

Strategie per l'Intelligenza Artificiale

Working Paper Meta: AI transformation, il vantaggio competitivo ed il lavoro manageriale.

Firmato da

Meta

Data

04 maggio 2026

Destinatari

Imprenditori, manager, professionisti e stakeholder aziendali

Uso previsto

White paper, contenuti editoriali, formazione executive e consulenza

Working Paper Meta destinato a finalità di ricerca manageriale, divulgazione professionale, formazione executive e approfondimento consulenziale.



Copyright, utilizzo e tutela del marchio

© 2026 Meta – AllaMeta. Tutti i diritti riservati.

Il presente Working Paper costituisce un documento di ricerca manageriale, consulenziale e divulgativa elaborato da Meta AllaMeta® nell'ambito delle proprie attività di studio, ricerca, formazione executive e consulenza aziendale. Il contenuto del documento, incluse analisi, strutture interpretative, framework, modelli, schemi, testi, elaborazioni originali, sintesi manageriali e impostazione metodologica, è protetto dalle normative vigenti in materia di diritto d'autore e proprietà intellettuale.

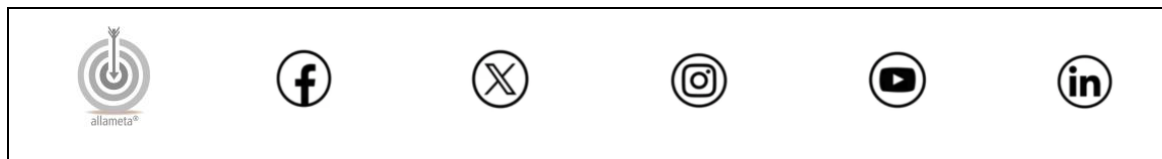
Il documento può essere:

- letto, consultato e condiviso integralmente senza modifiche per finalità personali, formative, accademiche, culturali e professionali;
- citato in articoli, presentazioni, attività di studio, ricerca, insegnamento e discussione professionale, purché venga sempre indicata in modo chiaro la fonte:
- Meta – AllaMeta, “Strategie per l’Intelligenza Artificiale”, Working Paper, 2026;
- utilizzato come riferimento in contesti aziendali e manageriali con obbligo di attribuzione della paternità intellettuale.

Non è invece consentito:

- riprodurre parzialmente o integralmente il documento per finalità commerciali senza autorizzazione scritta di Meta;
- modificare, alterare o redistribuire il documento eliminando riferimenti, attribuzioni, logo, marchio o indicazioni di copyright;

Meta





- utilizzare contenuti, framework o parti sostanziali del documento per realizzare opere derivate, corsi, prodotti editoriali, contenuti digitali o attività consulenziali senza preventiva autorizzazione;
- utilizzare il marchio “AllaMeta”, “Meta” o elementi distintivi correlati in modo da generare confusione circa provenienza, partnership, approvazione o collaborazione ufficiale.

Il marchio “AllaMeta®” e i relativi elementi distintivi rappresentano segni identificativi dell’attività professionale e consulenziale di Meta e sono utilizzati ai fini di riconoscibilità editoriale, metodologica e istituzionale.

Le fonti bibliografiche, i riferimenti teorici e gli autori citati all’interno del documento restano di proprietà dei rispettivi titolari. L’utilizzo delle fonti avviene per finalità di ricerca, commento, analisi critica e divulgazione manageriale.

Il presente Working Paper non costituisce parere professionale, legale, fiscale o finanziario personalizzato e non sostituisce attività consulenziale specifica riferita a singoli casi aziendali.

Per richieste di autorizzazione, riutilizzo editoriale, partnership accademiche o utilizzi commerciali:

Telefono: **+39 0513765311**

Email: **marketing@allameta.eu**



Indice

Copyright, utilizzo e tutela del marchio	0
Indice.....	2
Abstract	5
Executive summary	5
Introduzione metodologica	6
Obiettivo e perimetro	6
Approccio metodologico	6
Nota sulle fonti	7
1. L'AI come infrastruttura cognitiva d'impresa.....	7
1.1 Dal software operativo al motore cognitivo	7
1.2 Architettura, parametri e qualità dell'output.....	7
1.3 La frontiera irregolare dell'AI	8
2. La catena del valore dell'AI e i nuovi punti di controllo	9
2.1 Dati, calcolo, energia e modelli	9
2.2 API, applicazioni e dati proprietari	10
2.3 Il rischio di commodity dei modelli di base	11
3. Economia dell'AI: investimenti, costi e sostenibilità	11
3.1 Capex: la scala degli investimenti	11
3.2 Opex: inferenza, energia e scala.....	12
3.3 Pricing e cattura del valore	13
4. Strategia: dal valore comune al vantaggio competitivo	13
4.1 La formula manageriale del valore.....	13



4.2 Common performance e valore specifico	14
4.3 Taker, Shaper, Maker	14
5. AI transformation nei processi aziendali	15
5.1 Marketing, customer experience e ricerca	15
5.2 Operations e supply chain	16
5.3 Innovazione, R&D e servizi professionali	16
5.4 Processi decisionali e knowledge work	16
6. Governance, rischi e reputazione	17
6.1 Perché la governance è parte della strategia	17
6.2 Rischi organizzativi, reputazionali e operativi	17
6.3 Principi di una governance proporzionata	18
7. Roadmap Meta per l'adozione dell'AI in impresa	19
7.1 Una roadmap orientata al valore	19
7.2 Portfolio dei casi d'uso	19
7.3 Operating model	20
8. Implicazioni manageriali e prospettive evolutive	21
8.1 Il nuovo lavoro manageriale	21
8.2 Implicazioni per marketing, operations e innovazione	21
8.3 Possibili sviluppi futuri della ricerca	21
Conclusioni	22
Appendice metodologica	23
A.1 Base di ricerca	23
A.2 Processo di sintesi	23



A.3 Limiti.....	23
Bibliografia	24



Abstract

Questo Working Paper Meta sviluppa una riflessione organica sulle strategie per l'intelligenza artificiale, con l'obiettivo di offrire a imprenditori, manager e professionisti una guida interpretativa e applicativa. Il documento non assume l'AI come semplice tecnologia di automazione, ma come infrastruttura cognitiva capace di modificare la catena del valore, il lavoro manageriale, i processi decisionali e le fonti del vantaggio competitivo. La tesi centrale è che l'adozione dell'AI generativa produce valore durevole solo quando supera l'efficienza imitabile e viene collegata a dati, processi, governance e capacità distintive dell'impresa.

