



INTELLIGENCE · STRATEGY · RESULTS

INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER LE IMPRESE ITALIANE

Adozione Globale, Governance e Roadmap Strategica 2025–2026
Focus: PMI, Mercato Nazionale e Tessuto Imprenditoriale Sardo

REPORT ISTITUZIONALE · APRILE 2026

Prima Edizione · Fonti: OECD · ISTAT · Banca d'Italia · Stanford AI Index 2025

STUDIO ZAMBONI — CONSULENZE SARDEGNA

Via Perantoni Gavino Satta 14, 07100 Sassari (SS)

direzione@consulenzesardegna.com · www.consulenzesardegna.com

© 2026 Studio Zamboni – Consulenze Sardegna. Tutti i diritti riservati. P.IVA IT03065200903

INDICE DEI CONTENUTI

00	Introduzione	2
01	Vision Strategica e Analisi del Macro-Scenario 2025–2026	3
02	Panorama Globale: USA, Cina e Unione Europea a Confronto	4
03	Focus Italia: Dinamiche di Mercato e Recupero Strutturale	5
04	La Sardegna e il Modello "Leapfrogging"	6
05	Governance, Rischi Operativi e AI Act: Il Framework Europeo	7
06	Riprogettazione del Modello Operativo (Target Operating Model)	8
07	Innovazione dell'Offerta: Servizi Data-Driven	9
08	Capitale Umano, Competenze e Digital Literacy	10
09	Roadmap Operativa in 6 Fasi per la Transizione AI-Native	11
10	KPI di Valutazione e Scenari Evolutivi 2030–2040	12
—	Conclusioni Operative per il Decision Maker 2026	13

Nota Metodologica. Le analisi contenute in questo report sono elaborate su fonti istituzionali: OECD (2025), ISTAT, Eurostat, Banca d'Italia, Stanford AI Index 2025, Politecnico di Milano – Osservatorio AI. I dati sull'ecosistema sardo sono condotti su base inferenziale prudenziale, proiettando i trend nazionali sulle specificità del tessuto economico regionale. Le proiezioni ROI e gli impatti settoriali si fondano su benchmark McKinsey (2024–2025). Il documento ha finalità informativa e di indirizzo strategico; non costituisce consulenza legale, finanziaria o fiscale.

00

INTRODUZIONE

L'Intelligenza Artificiale rappresenta oggi uno dei principali fattori di discontinuità nei sistemi economici e produttivi, con un impatto destinato a ridefinire in modo strutturale modelli di business, dinamiche competitive e processi decisionali. In tale contesto, comprendere la portata del cambiamento in atto non costituisce più un esercizio teorico, bensì una **necessità operativa** per imprese, organizzazioni e stakeholder istituzionali.

Il presente report si propone di offrire un'analisi rigorosa e integrata delle principali evidenze relative all'adozione e alla diffusione dell'Intelligenza Artificiale, articolando la lettura su più livelli — globale, europeo, nazionale e territoriale — al fine di restituire una visione completa e coerente delle trasformazioni in corso. L'approccio adottato combina dati quantitativi, fonti istituzionali e interpretazione strategica, con l'obiettivo di supportare **processi decisionali informati e orientati al medio-lungo periodo**.

L'analisi si concentra non solo sugli impatti economici diretti, ma anche sulle implicazioni organizzative e sociali che l'AI sta progressivamente generando, evidenziando come la capacità di integrare tali tecnologie nei processi aziendali rappresenti oggi una leva determinante per la competitività. In questo scenario, il divario non si misura esclusivamente in termini di accesso alla tecnologia, ma soprattutto nella **capacità di tradurre il potenziale in valore concreto**.

In tale prospettiva si colloca l'attività di Studio Zamboni, che opera con un approccio consulenziale orientato alla lettura dei fenomeni complessi e al supporto strategico delle imprese. L'esperienza maturata in contesti articolati e l'attenzione costante all'evoluzione del quadro normativo ed economico consentono allo Studio di affiancare i propri interlocutori nell'**individuazione di percorsi di sviluppo coerenti con le trasformazioni in atto**.

Il presente documento si configura, pertanto, come uno strumento di analisi e indirizzo, volto a supportare imprese e organizzazioni nella comprensione delle dinamiche emergenti e nella definizione di scelte strategiche consapevoli. In un contesto in cui la velocità di adattamento rappresenta un fattore critico di successo, l'Intelligenza Artificiale si afferma non più come ambito di sperimentazione, ma come **componente strutturale delle strategie di crescita e consolidamento competitivo**.

Struttura del Documento

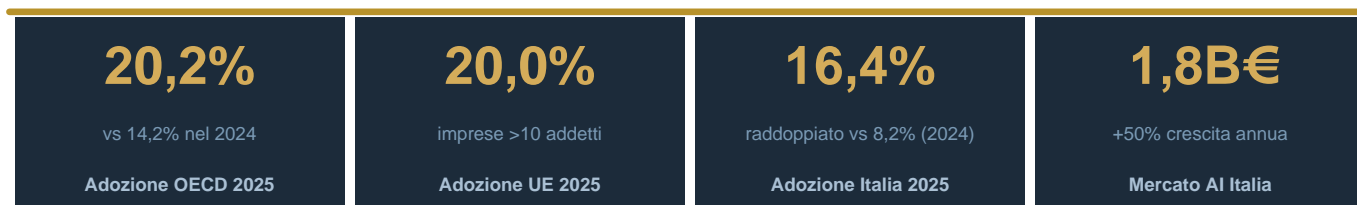
Il report è organizzato in dieci capitoli tematici che seguono una progressione logica: dall'inquadramento macroeconomico globale alla dimensione territoriale sarda, passando attraverso l'analisi della governance, dei rischi operativi, dei modelli organizzativi e delle competenze. Ciascuna sezione è corredata da dati quantitativi, tabelle comparative e sintesi interpretative. Le conclusioni operative distillano i contenuti del report in indirizzi strategici applicabili, strutturati secondo criteri di priorità e misurabilità dei risultati attesi.

