VEDRAI OBSERVATORY

AI: Prima dello strumento, la decisione

Dove e come inserire l'AI in azienda: otto processi decisionali, due assi, una mappa. L'AI rende dove una decisione critica incontra dati già pronti. Altrove, prima si costruisce la base.

a cura di Vedrai Observatory
Vedrai S.p.A.

Ottobre 2026

Report redatto con il supporto dell'intelligenza artificiale e revisionato dal team di Vedrai, che cura i contenuti del Vedrai Observatory.

In un anno la quota di imprese italiane che usano l'intelligenza artificiale è raddoppiata: secondo l'Istat, nel 2025 il 16,4% delle aziende con almeno dieci addetti adotta almeno una tecnologia di AI, contro l'8,2% del 2024. Tra le grandi imprese si supera la metà (53,1%), tra le PMI ci si ferma al 15,7%. La curva sale, e sale in fretta.

Eppure, guardando dentro quel numero, l'adozione assomiglia più a una dotazione che a una scelta. Tra le imprese che usano l'AI, oltre il 70% la impiega per estrarre informazioni da documenti di testo e quasi il 60% usa l'AI generativa; il machine learning applicato all'analisi dei dati, quello che lavora sui numeri con cui si decide, riguarda una su cinque. E un terzo di chi la usa non la collega a nessuna delle finalità aziendali censite.

Fuori dall'Italia il quadro è simile, solo più avanti nel tempo. Nella rilevazione McKinsey del 2025 l'88% delle organizzazioni usa l'AI in almeno una funzione, ma solo il 39% attribuisce all'AI un qualunque impatto sul risultato operativo, e per la maggior parte si tratta di meno del 5%. La ricerca del MIT sull'AI generativa in azienda arriva a una conclusione più netta: circa il 95% dei progetti pilota non produce un effetto misurabile sul conto economico.

La domanda che quasi ogni direzione si pone, a questo punto, è: **quale strumento di AI dovremmo adottare?** È la domanda che porta dritti al pilota che non scala.

La domanda utile è un'altra: **quale decisione, oggi, ci costa di più prenderla come la prendiamo ora, senza il supporto dell'AI?**

L'IDEA IN SINTESI

IL PROBLEMA

Le aziende scelgono l'AI partendo dallo strumento disponibile, non dalla decisione da migliorare. Il risultato sono usi individuali e progetti pilota che non arrivano al margine.

LA RICERCA

Il Vedrai Observatory ha costruito un modello di lettura che scompone l'azienda in otto processi decisionali e li colloca su due assi: quanto è critica oggi la decisione e quanto sono pronti i dati e i sistemi che la alimentano.

IL RISULTATO

Il punto di partenza non è il processo più visibile né quello più strategico: è quello in cui una decisione **ricorrente e critica** incontra dati **già in un sistema**, con un effetto misurabile entro sei mesi. Lì, più che un assistente generativo, serve un **modello dell'azienda** su cui simulare le alternative. Dove i dati mancano, la prima mossa non è un modello: è una misura.

DAL “COSA USIAMO” AL “COSA DECIDIAMO”

L’AI entra in azienda quasi sempre dalla porta della produttività individuale: un assistente per scrivere, riassumere, cercare. È un ingresso legittimo e spesso utile, ma ha un limite strutturale. Migliora il modo in cui una persona svolge un compito; non cambia il modo in cui l’azienda decide dove mettere prezzo, capacità, budget e persone. Ed è lì che si forma il margine.

Le stesse rilevazioni lo confermano, in negativo. Tra le imprese italiane che non usano l’AI, il 45,2% indica dati assenti o di scarsa qualità come ostacolo e il 58,6% la mancanza di competenze; solo il 14,8% la ritiene inutile. Il freno, in altre parole, non è lo scetticismo: è non sapere dove la tecnologia troverebbe una base su cui lavorare. Sul fronte opposto, la ricerca McKinsey rileva che le organizzazioni che ottengono più valore dall’AI hanno quasi tre volte più probabilità delle altre di aver ridisegnato i flussi di lavoro: hanno cambiato il processo, non solo aggiunto uno strumento.

L’AI non rende dove c’è più entusiasmo. Rende dove una decisione si ripete, pesa sul margine e poggia su dati che esistono già.

Per questo il primo passo di qualunque percorso di adozione è una mappa, non un catalogo di soluzioni. Una mappa che risponde a due domande, processo per processo: **quanto ci costa oggi decidere così?** e **siamo pronti a decidere diversamente?**

DOVE SI DECIDE SUI NUMERI, SI CALCOLA

L’AI generativa è straordinaria con le parole: riassume un contratto, scrive una mail, estrae dati da un documento. È lì che si concentra oggi la gran parte degli usi in azienda. Sulle decisioni numeriche e quantitative (un prezzo, una copertura, un investimento) ha però due limiti che nessun nuovo rilascio risolve da solo.

