

Il valore della collaborazione nella C-Suite per il successo dell'impresa nell'era AI



Neil-Ward Dutton
VP AI, Automation
Data & Analytics Europe, IDC



Massimiliano Claps
Research Director
IDC Government Insights

Il valore della collaborazione nella C-Suite per il successo dell'impresa nell'era AI

Executive Summary

L'intelligenza artificiale (AI) rappresenta una forza trasformativa in tutti i settori da oltre un decennio, ma è soltanto negli ultimi anni che stiamo assistendo a un cambiamento profondo, con l'avvento dell'intelligenza artificiale generativa (GenAI) che introduce funzionalità versatili applicabili in maniera pervasiva in tutte le aziende. Questo cambiamento ha creato pressioni sia dal basso verso l'alto, sia dall'alto verso il basso: molti dipendenti stanno adottando strumenti GenAI per migliorare la produttività, indipendentemente dalle politiche della propria organizzazione. Allo stesso tempo, il Top management sta spingendo per una rapida implementazione dell'intelligenza artificiale per non perdere terreno nei processi di trasformazione aziendale.

A prima vista, l'implementazione e l'adozione dell'AI possono apparire in gran parte sfide tecnologiche. In realtà, l'affermazione delle iniziative di AI sarà a rischio senza il coinvolgimento e la collaborazione della cosiddetta C-Suite. I leader devono adottare approcci collaborativi per garantire l'allineamento con la strategia aziendale, promuovere una cultura dell'innovazione e dare priorità alla gestione e alla governance dei dati. Devono guidare lo sviluppo delle competenze e consentire ai propri team di integrare l'AI nei principali processi aziendali, influenzando anche l'uso etico e responsabile.

Il ritorno potenziale è elevato: le ricerche IDC mostrano che le aziende in tutti i settori e ambiti geografici stanno riscontrando un valore misurabile dai casi d'uso dell'intelligenza artificiale, che abbracciano funzioni come marketing, risorse umane, IT, finanza, area legale e supply chain.

I leader di tutte queste funzioni (C-Suite) devono anche comprendere che l'intelligenza artificiale non è una singola tecnologia, ma un insieme di tecnologie correlate, ognuna con diversi livelli di maturità. Il successo nell'adozione dell'intelligenza artificiale richiede lo sviluppo di pipeline strutturate di esplorazione e utilizzo, oltre che la comprensione dei rischi nei rapporti con i fornitori e l'impatto sui modelli operativi aziendali. Man mano che le aziende maturano, i leader devono interpretare il proprio ruolo e le proprie responsabilità nelle iniziative di intelligenza artificiale, iniziando ad agire come catalizzatori nelle fasi iniziali, per poi passare a svolgere nel tempo ruoli di abilitazione più profondi.

AT A GLANCE

KEY TAKEAWAYS

- » La collaborazione tra i leader nella C-Suite è essenziale per un'adozione efficace e duratura dell'intelligenza artificiale, che garantisca l'allineamento con la strategia aziendale, promuova l'innovazione e dia priorità alla cura e alla governance dei dati.
- » L'ascesa della GenAI e della Agentic AI sta determinando pressioni multidirezionali nelle aziende che favoriscono una rapida sperimentazione e implementazione. Le imprese percepiscono un valore misurabile in funzioni come marketing, risorse umane, finanza, IT, area legale e supply chain.
- » Per realizzare il valore dell'intelligenza artificiale a lungo termine, i leader devono creare solide strutture interne capaci di guidare i percorsi di esplorazione, la scalabilità, la gestione dei rischi legati a tecnologia e fornitori, adattando anche i propri ruoli via via che le aziende maturano dalla sperimentazione alla trasformazione estesa.

L'intelligenza artificiale non è nuova, ma la nuova ondata di intelligenza artificiale è molto diversa

Le aziende di tutti i settori adottano e sfruttano l'intelligenza artificiale da oltre un decennio. Settori come quello bancario, manifatturiero, delle telecomunicazioni, del commercio e delle utility, così come il settore pubblico, hanno sviluppato la maggior parte di queste iniziative concentrandosi su casi d'uso molto mirati, ma ad alto valore, ritagliati su specifiche esigenze operative. Per esempio:

- Le aziende dei servizi finanziari utilizzano l'intelligenza artificiale per il rilevamento delle frodi e per assegnare il punteggio in ambito creditizio.
- Le aziende del settore pubblico utilizzano l'intelligenza artificiale per il rilevamento delle frodi, per rispondere a richieste dei cittadini e per migliorare il case management.
- Le aziende sanitarie utilizzano l'intelligenza artificiale per supportare la refertazione della diagnostica per immagini.
- Le imprese manifatturiere ed energetiche utilizzano l'intelligenza artificiale per abilitare la manutenzione predittiva e il rilevamento delle anomalie.

Queste prime applicazioni sono state spesso create e distribuite all'interno di "silos" molto specifici, guidate da esigenze tipiche dei domini di appartenenza, e supportate da set di dati altamente ottimizzati. Offrono un ROI misurabile (a volte molto significativo), ma sono in genere sviluppate, implementate e gestite da team tecnici e hanno connessioni limitate con altri sistemi o processi aziendali.