Il presente report è redatto da Studio Zamboni – Consulenze Sardegna nell'ambito della propria attività di analisi e ricerca applicata. I contenuti riflettono l'elaborazione originale di fonti istituzionali aggiornate al primo trimestre 2026. La riproduzione parziale è consentita con citazione della fonte.

01 VISION STRATEGICA E MACRO-SCENARIO 2025–2026

Nel biennio 2025–2026 l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale ha superato la soglia della sperimentazione per diventare un imperativo categorico di sopravvivenza industriale. Secondo lo **Stanford AI Index 2025** e i dati OECD, l'adozione globale nelle imprese è passata dal 14,2% del 2024 al **20,2% del 2025**, segnando il passaggio definitivo a una fase di istituzionalizzazione dei processi. Le imprese che oggi detengono un vantaggio competitivo non sono quelle che hanno semplicemente testato la tecnologia, ma quelle che ne hanno compreso e governato la scalabilità industriale nel tempo.

L'Europa si posiziona non solo come regolatore attraverso l'AI Act, ma come leader nella "Trusted AI". Per le imprese B2B, l'approccio europeo alla governance e alla sovranità dei dati costituisce un differenziatore di mercato critico: garantisce continuità operativa, fiducia degli stakeholder e accesso privilegiato ai mercati internazionali più regolamentati. In questo contesto, la compliance non è un costo ma un asset strategico.



I Tre Pilastri della Trasformazione AI 2025–2026

Il focus strategico si è spostato dall'efficienza tattica al ridisegno radicale dei processi core attraverso tre pilastri fondamentali che ridefiniscono la natura stessa del vantaggio competitivo nei mercati B2B e B2C:

#	Pilastro Strategico	Descrizione e Rilevanza Operativa	Applicabilità per le PMI
1	Generative AI Industriale	Non più solo drafting: motore di R&D; marketing predittivo e knowledge management. La GenAI rappresenta il 46% del mercato AI italiano (€ 828 mln).	Analisi documentale automatizzata, generazione contenuti, supporto decisionale strutturato
2	Automazione Cognitiva	Integrazione dell'AI nei flussi decisionali apicali — non solo esecutivi. Catalizzatore per la riallocazione delle risorse verso profili ad alto valore (Banca d'Italia, 2025).	Riduzione errori operativi, aumento redditività e miglioramento del controllo di gestione
3	AI Agents Autonomi	Sistemi capaci di gestire task multi-step complessi con supervisione ridotta. Il vero salto qualitativo verso il modello operativo AI-native.	Automazione end-to-end di processi ripetitivi ad elevato impatto economico

INSIGHT STRATEGICO

La competitività del 2026 non risiede nel testare l'algoritmo, ma nella stabilità dell'infrastruttura di governance. Il valore si è spostato dall'output algoritmico alla capacità di scalare i sistemi, trasformando l'AI da accessorio a pilastro della redditività aziendale. Questa dinamica globale nasconde disparità profonde tra i diversi blocchi economici, che le imprese italiane devono saper leggere e sfruttare con metodo.

02 PANORAMA GLOBALE: USA, CINA E UE A CONFRONTO

La competizione per la leadership tecnologica globale vede tre blocchi con filosofie industriali profondamente divergenti. Per le imprese italiane, comprendere questo scenario è premessa essenziale per un posizionamento strategico corretto nei mercati europei e internazionali, e per cogliere le opportunità normative che l'AI Act offre come differenziatore competitivo nei confronti dei competitor extra-europei.

Area Geografica	Adozione 2025	Vantaggio Competitivo Principale	Criticità Strutturale
■ Stati Uniti	Elevata (Large Enterprise)	Capitali di rischio massivi, leadership nei modelli fondazionali di frontiera. Prima mossa consolidata nei mercati enterprise globali.	Eccessiva concentrazione in pochi player dominanti. Crescente esposizione a rischi normativi.
■ Cina	Elevata e Rapida	Scala industriale massiva e velocità di implementazione. Integrazione verticale AI-hardware di eccellenza produttiva.	Deficit di trasparenza nella governance. Complessità nella gestione dati cross-border.
■ Unione Europea	20,0% imprese >10 add.	Framework normativo solido (AI Act). Leadership nella "Trusted AI" e nella sovranità del dato come asset strategico difendibile.	Frammentazione del mercato unico e gap strutturale di capitali privati vs USA.
■ Italia	16,4% +50% mercato	Recupero dinamico accelerato. Forte spinta della Generative AI (46% del mercato, € 1,8 miliardi totali).	Frammentazione dimensionale (PMI) e TCO percepito elevato tra le imprese minori.