Il paper integra prospettive tecniche, economiche e strategiche: architettura dei modelli, costi di sviluppo, ruolo delle piattaforme tecnologiche, trasformazione della ricerca online, impatto su funzioni aziendali e lavoro intellettuale, rischi organizzativi e modelli di adozione. La bibliografia utilizzata raccoglie contributi rilevanti per la ricerca e supporta l'impianto teorico e manageriale dell'analisi.

Executive summary

L'AI generativa deve essere interpretata come una tecnologia manageriale generale. La sua capacità di raccogliere, sintetizzare, generare e supportare decisioni rende possibile una trasformazione profonda dei processi aziendali, ma non garantisce automaticamente vantaggio competitivo. Poiché strumenti e modelli di alta qualità sono disponibili a molti operatori, l'efficienza tende rapidamente a diventare valore comune di settore. Il vantaggio nasce invece quando l'impresa usa l'AI per aumentare la disponibilità a pagare del cliente, incorporandola in prodotti, servizi, dati proprietari, workflow e relazioni difficili da imitare.

Meta





Il documento propone cinque conclusioni operative. Primo, l'AI va gestita come catena del valore: dati, calcolo, energia, modelli, fine-tuning, API e applicazioni finali contribuiscono in modo diverso alla creazione e alla cattura del valore. Secondo, i modelli di base rischiano di diventare commodity se il valore non viene collegato a distribuzione, dati e casi d'uso specifici. Terzo, le imprese devono scegliere consapevolmente se essere Taker, Shaper o Maker. Quarto, il lavoro manageriale sarà ridisegnato attraverso strumenti che aumentano la performance media ma richiedono giudizio umano sulle attività oltre la frontiera irregolare dell'AI. Quinto, governance, reputazione, affidabilità e sicurezza devono essere progettate fin dall'inizio, non aggiunte dopo la sperimentazione.

Sintesi manageriale: L'AI transformation non è un progetto IT, ma un percorso di strategia, organizzazione e creazione di valore. La domanda guida non è 'quale modello usiamo?', ma 'quale capacità distintiva vogliamo costruire usando l'AI?'.

Introduzione metodologica

Obiettivo e perimetro

Il presente Working Paper sviluppa una ricerca applicata sull'intelligenza artificiale come leva di trasformazione manageriale, strategica e organizzativa. Il perimetro è deliberatamente operativo: l'analisi traduce concetti tecnici ed economici in un impianto utile per imprese, clienti e stakeholder che devono decidere come adottare, governare e valorizzare l'AI.

La struttura segue una logica di ricerca manageriale: prima la natura della tecnologia, poi la catena del valore, quindi l'economia dei modelli, il vantaggio competitivo, l'impatto organizzativo, la governance e infine una roadmap di adozione.

Approccio metodologico

L'analisi segue quattro criteri metodologici: rigore concettuale, integrazione interdisciplinare, orientamento decisionale e applicabilità manageriale. Le componenti tecniche sono discusse nella



misura in cui aiutano a comprendere le implicazioni per l'impresa. Le componenti strategiche sono collegate ai processi aziendali contemporanei: marketing, operations, innovazione, organizzazione, knowledge work e processi decisionali.

Nota sulle fonti

I riferimenti bibliografici raccolgono contributi teorici, manageriali e applicativi rilevanti per l'analisi sviluppata. Le citazioni nel testo adottano uno stile autore-data e la bibliografia finale è riportata in formato Chicago.

1. L'AI come infrastruttura cognitiva d'impresa

1.1 Dal software operativo al motore cognitivo

L'intelligenza artificiale generativa si distingue dal software tradizionale perché non esegue soltanto regole predefinite. Viene addestrata su grandi quantità di dati, apprende pattern e produce output attraverso variazioni probabilistiche controllate. Il modello non contiene una lista di risposte, ma una rappresentazione matematica di relazioni statistiche e semantiche apprese durante l'addestramento.

Questa caratteristica rende l'AI adatta a sostenere attività tipiche del lavoro intellettuale: sintesi, scrittura, analisi, generazione di ipotesi, classificazione, raccomandazione e supporto decisionale. Per le imprese, la conseguenza è che l'AI non deve essere collocata solo nel dominio dell'automazione, ma anche in quello dell'aumento della capacità cognitiva dell'organizzazione.

1.2 Architettura, parametri e qualità dell'output

Il modello è il centro tecnico del sistema. I parametri, cioè pesi e bias appresi, determinano come gli input vengono trasformati in output. Architetture come i transformer¹ hanno reso possibile prestare attenzione alle relazioni tra elementi distanti di una sequenza, migliorando coerenza e comprensione

¹ [https://en.wikipedia.org/wiki/Transformer_\(deep_learning\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Transformer_(deep_learning))



contestuale. Tuttavia, più parametri non significano automaticamente migliori risultati: qualità dei dati, tecniche di addestramento, fine-tuning e allineamento restano determinanti.

Dal punto di vista manageriale, questa osservazione ha un effetto pratico. Non basta scegliere il modello più avanzato; occorre comprendere quale modello sia adeguato al compito, quali dati siano necessari, quali controlli siano indispensabili e quale grado di variabilità dell'output sia accettabile nel processo aziendale.

Tabella 1. Componenti tecniche e implicazioni manageriali

La tabella traduce le componenti tecniche dell'AI in domande di governo aziendale.

Componente	Funzione tecnica	Domanda manageriale
Dati	Forniscono esempi e contesto per l'apprendimento.	Quali dati possediamo, quanto sono aggiornati e quali diritti abbiamo per usarli?
Parametri	Rappresentano pattern appresi dal modello.	Il modello scelto è sufficientemente accurato per il rischio del processo?
Architettura	Definisce come il modello elabora l'informazione.	Serve un modello generale, verticale o integrato in un workflow?
Fine-tuning	Adatta il modello a domini e comportamenti specifici.	Quale conoscenza proprietaria può aumentare la differenziazione?
Inferenza	Produce output su nuovi input dell'utente.	Quali costi, tempi, controlli e responsabilità genera ogni uso operativo?

