BI), che saranno funzionali all'introduzione di AI più avanzate. In concomitanza, è stata attivata una sperimentazione sull'uso di soluzioni AI per la produttività personale attraverso la sottoscrizione di un account aziendale di ChatGPT.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Le attività si concentrano attualmente sulle seguenti aree prioritarie:

1. **Manufacturing Execution System (MES):** in fase di implementazione per connettere gli impianti produttivi e monitorare in tempo reale i processi. In valutazione un possibile futuro utilizzo dell'AI per analisi di performance e manutenzione predittiva in connessione con questa implementazione.
2. **Business Intelligence (BI):** introduzione di un sistema di nuova generazione per la reportistica su vendite, produzione, acquisti e HR. In valutazione una possibile integrazione con funzionalità AI per la creazione automatica di dashboard e cruscotti.
3. **Attività in ambito produttività personale:** attivazione di un account aziendale di ChatGPT destinato a dirigenti e quadri. I principali casi d'uso di applicazione includono attività di produttività personale come traduzioni, riassunto di contratti, creazione di macro e supporto su attività a basso valore aggiunto.

Lezioni apprese e punti di attenzione

L'attuale percorso tecnologico di EuroVast ha permesso di identificare alcune lezioni apprese, che rappresentano elementi guida per la prosecuzione dei percorsi tecnologici avviati. In particolare:

- **Attenzione alla costruzione di condizioni abilitanti su dati e processi:** senza basi solide in termini

di qualità, unificazione e affidabilità dei dati, l'AI può offrire un supporto limitato.

- **Fiducia e cultura organizzativa:** l'adozione richiede tempo, formazione e investimenti per creare un ambiente pronto a un uso critico della tecnologia. Nelle aziende con una forte enfasi sul ruolo della conoscenza e dell'esperienza di business, l'introduzione di AI implica un cambiamento di mentalità a tutti i livelli.
- **Necessità di lavorare sulla governance dei dati:** l'arrivo degli strumenti generativi commerciali di facile accesso deve porre interrogativi su come creare *data policy* che guidino la condivisione dei dati aziendali con questi strumenti.
- **Ruolo dell'AI come supporto:** le aspettative attuali più realistiche si concentrano su AI come strumento di supporto alla reportistica e all'analisi e non come sostituto decisionale.

Farmol

Intervista a Roberto Rusticelli, Chief Executive Officer

Contesto aziendale

Farmol è una realtà italiana attiva nel contract manufacturing per il settore personal care e home care, con clienti rappresentati principalmente da grandi gruppi multinazionali. L'azienda è cresciuta in modo significativo negli ultimi anni ed è oggi controllata da un fondo di private equity internazionale. Negli ultimi due anni, l'azienda ha incrementato fortemente gli investimenti in sistemi informativi, iniziando un percorso di consolidamento e di potenziale avvicinamento futuro a nuove tecnologie.

Approccio alla governance tecnologica e AI

- La logica di implementazione del piano tecnologico aziendale segue una logica incrementale, che parte dalla costruzione di fondamenta solide, a cui seguirà l'applicazione di tecnologie avanzate come l'AI. Senza dati integrati e processi digitalizzati, l'AI non può infatti essere utilizzata in modo efficace.
- Per seguire questo percorso è stata creata una nuova funzione di Transformation Management, con responsabilità su digitalizzazione, eccellenza operativa e tematiche ESG. Sono state inserite nuove figure dedicate, con l'obiettivo di costruire basi tecnologiche solide e attrarre nuovi talenti.
- La governance è dunque centralizzata sotto il Transformation Manager, che coordina digitalizzazione e operations.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Allo stato attuale, sono state individuate diverse aree di possibile interesse per l'applicazione di soluzioni AI. Tra queste:

- **Amministrazione e Finance**

- Automazione della gestione di fatture elettroniche e centri di costo tramite soluzioni di RPA e AI.