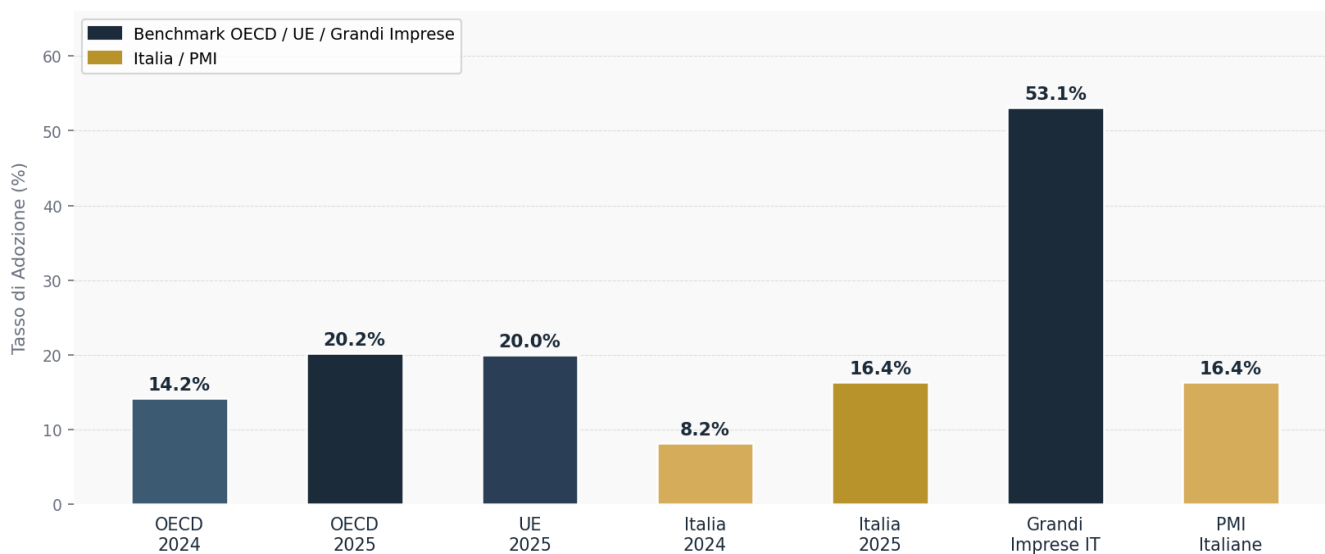


Fig. 1 — Tassi di adozione AI nei principali mercati e segmenti (2024-2025, %). Fonte: OECD 2025, Osservatorio AI Politecnico di Milano 2025

Il Modello Europeo come Asset Strategico

L'Unione Europea persegue una strategia a "doppio binario": il rigore dell'AI Act per la gestione proporzionale del rischio, e la *Apply AI Strategy 2025* per stimolare l'adozione industriale. Questo framework trasforma la compliance in un vantaggio competitivo di lungo periodo: per le imprese italiane, il rispetto degli standard etici europei non è un onere burocratico ma il presupposto per costruire una reputazione di affidabilità strutturale nei confronti degli stakeholder istituzionali e commerciali internazionali.

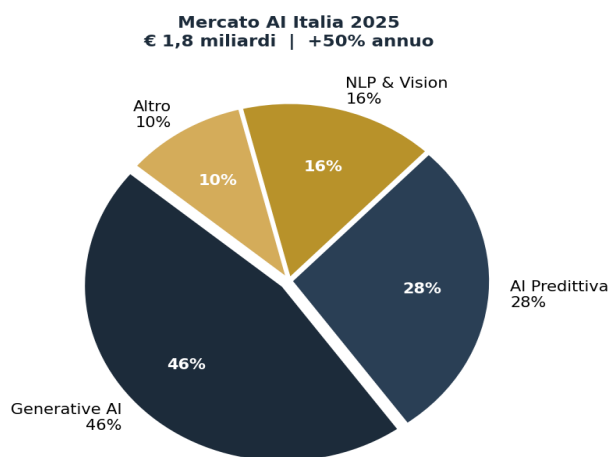
INSIGHT STRATEGICO

Mentre USA e Cina dominano con approcci diametralmente opposti, l'Europa costruisce un vantaggio competitivo fondato sulla fiducia istituzionale e sulla coerenza normativa. Per l'impresa italiana, questa posizione è un'opportunità concreta: la compliance all'AI Act apre le porte ai mercati internazionali più regolamentati e riduce strutturalmente l'esposizione a rischi legali e reputazionali di lungo periodo.

03

FOCUS ITALIA: DINAMICHE DI MERCATO E RECUPERO

Il mercato italiano dell'AI ha raggiunto nel 2025 un valore di **1,8 miliardi di euro (+50% annuo)**. La Generative AI rappresenta il 46% del totale, trainando l'integrazione nei processi di business. Emerge tuttavia una profonda polarizzazione strutturale: le grandi imprese mostrano un tasso di adozione del 53,1%, mentre le PMI si attestano al 16,4%, con le micro imprese ferme al 6,2%. Questo gap non è esclusivamente tecnologico ma strutturale, dipendendo dall'accesso al capitale, dalla disponibilità di competenze qualificate e dalla capacità di sostenere il Total Cost of Ownership nel tempo.



Indicatore	Italia	Media UE
Adozione imprese (>10 add.)	16,4%	20,0%
Crescita annua mercato	+50%	Forte
Quota Generative AI	46%	~40%
Valore totale mercato	1,8 Mld €	—
Adozione grandi imprese	53,1%	Distribuita
Adozione PMI	16,4%	~15-18%
Settori leader	Finance, Software, Consulting	—

Fig. 2 — Distribuzione mercato AI Italia 2025 per tecnologia

Polarizzazione per Dimensione Aziendale

Il dato più critico per il sistema Italia è la forbice dimensionale: le grandi imprese con oltre 250 addetti hanno già raggiunto un tasso di adozione del 53,1%, mentre le micro imprese restano marginali al 6,2%. Il gap non è tecnologico ma strutturale: dipende dall'accesso al capitale, dalla disponibilità di competenze interne qualificate e dalla capacità di sostenere il Total Cost of Ownership dei sistemi AI nel medio periodo.