Il primo limite: non conosce l’azienda

Un modello linguistico capisce perfettamente le parole, ma le riempie con ciò che ha imparato: il suo corpus, cioè il web. “Margine”, “cliente critico”, “scorta minima” hanno in ogni azienda un significato preciso, fatto di regole, eccezioni e soglie che su internet non sono scritte da nessuna parte. Succede anche tra persone: “tardo pomeriggio” per qualcuno vuol dire prima delle 18, per altri le 19:30. Stessa lingua, contesti diversi, e nessuno dei due ha sbagliato.

Il secondo limite: risponde in modo probabile, non calcolato

Abbiamo posto mille volte a un modello linguistico di uso comune la stessa domanda su un'espansione in Brasile: 5 milioni di investimento, 60% di probabilità di successo con 2 milioni di utile netto l'anno dal terzo anno, 40% di probabilità di perdere tutto. Risposta richiesta: conviene, sì o no. Il modello ha risposto sì nel 99,7% dei casi. Abbiamo poi riscritto la domanda con le stesse informazioni e parole leggermente diverse: ha risposto no nel 99,1% dei casi. La versione più piccola dello stesso fornitore, sulla domanda originale, ha risposto no nel 98% dei casi.

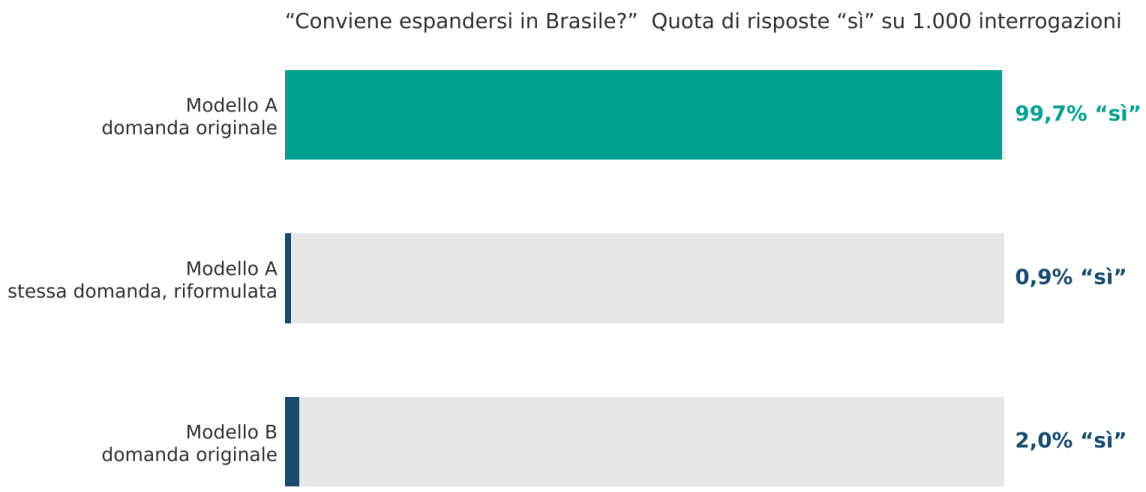


Figura 1 · Stesse informazioni, risposte opposte. Test Vedrai Observatory, ottobre 2026: due modelli linguistici di uso comune, 1.000 interrogazioni per ciascuna versione della domanda.

Stesse informazioni, decisione opposta. E ogni volta, una sicurezza quasi assoluta.

Non è un difetto di quel modello in particolare. Un modello linguistico produce la risposta più plausibile date le parole in input; una decisione di investimento richiede la risposta che discende dai numeri. Sono due operazioni diverse, e la seconda non si ottiene migliorando la prima.

Il modello dell'azienda e la simulazione

La parola "modello" ha qui due significati, ed è utile tenerli distinti. Il **modello linguistico** è uno strumento generalista: legge, scrive e ragiona sul linguaggio, ed è lo stesso per tutti. Il **modello dell'azienda** è una rappresentazione di come quella specifica azienda genera margine e cassa: come il prezzo dell'acciaio entra nel costo del prodotto, come il ritardo di

un cliente gonfia il circolante, come il circolante sposta la leva rispetto ai covenant. Il primo si compra; il secondo si costruisce, ed è un patrimonio dell'azienda.

«In sostanza, tutti i modelli sono sbagliati, ma alcuni sono utili.»
George E. P. Box, statistico

Il valore di un modello dell'azienda non sta nell'essere esatto, ma nel rendere esplicite le ipotesi: quali fattori contano, come si collegano, con quale incertezza. Un'ipotesi scritta si può discutere, verificare e correggere; una risposta generata no.

Su un modello dell'azienda si può **simulare**. Invece di chiedere "conviene?", si fanno variare le ipotesi incerte (prezzi delle materie prime, domanda, tempi di incasso) e si calcolano centinaia di esiti possibili per ciascuna alternativa. Il risultato non è un sì o un no, ma una distribuzione: in quanti casi il margine regge, in quanti la leva supera la soglia, quale fattore separa i casi buoni da quelli cattivi. E ogni risposta apre la domanda successiva, invece di chiuderla.

UNA RISPOSTA PROBABILE E UNA RISPOSTA CALCOLATA

La domanda
Un controller di un'azienda meccanica da circa 30 milioni, a ottobre, si chiede: «I covenant tengono anche a giugno 2027?»