- **Supply Chain e Produzione**

- Pianificazione automatizzata della produzione, integrata con i dati di magazzino e ordini.
- Analisi delle performance di linea e manutenzione predittiva con l'obiettivo di ridurre i fermi macchine che possono incidere fino al 20–30% della produzione.
- Automazione del caricamento e scaricamento linee e della movimentazione da e verso il magazzino.

- **Laboratorio e Qualità**

- Applicazioni AI per supporto nei test di laboratorio e nella valutazione delle formule fornite dai clienti, per esempio, per l'identificazione di formulazioni non realizzabili o migliorabili.

- **Acquisti**

- Possibili applicazioni AI per comparazione dei prezzi, scouting di fornitori globali, supporto nelle analisi di spesa.

- **Commerciale e Pricing**

- Possibile utilizzo di AI per l'ottimizzazione dei listini e del pricing, oggi gestiti manualmente con elevata complessità.
- Opportunità di supporto nell'individuazione di nuovi clienti in mercati differenti.

- **HR e formazione**

- Interesse verso sistemi di supporto per la pianificazione della formazione e lo sviluppo delle competenze, in particolare su AI e digitalizzazione.

Lezioni apprese e punti di attenzione

- **Fondamenta prima dell'AI:** senza un ERP moderno e una raccolta dati integrata,

non è possibile implementare soluzioni AI in modo efficace.

- **Timing e hype:** l'attuale clima di mercato e il dinamismo tecnologico interno ai temi AI crea ulteriori complessità per le aziende che si affacciano a questa tecnologia. È fondamentale sviluppare un approccio per evitare di adottare l'AI guidati dalla moda del momento. L'approccio di Farmol è pragmatico: partire dai processi più critici e solo dopo valutare tecnologie avanzate.
- **Persone e competenze:** la sfida maggiore riguarda attualmente la necessità di accompagnare il cambiamento e fornire adeguati strumenti per l'upskilling del personale. Ciò si rivela fondamentale per ridurre il rischio percepito di sostituzione che può diventare un freno all'adozione di soluzioni utili.

Metal Work

Intervista a Pierangelo Ferrari, Chief Information Officer

Contesto aziendale

Metal Work S.p.A. è la capogruppo di un gruppo internazionale con circa 50 società. L'azienda è attiva nel settore della pneumatica e dei componenti industriali. La spinta verso l'adozione di soluzioni di intelligenza artificiale nasce dall'esigenza di ridurre attività ripetitive e a basso valore aggiunto (es. data entry) e liberare risorse per compiti a maggiore impatto.

Approccio alla governance tecnologica e AI

- L'approccio è orientato a progetti AI che partono da bisogni concreti delle funzioni aziendali, limitando al massimo il rischio di scegliere strumenti non allineati alle esigenze aziendali.
- In particolare, la strategia dà priorità all'utilizzo di moduli e applicazioni AI già integrate all'interno del gestionale SAP in uso in azienda prima di ricorrere a soluzioni custom.
- L'uso di strumenti AI generativi generalisti è autorizzato ma non centralizzato, con un utilizzo diffuso da parte di responsabili di funzione tramite *device* aziendali.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Sono attualmente in fase di sperimentazione o implementazione le seguenti soluzioni:

1. Ordini di acquisto/ordini di vendita

- Test dell'app Fiori SAP per l'estrazione automatica di dati da PDF di ordini di acquisto.

- Obiettivo: inserimento automatico degli ordini di vendita in SAP partendo da allegati email.
- Stato: in fase di test avanzati.

2. Fatture passive

- Nei paesi esteri, dove non c'è obbligo di fatturazione elettronica, è in test l'uso di AI per estrarre dati da fatture PDF e generare semilavorati pronti per la contabilizzazione.
- Stato: progetto avviato, in fase intermedia di sviluppo.

Sono inoltre in valutazione altri casi d'uso, tra cui, previsioni di vendita, gestione della produzione e analisi avanzata dei dati produttivi.

Lezioni apprese e punti di attenzione

Le sperimentazioni hanno permesso di identificare alcuni punti di attenzione che guidano l'azione di MetalWork nella propria roadmap di sviluppo.