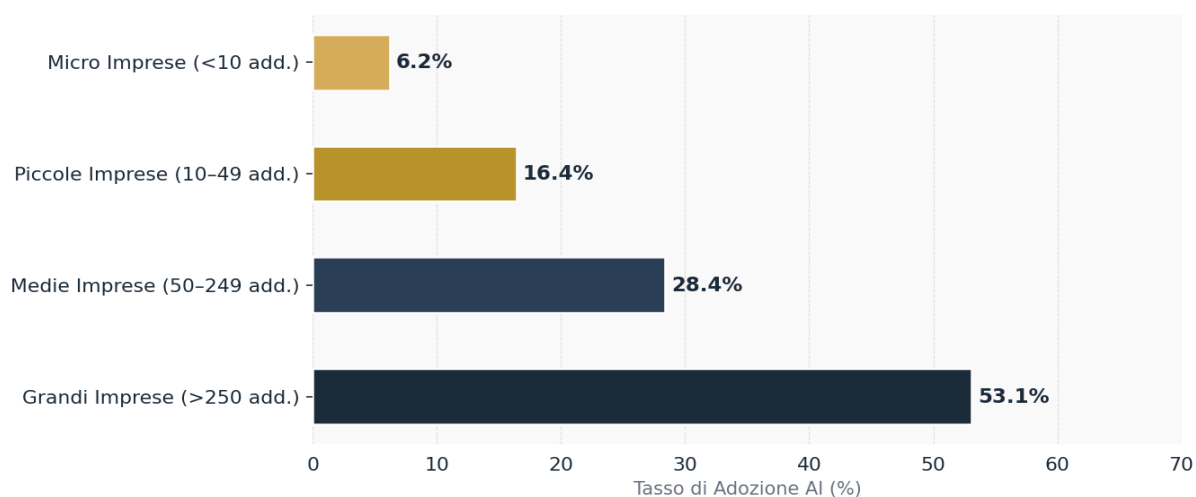


Fig. 3 — Tasso di adozione AI per dimensione aziendale in Italia (2025). Fonte: ISTAT, Osservatorio AI Politecnico di Milano 2025

Confronto ROI: Supporto Tattico vs. Trasformazione Strategica

La distinzione tra AI come supporto (efficienza tattica di breve periodo) e AI come trasformazione (ridisegno strutturale del modello operativo) è determinante per orientare correttamente le decisioni di investimento. Il ROI dell'AI trasformativa supera strutturalmente quello tattico dopo i 12-18 mesi, e si consolida progressivamente nel medio-lungo periodo come vantaggio competitivo difendibile.

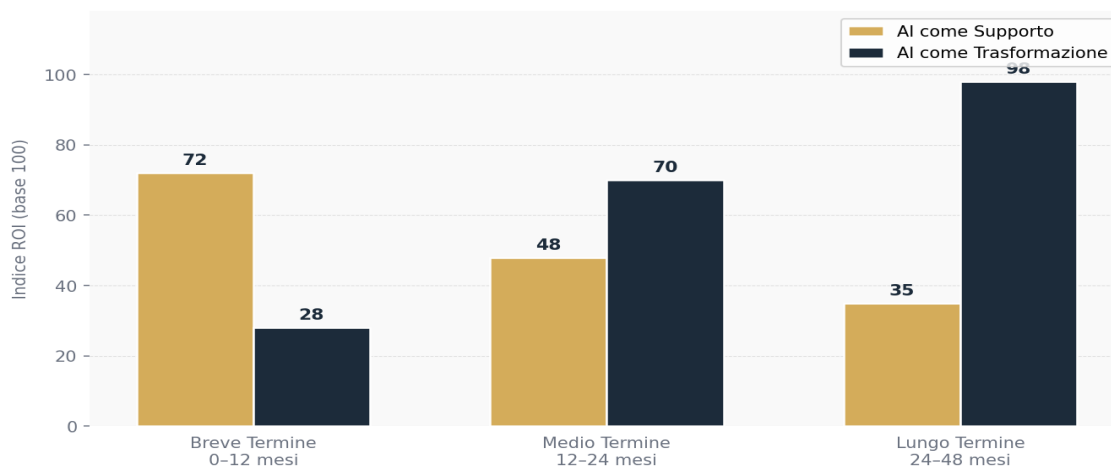


Fig. 4 — Confronto ROI: AI come Supporto vs. AI come Trasformazione (indice base 100). Elaborazione su dati McKinsey Global Institute 2025

INSIGHT
STRATEGICO

Per il sistema Italia la sfida si è spostata dall'adozione iniziale alla scalabilità industriale. Il successo del sistema-paese dipende dalla capacità delle PMI di non limitarsi ad acquisire software, ma di ridisegnare i propri modelli operativi con approccio strutturale. L'incremento dei costi di governance e formazione non è un onere: è l'investimento necessario per generare guadagni reali e duraturi di produttività.

04

LA SARDEGNA E IL MODELLO "LEAPFROGGING"

Per le PMI sarde, l'AI rappresenta l'opportunità storica di operare un **salto tecnologico (Leapfrogging)**: saltare la fase "Cloud-first" per diventare direttamente "AI-native", competendo sui mercati globali con l'efficienza di operatori posizionati nei principali poli produttivi nazionali. L'automazione cognitiva e gli AI Agents eliminano il divario competitivo legato alla posizione periferica e alla frammentazione dimensionale tipica del tessuto produttivo regionale.

Il contesto sardo presenta caratteristiche strutturali che, se correttamente valorizzate, possono trasformarsi in vantaggi competitivi: la dimensione ridotta delle imprese garantisce agilità decisionale; la specializzazione settoriale (turismo, agroalimentare, energia) offre casi d'uso ad alto impatto; la posizione geografica, storicamente un limite, diventa irrilevante in un ecosistema di servizi digitali globali. Il salto tecnologico non è quindi una soluzione emergenziale, ma una strategia di posizionamento strutturale.

Opportunità Settoriali Prioritarie per l'Ecosistema Sardo

Settore	Opportunità AI Prioritaria	Applicazione Concreta	Prerequisito
Turismo	Pricing dinamico evoluto e personalizzazione iper-targetizzata per superare la stagionalità	Algoritmi predittivi per gestione flussi, revenue management integrato e sentiment analysis su scala	Strutturazione dati prenotazione e integrazione CRM multi-canale
Agroalimentare	Monitoraggio IoT/satellitare e supporto decisionale agronomico di precisione	Ottimizzazione risorse idriche ed energetiche; tracciabilità blockchain-ready della filiera produttiva	Digitalizzazione mappe colturali e rete di sensori IoT distribuita
Energia	Manutenzione predittiva impianti rinnovabili e gestione intelligente reti locali	Riduzione costi di intervento in aree geograficamente isolate; ottimizzazione accumulo e distribuzione	Piattaforma dati unificata per impianti distribuiti sul territorio regionale
Pubblica Amministrazione	Automazione cognitiva dei flussi documentali e assistenza proattiva ai cittadini	Riduzione del costo burocratico per le imprese; dematerializzazione e interoperabilità sistemica	Interoperabilità sistemi e data governance pubblica strutturata