L'AI generativa da sola
Una risposta plausibile e ben scritta, costruita su ciò che il modello sa delle aziende in generale, che può cambiare se cambiano le parole della domanda.

La simulazione sul modello dell'azienda
Conto economico, circolante e finanza collegati, con la domanda prevista dai dati storici; 500 scenari per alternativa. Esito: la leva supera la soglia in 173 casi su 500, circa uno su tre. A separare i casi è il prezzo dell'acciaio di fine anno, e nessun intervento da solo riporta la leva sotto l'allerta.

La domanda successiva
Scorte e crediti, agendo insieme, bastano a rientrare? Il calcolo riparte. A scegliere fra le alternative e a firmare resta la persona.

In questa architettura l'AI generativa non scompare: cambia ruolo. Diventa l'interfaccia con cui una persona pone la domanda in linguaggio naturale, avvia i calcoli e legge i risultati; il calcolo lo fa il modello dell'azienda. E l'interfaccia è la parte che cambia più in fretta: sommando cinque benchmark di riferimento, in quattro anni il primo posto tra i modelli linguistici ha cambiato mano 64 volte. Inseguire il modello migliore è un lavoro a tempo

pieno; ciò che non migliora da solo, e che vale la pena costruire, è la conoscenza di come l'azienda funziona e decide.

Questo cambia anche il modo di leggere la mappa che segue. Dove una decisione è critica e i dati sono pronti, il primo caso d'uso non è un assistente in più: è un modello del processo su cui simulare le alternative prima di scegliere.

OTTO DECISIONI CHE MUOVONO IL MARGINE

Il modello parte da una premessa semplice: in un'azienda di medie dimensioni, la gran parte del margine si gioca in un numero limitato di decisioni ricorrenti. Ne abbiamo isolate otto, valide per il manifatturiero, la distribuzione e i servizi, con parole diverse a seconda del modello operativo.

Per ciascuna abbiamo definito la decisione chiave e tre caratteristiche: quanto spesso si prende, se agisce soprattutto su efficienza e margine o è strategica, entro quando se ne vede l'effetto. Le tre caratteristiche non servono a dire quale processo conti di più, ma da quale conviene partire.

Processo	Decisione chiave	Ricorrenza	Natura	Effetto visibile entro
Controllo di gestione	Dove si perde margine e cosa fare prima della chiusura	Mensile	Margine ed efficienza	3 mesi
Pricing e offerte	Quali prezzi e condizioni tengono insieme margine e cliente	A ogni offerta o listino	Margine	3 mesi
Procurement	Quando, quanto e come coprirsi	Settimanale o mensile	Margine	3 mesi
Pianificazione	Cosa produrre o tenere a stock, in che sequenza, con quali vincoli	Giornaliera o settimanale	Efficienza	3 mesi
Marketing e promozioni	Quali promozioni creano valore e dove spostare il budget	A ogni campagna	Margine	3-6 mesi
Analisi di portafoglio	Su quali clienti, prodotti e progetti puntare	Annuale o semestrale	Strategica	6-12 mesi
Workforce planning	Quante persone, dove, con quali competenze	Trimestrale o annuale	Efficienza e strategica	6-12 mesi
Investimenti	Quale opzione finanziare, con quale rischio	Occasionale	Strategica	12 mesi e oltre

Le prime cinque condividono un tratto: sono decisioni ricorrenti il cui effetto si misura entro sei mesi. Sono il terreno naturale per partire in piccolo e costruire, caso dopo caso, una prova economica che regge in comitato. Le ultime tre pesano di più ma si vedono più tardi: è lì che un percorso di AI arriva quando la base è solida, non da dove parte.

PRIMO ASSE: QUANTO È CRITICA LA DECISIONE

La criticità di un processo non si legge nei risultati, che dipendono anche dal mercato, ma nel **modo in cui la decisione viene presa**. Due domande bastano quasi sempre a capirlo: su quali informazioni si decide, e quando arrivano rispetto al momento della scelta.

Un prezzo calcolato sui costi aggiornati nel momento dell'offerta e uno calcolato sui costi del budget annuale possono produrre lo stesso listino. Ma il secondo smette di essere giusto appena cambia il prezzo di una materia prima, e nessuno se ne accorge finché la commessa non è chiusa. Allo stesso modo, un margine che si scopre a fine mese lascia il tempo per correggere il mese successivo; uno che si scopre a chiusura di commessa lascia solo il tempo per prenderne atto.

Per ogni processo il modello distingue quattro stati, più un quinto che spesso è il più rivelatore:

Stato	Cosa significa	Esempio (Pricing, chi produce)
In controllo	La decisione usa dati aggiornati e regole esplicite	Costi aggiornati nel momento in cui si prepara l'offerta
Migliorabile	Le regole ci sono, ma si aggiornano più lentamente di costi e mercato	Costi aggiornati ogni trimestre
Critico	Si decide su informazioni vecchie o aggregate	Costi del listino o del budget annuale
Critico, processo da definire	Non esiste un processo strutturato: decide l'esperienza	Il prezzo dell'ultima offerta simile
Al buio	Nessuno in azienda sa dire come si decide	"Non lo sappiamo"

"Non lo sappiamo" non è una risposta mancante: è un dato. Quando chi compila l'autovalutazione non sa dire come si decidono le promozioni o quando si scopre la perdita di margine su un cliente, il primo intervento non riguarda l'AI. Riguarda l'accendere una luce su un processo che oggi nessuno misura.