Il cambiamento introdotto dalla GenAI

L'avvento della GenAI alla fine del 2022 ha segnato un profondo cambiamento. A differenza delle precedenti tecnologie di intelligenza artificiale, che dovevano essere implementate in maniera molto specifica per affrontare attività e casi d'uso particolari, la GenAI ha introdotto funzionalità generiche come la generazione di testo, il riassunto, la traduzione e la sintesi di codice che possono essere applicate con diverse modalità a più team e reparti (nonché da individui nella loro vita al di fuori dell'ambiente di lavoro). Questo ha creato una dinamica completamente nuova nell'adozione dell'intelligenza artificiale:

- La pressione dal basso verso l'alto è emersa quando i dipendenti, per aumentare la propria produttività e spesso senza approvazione formale, hanno iniziato a utilizzare gli strumenti GenAI già pubblicamente disponibili (come ChatGPT di OpenAI, gli strumenti Copilot di Microsoft e Claude di Anthropic). Questa adozione dal basso ha evidenziato le esigenze insoddisfatte nei contesti di lavoro complessi e nelle logiche di automazione.
- Allo stesso tempo, è emersa una pressione dall'alto verso il basso: top e senior manager, spinti dalla paura di "perdere il treno" (FOMO - fear of missing out), hanno spinto i team a sviluppare strategie GenAI e a trovare il modo di implementare rapidamente la tecnologia. La visibilità e l'hype intorno a GenAI sono diventate una priorità nei consigli di amministrazione, accelerando gli investimenti e la sperimentazione.

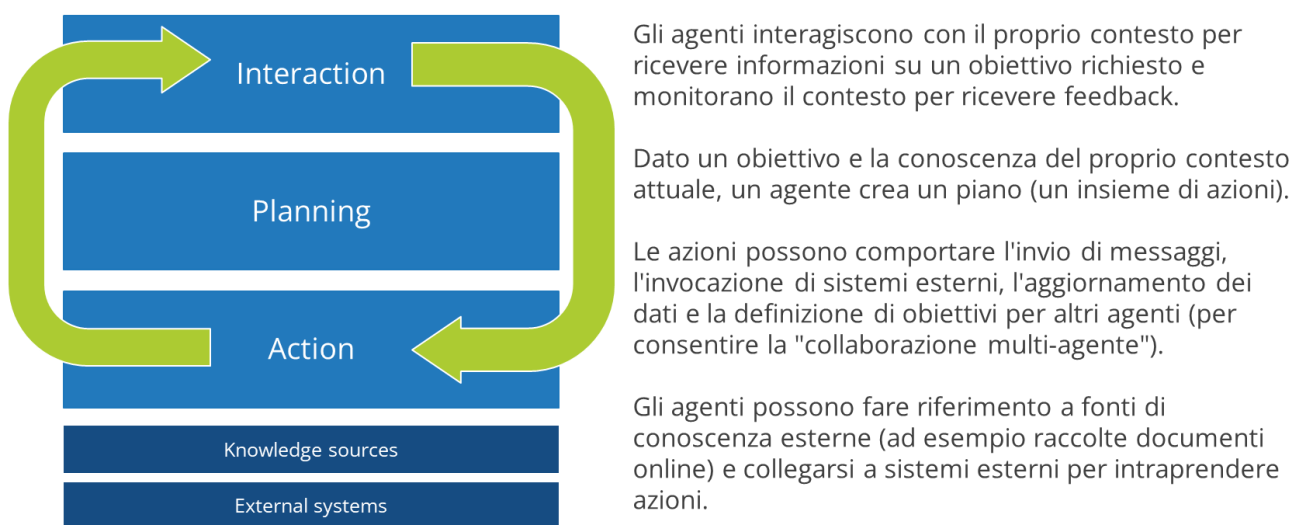
Man mano che le aziende hanno acquisito maggiore familiarità con le tecnologie GenAI, hanno iniziato a emergere cluster comuni di casi d'uso aziendali che ruotano attorno a:

- **Knowledge management:** automazione nelle sintesi di documenti, nei processi di ricerca di contenuti aziendali e nella gestione di Q&A.
- **Automazione aziendale:** semplificazione dei flussi di lavoro in aree quali risorse umane, legale, finanza e servizio clienti, attraverso copiloti e assistenti AI.
- **Sviluppo software:** miglioramento della produttività degli sviluppatori con strumenti di generazione, debug e documentazione del codice AI.
- **Marketing e creazione di contenuti:** generazione di campagne personalizzate, descrizione di prodotti e risorse creative su larga scala.