Barriere Strutturali e Prospettive di Superamento

Criticità Strutturale	Impatto	Possibile Leva di Superamento
Frammentazione e micro-scala dimensionale	ALTO	Aggregazione in ecosistemi territoriali di filiera; condivisione dei costi infrastrutturali tra imprese contigue del medesimo settore
Gap di AI Literacy manageriale	ALTO	Formazione strutturata (capacity building) e affiancamento continuativo da operatori specializzati con conoscenza del contesto locale
Scarsità di dataset locali strutturati	MEDIO	Programmi di data governance condivisa; partnership con Università di Sassari e Cagliari per raccolta e valorizzazione sistematica dei dati territoriali
Compliance AI Act e dipendenza tecnologica	MEDIO	Adozione Privacy-by-design dalla progettazione; strategie multi-provider e soluzioni open-source per i componenti architetturali critici

INSIGHT STRATEGICO

*Il Leapfrogging non è un salto esclusivamente tecnologico: è un salto culturale e organizzativo. L'AI consente a una piccola realtà sarda di erogare servizi di standard internazionale, annullando lo svantaggio della posizione periferica. Il percorso richiede metodo, governance e la capacità di trasformare le iniziative isolate in **ecosistemi industriali scalabili**, dove il coordinamento tra imprese, istituzioni e competenze professionali specializzate è la condizione operativa determinante.*

05

GOVERNANCE, RISCHI E AI ACT: IL FRAMEWORK EUROPEO

L'integrazione dell'AI sposta il baricentro dei rischi aziendali verso una dimensione multi-dimensionale: non più solo guasti tecnici, ma **fallimenti algoritmici con ripercussioni economiche e reputazionali dirette**. La governance proattiva è l'asset che trasforma la tecnologia in fiducia e la compliance in vantaggio competitivo strutturale. In un orizzonte 2026, la compliance all'AI Act deve essere integrata secondo una logica di "Privacy-by-design" per evitare i costi proibitivi dell'adeguamento ex-post.

Classificazione dei Rischi AI secondo l'AI Act (In vigore 2026)

Livello di Rischio	Tipologia di Applicazione	Obblighi Aziendali	Impatto sulla PMI
■ INACCETTABILE (Vietato)	Social scoring, manipolazione subliminale, biometria non consensuale in spazi pubblici a distanza	Divieto assoluto di sviluppo, commercializzazione e utilizzo nell'UE senza eccezioni	Non applicabile per imprese compliance-oriented
■ ALTO RISCHIO	HR e gestione del personale, infrastrutture critiche, istruzione, scoring creditizio, sistemi biometrici	Data governance rigorosa, documentazione tecnica completa, supervisione umana obbligatoria, registrazione nell'EU AI database	Certificazione obbligatoria; audit periodici; costi di compliance strutturali
■ RISCHIO LIMITATO	Chatbot e assistenti virtuali, sistemi di raccomandazione, generazione di contenuti e deepfake	Obbligo di trasparenza: informare l'utente dell'interazione con un sistema AI in modo chiaro	Impatto limitato; semplice disclosure all'utente finale sufficiente
■ RISCHIO MINIMO	Filtri spam, AI nei videogiochi, strumenti di ottimizzazione interna dei processi	Nessun obbligo normativo specifico; adozione di best practice raccomandate volontariamente	Adozione libera con policy interne adeguate

Tassonomia dei Rischi Operativi: Analisi e Presidi

Rischio	Descrizione	Impatto sul Management	Presidio Metodologico
Allucinazioni	Generazione di fatti falsi ma verosimili da parte del modello, presentati con apparente sicurezza	Rischio di negligenza professionale se gli output non vengono validati prima dell'uso operativo o consulenziale	Human-in-the-loop strutturato; workflow di validazione obbligatorio per ogni output a impatto critico
Bias e Discriminazione	Distorsioni sistematiche nei dati di addestramento che generano decisioni inique o non rappresentative	Esposizione a responsabilità legale per violazione norme pari opportunità (D.Lgs. 198/2006)	Dataset bilanciati e rappresentativi; audit periodici dell'equità algoritmica (fairness testing)
Black Box / Opacità	Impossibilità di ricostruire il processo decisionale del modello in modo tracciabile e verificabile	Impedisce la difesa legale in caso di contenzioso; viola la trasparenza richiesta dai regolatori UE	Tecniche XAI (Explainable AI) per applicazioni ad alto impatto; documentazione sistematica delle decisioni
Lock-in Tecnologico	Dipendenza strategica da pochi provider globali per cloud, API e modelli fondazionali	Perdita di controllo sulla sovranità dei dati e sulla continuità operativa in caso di variazioni contrattuali	Strategia multi-provider documentata; standard aperti; portabilità dei dati garantita contrattualmente
Data Poisoning	Corruzione intenzionale dei modelli attraverso dati malevoli iniettati nel processo di addestramento	Compromissione dell'integrità del patrimonio informativo e dei processi decisionali aziendali	Monitoraggio continuo qualità dati; pipeline di validazione robusta; security by design dell'infrastruttura

INSIGHT
STRATEGICO

La governance proattiva è un **acceleratore ex-ante**: definisce i binari della sicurezza prima che la tecnologia venga distribuita, consentendo una velocità di esecuzione superiore rispetto a chi agisce senza metodo. Il costo dell'adeguamento normativo preventivo è stimato 5–10 volte inferiore rispetto al costo del contenzioso legale e reputazionale ex-post. Il presidio Human-in-the-loop è la garanzia della qualità professionale e dell'etica delle decisioni automatizzate.