SEGNALI DI CRITICITÀ, PROCESSO PER PROCESSO

Controllo di gestione
Il margine perso si scopre quando non si può più correggere: ore, materiali e sconti sono già spesi.

Pricing e offerte
Prezzi decisi su costi o abitudini non aggiornati: il margine si erode prima ancora della firma.

Procurement
Il momento d'acquisto lo sceglie il magazzino, non il mercato. La differenza non compare in nessuna fattura.

Pianificazione
Colli di bottiglia e merce ferma visti a cose fatte: il costo arriva come penale, straordinario o ribasso.

Marketing e promozioni
Una parte della spesa finanzia vendite che ci sarebbero state comunque.

Analisi di portafoglio
Il fatturato cresce mentre il margine scivola: alcuni clienti grandi possono distruggere valore.

Workforce planning
L'organico è pianificato su una media che non esiste: le scoperture arrivano nei picchi e con le uscite.

Investimenti
La stessa opzione sembra ottima o rischiosa a seconda di ipotesi che nessuno rende esplicite.

SECONDO ASSE: QUANTO SONO PRONTI DATI E SISTEMI

Una decisione critica non è automaticamente un buon punto di partenza. Un modello di AI ha bisogno di qualcosa su cui lavorare, e la domanda "avete i dati?" riceve quasi sempre una risposta affermativa e poco utile. I dati ci sono quasi sempre; il punto è dove stanno e quanto costa metterli insieme.

Il modello misura la prontezza con quattro criteri osservabili, scelti perché chi li compila può verificarli senza un progetto di analisi:

Criterio	Domanda da porsi	Segnale di prontezza
Dati per processo	I dati di questo processo sono in un gestionale o in un sistema di reportistica, aggiornati almeno ogni mese e consultabili senza ricostruirli a mano?	Sì, per il processo che si vuole migliorare
Integrazione	Quando si devono incrociare vendite e costi, chi lo fa e come?	Dati già collegati in un unico punto, consultabile da chi decide
Storico	Quanta storia è consultabile su vendite, costi e acquisti?	Almeno due anni, ordinati
Presidio	Chi si occupa di dati e sistemi?	Un team o una funzione interna, non "nessuno in particolare"

Il primo criterio è il più selettivo ed è specifico per processo: un'azienda può avere il controllo di gestione perfettamente alimentato dal gestionale e i dati delle promozioni sparsi tra fogli di calcolo e mail delle agenzie. Gli altri tre descrivono la base comune su cui tutti i

processi poggiano. Senza quella base, anche il processo meglio documentato fatica a sostenere un modello.

> *"Lavoriamo soprattutto su Excel" non è un dettaglio tecnico. È il primo freno: prima di qualunque modello serve un punto unico in cui i dati si incrociano senza ricostruirli a mano.*

La soglia dei due anni di storico non è arbitraria: è l'orizzonte minimo per osservare almeno due cicli stagionali e calibrare un modello che distingua un andamento da un'oscillazione. Sotto quella soglia, il lavoro utile è raccogliere e ordinare, non prevedere.

LA MAPPA: QUATTRO QUADRANTI, QUATTRO MOSSE

Incrociando i due assi, ogni processo diventa un punto su una mappa. La soglia è la metà di ciascun asse, e il quadrante in cui cade il punto dice qual è la mossa giusta, prima ancora di quale tecnologia usare.