1.3 La frontiera irregolare dell'AI

L'AI generativa non è uniformemente competente. Alcuni compiti rientrano pienamente nella sua frontiera: sintesi di testi, generazione di bozze, classificazioni iniziali, estrazione di pattern, traduzioni e supporto alla programmazione. Altri compiti restano più problematici: decisioni ad alta responsabilità, contesti ambigui, domini con dati scarsi, attività in cui un errore plausibile può generare danni reputazionali o legali.



La frontiera dell'AI è quindi irregolare. L'impresa deve mapparla processo per processo, evitando sia entusiasmo indifferenziato sia scetticismo sterile. L'AI va usata dove aumenta qualità e velocità, ma deve essere governata dove l'errore è costoso.

Figura 1. La frontiera irregolare dell'AI nei processi aziendali

Schema interpretativo per distinguere ambiti di utilizzo, cautela e presidio umano.

Compiti ad alta ripetibilità e informazione disponibile	-> automazione assistita
Compiti analitici con giudizio professionale umana	-> co-pilot e revisione
Compiti ambigui, regolati o reputazionalmente sensibili rafforzato	-> human-in-the-loop
Compiti strategici e scelte di posizionamento	-> AI come supporto,
responsabilità manageriale	

Key Takeaways

- L'AI è una tecnologia cognitiva, non solo uno strumento di automazione.
- La qualità dell'output dipende da dati, architettura, fine-tuning e controlli.
- Ogni processo deve essere valutato rispetto alla frontiera irregolare dell'AI.

2. La catena del valore dell'AI e i nuovi punti di controllo

2.1 Dati, calcolo, energia e modelli

La catena del valore dell'AI parte da input fisici, informativi e organizzativi: dati, capacità di calcolo, energia, modelli e competenze. La fase visibile all'utente, cioè l'applicazione, è solo l'ultimo passaggio. Prima ci sono raccolta e pulizia dei dati, addestramento, fine-tuning, gestione dell'inferenza e infrastruttura cloud.

Questa catena spiega perché l'AI sia insieme software e industria infrastrutturale. Le imprese che controllano data center, cloud, chip, piattaforme di distribuzione o grandi basi dati possiedono punti di controllo strategici. Le imprese utilizzatrici devono invece capire dove inserirsi nella filiera e dove costruire differenziazione.



2.2 API, applicazioni e dati proprietari

Le API permettono di incorporare capacità AI in prodotti e processi senza costruire modelli di base. Questo abbassa la barriera all'adozione, ma aumenta il rischio di uniformità competitiva. Se due concorrenti usano lo stesso modello, la differenza non nasce dal modello, ma dal modo in cui viene integrato: dati proprietari, interfacce, workflow, esperienza cliente, governance e capacità organizzative.

Il punto più promettente per molte imprese è quindi l'adattamento. Un modello generale può diventare valore specifico quando viene connesso a conoscenza di dominio e dati esclusivi. Questa posizione non richiede necessariamente di essere Maker, ma richiede competenza da Shaper.

Tabella 2. Catena del valore dell'AI e leve di vantaggio

La tabella evidenzia dove il valore può essere creato o catturato lungo la filiera.

Anello della catena	Risorsa critica	Possibile vantaggio	Rischio principale
Dati	Qualità, aggiornamento, proprietà	Differenziazione e specializzazione	Privacy, bias, dati obsoleti
Calcolo	GPU, TPU, cloud, data center	Scala e velocità di sviluppo	Dipendenza da fornitori infrastrutturali
Energia	Disponibilità e costo operativo	Efficienza economica e sostenibilità	Costi crescenti e vincoli ambientali
Modelli	Architettura, parametri, fine-tuning	Performance e adattamento al dominio	Commoditizzazione tecnica
API e applicazioni	Integrazione nei workflow	Valore percepito dal cliente	Replicabilità dell'esperienza
Governance	Regole, controlli, responsabilità	Fiducia e scalabilità organizzativa	Uso incontrollato e rischio reputazionale



2.3 Il rischio di commodity dei modelli di base

I modelli di base possono essere costosi da costruire ma non necessariamente difendibili nel lungo periodo. La disponibilità di dati pubblici, la circolazione del talento, la pubblicazione di tecniche e la pressione dell'open source possono ridurre la durata del vantaggio tecnico. Come emerge dall'analisi sviluppata, i grandi player tecnologici sembrano attribuire valore soprattutto alla capacità dei modelli di aumentare la disponibilità a pagare dei clienti, non al modello isolato.

La conseguenza strategica è netta: il vantaggio competitivo non va cercato solo nel possesso del modello, ma nell'ecosistema che lo rende utile, distribuito, integrato e affidabile.

Key Takeaways

- La catena del valore dell'AI è più ampia dell'interfaccia utente.
- Il valore difendibile nasce spesso da dati, distribuzione, processi e governance.
- Le imprese non tecnologiche dovrebbero valutare con attenzione la posizione Shaper.

3. Economia dell'AI: investimenti, costi e sostenibilità

3.1 Capex: la scala degli investimenti

Lo sviluppo di modelli avanzati richiede investimenti elevati in dati, infrastruttura, calcolo, energia e talento. Il caso Microsoft-OpenAI² mostra che la competizione sull'AI non riguarda solo ricerca, ma anche capitale e infrastruttura cloud. Le stime considerate dalla letteratura analizzata indicano una crescita significativa dei costi per addestrare modelli di frontiera, con possibili ordini di grandezza nell'ordine dei miliardi di dollari.

Questa dinamica favorisce attori con grandi risorse finanziarie e infrastrutturali. Tuttavia, elevato Capex non garantisce automaticamente rendite durevoli se i modelli diventano replicabili o se il valore si sposta a valle, nelle applicazioni e nella relazione con il cliente.