06

RIPROGETTAZIONE DEL MODELLO OPERATIVO (TOM)

Un modello operativo AI-ready non può prescindere da una **governance dei dati impeccabile**. L'imperativo strategico è trasformare il dato da "output di processo" ad "asset di input" per gli agenti cognitivi. Come rilevato dalla Banca d'Italia, l'AI nelle imprese italiane non è un fattore di disintermediazione umana, ma un catalizzatore per la riallocazione delle risorse verso profili ad alto valore aggiunto, con effetti positivi misurabili sulla redditività e sulla qualità del controllo di gestione.

Matrice Strategica: AI come Supporto vs. AI come Trasformazione

Dimensione	AI come Supporto (Efficienza Tattica)	AI come Trasformazione (Ridisegno del Modello)
Obiettivo	Ottimizzazione dei task esistenti e riduzione dei tempi operativi con tecnologie incrementalmente	Ridisegno radicale del vantaggio competitivo e creazione di nuovi modelli di business
Effetto	Velocità operativa incrementale; automazione di singoli task ripetitivi e standardizzabili	Creazione di nuovi flussi di ricavo; ridisegno completo dei processi end-to-end
ROI	Immediato e misurabile nel breve termine (0–12 mesi); facile da dimostrare agli stakeholder	Elevato e strutturale nel medio-lungo termine (18–48 mesi); genera vantaggio difendibile
Rischio	Limitato — prevalentemente tecnico e gestibile internamente senza change management profondo	Organizzativo e strategico — richiede change management strutturato e commitment della leadership
Esempi	Microsoft Copilot per drafting, chatbot di customer service, RPA amministrativa, OCR documenti	Supply chain adattiva, AI Agents autonomi multi-step, pricing dinamico real-time, mass customization

Analisi dell'Impatto sul Total Cost of Ownership (TCO)

Voce di Costo	Tendenza	Razionale e Linee di Indirizzo
OpEx — Customer Service	▼ Riduce	Automazione conversazionale; le risorse liberate andrebbero reindirizzate verso attività commerciali e relazionali ad alto valore
OpEx — Lavorazione Documentale	▼ Riduce	OCR intelligente e AI extraction; possibilità concreta di ridurre i costi amministrativi del 30% nel primo anno di implementazione piena
OpEx — Reporting Amministrativo	▼ Riduce	Business Intelligence aumentata; integrazione di dashboard AI-driven nel controllo di gestione operativo e direzionale
CapEx — Data Governance	▲ Aumenta	Investimento strutturale da classificare come infrastruttura produttiva; prerequisito non negoziabile per ogni iniziativa AI
CapEx — Cyber-Sicurezza	▲ Aumenta	Non comprimibile: prerequisito per la fiducia del mercato e per la compliance all'AI Act; un incidente costa 10x la prevenzione
CapEx — Formazione (Digital Literacy)	▲ Aumenta	Asset patrimoniale a bilancio. Stime Banca d'Italia: ROI superiore al 200% su un orizzonte di 24 mesi dall'investimento

07

INNOVAZIONE DELL'OFFERTA: SERVIZI DATA-DRIVEN

L'AI trasforma il valore intrinseco del prodotto: da entità statica a servizio dinamico, intelligente e in continua evoluzione. Il "Made in Italy" trova nell'AI lo strumento per scalare la qualità artigianale su dimensioni industriali, abilitando nuovi modelli di monetizzazione del valore che ridefiniscono la struttura competitiva dei mercati. L'impatto stimato da McKinsey è compreso tra 2,6 e 4,4 trilioni di dollari annui a livello globale.

Nuovi Flussi di Valore: La "Servitizzazione" del Dato

Modello di Valore	Descrizione	Settori Applicabili	Potenziale di Ricavo
Pricing Dinamico	Ottimizzazione dei margini in tempo reale su domanda, stagionalità e variabili macroeconomiche predittive	Turismo, Retail, Logistica, Energia	+8–15% sui margini operativi nel primo anno
Mass Customization	Prodotti bespoke a costi di produzione seriale. Accesso a segmenti premium inaccessibili alla produzione standard.	Manifattura, Moda, Agroalimentare, Artigianato	Premium pricing +20–40% rispetto alla produzione standard
Modelli Ricorrenti (SaaS)	Transizione verso abbonamenti basati su insight continui e performance garantite dall'AI	Servizi Professionali, Software, Consulenza B2B	MRR stabile, prevedibile e scalabile nel tempo
Knowledge Management Avanzato	Capitalizzazione automatica del know-how aziendale; riduzione dipendenza strategica dai singoli esperti	Studi Professionali, PA, R&D, Finance	+25–35% efficienza operativa media nei processi di knowledge work

Impatto Settoriale: Stime McKinsey Global Institute 2025

Settore	Applicazioni AI Prioritarie	Impatto Quantificato
Manifattura	Manutenzione predittiva, ottimizzazione produzione AI-driven, quality control automatizzato e visual inspection AI	Riduzione downtime fino al 45%; ottimizzazione scorte +20%; riduzione scarti produzione
Servizi Professionali	Knowledge management avanzato, drafting documentale automatizzato, analisi contrattuale e ricerca normativa assistita	Riduzione tempo task ripetitivi del 40–60%; aumento capacità produttiva per addetto
Finance e Assicurazioni	Supporto al credito, analisi documentale intensiva, forecasting predittivo dei flussi, fraud detection real-time	Accuratezza scoring creditizio +30%; riduzione frodi –25%; NPS clienti in miglioramento
Sanità	Diagnostica assistita AI, personalizzazione protocolli clinici su larga scala, drug discovery accelerata	Riduzione errori diagnostici 15–20%; accelerazione time-to-market farmaceutico del 30%
Pubblica Amministrazione	Automazione documentale cognitiva, assistenza proattiva ai cittadini, ottimizzazione procurement pubblico	Risparmio costi operativi fino al 25%; riduzione tempi procedurali del 40%

INSIGHT STRATEGICO

L'AI trasforma la struttura competitiva del "Made in Italy": la qualità artigianale diventa scalabile industrialmente. Le imprese che oggi investono nella personalizzazione di massa e nei modelli ricorrenti costruiranno **barriere all'entrata strutturali** nei loro mercati di riferimento entro il 2027. Il valore economico si sposta progressivamente dalla produzione del bene alla gestione intelligente del dato e della relazione con il cliente.