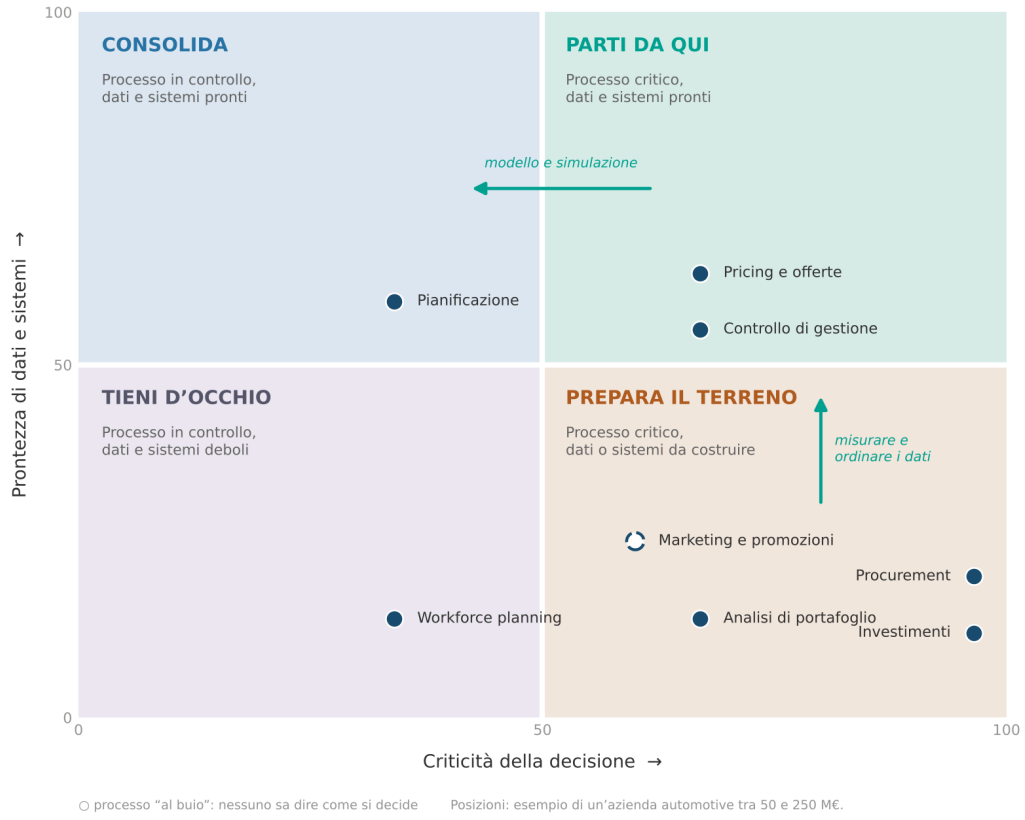


Figura 2 · La matrice criticità × prontezza. Le posizioni sono quelle dell'esempio di lettura descritto più avanti; le frecce indicano le due traiettorie tipiche: costruire la base dati per i processi critici, usare modello e simulazione per riportarli in controllo.

La matrice si legge in due tempi. Prima in orizzontale: quanto mi costa oggi questa decisione? Poi in verticale: ho quello che serve per prenderla meglio? I processi non restano fermi: un processo critico con dati deboli sale verso “Parti da qui” quando la misura viene costruita; un processo su cui si interviene con un modello si sposta a sinistra, verso il controllo.

Quadrante	Criticità	Dati e sistemi	La mossa
Parti da qui	Alta	Pronti	Intervenire: la decisione costa e la base per migliorarla c’è già. È il candidato naturale per il primo modello su cui simulare le alternative.
Prepara il terreno	Alta	Da costruire	Misurare prima di modellare: definire una misura, raccogliere lo storico, portare i dati in un sistema.
Consolida	Bassa	Pronti	Proteggere ciò che funziona: il rischio non è il gap di oggi, ma mantenerlo quando le condizioni cambiano. Qui la simulazione serve a provare in anticipo gli scenari avversi.
Tieni d’occhio	Bassa	Deboli	Non è una priorità, ma va osservato: un processo oggi in controllo può smettere di esserlo.

Dentro lo stesso quadrante, l’ordine di priorità segue tre criteri, in quest’ordine: la criticità più alta; il processo che oggi assorbe più lavoro manuale, perché lì il beneficio si sente subito anche in termini di tempo; la decisione a partenza rapida, ricorrente e misurabile entro sei mesi.

Partire in piccolo non significa partire dal marginale. Significa partire da una decisione che si ripete e il cui effetto si vede entro sei mesi.

La logica è quella di qualunque investimento con un ritorno da dimostrare. Il primo caso d’uso deve produrre una prova economica leggibile da un CFO in un trimestre o due; quella prova finanzia il secondo, e così via verso le decisioni strategiche, dove l’effetto si misura in anni e serve una fiducia già costruita.

UN ESEMPIO DI LETTURA

Un'azienda automotive tra 50 e 250 milioni di fatturato. Gestionale presente, ma molto lavoro su Excel; dati incrociati a mano; due-tre anni di storico; l'IT segue i dati insieme ad altre attività. L'AI è usata solo da singole persone con assistenti generici.

Parti da qui

Pricing e offerte e **Controllo di gestione**: entrambi critici (costi del budget annuale, margine scoperto a chiusura commessa) ma con i dati già nel gestionale. Entrambi segnalati tra le attività più manuali. Il Pricing passa avanti a parità di condizioni.

Prepara il terreno

Procurement e **Investimenti** (processo da definire: si compra quando serve, si investe sull'esperienza di chi guida), **Analisi di portafoglio**, **Marketing e promozioni** (al buio).

Consolida

Pianificazione della produzione: i colli di bottiglia si vedono il giorno stesso dai dati di reparto.

Lettura

Il primo caso d'uso è sui prezzi; in parallelo, il primo passo sul Procurement è raccogliere 24 mesi di prezzi pagati e consumi dell'input critico. Nessun modello sugli acquisti prima di quello.

A CHE PUNTO È L'ADOZIONE

La mappa dice dove intervenire. Una seconda lettura dice da quale punto si parte, e quindi che tipo di passo è realistico. Il modello distingue tre fasi, in base a quanto l'AI è entrata nei processi e soprattutto a quanto se ne misura il ritorno.