² <https://www.ilsole24ore.com/art/openai-non-e-piu-no-profit-e-microsoft-se-ne-prende-27per cento-135-miliardi-AHYPnSPD>



3.2 Opex: inferenza, energia e scala

Una volta addestrato, il modello genera costi operativi a ogni inferenza. Token in input e output, complessità del modello, energia e infrastruttura determinano il costo del servizio. Questa caratteristica rende l'AI generativa diversa da molti software tradizionali: il costo marginale dell'uso può essere rilevante, soprattutto su volumi globali.

La sostenibilità economica dipende quindi da un equilibrio tra prezzo, scala, efficienza tecnica e valore percepito. Prezzi bassi possono accelerare adozione e lock-in comportamentale, ma richiedono economie di scala e riduzione progressiva del costo per interazione.

Tabella 3. Economia dell'AI: Capex, Opex e decisioni strategiche

La matrice collega categorie di costo e scelte manageriali.

Categoria	Esempi di costo	Decisione manageriale	Indicatore da monitorare
Capex modello	Pre-training, dati, GPU, ricerca	Costruire, acquistare o allearsi?	Costo per miglioramento di performance
Capex infrastruttura	Cloud, data center, sicurezza	Internalizzare o usare fornitori?	Dipendenza tecnologica e scalabilità
Opex inferenza	Token, calcolo, latenza	Quale modello per quale task?	Costo per richiesta utile
Opex governance	Controlli, audit, revisione umana	Dove serve human-in-the-loop?	Errori evitati e rischi ridotti
Ricavi	Abbonamenti, API, servizi premium	Il cliente paga per output o risultato?	Disponibilità a pagare incrementale



3.3 Pricing e cattura del valore

L'economia dell'AI è inseparabile dalla domanda di cattura del valore. I fornitori di cloud catturano valore attraverso infrastruttura³; i produttori di modelli attraverso abbonamenti e API; le imprese utilizzatrici attraverso nuovi prodotti, efficienza o migliore esperienza cliente. La distribuzione può cambiare rapidamente se una componente della filiera diventa standardizzata.

Per i manager, il tema non è solo quanto costa l'AI, ma quale parte del valore generato resta all'impresa. Un progetto AI che riduce costi ma viene replicato da tutti può migliorare il settore senza migliorare stabilmente i margini della singola azienda.

Key Takeaways

- L'AI ha costi fissi elevati e costi variabili non trascurabili.
- La scala è necessaria ma non sufficiente: conta la cattura del valore.
- Ogni progetto AI deve stimare costo per uso, valore per cliente e difendibilità.

4. Strategia: dal valore comune al vantaggio competitivo

4.1 La formula manageriale del valore

Una strategia AI deve partire dalla creazione di valore. Seguendo la logica value-based, il valore totale nasce dalla differenza tra disponibilità a pagare del cliente e costo opportunità delle risorse impiegate (Brandenburger and Stuart 1996). L'AI può agire su entrambe le dimensioni: ridurre costi o aumentare disponibilità a pagare.

La riduzione dei costi è spesso la prima applicazione. È comprensibile, misurabile e relativamente rapida. Ma è anche imitabile. L'aumento della disponibilità a pagare è più difficile, perché richiede capire bisogni, esperienza e differenziazione, ma è strategicamente più promettente.

Figura 2. Equazione strategica del valore AI

³ <https://www.ilsole24ore.com/art/cloud-e-data-center-valore-dell-infrastruttura-che-sostiene-sovranita-digitale-AlwZdk>



Framework concettuale per valutare se un progetto AI produce efficienza o vantaggio.

```
Valore creato = Disponibilità a pagare del cliente - Costo opportunità delle risorse
AI per efficienza      -> riduce il costo, ma può diventare common performance
AI per differenziazione -> aumenta la disponibilità a pagare e può creare valore specifico
AI proprietaria        -> combina dati, processo, esperienza e governance difficili da imitare
```

4.2 Common performance e valore specifico

La common performance è il livello di prestazione che tutti gli operatori di un settore possono raggiungere. Se l'AI viene usata per automatizzare attività standard, il beneficio può diventare rapidamente patrimonio comune. I clienti ottengono prezzi inferiori o funzionalità migliori, mentre i margini medi del settore possono non aumentare.

Il valore specifico nasce invece da applicazioni difficili da replicare: dati proprietari, conoscenza di dominio, esperienza cliente superiore, integrazione con processi distintivi e scelte organizzative coerenti. L'AI diventa allora un amplificatore del posizionamento strategico, non una scorciatoia tecnologica.

4.3 Taker, Shaper, Maker

Le imprese possono adottare tre posture. Il Taker usa strumenti disponibili; lo Shaper adatta modelli e API a dati e processi propri; il Maker costruisce modelli o componenti rilevanti della catena del valore. La scelta non è gerarchica: dipende da risorse, ambizione, accesso ai dati, rischio e obiettivi competitivi.

Tabella 4. Tre posture strategiche per l'adozione dell'AI

Matrice utile per decidere il livello di investimento e controllo.

Postura	Descrizione	Quando è adatta	Limite strategico
---------	-------------	-----------------	-------------------



Taker	Usa strumenti AI standard già disponibili.	Produttività individuale, funzioni di supporto, sperimentazione rapida.	Bassa differenziazione e facile imitazione.
Shaper	Adatta modelli esistenti a dati, processi e casi d'uso proprietari.	Imprese con conoscenza di dominio, dati o workflow distintivi.	Richiede competenze di integrazione e governance.
Maker	Costruisce modelli, infrastruttura o parti rilevanti della filiera.	Attori con scala, capitale, talento e modello di business AI-core.	Alto Capex e rischio di commodity del modello.

Box 1. Domanda guida per il board: Il progetto AI che stiamo finanziando riduce soltanto un costo imitabile o costruisce una capacità che il cliente riconoscerà come valore superiore?

Key Takeaways

- Il vantaggio competitivo richiede valore specifico, non solo efficienza.
- Lo Shaper è spesso la postura più coerente per imprese non AI-native.
- La strategia AI deve essere valutata con logiche di disponibilità a pagare e costo opportunità.

5. AI transformation nei processi aziendali

5.1 Marketing, customer experience e ricerca

La trasformazione della ricerca online mostra come l'AI sposti l'esperienza da elenco di link a risposta, pianificazione e azione. Per marketing e customer experience questo implica un cambio di paradigma: i contenuti non competono solo per posizionarsi in una pagina di risultati, ma per essere riconosciuti come fonti affidabili nei sistemi di sintesi e raccomandazione.