L'emergere dell'Agentic AI

All'inizio del 2024, un nuovo termine – Agentic AI - ha iniziato ad essere aggiunto al lessico dell'AI. Gli Agentic AI sono sistemi autonomi che, sulla base di obiettivi definiti, possono fare piani, eseguire azioni e adattare il proprio comportamento per garantire che gli obiettivi siano raggiunti (Figura 1). Costruiti attorno alle tecnologie GenAI di base, gli agenti di intelligenza artificiale sono potenziati con la capacità di utilizzare "strumenti" esterni (sistemi IT, applicazioni, siti Web, database e così via) e la capacità di mantenere la memoria nel tempo. In questo senso, possono essere ritenuti una forma di automazione. Questi strumenti consentono di superare l'esecuzione passiva di attività, a favore dell'esecuzione attiva di compiti e alla collaborazione con i team umani. A differenza delle tecnologie di automazione aziendale mature già esistenti - che sono in gran parte basate su regole e ottimizzate per automatizzare il lavoro di routine su larga scala in maniera rigida - gli Agentic AI offrono un potenziale per espandere l'automazione aziendale fino agli ambiti di lavoro più complessi e meno strutturati.

FIGURA 1
Agentic AI: livelli e funzionalità



Fonte: IDC, 2025

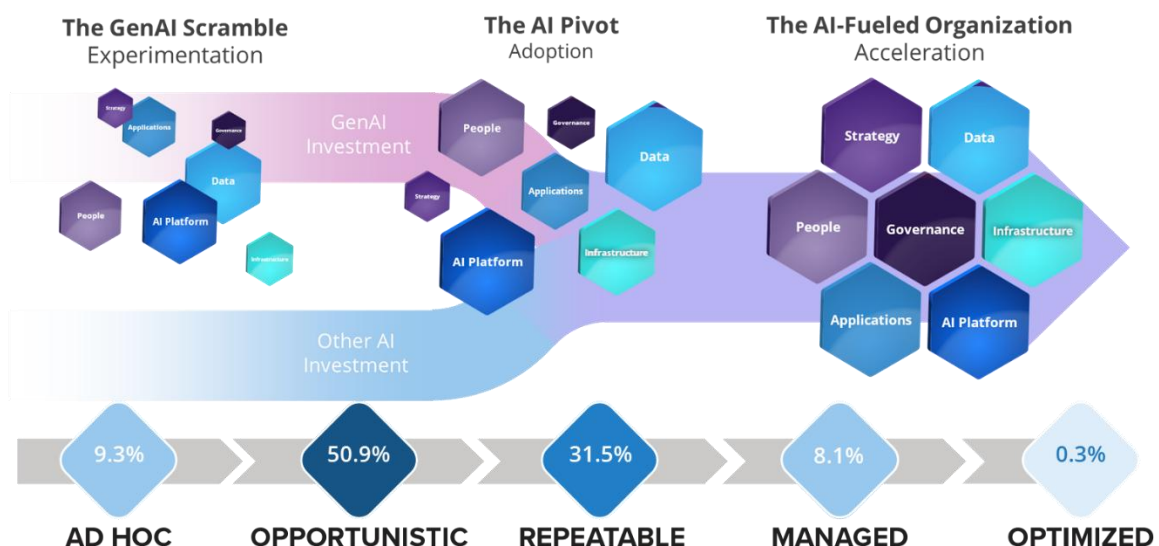
Di fronte a una prospettiva così ampia di casi d'uso, le aziende stanno iniziando a considerare come utilizzare gli Agentic AI per reinventare ruoli e flussi di lavoro, immaginando funzioni che integrino gli esperti umani, piuttosto che sostituirli. In una ricerca IDC del 2025, il 41% delle organizzazioni ha dichiarato di investire già in Agentic AI.

I leader della C-Suite svolgono un ruolo fondamentale nella creazione di valore per l'intelligenza artificiale

Il cambiamento portato dalla GenAI ha creato una "tempesta perfetta" per molte imprese, aprendo a una sperimentazione accelerata (ma non sempre molto strutturata). In soli due anni, da quando la tecnologia GenAI è diventata disponibile per tutte le aziende, già oltre tre quarti delle imprese dichiarano di investire in modo significativo in tecnologie di intelligenza artificiale. Allo stesso tempo, però, molte imprese finora hanno faticato ad andare oltre le implementazioni relativamente semplici di assistenti AI generici, che promettono di migliorare la produttività di individui e team.

Come mostra la Figura 2, le aziende stanno iniziando a passare dalle prime fasi della sperimentazione GenAI ad approcci più strutturati, scalabili e strategici. La ricerca IDC AI maturity survey del 2025¹ mostra che oltre la metà delle imprese si trova attualmente in una fase "opportunistica" della maturità dell'AI, in cui è prevista la formazione di una funzione di supervisione dell'AI con gruppi di lavoro di supporto e proof-of-concept strutturati. In questo stadio, i leader delle linee di business e dell'IT sono focalizzati sullo sviluppo di una roadmap dell'AI e sull'implementazione di modelli ripetibili, collaborativi. Circa il 30% sta ora passando a una fase in cui può iniziare a fornire risultati in modo ripetibile e coerente su tutti i progetti.