- **AI come supporto, non sostituto:** anche quando non riesce a completare l'intero processo, l'AI consente di creare semilavorati che riducono drasticamente i tempi di lavoro manuale.
- **Importanza del business buy-in:** i progetti sono stati ben accolti perché mirati a risolvere problemi reali e condivisi precedentemente individuati.
- **Progressività e governance:** la strategia di adozione si basa su un processo per fasi, verificando le performance dei moduli a consumo e definendo linee guida prima di un rilascio su larga scala.
- **Gestione delle aspettative:** le funzioni in azienda sono facilmente portate ad attendersi risultati rapidi e con facilità, spesso spinte dall'hype su temi AI. Occorre prestare attenzione nel bilanciare queste attese con la complessità tecnica reale delle implementazioni AI.

Movinter

Intervista a Simone Lo Giudice (Chief Executive Officer), Roberto Conti (Group Head of Business & Procurement), Alberto Malatesta (Business Unit Manager)

Contesto aziendale

Movinter è un'azienda manifatturiera italiana attiva nella produzione di componenti complessi per il settore ferroviario, con una specializzazione nei treni ad alta velocità. L'azienda si colloca in una fase iniziale di esplorazione delle tecnologie di Intelligenza

Artificiale, con l'obiettivo di valutarne l'applicabilità concreta in ambito industriale.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Al momento, Movinter non ha ancora implementato strumenti AI operativi ma ha identificato alcune aree prioritarie su cui concentrare la propria attenzione:

- **Analisi comparativa dati offerta e produzione:** uno degli obiettivi è dotarsi di strumenti in grado di automatizzare il confronto tra i dati contenuti nelle offerte e i consuntivi produttivi, un'attività attualmente gestita manualmente. Questo miglioramento potrebbe generare benefici in termini di efficienza e controllo.
- **Verifica delle schedulazioni clienti:** l'azienda sta valutando l'adozione di un sistema che consenta di confrontare in modo automatico le diverse versioni delle pianificazioni ricevute dai clienti, identificando rapidamente eventuali modifiche o incoerenze.
- **Supporto alla formazione del personale:** sono in corso riflessioni su come sfruttare l'AI per sviluppare strumenti formativi più efficaci, ad esempio attraverso piattaforme intelligenti di apprendimento personalizzato.

Lezioni apprese e punti di attenzione

Nel valutare l'adozione di soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale, l'azienda ha evidenziato alcune aree rilevanti che rappresentano punti di attenzione da presidiare nella strutturazione del proprio approccio all'AI:

- **Sostenibilità economica degli investimenti:** l'implementazione dell'AI richiede investimenti iniziali significativi, i cui ritorni sono ancora difficili da stimare con precisione.
- **Responsabilità in caso di errore:** un ulteriore elemento critico riguarda la definizione delle responsabilità in caso di decisioni errate prese da sistemi automatizzati, in particolare in contesti operativi ad alta complessità.

Nactarome

Valentino Bello, Group Chief Operating Officer

Contesto aziendale

Nactarome è un gruppo europeo attivo nel mercato degli aromi, dei colori e degli ingredienti per il settore alimentare e delle bevande. Negli ultimi anni, l'azienda ha intrapreso un percorso di digitalizzazione, riconoscendo il valore strategico della qualità del dato come fondamento per l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate.

In tale contesto, l'azienda ha investito nella standardizzazione del proprio data warehouse e nell'assunzione di figure professionali ibride, in grado di coniugare competenze IT e di data science con la conoscenza dei processi aziendali.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Nactarome sta sperimentando o implementando soluzioni AI nei seguenti ambiti:

- **Previsione del fabbisogno:** un algoritmo analizza le serie storiche per stimare il fabbisogno di materie prime.
- **Cybersecurity:** viene utilizzato un sistema AI per il monitoraggio della rete interna.
- **Gestione ordini cliente:** un modello LLM (Large Language Model) automatizza la lettura e gestione degli ordini cliente, riducendo l'intervento umano.
- **Reporting e simulazioni:** strumenti LLM integrati nel data warehouse consentono la generazione rapida di report aziendali e simulazioni operative.
- **Due diligence virtuale:** è in fase pilota una dataroom basata su VLLM (Virtual Large Language Model) destinata a supportare futuri processi di due diligence.
- **Supporto alle attività di produttività personale:** strumenti Copilot sono impiegati per automatizzare task quotidiani, come la gestione di elenchi e attività aperte, sebbene con risultati ancora in fase di ottimizzazione.