L'AI può personalizzare offerte, generare contenuti, supportare customer service e migliorare la comprensione dei comportamenti. Tuttavia, il valore nasce quando la personalizzazione aumenta utilità e fiducia, non quando produce interazioni generiche o invadenti.



5.2 Operations e supply chain

Nelle operations, l'AI può migliorare previsione della domanda, gestione inventari, logistica, manutenzione e allocazione risorse. Questi benefici sono misurabili e spesso rilevanti. Il rischio è che, in settori molto competitivi, i risparmi vengano trasferiti ai clienti sotto forma di prezzi più bassi, riducendo l'impatto sui margini medi.

Per rendere strategica l'AI nelle operations occorre collegarla a promessa di servizio, affidabilità, velocità, personalizzazione o resilienza. L'efficienza diventa vantaggio solo quando sostiene una proposta di valore superiore.

5.3 Innovazione, R&D e servizi professionali

Nella ricerca, sviluppo prodotto e consulenza, l'AI accelera raccolta informazioni, generazione di alternative, prototipazione e produzione di documenti. Può aiutare team e professionisti a esplorare più opzioni in meno tempo. Nei servizi professionali, questo modifica il rapporto tra tempo venduto e valore generato: il cliente non paga per l'ora risparmiata, ma per migliore diagnosi, raccomandazione e decisione.

5.4 Processi decisionali e knowledge work

Il lavoro intellettuale può essere letto come ciclo: raccolta di informazioni, analisi, formulazione di ipotesi, decisione, azione e feedback. L'AI è particolarmente forte nelle prime fasi, dove grandi volumi informativi possono essere filtrati e sintetizzati. Nelle fasi finali, il giudizio umano resta centrale perché le decisioni coinvolgono responsabilità, contesto, valori e compromessi.

Tabella 5. Impatto dell'AI per funzione aziendale

Sintesi delle applicazioni pratiche e delle condizioni di valore.

Funzione	Applicazioni AI	Valore potenziale	Condizione di successo
Marketing	Segmentazione, contenuti, personalizzazione, insight.	Esperienza più rilevante e aumento della disponibilità a pagare.	Dati affidabili e controllo reputazionale.



Customer service	Chatbot, agent assist, knowledge base dinamiche.	Tempi ridotti e qualità media più alta.	Escalation umana e tono coerente con il brand.
Operations	Forecast, inventory, routing, automazione magazzino.	Riduzione costi e migliore affidabilità.	Integrazione con sistemi e KPI operativi.
Innovazione	Ideazione, prototipazione, analisi brevetti e trend.	Maggiore varietà di opzioni e velocità di sviluppo.	Criteri chiari di selezione e validazione.
Decisioni manageriali	Sintesi, scenari, simulazioni, memo decisionali.	Migliore preparazione e velocità deliberativa.	Responsabilità umana e tracciabilità delle fonti.

Key Takeaways

- L'AI modifica funzioni diverse con logiche diverse.
- La produttività interna deve essere collegata al valore per il cliente.
- Nei processi decisionali l'AI supporta, ma non sostituisce responsabilità e giudizio.

6. Governance, rischi e reputazione

6.1 Perché la governance è parte della strategia

La governance dell'AI non è un vincolo burocratico successivo all'innovazione. È una condizione per scalare l'adozione senza generare rischi eccessivi. Se l'AI entra nei processi decisionali, nei contenuti rivolti al cliente o nella gestione di dati sensibili, l'organizzazione deve stabilire regole, responsabilità, controlli e criteri di qualità.

Il rischio principale è che l'AI produca output plausibili ma errati. Nel presente Working Paper questo fenomeno viene trattato come allucinazione. In contesti manageriali, un errore plausibile può essere più pericoloso di un errore evidente, perché può attraversare il processo senza essere intercettato.

6.2 Rischi organizzativi, reputazionali e operativi

I rischi AI non sono solo tecnici. Sono organizzativi quando i lavoratori delegano troppo o perdono competenze critiche; reputazionali quando contenuti errati o inappropriati raggiungono clienti e



stakeholder; operativi quando processi automatizzati prendono decisioni su basi non verificate;
strategici quando l'impresa diventa dipendente da fornitori o modelli non controllati.

Tabella 6. Matrice dei rischi AI e presidi di governance

La matrice collega rischi tipici e controlli manageriali.

Rischio	Manifestazione	Impatto	Presidio
Allucinazione	Output falso ma plausibile.	Errore decisionale o reputazionale.	Verifica fonti, human review, soglie di rischio.
Bias	Risultati distorti da dati o istruzioni.	Discriminazione o decisioni incoerenti.	Audit dati, test periodici, metriche di fairness.
Dipendenza da fornitore	Lock-in su modelli, API o cloud.	Perdita di flessibilità e potere negoziale.	Architetture modulari e piani di uscita.
Shadow AI	Uso non governato da team o singoli.	Leak dati, incoerenza e rischio legale.	Policy, formazione e strumenti approvati.
De-skilling	Perdita di competenze per delega eccessiva.	Riduzione del giudizio professionale.	Training, rotazione compiti e revisione esperta.
Reputazione	Output fuori tono o non verificato verso clienti.	Danno al brand e perdita fiducia.	Workflow editoriali e approvazione per contenuti critici.

6.3 Principi di una governance proporzionata

Una governance efficace deve essere proporzionata al rischio. Non tutti gli usi richiedono lo stesso livello di controllo. Una bozza interna può avere un presidio leggero; una raccomandazione finanziaria, sanitaria o legale richiede verifica rigorosa. La governance deve quindi distinguere tra usi a basso, medio e alto rischio.

1. Definire categorie di uso e livelli di rischio.
2. Stabilire quali dati possono essere inseriti nei sistemi AI.
3. Identificare owner di processo e responsabilità di approvazione.
4. Misurare qualità, errori, benefici e incidenti.