FIGURA 2
L'evoluzione verso approcci AI più strategici



Fonte: IDC, 2025

¹ Benchmark IDC AI MaturityScape, Febbraio 2025 (n = 1.534)

Se le iniziative di intelligenza artificiale vogliono avere successo a lungo termine, è necessario il ruolo guida dei leader della C-suite (CEO, CIO, CTO, COO, CFO e altri). L'intelligenza artificiale è spesso percepita come un percorso tecnologico, ma il suo vero valore emerge solo quando è incorporata nel tessuto di un'organizzazione. Questo richiede molto più della semplice implementazione di algoritmi o piattaforme. Richiede una visione strategica, una trasformazione culturale e un allineamento operativo, tutti guidati dall'alto.

Il ruolo della C-Suite nella creazione di una visione strategica e nell'orchestrazione

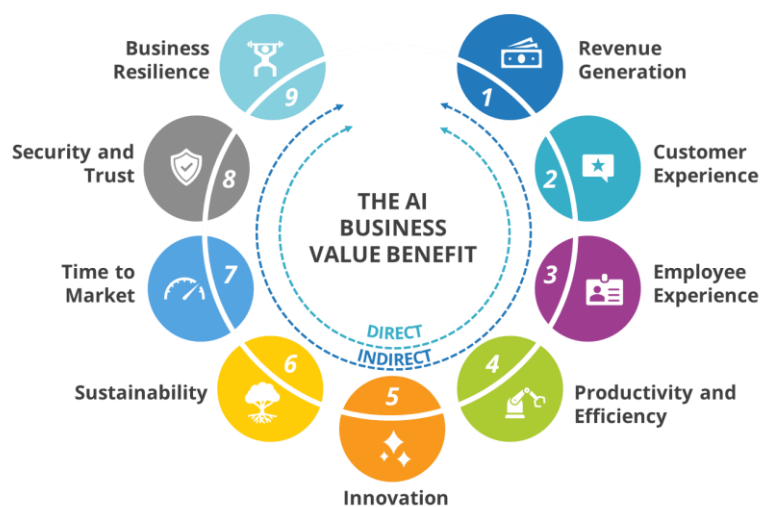
Cercare di guidare le iniziative di intelligenza artificiale esclusivamente "dal basso verso l'alto" rischia di destinare tempo, costi e sforzi a progetti e casi d'uso che offrono un valore marginale o nullo. Per offrire un valore significativo a lungo termine, le iniziative di intelligenza artificiale devono essere espressione delle direzioni strategiche dell'azienda, realizzate creando e mantenendo una roadmap di casi d'uso allineati con queste strategie, a forte impatto sul business.

Ad aprile 2024², le aziende avevano già, in media, implementato 34 proof-of-concept GenAI. Questo è perfettamente accettabile se considerato come l'esplorazione di uno spazio di opportunità molto ampio e sfaccettato, ma non è sostenibile come approccio per generare un concreto valore aziendale.

I leader della C-suite sono in una posizione unica per garantire questo allineamento, stabilendo obiettivi chiari per l'intelligenza artificiale che supportano obiettivi a lungo termine, quali: migliore esperienza del cliente, efficienza operativa, miglioramento del time-to-market e maggiore fiducia (Figura 3). Senza questa supervisione strategica, i progetti di intelligenza artificiale rischiano di diventare esperimenti isolati che non riescono a fornire un impatto significativo.

FIGURA 3

Come l'AI contribuisce alla generazione di valore aziendale



Fonte: IDC, 2025

² IDC Future Enterprise Resiliency Survey, Wave 4, Aprile 2024 (n = 889)

Il ruolo della C-Suite nella gestione del cambiamento e nella cultura

Grazie alle iniziative AI che vanno oltre il miglioramento incrementale della produttività personale, l'implementazione dei casi d'uso inizia ad avere un impatto materiale sulla struttura e sulla natura dei flussi di lavoro, dei ruoli e dei processi decisionali.

La resistenza al cambiamento è un ostacolo comune ogni volta che una nuova tecnologia ha il potenziale per modificare il modo di lavorare. Le persone che ritengono di lavorare in modo efficace sono spesso resistenti al cambiamento, perché sentono di essere penalizzate e che il proprio impegno non sia adeguatamente apprezzato. Le persone che pensano di non essere pienamente efficaci spesso resistono al cambiamento perché temono per le proprie posizioni lavorative. Superare queste problematiche richiede una forte leadership.

I manager devono promuovere una cultura dell'innovazione e dell'apprendimento continuo, aiutando i dipendenti a comprendere il valore dell'intelligenza artificiale e il modo in cui può contribuire a migliorare, piuttosto che a minacciare, i loro ruoli. Questo cambiamento culturale è essenziale per una trasformazione sostenibile.

Il ruolo della C-Suite nella preparazione e nella governance dei dati

I casi d'uso dell'intelligenza artificiale che promettono più di un generico miglioramento della produttività per individui o team possono davvero fornire valore solo se sono disponibili dati e contenuti di buona qualità. In questo senso vale il vecchio detto "garbage in, garbage out" (ovvero dati in entrata erronei producono risultati erronei). Se, ad esempio, l'implementazione dell'intelligenza artificiale si concentra sull'aiutare un'azienda ad automatizzare il servizio clienti, il sistema di intelligenza artificiale sarà in grado di funzionare bene solo se può fare riferimento a dati di buona qualità sui clienti, alla cronologia delle interazioni con l'organizzazione e agli acquisti passati, nonché a informazioni di buona qualità sui problemi comuni del servizio clienti, e sulle modalità di risoluzione.