A supporto di tali implementazioni, l'azienda organizzerà dei corsi di formazione su tali temi per i dipendenti a cura di esperti interni.

Lezioni apprese e punti di attenzione

L'attuale adozione di soluzioni AI e le sperimentazioni in atto hanno consentito a Nectarome di individuare alcuni punti di attenzione chiave. Tra questi:

- **Importanza della qualità del dato:** incongruenze nei dati possono compromettere l'affidabilità dei sistemi AI. Per questo, Nectarome ha avviato un processo di unificazione degli ERP nei vari stabilimenti, al fine di garantire coerenza e solidità delle basi informative.
- **Necessità di creare e verificare la fiducia nelle decisioni supportate da AI:** l'azienda mantiene un approccio cauto nell'automatizzazione di decisioni critiche, prevedendo il coinvolgimento di esperti per la verifica e validazione dei risultati generati dai sistemi.
- **Accompagnamento al cambiamento culturale:** per contrastare la percezione che l'AI possa rendere obsoleti alcuni ruoli, Nectarome promuove una visione dell'AI come strumento abilitante, che consente alle persone di dedicarsi a compiti più strategici e creativi.

Azienda del settore prodotti di largo consumo

Contesto aziendale

L'azienda è una realtà industriale italiana di dimensioni medio-grandi, con una storia consolidata e un ottimo posizionamento di mercato nel proprio segmento. Negli ultimi mesi è cresciuto un forte interesse interno verso l'adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale, trainato inizialmente da sperimentazioni spontanee dei dipendenti in diverse funzioni aziendali, tra cui IT, marketing e uffici operativi.

Approccio alla governance tecnologica e AI

- L'azienda si trova in una fase in cui gli interventi AI sono puntuali e sperimentali, ma con l'intenzione di evolvere progressivamente verso una strategia strutturata.
- L'utilizzo dell'AI generativa è per ora decentralizzato, con funzioni che hanno sperimentato singolarmente strumenti commerciali come Microsoft Copilot e ChatGPT.
- La direzione IT ha un ruolo di sponsor interno, promuovendo sperimentazioni controllate e accompagnando le funzioni più ricettive verso percorsi di avvicinamento a nuove soluzioni.
- La governance è ancora in fase di disegno: non esistono regole condivise a livello

aziendale, ma cresce la consapevolezza della necessità di definire policy chiare su privacy, gestione dei dati e sicurezza.

- Forte attenzione è attualmente da porre ai rischi di data privacy e conformità normativa, che rappresentano il principale freno attuale all'adozione su larga scala.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

L'azienda sta attualmente lavorando su diversi cantieri paralleli per introdurre soluzioni AI. Tra questi:

1. IT e supporto interno

- Utilizzo di funzionalità AI integrate nei sistemi di ticketing per accelerare la gestione delle richieste, recuperando soluzioni a problemi già affrontati.
- Obiettivo: ridurre i tempi di risoluzione e migliorare la qualità delle risposte, nonostante la difficoltà di gestire ticket poco strutturati.

2. Gestione documentale

- Progetto per archiviare documenti digitali (PDF, Word, fatture) e consentire ricerche rapide nei contenuti tramite AI.
- Obiettivo: maggiore efficienza nei controlli e nelle verifiche documentali, riducendo la dipendenza dalla nomenclatura manuale dei file.

3. Marketing e comunicazione

- Sperimentazioni su AI generativa per supporto nella creazione di presentazioni, video e layout grafici.
- Obiettivo: far produrre al team marketing semilavorati (es. concept di packaging o presentazioni quasi definitive), da rifinire poi con agenzie esterne.