Fase	Come si riconosce	Il passo successivo
Iniziale	L'AI non è usata, o è usata da singole persone con assistenti generici	Costruire la mappa dei processi e scegliere il primo caso d'uso sulla decisione, non sullo strumento
Intermedia	Progetti pilota, oppure soluzioni in produzione con benefici percepiti ma non misurati	Portare i casi esistenti a un ritorno misurato; standardizzare ciò che funziona
Avanzata	Soluzioni in produzione con un ritorno economico misurato su uno o più casi	Estendere alle decisioni strategiche, collegando i processi tra loro

Il passaggio critico è quello dalla fase intermedia all'avanzata, ed è esattamente il punto in cui si fermano i progetti pilota descritti dalle ricerche internazionali. Non lo blocca la tecnologia: lo blocca l'assenza di una misura concordata prima di partire. Un pilota che non ha definito quale numero deve muovere non può dimostrare di averlo mosso.

L'AI SI ADOTTA, NON SI INSTALLA

La mappa dice dove intervenire; non dice come far sì che l'intervento regga. Le ricerche concordano su un punto che chi ha guidato un progetto di trasformazione conosce bene: la parte difficile non è la tecnologia. Nella rilevazione BCG del 2024 su mille dirigenti, il 74% delle aziende non aveva ancora ottenuto un valore tangibile dall'AI. Le poche che ci riescono seguono una regola di allocazione precisa.



Figura 3 · La regola 10-20-70 dei leader dell'AI: il 10% delle risorse agli algoritmi, il 20% a tecnologia e dati, il 70% a persone e processi. Fonte: BCG, Where's the Value in AI?, 2024.

Lo stesso segnale arriva dai progetti che si fermano. Nella rilevazione di S&P Global Market Intelligence su oltre mille aziende nordamericane ed europee, pubblicata nel marzo 2025, il 42% dichiara di aver abbandonato la maggior parte delle proprie iniziative di AI, contro il 17% dell'anno prima; in media, il 46% delle prove di fattibilità viene scartato prima di arrivare in produzione. Gli ostacoli indicati sono costi, privacy dei dati e sicurezza: nessuno riguarda la qualità degli algoritmi.

Sapere dove fidarsi

In un esperimento condotto da Harvard Business School con 758 consulenti di BCG, chi usava l'AI su compiti adatti allo strumento ne ha completati il 12,2% in più, il 25,1% più rapidamente e con una qualità superiore di oltre il 40%. Su un compito scelto appena fuori dalla portata dello strumento, gli stessi consulenti hanno dato la risposta corretta 19 punti percentuali meno spesso di chi lavorava senza. Gli autori la chiamano "frontiera frastagliata": dall'esterno non si vede dove passa.

> *La competenza che serve non è usare l'AI. È sapere quando non usarla.*

Per questo la formazione utile non insegna solo a usare uno strumento, ma a riconoscere dove funziona e dove no. Ed è anche un argomento per i modelli dell'azienda sulle decisioni

numeriche: un modello che rende esplicite le proprie ipotesi dichiara la propria frontiera; una risposta generata non la dichiara.

Chi guadagna di più

In uno studio su 5.179 operatori di assistenza clienti, pubblicato sul Quarterly Journal of Economics, un assistente di AI generativa ha aumentato le richieste risolte all'ora del 14% in media e del 34% tra gli operatori meno esperti. L'AI ha trasferito ai nuovi parte del sapere dei migliori. È una leva di change management prima ancora che di produttività: cambia il modo in cui si forma chi entra, e il ruolo di chi quel sapere lo ha costruito.

SEI LEVE DI CHANGE MANAGEMENT

1 · Un responsabile di business per ogni caso
Il caso d'uso appartiene a chi prende la decisione, non all'IT. È anche ciò che distingue i progetti che arrivano in produzione secondo la ricerca del MIT: il coinvolgimento dei responsabili di linea, non solo dei laboratori centrali.

2 · Una misura firmata prima di partire
Il numero da guardare, il valore di partenza e l'obiettivo, concordati con il CFO prima del pilota. Senza, il pilota non può dimostrare nulla.

3 · Il flusso ridisegnato, non lo strumento aggiunto
Chi riceve l'analisi, entro quando, con quale soglia decide e chi interviene oltre la soglia. Le organizzazioni che ottengono più valore hanno quasi tre volte più probabilità di averlo fatto.

4 · Cosa resta umano, scritto
Attribuire la causa di uno scostamento, scegliere fra alternative calcolate, firmare verdetti e certificazioni, approvare oltre la propria delega. Dirlo prima riduce la resistenza più di qualunque formazione.

5 · Formazione sulla frontiera
Non solo come si usa lo strumento, ma su quali decisioni ci si può fidare e su quali no.

6 · Il confronto tra decisione e risultato
A scadenza, ogni decisione presa con il supporto del modello si confronta con l'esito. È così che la fiducia si costruisce sui fatti e non sulle promesse.