Tuttavia, nelle aziende è abbastanza comune trovare problematiche legate ai dati, quali silos, scarsa qualità, difficoltà di accesso. I leader della C-suite devono dare priorità alla preparazione dei dati investendo nell'infrastruttura, garantendo l'attuazione di politiche di governance dei dati e promuovendo la collaborazione interfunzionale. Inoltre, secondo una ricerca IDC³, il 37,3% delle imprese teme che l'uso di intelligenza artificiale di terze parti metta a repentaglio il controllo dei dati e della proprietà intellettuale. La responsabilità dei leader della C-suite di nominare ruoli come Chief Data Officer, e stabilire programmi di gestione dei dati per mantenere l'integrità e la conformità dei dati, non deve essere sottovalutata.

Il ruolo della C-Suite nello sviluppo delle competenze e nella Data Literacy

Una strategia di intelligenza artificiale di successo richiede molto più delle semplici risorse tecniche specialistiche come i data scientist. I leader aziendali, i manager e i dipendenti in prima linea hanno tutti bisogno di una comprensione di base delle capacità e dei limiti dell'intelligenza

³ IDC Future Enterprise Resiliency Survey, Wave 1, Febbraio 2025 (n = 885)

artificiale. In una ricerca IDC di marzo 2025⁴, il 34,5% degli intervistati ha affermato che la mancanza di competenze GenAI all'interno delle proprie organizzazioni è un fattore limitante per un'efficace implementazione dell'AI.

I leader della C-suite hanno un ruolo chiave da svolgere nell'indirizzare gli investimenti in programmi di upskilling e reskilling per costruire l'alfabetizzazione dell'AI in tutta l'organizzazione, nonché nel definire aspettative chiare riguardo le opportunità di upskilling e reskilling, che dovrebbero essere prioritarie e non ignorate. Questa democratizzazione della conoscenza consente ai team di identificare le opportunità dell'intelligenza artificiale e di collaborare in modo efficace con gli esperti tecnici.

Il ruolo della C-Suite nell'evoluzione dei modelli operativi e nel guidare l'integrazione

Come discusso in precedenza a proposito della gestione del cambiamento, affinché le implementazioni dell'AI abbiano un impatto significativo sui risultati aziendali, la tecnologia AI deve essere integrata nei principali processi aziendali. Per integrare con successo la tecnologia AI e migliorare i processi aziendali è spesso necessario ripensare i modelli operativi tecnologici, passando da team dedicati e monofunzionali - che si concentrano sulla fornitura di tecnologia in modi molto specifici - a team agili e interfunzionali in grado di operare in modo dinamico e fornire valore.

Oggi, già il 35,8% delle aziende afferma di essere preoccupato per i costi eccessivi associati all'adozione di piattaforme e modelli di intelligenza artificiale⁵. È evidente che le imprese hanno bisogno di essere sicure di poter lavorare in modo agile, fornendo risultati incrementali e allineando i costi con il valore restituito. I leader della C-suite devono abbattere i silos e incoraggiare la collaborazione tra IT, team di data science e business unit. Devono inoltre garantire che le iniziative di AI siano scalabili e gestibili, con una chiara titolarità e responsabilità.

Il ruolo della C-Suite nel dare priorità all'AI etica e responsabile

In molti settori, il ruolo che i sistemi automatizzati possono svolgere nei processi decisionali è già strettamente limitato e controllato. Inoltre, le normative intersettoriali come il Regolamento sulla Protezione dei Dati (GDPR) impongono che le decisioni prese sulla base dei dati personali di qualsiasi cittadino dell'UE debbano essere spiegabili, e che i cittadini debbano avere la possibilità di scoprire come tali decisioni sono state prese. In contesti come ad esempio quello bancario, che da tempo utilizzano le tecnologie legate all'intelligenza artificiale per modellare sistemi, decisioni e processi, i team si sono abituati a lavorare per gestire e ridurre al minimo i rischi associati alla qualità dell'intelligenza artificiale.

Considerando che GenAI e Agentic AI ampliano notevolmente le opportunità di automatizzare le attività e le decisioni aziendali, questo tipo di problematiche che i team già esperti stanno affrontando per garantire trasparenza, equità e responsabilità nelle applicazioni di intelligenza artificiale devono essere comprese e messe in pratica in modo molto più ampio. Già oggi il 36,3%

⁴ IDC Vertical AI Use Case Survey, Marzo 2025 (n = 3,224)

⁵ IDC Future Enterprise Resiliency Survey, Wave 1, Febbraio 2025 (n = 885)

delle aziende sono preoccupate che l'uso della tecnologia GenAI esponga a rischi normativi e reputazionali. Questi aspetti stanno diventando quindi veri e propri imperativi.