4. Produzione e operations

- Interesse per soluzioni di manutenzione predittiva sugli impianti produttivi (raccolta e analisi big data per ridurre fermi non programmati).
- Ambizione di lungo termine: ottimizzare i processi produttivi tramite algoritmi di AI, mantenendo alta la produttività in un contesto che opera su linee produttive attive su 24 ore.

5. Cybersecurity

- Introduzione di una nuova piattaforma firewall con funzionalità di autoapprendimento, capace di mappare e configurare autonomamente le connettività tra stabilimenti e sedi.

- Questo progetto, considerato un successo interno, ha rafforzato la fiducia nell'AI applicata alla sicurezza.

Lezioni apprese e punti di attenzione

L'attuale percorso aziendale ha consentito di individuare alcune lezioni apprese, che rappresentano elementi guida per la prosecuzione della roadmap AI aziendale:

- **Mitigazione del rischio di AI hype interno:** necessità di mantenere un approccio pragmatico, evitando applicazioni prive di solidità tecnologica o di reale ritorno per l'azienda.
- **Adozione di un approccio graduale:** partire da casi d'uso semplici e circoscritti (es. IT, cybersecurity, marketing) aiuta a generare fiducia e competenze interne senza esporre l'azienda a rischi eccessivi.
- **Necessità di lavorare su aspetti di governance:** importanza di impostare una regia forte sui temi AI, con team trasversali che uniscano IT e business.
- **Attenzione a privacy e sicurezza dei dati:** principale area di attenzione, soprattutto per applicazioni che trattano informazioni sensibili.
- **Coinvolgimento del business:** i progetti AI hanno valore solo se guidati dalle funzioni operative, che devono percepirne i benefici diretti.

Sammontana

Intervista ad Annalisa Ferri - Chief Marketing Officer

Contesto aziendale

Sammontana è un'azienda italiana leader nel settore del gelato e della pasticceria surgelata. Negli ultimi anni, l'azienda ha intrapreso un percorso di trasformazione digitale finalizzato al miglioramento dell'efficienza operativa e della capacità di pianificazione in diversi ambiti. Parte di questo impegno si è tradotto nell'adozione di strumenti analitici orientati alla previsione della domanda e al supporto dei processi produttivi, con il coinvolgimento e la valutazione di tecnologie avanzate.

Struttura organizzativa e governance tecnologica

Un passaggio cruciale nel processo di innovazione dell'azienda è stata la creazione di un dipartimento IT centralizzato. L'introduzione di un dipartimento IT ha permesso di delineare una governance tecnologica chiara, pur mantenendo una certa autonomia operativa per ciascuna funzione. Questa attività ha permesso di evolvere il modello precedente, che rischiava di limitare l'integrazione e il coordinamento degli strumenti

digitali all'interno delle diverse funzioni.

Sperimentazione di Intelligenza Artificiale nel Marketing

In linea con questa nuova strategia digitale, il dipartimento Marketing ha avviato una collaborazione con un fornitore esterno per la sperimentazione di uno strumento basato sull'Intelligenza Artificiale. Questo strumento viene utilizzato come supporto nel processo di lancio di nuovi prodotti in diversi paesi target.

L'applicazione consente di stimare l'accoglienza potenziale di un nuovo prodotto sul mercato di riferimento, generando un "Total Score" che sintetizza la performance attesa sulla base di consumatori 'sintetici', il cui comportamento è stimato tramite modelli AI. Inoltre, lo strumento AI fornisce indicazioni operative per l'ottimizzazione dei prodotti, suggerendo modifiche volte a migliorarne l'efficacia commerciale.