COSA OSSERVARE: UN NUMERO PER PROCESSO

Per ogni processo esiste un indicatore che dice, meglio di qualunque altro, se la decisione sta funzionando. È il numero da guardare prima di scegliere uno strumento e da riguardare dopo, per sapere se lo strumento ha reso. Per il manifatturiero gli indicatori sono questi, con il riferimento che separa una situazione sana da una da presidiare.

Processo	Numero da guardare	Riferimento
Controllo di gestione	Scostamento ore uomo consuntivo/preventivo · commesse senza clausola di revisione prezzi	Entro 5% · entro 20%
Pricing e offerte	Margine di contribuzione medio · sconto medio sul listino (a catalogo) o win rate (su commessa)	Per comparto · entro 12% · circa 47%
Procurement	Spesa comprata spot, senza copertura · fabbisogno coperto a prezzo noto	Entro 20% · almeno 65%
Pianificazione	OEE · consegne puntuali e complete (OTIF)	Almeno 78% · almeno 94%
Marketing e promozioni	Quota del budget con ritorno misurato	Da misurare
Analisi di portafoglio	Referenze non profittevoli · fatturato su linee a basso ritorno	Entro 25% · entro 20%
Workforce planning	Copertura dei ruoli critici · pensionamenti nei ruoli critici entro 5-7 anni	Almeno 80% · entro 15%
Investimenti	Mesi di decisione aperta · distanza dal target di margine EBITDA	Entro 3 mesi · entro 2 punti

Riferimenti indicativi per il manifatturiero, da leggere come soglie di attenzione e non come obiettivi. Nella distribuzione e nei servizi gli indicatori cambiano (markdown, sell-through, pressione promozionale; deroghe al listino, tempi di risposta nei picchi).

Dove un riferimento di settore affidabile non esiste, l'indicazione è più semplice e più esigente: il primo obiettivo è misurare il numero ogni mese. È il caso, quasi ovunque, del ritorno incrementale delle promozioni: molte aziende sanno quanto hanno speso e quanto hanno venduto, pochissime quanto avrebbero venduto comunque.

Gli ordini di grandezza di ciò che può cambiare, quando una decisione passa da "critica" a "in controllo", sono ampi e dipendono dal punto di partenza. Li riportiamo come intervalli, non come promesse:

Processo	Cosa può cambiare
Controllo di gestione	+2-5 punti di marginalità
Pricing e offerte	+3-7 punti di margine
Procurement	−3-8% sul costo medio di acquisto
Marketing e promozioni	+15-30% di ritorno sulle campagne
Analisi di portafoglio	+10-25% di marginalità complessiva
Pianificazione	+10-15% di OEE (chi produce) · fino a −35% di scorte (chi distribuisce)
Workforce planning	−20-35% del costo del disallineamento tra organico e domanda
Investimenti	−30-50% dell'impatto delle decisioni sub-ottimali

LE DOMANDE DA PORTARE IN COMITATO

Una mappa serve se cambia l'agenda. Per ogni processo abbiamo formulato una domanda da porre al prossimo comitato di direzione e il primo passo concreto, che cambia a seconda che dati e sistemi siano pronti oppure no: con la base pronta si agisce, senza si misura.

Processo	La domanda	Primo passo se i dati sono pronti	Primo passo se vanno costruiti
Pricing e offerte	Quante offerte del trimestre sono partite su costi vecchi di oltre sei mesi?	Aggiornare ogni mese i costi delle 20 referenze più vendute e fissare un margine minimo condiviso tra Commerciale e Finance	Raccogliere per 3 mesi prezzo, costo e sconto di ogni offerta
Controllo di gestione	Quali cinque commesse o prodotti hanno oggi il margine più a rischio, e chi lo sa già?	Confronto settimanale tra consuntivo e preventivo su chi supera una soglia di valore	Definire una sola misura di margine e aggiornarla ogni mese dal gestionale
Procurement	Quanta parte della spesa dell'ultimo anno avremmo potuto bloccare a prezzo noto?	Ricalcolare ogni mese la soglia di acquisto sugli ultimi 12 mesi di prezzi	Raccogliere in un unico file 24 mesi di prezzi pagati e consumi dell'input critico
Pianificazione	Quanta capacità, o quanto stock, abbiamo pagato senza trasformarlo in ricavi?	Rivedere ogni settimana i carichi sul collo di bottiglia, o l'età dello stock, con regole fisse	Misurare per un mese OEE e puntualità, o l'età dello stock per categoria
Marketing e promozioni	Quanta spesa dell'ultimo anno ha portato vendite che ci sarebbero state comunque?	Confrontare ogni promozione con un periodo o un punto vendita di controllo	Registrare per ogni campagna costo, vendite e margine
Analisi di portafoglio	Quali dieci clienti o prodotti ci fanno guadagnare meno di quanto pensiamo?	Calcolare il margine dei primi 20 clienti includendo sconti, resi e costo di servire	Separare nel gestionale il margine per linea di prodotto
Workforce planning	Dove saremo scoperti nei prossimi 12 mesi, e quanto costerà coprirci in urgenza?	Collegare il piano dell'organico alla previsione di domanda, trimestre per trimestre	Mappare i ruoli critici e le uscite previste nei prossimi 5 anni
Investimenti	Quanto ci costa ogni mese in cui la decisione resta aperta?	Confrontare le alternative sugli stessi criteri, con lo stesso orizzonte e un caso peggiore	Scrivere il target di margine e la data entro cui decidere

IMPLICAZIONI

Per CEO e Consigli di amministrazione

Chiedere “che cosa stiamo facendo con l’AI” produce un elenco di iniziative. Chiedere “quale decisione stiamo migliorando, e con quale numero lo misuriamo” produce una priorità. Il budget AI va legato a una decisione e a un indicatore prima di essere stanziato, non dopo.