I leader della C-suite devono svolgere un ruolo chiave nella definizione di quadri di governance per garantire trasparenza, equità e responsabilità nelle implementazioni dell'AI. Rivestono anche un ruolo nel finanziamento delle risorse, per garantire che i programmi di governance siano applicati in modo efficace e coerente attraverso processi (come le valutazioni d'impatto) e team (come i comitati responsabili per AI ed etica dell'AI).

I casi d'uso AI più promettenti variano tra funzioni aziendali e settori

Come già osservato, sebbene l'arrivo della GenAI alla fine del 2022 abbia creato un'ondata di interesse e adozione completamente nuova a differenza di quelle precedenti, queste ondate sono additive: le aziende non hanno smesso di sfruttare le precedenti ondate di tecnologia AI. Sempre più spesso, infatti, le imprese cercano di combinare queste tecnologie per portare livelli ancora maggiori di innovazione e automazione in specifiche situazioni aziendali.

In questa sezione del documento vengono riassunti i risultati delle ricerche IDC sui casi d'uso dell'AI più diffusi nei diversi ambiti funzionali e settoriali.

Casi d'uso per le funzioni aziendali guidati dai CXO

In tutti i settori, le aziende stanno portando avanti casi d'uso incentrati sulle esigenze delle singole funzioni aziendali. Nelle sezioni seguenti, ci concentriamo in particolare sui casi d'uso che i Chief Marketing Officer (CMO), i Chief HR/People Officer (CHRO), i Chief Financial Officer (CFO), i Chief Information Officer (CIO), i Chief Legal Counsel e i leader della supply chain stanno perseguendo per trasformare le loro unità funzionali. Tutti i leader della C-suite hanno l'opportunità diretta di sviluppare e dimostrare casi d'uso innovativi dell'AI all'interno delle proprie sfere di influenza organizzativa.

I principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale per il CMO

La Figura 4 mostra gli otto principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale che i Chief Marketing Officer stanno perseguendo nell'ambito delle proprie funzioni. Questi spaziano dalle operazioni di marketing, al web marketing, al content marketing e alle attività di campaign marketing. Le ricerche IDC mostrano che, attraverso questi casi d'uso, i CMO mirano a tre risultati di business:

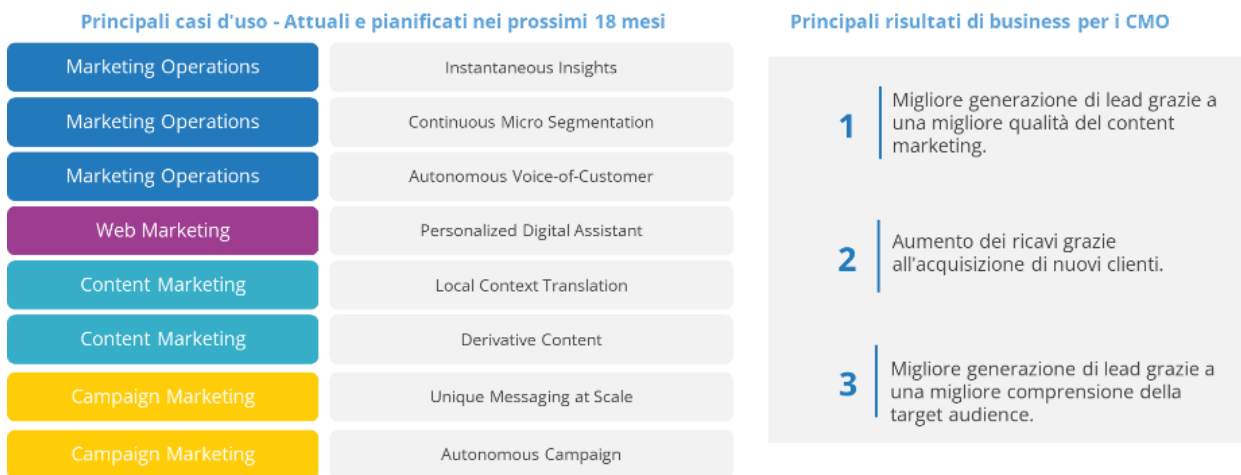
- Migliore generazione di lead grazie a una migliore qualità del content marketing
- Aumento dei ricavi grazie all'acquisizione di nuovi clienti
- Migliore generazione di lead grazie a una migliore comprensione della target audience

Tre ottimi esempi di aziende che lavorano in questo settore sono Ferrero, Robert Bosch e Starbucks. Ferrero ha utilizzato l'intelligenza artificiale per generare automaticamente 7 milioni di etichette uniche per i vasetti del proprio brand Nutella da distribuire in Italia; ogni barattolo è risultato una creazione unica nel suo genere che ha fatto appello alle preferenze dei consumatori per l'unicità e la collezionabilità e, entro un mese dal lancio, tutti i barattoli generati dall'intelligenza artificiale sono andati esauriti. Robert Bosch, il più grande fornitore mondiale per il settore automotive, ha creato una serie di servizi interni specializzati di intelligenza artificiale

che aiutano i team di marketing distribuiti a creare e curare contenuti di marketing in 130 lingue. Nelle operazioni di marketing, Starbucks ha creato un programma di ascolto del cliente basato sull'intelligenza artificiale chiamato "Deep Brew", per analizzare le preferenze e il comportamento dei clienti su larga scala e utilizzare le informazioni risultanti per creare raccomandazioni personalizzate, oltre a informare lo sviluppo di nuovi prodotti e la pianificazione della posizione del negozio.