5. Aggiornare policy e formazione man mano che la frontiera tecnica evolve.

Key Takeaways

- Governance e strategia AI sono inseparabili.
- Il rischio più insidioso è l'errore plausibile.
- La governance deve essere proporzionata al rischio e integrata nei workflow.

7. Roadmap Meta per l'adozione dell'AI in impresa

7.1 Una roadmap orientata al valore

L'adozione dell'AI deve procedere per ondate. La prima ondata serve a costruire alfabetizzazione, casi d'uso e produttività di base. La seconda collega l'AI a processi e dati aziendali. La terza costruisce capacità distintive, modelli operativi e governance scalabile. La quarta trasforma il posizionamento: nuovi servizi, nuove esperienze cliente e nuove logiche di vantaggio competitivo.

Figura 3. Timeline di AI transformation

Sequenza evolutiva per passare da sperimentazione a vantaggio competitivo.

0-3 mesi	Assessment, policy minima, formazione, quick wins controllati
3-6 mesi	Prioritizzazione use case, KPI, integrazione in workflow pilota
6-12 mesi	Dati proprietari, governance strutturata, redesign processi critici
12-24 mesi	Nuovi servizi AI-enabled, scaling operativo, misurazione del valore
24+ mesi	AI come capacità distintiva e piattaforma di innovazione continua

7.2 Portfolio dei casi d'uso

Un portafoglio AI equilibrato deve includere tre tipi di iniziative: produttività interna, miglioramento dell'esperienza cliente e nuove capacità strategiche. Concentrarsi solo sui quick wins produce entusiasmo iniziale ma poco vantaggio. Concentrarsi solo su progetti trasformativi aumenta rischio e tempi. La logica corretta è bilanciare apprendimento, valore e difendibilità.

Tabella 7. Portfolio dei casi d'uso AI

Meta Via del Fossato, 3-40123 Bologna (Bo) T 0513765311 info@allameta.eu	Data: 04.05.26	Pag. 19 a 29
--	----------------	--------------



Strumento per bilanciare iniziative rapide e trasformative.

Tipo di iniziativa	Esempi	KPI principale	Orizzonte
Quick win	Sintesi meeting, bozze contenuti, assistenza interna.	Ore risparmiate e qualità percepita.	0-3 mesi
Process redesign	Customer service assistito, forecast, workflow credito.	Tempo ciclo, errori, costo per output.	3-12 mesi
AI-enabled offering	Servizi personalizzati, insight premium, nuove interfacce cliente.	Disponibilità a pagare e retention.	6-24 mesi
Capability building	Dati proprietari, governance, formazione avanzata.	Adozione, compliance, riuso trasversale.	Continuo

7.3 Operating model

Per passare dalla sperimentazione alla trasformazione serve un operating model. Non necessariamente un grande dipartimento centrale, ma una combinazione di sponsorship executive, competenze tecniche, owner di processo, governance legale e capacità di change management. L'AI transformation fallisce quando resta confinata in laboratorio o quando viene distribuita senza regole.

Box 2. Checklist per il primo trimestre: Mappare i processi ad alta intensità cognitiva; classificare i casi d'uso per valore e rischio; definire una policy dati; selezionare strumenti approvati; avviare tre pilota con KPI misurabili; creare un rituale mensile di apprendimento e governance.

Key Takeaways

- La roadmap deve bilanciare quick wins e capacità strategiche.
- Il portafoglio AI va valutato per valore, rischio e difendibilità.
- L'operating model deve connettere tecnologia, processo, dati e governance.



8. Implicazioni manageriali e prospettive evolutive

8.1 Il nuovo lavoro manageriale

L'AI alza la performance media del lavoro intellettuale. Questo può aumentare produttività e qualità, soprattutto per attività standardizzabili. Tuttavia, proprio perché alza la media, rende più prezioso ciò che resta sopra la media: capacità di formulare domande, interpretare contesti, decidere tra alternative, assumersi responsabilità e costruire fiducia.

Il manager del prossimo ciclo non sarà sostituito dall'AI, ma sarà valutato anche sulla capacità di orchestrarla. La competenza non consisterà nel produrre personalmente ogni analisi, ma nel progettare processi in cui AI e competenze umane lavorino insieme.

8.2 Implicazioni per marketing, operations e innovazione

Nel marketing, la sfida sarà mantenere autenticità e fiducia in un contesto di contenuti generati su larga scala. Nelle operations, l'AI renderà più efficienti previsioni e allocazione risorse, ma il vantaggio dipenderà dalla connessione tra efficienza e promessa di servizio. Nell'innovazione, l'AI aumenterà la varietà delle opzioni, ma serviranno criteri più forti per selezionare ciò che merita investimento.

8.3 Possibili sviluppi futuri della ricerca

La ricerca futura dovrebbe approfondire quattro direzioni. La prima riguarda la misurazione del valore: come distinguere produttività apparente da valore economico reale. La seconda riguarda la governance: quali modelli organizzativi riducono rischio senza soffocare sperimentazione. La terza riguarda i dati proprietari: quali asset informativi generano vantaggio e quali diventano rapidamente replicabili. La quarta riguarda il lavoro manageriale: come cambiano competenze, ruoli e percorsi di carriera quando l'AI diventa co-pilota diffuso.

Tabella 8. Agenda di ricerca applicata Meta

Possibili piste per trasformare il Working Paper in contenuti, survey e progetti consulenziali.



Area	Domanda di ricerca	Output possibile
Valore	Come misurare l'incremento di disponibilità a pagare generato dall'AI?	Survey clienti, modelli KPI, casi studio.
Governance	Quale livello di controllo è proporzionato ai diversi usi AI?	Framework policy, audit readiness, playbook.
Organizzazione	Come cambiano ruoli e competenze manageriali?	Percorsi formativi, assessment competenze.
Marketing	Come cambia la visibilità quando la ricerca diventa generativa?	Linee guida editoriali e SEO/AI visibility.
Operations	Quando l'efficienza AI diventa vantaggio e non solo standard?	Benchmark di processo e casi d'uso settoriali.

Key Takeaways

- Il lavoro manageriale si sposta verso orchestrazione, giudizio e responsabilità.
- Le funzioni aziendali dovranno collegare produttività AI e valore percepito.
- La ricerca futura deve misurare valore, governance, dati e competenze.