08

CAPITALE UMANO, COMPETENZE E DIGITAL LITERACY

La **Digital Literacy** non è più un costo di formazione, ma un **asset patrimoniale a bilancio**. La cultura aziendale data-driven è la vera infrastruttura produttiva: senza management in grado di interpretare criticamente gli insight algoritmici, la tecnologia resta un costo improduttivo. Nell'era dell'Automazione Cognitiva, le funzioni consulenziali e manageriali non vengono sostituite, ma evolvono verso un ruolo di **supervisione critica e indirizzo metodologico di qualità superiore**.

La "spiegabilità" (Explainability) diventa un asset difensivo: un'organizzazione che non sa spiegare il "perché" di una decisione algoritmica non può difendersi legalmente né eticamente davanti ai propri stakeholder e ai regolatori europei. La combinazione di AI Literacy, Data Literacy e Change Management rappresenta l'"infrastruttura umana" necessaria per governare la transizione AI-native con efficacia e responsabilità.

Competenze Fondamentali per il Management 2026

Competenza	Descrizione e Contenuto	Profili Target	Priorità 2026
AI Literacy	Comprensione dei modelli AI, delle capacità reali e dei limiti strutturali (allucinazioni, bias, opacità)	Tutto il management e i decisori operativi a tutti i livelli	CRITICA
Data Literacy	Interpretazione dei flussi di dati; capacità di leggere e validare criticamente i KPI algoritmici	Finance, Marketing, Operations, C-Suite	CRITICA
Prompt Engineering	Capacità di interagire efficacemente con modelli generativi per massimizzare la qualità degli output operativi	Tutti gli utenti di strumenti AI generativi	ALTA
XAI & Explainability	Comprensione e difesa delle decisioni algoritmiche; accountability verso stakeholder e regolatori	C-Suite, Legal, Risk Management, Compliance	ALTA
Change Management	Guidare la trasformazione culturale verso un modello operativo data-driven e AI-native	HR, Direzione Generale, Team Leader	MEDIA

Matrice delle Responsabilità (Accountability Framework)

Ruolo	Responsabilità Chiave	Output Atteso	KPI di Verifica
Business Owner / C-Suite	Definizione obiettivi strategici, ROI atteso e sponsorship attiva del cambiamento organizzativo	KPI di processo e valore economico misurabile per use-case implementato	ROI per implementazione; NPS stakeholder interni
IT & Data Department	Infrastruttura, sicurezza informatica, integrazione dati, API management e performance continuativa	Disponibilità, integrità e scalabilità certificata dell'infrastruttura tecnologica	SLA tecnici; data quality score; uptime sistema
Legal & Compliance	Allineamento continuo all'AI Act, protezione dati GDPR, contrattualistica AI e gestione IP	Certificazione di conformità normativa e documentazione tecnico-legale completa	Zero violazioni normative; superamento audit annuale
Risk Management	Monitoraggio bias algoritmici, supervisione continua dei modelli, gestione incidenti AI	Report di audit periodico e piano di mitigazione dei rischi aggiornato trimestralmente	Frequenza incidenti; bias score mensile; incident response time
HR & Formazione	Capacity building, piani di upskilling e reskilling, gestione del cambiamento culturale	Piano formazione annuale implementato e misurato per livello organizzativo	AI Literacy score medio per funzione aziendale

09 ROADMAP OPERATIVA IN 6 FASI PER LA TRANSIZIONE AI-NATIVE

L'adozione dell'AI è una **decisione di business strategica**, non un acquisto di software. La roadmap si articola in 6 fasi operative progettate per evitare i "pilot infiniti" e garantire una transizione sicura, misurabile e industrialmente scalabile. Ogni fase è sequenziale e condizionante per la successiva: saltare uno step equivale a costruire su fondamenta instabili, con elevato rischio di sprechi e fallimenti operativi nell'implementazione.



Fig. 5 — Roadmap in 6 Fasi verso il modello operativo AI-native. Metodologia proprietaria Studio Zamboni

#	Fase	Obiettivo Strategico	Attività Chiave	Durata
1	Identificazione Use-Case	Selezione di 3–5 casi d'uso ad alto impatto con ROI chiaramente misurabile e validato	Workshop strategico con management; analisi processi core; prioritizzazione per impatto economico e fattibilità tecnica	4–6 settimane
2	Data Governance & Quality	Validazione di qualità, integrità e struttura del patrimonio informativo aziendale disponibile	Audit completo dei database esistenti; definizione data quality standard aziendali; architettura dati per i modelli AI	6–8 settimane
3	Allineamento Organizzativo	Integrazione strutturata tra Business, IT, Legal e Risk Management	Definizione policy utilizzo AI; struttura governance multidisciplinare; mappatura stakeholder e responsabilità operative	3–4 settimane
4	Capacity Building	Formazione intensiva del management e dei team operativi su AI, Data Literacy e change management	Training AI Literacy e Prompt Engineering; workshop Data Literacy applicata; piano change management strutturato e condiviso	8–12 settimane
5	Pilot & Validation	Test rigoroso su scala ridotta con KPI di performance chiari e bias assessment sistematico	Implementazione in ambiente controllato; monitoraggio KPI continuo; audit sicurezza completo e fairness testing	8–12 settimane
6	Industrializzazione	Scalabilità dell'intera soluzione su tutto il perimetro aziendale con integrazione nel controllo di gestione	Deployment full-scale certificato; integrazione nei processi core; monitoring continuo; ottimizzazione iterativa dei modelli	Continuativa

INSIGHT STRATEGICO

L'adozione dell'AI senza governance rigorosa produce inevitabilmente **"velocità senza qualità"**. Il successo nel 2026 non arride a chi possiede la tecnologia più avanzata, ma a chi dimostra la maggiore capacità di **apprendimento organizzativo e controllo dei processi**. Il valore di una lettura strategica rigorosa risiede nel definire il metodo, le metriche e la responsabilità professionale — non nell'acquisizione dello strumento.