Lezioni apprese e punti di attenzione

L'adozione di queste tecnologie è attualmente in fase iniziale e comporta alcune sfide che l'azienda sta affrontando:

- **Aspetti legali e normativi:** è necessario affrontare con attenzione le implicazioni legali derivanti dall'utilizzo di strumenti AI, soprattutto in un contesto multinazionale dove i vincoli normativi possono variare significativamente.
- **Gestione del cambiamento:** l'introduzione di nuove tecnologie richiede un'efficace gestione del cambiamento all'interno dei team, che accompagni accuratamente sperimentazioni e percorsi di adozione.
- **Competenze e formazione:** l'utilizzo efficace di strumenti avanzati richiede investimenti in formazione e sviluppo delle competenze. Nonostante l'AI possa semplificare alcuni processi, resta essenziale costruire in azienda una comprensione delle sue logiche da parte di tutti gli utilizzatori.

TeamSystem

Intervista a Luca Veneziano – Head of Data, AI & Analytics

Contesto aziendale

TeamSystem è un'azienda italiana specializzata in soluzioni gestionali, con un'offerta che comprende software gestionali, soluzioni verticali per settori specifici e piattaforme per la digitalizzazione dei processi.

Governance tecnologica e approccio all'innovazione

L'azienda ha sviluppato un approccio strutturato all'adozione dell'AI, promuovendo un centro di competenza trasversale che collabora con le diverse business unit.

Il centro di competenza ha il compito di fornire la base tecnologica e il supporto metodologico per lo sviluppo di applicazioni AI, che si articolano su due direttrici principali:

- **Soluzioni per i clienti:** integrazione di funzionalità AI all'interno dei prodotti esistenti e sviluppo di nuove soluzioni basate su AI.
- **Ottimizzazione interna:** utilizzo dell'AI per migliorare processi interni, tra cui lo sviluppo software e il supporto clienti.

Queste iniziative sono accompagnate da investimenti in personale specializzato, infrastrutture tecnologiche e supporto consulenziale.

Applicazioni in fase di sperimentazione, valutazione o adozione

Durante l'implementazione dei progetti AI, TeamSystem ha individuato diverse tematiche che devono rappresentare punti di attenzione nei percorsi di implementazione aziendali. Tra queste:

- **Equilibrio tra sviluppo e sperimentazione:** è necessario sviluppare strumenti per individuare le priorità tra il potenziamento delle soluzioni esistenti e la sperimentazione di nuove tecnologie emergenti.
- **Cambiamento culturale:** l'adozione di un mindset orientato alla progettazione di prodotti AI-native richiede un'evoluzione culturale e organizzativa che non può essere data per scontata ma necessita presidio e accompagnamento da parte del management.
- **Monitoraggio degli strumenti AI:** l'azienda ha messo a punto un processo di controllo continuo tramite feedback e una dashboard giornaliera. Un sistema di valutazione automatizzato, sviluppato internamente, consente di classificare la qualità delle risposte AI utilizzando indicatori di correttezza.

8. Contributi e ringraziamenti

La ricerca ha coinvolto 16 aziende che hanno consentito la raccolta dei dati alla base delle considerazioni presentate in questo report. Il team di ricerca ringrazia tutti coloro che hanno partecipato allo studio. In particolare, un ringraziamento alle seguenti aziende che hanno gentilmente concesso la possibilità di raccontare le proprie esperienze aziendali accettando di essere citate all'interno della ricerca.



Giampaolo Duran, Chief Financial Officer

BENDING SPOONS

Francesco Bruzzo, Finance Manager

BERTAZZONI

Federico Bertazzoni, Business Development Manager



Raffaele Maccioni, Presidente

dorelan

Federico Bertini, Head of Marketing



Filippo Mencacci, Direttore Amministrativo

FARMOL

Roberto Rusticelli, Chief Executive Officer



Pierangelo Ferrari, Chief Information Officer

MOVINTER
moving ideas group

Simone Lo Giudice (Chief Executive Officer), Roberto Conti (Group Head of Business & Procure-

ment, Alberto Malatesta (Business Unit Manager)



Valentino Bello, Group Chief Operating Officer



Annalisa Ferri, Chief Marketing Officer



Luca Veneziano, Head of Data, AI & Analytics

SDA Bocconi ringrazia inoltre per il supporto SAP Italia, Altea UP, Avvale, Derga Consulting e Horsa RUN, nonché tutto il team che ha contribuito alla ricerca.