Conclusioni

L'intelligenza artificiale generativa è una tecnologia ad alto impatto perché interviene sul lavoro cognitivo, non solo sui processi fisici o amministrativi. Può ridurre costi, aumentare qualità, personalizzare esperienze e accelerare decisioni. Ma proprio la sua accessibilità rende fragile il vantaggio basato sul semplice utilizzo di strumenti standard.

La tesi conclusiva di questo Working Paper è che l'AI crea vantaggio competitivo quando viene trasformata in capacità organizzativa distintiva. Questa trasformazione richiede quattro condizioni: una lettura della catena del valore, una strategia di creazione del valore, una governance proporzionata e una roadmap che colleghi sperimentazione, dati proprietari e process redesign.

Per Meta, il posizionamento autorevole su questi temi può nascere dalla capacità di aiutare imprese e stakeholder a superare la retorica dell'adozione tecnologica e a costruire percorsi concreti di AI



transformation. Il punto non è inseguire ogni nuovo modello, ma progettare organizzazioni capaci di usare l'AI per creare valore riconoscibile, misurabile e difendibile.

Appendice metodologica

A.1 Base di ricerca

Il Working Paper si fonda su una base di ricerca interdisciplinare che integra contributi relativi a intelligenza artificiale generativa, strategia competitiva, catena del valore, lavoro intellettuale, piattaforme tecnologiche, governance e trasformazione organizzativa.

A.2 Processo di sintesi

Il metodo di analisi ha previsto l'identificazione dei nuclei concettuali rilevanti, la connessione tra prospettive tecniche e manageriali, la costruzione di framework interpretativi e la traduzione delle implicazioni strategiche in strumenti utilizzabili da imprese e decision maker.

A.3 Limiti

Il perimetro della ricerca privilegia una lettura manageriale e consulenziale dell'AI applicata all'impresa. Le fonti bibliografiche sono utilizzate come supporto teorico e interpretativo; il documento non ha finalità di survey esaustiva della letteratura tecnica, ma di costruzione di un quadro operativo per la decisione aziendale.



Bibliografia

Alavi, Maryam. 2024. "How Generative AI Will Transform Knowledge Work." Harvard Business Review, November 7, 2024.

Altman, Sam, and Brad Lightcap. 2024. "Which Companies Will Be Steamrolled by OpenAI." Interview by The Twenty Minute VC, April 15, 2024.

Anjumm, S. 2020. A Layman's Guide to Deep Learning.

Aronsohn, Daniel. 2024. "EU Examines Microsoft Investment in OpenAI." Techxplore.

Bain & Company. 2023. Technology Report.

Bertoldi, Bernardo. 2024. "Giornalismo ed intelligenza artificiale: fare champagne o più 'plin plin'." Il Sole 24 Ore, July 13, 2024.

Brandenburger, Adam M., and Harborne W. Stuart Jr. 1996. "Value-Based Business Strategy." Journal of Economics & Management Strategy 5: 5-24.

Brynjolfsson, Erik, Danielle Li, and Lindsey R. Raymond. 2023. "Generative AI at Work." National Bureau of Economic Research working paper.

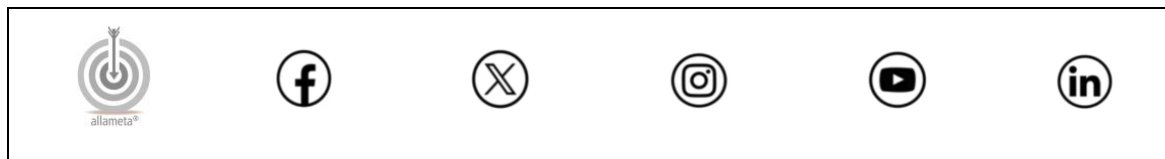
Cahn, David. 2024. "The Game Theory of AI CapEx." Sequoia Capital, July 16, 2024.

Chui, Michael, Eric Hazan, Roger Roberts, Alex Singla, Kate Smaje, Alex Sukharevsky, and Rodney Zemmel. 2023. The Economic Potential of Generative AI. New York: McKinsey.

Curry, David. 2024. "ChatGPT Revenue and Usage Statistics (2024)." Business of Apps, July 2, 2024.

Dell'Acqua, Fabrizio. 2023. "Falling Asleep at the Wheel: Human/AI Collaboration in a Field Experiment on HR." Harvard Working Paper.

Meta





Dell'Acqua, Fabrizio, Edward McFowland III, Ethan R. Mollick, Hila Lifshitz-Assaf, Katherine C. Kellogg, Saran Rajendran, and Karim R. Lakhani. 2023. "Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality." Harvard Business School, September 22, 2023.

Economist, The. 2024. "A Court Says Google Is a Monopolist. Now What?" The Economist.

Emergence. 2024. "Introducing Emergence." March 17, 2024.

Eric Sheridan, J. F.-A. 2024. Generative AI Part VI: Examining the Consumer Internet Landscape. Goldman Sachs.

Goodwin, Danny. 2023. "The New Bing Has Failed to Take Any Market Share from Google after Six Months." Search Engine Land, August 17, 2023.

Hoffman, Reid. 2024. "Gen AI: A Cognitive Industrial Revolution." McKinsey, June 7, 2024.

Koetsier, John. 2022. "1000X More Efficient Neural Networks: Building an Artificial Brain with 86 Billion Physical (But Not Biological) Neurons." Forbes, April 14, 2022.

Lamarre, Eric, Kate Smaje, and Rodney Zempel. 2023. "Rewired to Outcompete." McKinsey, June 20, 2023.

Lamarre, Eric, Alex Singla, and Alex Sukharevsky. 2024. "A Generative AI Reset: Rewiring to Turn Potential into Value in 2024." McKinsey, March 4, 2024.

Linden, Louis, and Anish Venigalla. 2022. "Mosaic LLMs: GPT-3 Quality for <\$500k." Databricks, September 29, 2022.

Microsoft Bing Blog. 2023. "Plan Your Next Trip - Customize Bing Itineraries to Make Them Your Own."