10

KPI DI VALUTAZIONE E SCENARI EVOLUTIVI 2030–2040

Indicatori Chiave di Successo per Fase di Implementazione

KPI	Descrizione	Target Indicativo	Frequenza
ROI per Use-Case	Ritorno economico specifico per ogni implementazione AI rispetto all'investimento iniziale totale	>150% entro 18 mesi	Trimestrale
Produttività per Addetto	Tempo riallocato da task ripetitivi verso attività strategiche e ad alto valore aggiunto	+25–40% in 12 mesi	Mensile
Accuratezza Forecasting	Riduzione del margine di errore nelle decisioni predittive rispetto al modello tradizionale utilizzato	Errore previsionale <8%	Mensile
AI Literacy Score	Livello medio di competenze AI certificate nel management tramite assessment strutturato e validato	>70/100 entro 12 mesi	Semestrale
Compliance Score	Grado di allineamento certificato all'AI Act e ai requisiti GDPR per ogni sistema AI in produzione	100% entro 6 mesi	Trimestrale
Bias Incident Rate	Frequenza di incidenti legati a distorsioni algoritmiche rilevate nei sistemi in produzione	0 incidenti critici annui	Mensile
Time-to-Value	Tempo dal progetto pilota approvato alla generazione di valore economico misurabile e verificabile	<6 mesi per use-case	Per progetto

Scenari Evolutivi verso il 2040

Scenario	Orizzonte	Caratteristiche del Contesto	Implicazioni per le Imprese
Scenario Base Consolidamento	2026–2028	AI come standard operativo consolidato. La maggioranza delle imprese europee con oltre 50 addetti adotta soluzioni AI in produzione stabile.	Le organizzazioni che non completano il pilot entro il 2026 rischiano una perdita strutturale di competitività nei mercati B2B più maturi.
Scenario Accelerato Trasformazione	2028–2032	AI come infrastruttura trasversale dell'economia. AI Agents autonomi gestiscono l'80% dei task cognitivi ripetitivi in modo continuativo.	Chi investe oggi in dati, governance e capitale umano si posiziona come leader delle supply chain intelligenti del prossimo decennio.
Scenario Futuro AI Invisibile	2035–2040	AI integrata e invisibile in ogni processo. Il valore non risiede nell'algoritmo ma nella combinazione AI + Dati + Competenze + Governance.	Sopravvivono le organizzazioni che hanno trasformato la gestione della conoscenza in un asset strategico difendibile e scalabile nel tempo.

INSIGHT STRATEGICO

La formula della competitività futura è scritta nella capacità di **trasformare i dati in decisioni e le decisioni in valore industriale**. Le organizzazioni che nel 2025–2026 investono prioritariamente in dati, governance e capitale umano si posizioneranno come leader delle future supply chain intelligenti. La responsabilità della leadership è guidare oggi questa transizione verso un'economia della conoscenza aumentata, dove il valore risiede nel controllo, nel metodo e nella visione umana.

CONCLUSIONI OPERATIVE PER IL DECISION MAKER 2026

Per l'imprenditore moderno, l'AI non è un acquisto software ma una **decisione di allocazione del capitale strategico**. Le evidenze analizzate in questo report convergono su quattro indirizzi operativi chiari, misurabili e non rinviabili, che sintetizzano le condizioni necessarie per una transizione AI-native di successo.

#	Indirizzo Strategico	Contenuto, Razionale e Linee di Azione
1	Integrare l'AI nei Processi Core	L'AI deve essere parte del modello operativo e del controllo di gestione, non un componente tecnologico periferico. Il punto di partenza è l'identificazione strutturata dei use-case ad alto impatto, con metriche di ritorno definite ex-ante e condivise con tutti gli stakeholder aziendali. Avviare l'assessment entro Q2 2026.
2	Investire in AI Literacy	Le competenze umane sono l'infrastruttura su cui poggia la tecnologia. La formazione manageriale in AI e Data Literacy è il primo driver del ROI: senza management capace di interpretare criticamente gli insight algoritmici e di validarne gli output, la tecnologia genera velocità senza qualità e costi senza valore.
3	Adottare Governance Proattiva	La compliance (AI Act, GDPR) va integrata sin dalla fase di progettazione con approccio Privacy-by-design. Il costo dell'adeguamento preventivo è 5–10 volte inferiore rispetto a quello del contenzioso legale e reputazionale ex-post. La governance non è un vincolo: è il presupposto per costruire fiducia e valore nel lungo periodo.
4	Misurare con KPI Rigorosi	Ogni progetto AI deve essere corredato da KPI di ritorno misurabili definiti prima dell'avvio. Senza metriche chiare e condivise, il budget viene consumato senza produrre valore dimostrabile per gli stakeholder. Il controllo di gestione aumentato dall'AI deve diventare lo strumento di navigazione strategica ordinaria.

Studio Zamboni – Consulenze Sardegna

Studio Zamboni opera con un approccio consulenziale orientato alla lettura dei fenomeni complessi e all'indirizzo strategico delle imprese. L'esperienza maturata in contesti articolati e l'attenzione costante all'evoluzione del quadro normativo ed economico — di cui il presente report è espressione — consentono allo Studio di affiancare i propri interlocutori nell'individuazione di percorsi di sviluppo coerenti con le trasformazioni in atto, con metodo scientifico e profonda conoscenza delle dinamiche del territorio.

Il valore di un'analisi rigorosa risiede nella capacità di trasformare i dati in decisioni e le decisioni in valore industriale misurabile e sostenibile nel tempo.

■ Via Perantoni Gavino Satta 14, 07100 Sassari (SS) · ✉ direzione@consulenzesardegna.com · ■
www.consulenzesardegna.com · P.IVA IT03065200903 · PEC: consulenzesardegna@pec.it