Per CFO e Controllo di gestione

Il controllo di gestione è insieme un processo da migliorare e la condizione per migliorare tutti gli altri: senza una misura di margine affidabile e tempestiva, nessun caso d’uso può dimostrare il proprio ritorno. È spesso il primo candidato al quadrante “Parti da qui”, ed è quasi sempre la funzione che deve firmare la misura di successo.

Per Commerciale, Acquisti e Operations

Pricing, procurement e pianificazione sono le decisioni più ricorrenti e con l’effetto più rapido. Sono anche quelle in cui l’esperienza delle persone conta di più: il punto non è sostituirla, ma darle informazioni aggiornate al momento della scelta, invece che a cose fatte.

Per HR e responsabili di funzione

Ogni caso d’uso cambia un ruolo. Il punto di partenza è dichiarare cosa resta alla persona e cosa passa al modello, e misurare l’adozione con la stessa serietà con cui si misura il risultato: quante decisioni vengono effettivamente prese con il nuovo processo, non quante licenze sono state attivate.

Per IT e funzioni dati

La domanda da cui partire non è quale piattaforma adottare, ma per quali processi i dati sono già in un sistema, aggiornati e consultabili senza ricostruzioni manuali. È la risposta che decide dove l’AI può partire subito e dove, prima, va costruita la base.

CONCLUSIONE

L’adozione dell’AI nelle imprese italiane è raddoppiata in un anno e continuerà a crescere. La differenza tra chi ne trarrà un vantaggio e chi accumulerà strumenti non dipenderà dalla tecnologia scelta, ma dall’ordine delle domande: prima la decisione, poi il dato, poi il modello che la calcola. Lo strumento viene per ultimo.

Otto processi, due assi, una mappa: non è un metodo per sapere tutto, ma per sapere da dove cominciare. E per riconoscere, con la stessa onestà, dove non si è ancora pronti a cominciare.

Prima di scegliere uno strumento, scegliete una decisione.

Qual è, nella vostra azienda, la decisione che prendete ogni mese senza sapere quanto vi costa?

MISURARE LA PROPRIA POSIZIONE

Il modello descritto in questo report è disponibile come autovalutazione: 23 domande a scelta, circa otto minuti, adattate a chi produce, chi distribuisce e chi eroga servizi. Il risultato è la mappa dei propri otto processi, il processo da migliorare per primo e le domande da portare in comitato.

ai-navigator.vedrai.com

LA RICERCA

Il modello di lettura per processi è stato sviluppato da Vedrai Observatory a partire dall'esperienza su progetti di decision intelligence in aziende manifatturiere, distributive e di servizi. Ogni processo è valutato su due dimensioni: la criticità, ricavata dal modo in cui la decisione viene presa oggi, e la prontezza di dati e sistemi, ricavata da criteri osservabili (presenza dei dati in un sistema, integrazione, storico, presidio). Gli indicatori e i riferimenti di settore derivano da benchmark interni e vanno letti come soglie di attenzione. I dati di contesto sull'adozione dell'AI provengono dalla rilevazione Istat su imprese e ICT 2025, dall'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano, dalla rilevazione McKinsey "The state of AI" 2025 e dal report del MIT "The GenAI Divide" 2025. Il test sulla decisione di espansione in Brasile è stato condotto da Vedrai nell'ottobre 2026 su GPT-4.1-mini e GPT-4.1-nano, con 1.000 interrogazioni per versione della domanda. Il dato sui cambi al primo posto tra i modelli linguistici è ricavato dall'Epoch AI Benchmarking Hub (dati al 14 ottobre 2026). Il caso del controller è un esempio di simulazione su un'azienda tipo. Le evidenze sul change management provengono da BCG ("Where's the Value in AI?", 2024), S&P Global Market Intelligence (rilevazione pubblicata nel marzo 2025), Dell'Acqua e coautori ("Navigating the Jagged Technological Frontier", Harvard Business School, 2023) e Brynjolfsson, Li e Raymond ("Generative AI at Work", Quarterly Journal of Economics, 2025). La citazione di George E. P. Box è tratta da Box e Draper, "Empirical Model-Building and Response Surfaces", 1987. Report redatto con il supporto dell'intelligenza artificiale e revisionato dal team di Vedrai, che cura i contenuti del Vedrai Observatory.

Vedrai Observatory è l'unità di ricerca di Vedrai S.p.A., azienda italiana di intelligenza artificiale specializzata in decision intelligence.