Morris, Meredith Ringel, Jascha Sohl-Dickstein, Noah Fiedel, Tris Warkentin, Allan Dafoe, Aleksandra Faust, and Shane Legg. 2023. "Position: Levels of AGI for Operationalizing Progress on the Path to AGI." In Forty-First International Conference on Machine Learning. OpenReview.

Nerdynav. 2024. "107 Up-to-Date ChatGPT Statistics & User Numbers." April 2, 2024.



Norges Bank Investment Management. 2024. "Dario Amodei - CEO of Anthropic." In Good Company podcast.

OpenAI. 2023. "OpenAI and Microsoft Extend Partnership."

OpenAI. 2024. "SearchGPT Prototype." July 25, 2024.

Panayotov, Julian. 2024. "Search Engine Market Share 2023-2024." Proceed Innovative, March 19, 2024.

Pant, A. 2024. "Deadlift ETF: CEOs' Workout Routines Driving Companies' Success." CNBCTV18.com, August 22, 2024.

Patel, Nilay. 2023. "Microsoft Thinks AI Can Beat Google at Search - CEO Satya Nadella Explains Why." The Verge, February 8, 2023.

Porter, Michael. 1980. Competitive Strategy. Boston: Free Press.

Rapoport, G., S. Bicanic, J. Wang, R. Lichtenstein, and A. Dutt. 2024. "AI Survey: Four Themes Emerging." Bain & Company, June 20, 2024.

Reid, Liz. 2024. "Generative AI in Search: Let Google Do the Searching for You." Google, May 24, 2024.

Richard, John R. 2010. Network Nation: Inventing American Telecommunications. Boston: Harvard University Press.

Selles, I. 2024. "The AI Agent Outlook." CB Insights, August 10, 2024.

Shimek, Cary. 2023. "AI Outperforms Humans in Creativity Test." Neuroscience News, July 6, 2023.

Steen, Eric Van den. 2014. Creating and Sustaining Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Publishing.

The Economist. 2024. "A History-Lover's Guide to the Market Panic over AI." August 6, 2024.

The Twenty Minute VC. 2024. "Sam Altman & Brad Lightcap: Which Companies Will Be Steamrolled by OpenAI." Spotify, April 15, 2024.



Vanian, Jonathan. 2023. "ChatGPT and Generative AI Are Booming, but the Costs Can Be Extraordinary." CNBC, March 13, 2023.

Wu, L., and Lawrence C. Paulson. 2020. "Modelling High-Level Mathematical Reasoning in Mechanised Declarative Proofs." arXiv preprint arXiv:2006.09265.

Yee, Lareina, Michael Chui, Roger Roberts, and Stephen Xu. 2024. "Why Agents Are the Next Frontier of Generative AI." McKinsey Digital Practice, July 1, 2024.

Zuckerberg, Mark. 2024. "Open Source AI Is the Path Forward." Meta, July 23, 2024.

Strategie per l'Intelligenza Artificiale

Trasformare l'AI in vantaggio competitivo e valore per l'impresa

Comprendere | Adottare | Governare | Innovare | Competere

L'AI non è solo tecnologia.
È strategia, persone, processi
e capacità distintive.



POTENZA LA PRODUTTIVITÀ

Automatizza attività ripetitive e amplifica il lavoro umano.



MIGLIORA LE DECISIONI

Analizza dati, genera insight e scenari predittivi.



TRASFORMA I PROCESSI

Ridisegna workflow e modelli operativi end-to-end.



CREA NUOVO VALORE

Abilita prodotti, servizi ed esperienze innovative.



RIDUCE RISCHI E COMPLESSITÀ

Con governance, sicurezza e controllo dei dati.



SVILUPPA COMPETENZE

Coltiva cultura AI e valorizza il talento.

LA CATENA DEL VALORE DELL'AI



DOVE NASCE IL VANTAGGIO

- ✓ Dati proprietari e di qualità
- ✓ Integrazione nei processi critici
- ✓ Esperienza utente superiore
- ✓ Capacità organizzative distintive
- ✓ Combinazione unica di asset e competenze



SCEGLI IL TUO RUOLO



TAKER

Usare soluzioni esistenti per aumentare l'efficienza.



SHAPER

Adattare e integrare l'AI nei propri processi.



MAKER

Sviluppare soluzioni e modelli proprietari per creare nuovi mercati.

IMPATTO SU LAVORO E ORGANIZZAZIONE



AUMENTO DELLA PERFORMANCE MEDIA

L'AI amplifica le capacità delle persone, riducendo il time-to-competence.



RIDISEGNO DEL LAVORO INTELLETTUALE

Attività ripetitive automatizzate, più spazio a giudizio, creatività e problem solving.



COLLABORAZIONE UOMO-AI

L'AI supporta, ma il giudizio umano resta centrale nelle decisioni critiche.



NUOVE COMPETENZE CHIAVE

AI literacy, data thinking, prompt engineering, pensiero critico e governance.



CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Nuovi ruoli, processi ibridi e cultura della sperimentazione e dell'apprendimento.

“

Le imprese che sapranno integrare l'AI nella propria strategia saranno quelle che guideranno il futuro.



AI COME INFRASTRUTTURA COGNITIVA GENERALE



VALORE OLTRE L'EFFICIENZA
VANTAGGIO COMPETITIVO SOSTENIBILE



PERSONE AL CENTRO
AI COME PARTNER,
NON COME SOSTITUTO



GOVERNANCE E FIDUCIA
PER UNA CRESCITA RESPONSABILE



DALLA SPERIMENTAZIONE
ALLA TRASFORMAZIONE
SCALABILE

ROADMAP DI ADOZIONE



GOVERNARE PER CREARE FIDUCIA



SICUREZZA E PRIVACY

Proteggere dati, modelli e infrastrutture.



ETICA E RESPONSABILITÀ

AI affidabile, trasparente e centrata sull'uomo.



COMPLIANCE

Conformità normativa e gestione dei rischi.



MISURAZIONE

Definire KPI chiari per valore e impatto.



CULTURA E FORMAZIONE

Diffondere consapevolezza e competenze AI-wide.



MESSAGGIO CHIAVE

L'Intelligenza Artificiale è una leva strategica per creare valore, innovare e competere.
Il futuro appartiene alle imprese che trasformano oggi la conoscenza in azione.