FIGURA 4

Casi d'uso prioritari dell'AI per i CMO



Fonte: IDC Worldwide GenAI Use Case Survey, Luglio 2024

Principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale per i CHRO

La Figura 5 mostra gli otto principali casi d'uso dell'AI che i Chief HR Officer stanno perseguendo nell'ambito delle proprie funzioni. Questi spaziano dal reclutamento all'acquisizione di talenti, all'analisi delle risorse umane e della forza lavoro e alle attività di erogazione dei servizi. Le ricerche IDC mostrano che, attraverso questi casi d'uso, i CHRO mirano a tre risultati di business:

- Sviluppo delle capacità del dipartimento HR
- Miglioramento dell'attrazione e della fidelizzazione di talenti e competenze
- Miglioramento dell'efficacia dell'acquisizione dei talenti

Due ottimi esempi di aziende che lavorano in questo settore sono Eaton e Teladoc. Eaton, azienda globale di gestione dell'energia, ha implementato una piattaforma basata sull'intelligenza artificiale per modernizzare i propri processi di acquisizione dei talenti, con l'obiettivo di evolvere verso un modello di acquisizione e gestione dei talenti basato sulle competenze su scala mondiale (in 60 paesi e 90.000 dipendenti). Il fornitore di telemedicina e assistenza sanitaria virtuale Teladoc, con una forza lavoro remota del 90% cresciuta attraverso fusioni e acquisizioni, era alla ricerca di nuovi approcci per consentire ai dipendenti di costruire maggiori connessioni tra loro e imparare gli uni dagli altri. L'azienda ha creato un programma globale di mentorship e connessione tra pari, utilizzando una piattaforma basata sull'intelligenza artificiale che consiglia connessioni in base a corrispondenze di competenze, luoghi, obiettivi e altro ancora, oltre a generare agende e materiali di discussione basate sulle esigenze.

FIGURA 5
Casi d'uso prioritari dell'AI per i CHRO



Fonte: IDC Worldwide GenAI Use Case Survey, Luglio 2024

I principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale per i CFO

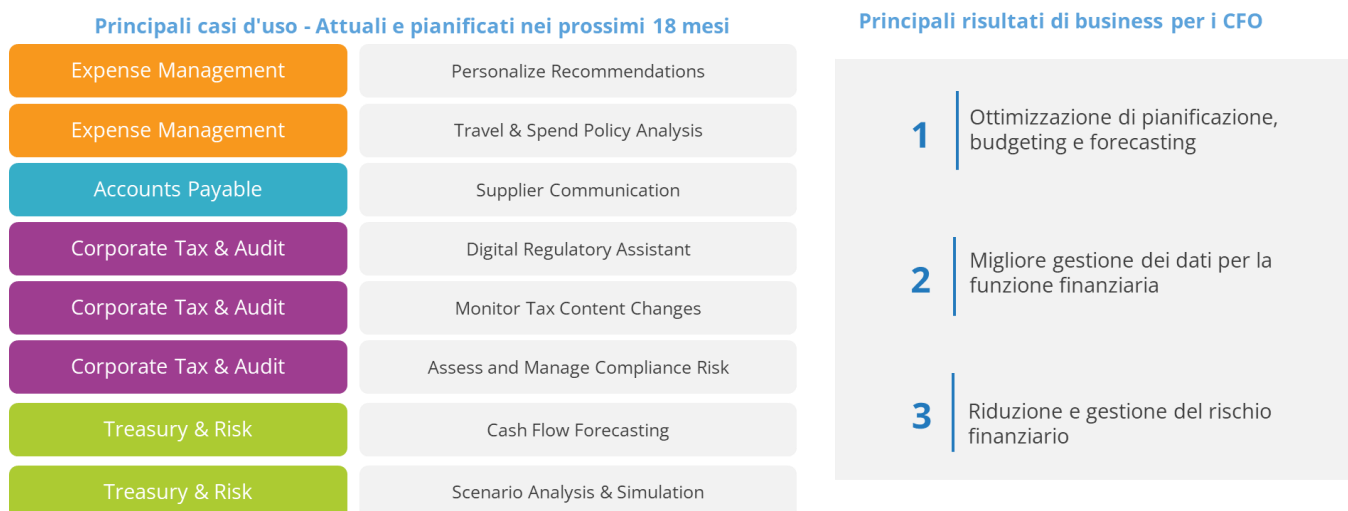
La Figura 6 mostra gli otto principali casi d'uso dell'AI che i Chief Financial Officer stanno perseguendo nell'ambito delle proprie funzioni. Questi spaziano dalla gestione delle spese, alla contabilità fornitori, gestione di adempimenti fiscali e revisione contabile, fino alle attività di tesoreria e rischio. Le ricerche IDC mostrano che, attraverso questi casi d'uso, i CFO mirano a tre risultati aziendali:

- Pianificazione, budgeting e forecasting ottimizzati
- Migliore gestione dei dati per la funzione finanziaria
- Migliore gestione del rischio finanziario

Un ottimo esempio di azienda che lavora in questo ambito è Erste Group. Il fornitore di servizi finanziari Erste Group ha intrapreso un programma per digitalizzare e automatizzare diversi processi di back-office, tra cui l'elaborazione delle fatture. Sono stati utilizzati strumenti basati sull'intelligenza artificiale per automatizzare la classificazione delle fatture e l'estrazione dei dati in un'ampia varietà di formati di fattura specifici dei propri fornitori, con un conseguente miglioramento dell'efficienza di elaborazione del 40%. Un altro esempio riguarda una multinazionale manifatturiera, che ha implementato uno strumento basato sull'intelligenza artificiale per classificare e-mail, fatture e documenti contrattuali relativi agli acquisti, riducendo drasticamente il tempo dedicato all'audit interno per la raccolta e l'organizzazione delle informazioni.

FIGURA 6

Casi d'uso prioritari dell'AI per i CFO



Fonte: IDC Worldwide GenAI Use Case Survey, Luglio 2024

I principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale per i CIO

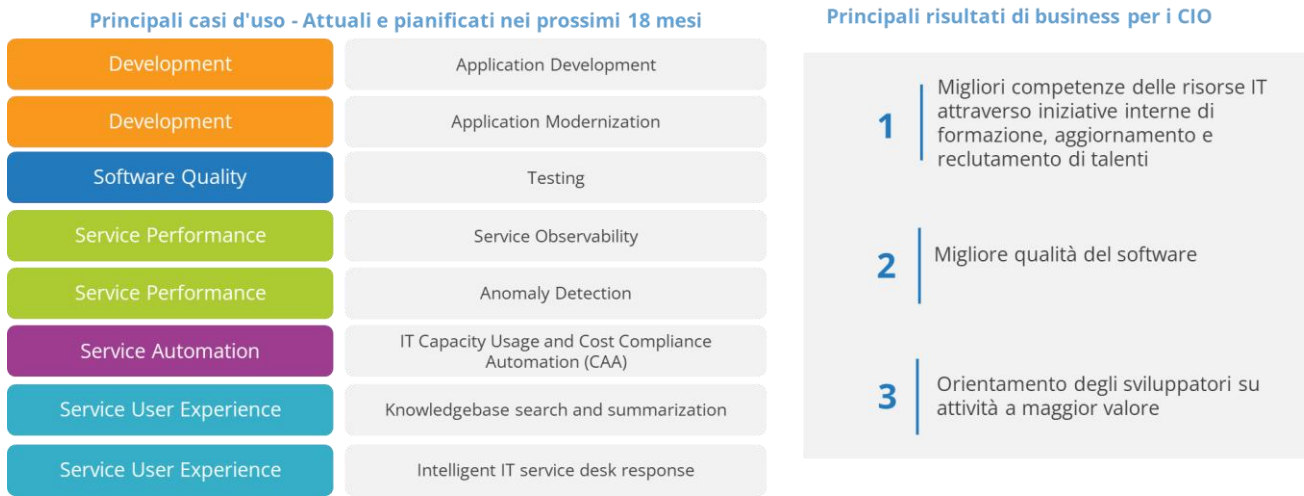
La Figura 7 mostra gli otto principali casi d'uso dell'AI che i Chief Information Officer stanno perseguendo nell'ambito delle proprie funzioni. Questi spaziano dallo sviluppo del software, alla qualità del software, alla gestione dei servizi e alle attività di automazione dei servizi. Le ricerche IDC mostrano che, attraverso questi casi d'uso, i CIO mirano a tre risultati di business:

- Miglioramento delle competenze tecnologiche
- Miglioramento della qualità del software
- Creare opportunità per gli sviluppatori di concentrarsi su attività a maggior valore

Ottimi esempi di aziende che lavorano in questo settore includono BT Group e un grande produttore automobilistico europeo. BT Group, uno dei maggiori operatori di telecomunicazioni al mondo, sta utilizzando l'intelligenza artificiale per aiutare gli ingegneri a prevedere e prevenire le interruzioni del servizio di rete e ridurre drasticamente i tempi di risoluzione dei problemi da ore a minuti. L'intelligenza artificiale viene utilizzata anche per generare automaticamente riepiloghi di casi e note di risoluzione. Un produttore automobilistico europeo ha utilizzato strumenti basati sull'intelligenza artificiale per accelerare il lavoro di reverse engineering di una base di codice legacy di 15 milioni di righe. Operando manualmente, il produttore era in ritardo di nove mesi rispetto alla tabella di marcia, ma utilizzando gli strumenti di intelligenza artificiale per ottimizzare il codice legacy e creare la documentazione, ha ridotto di due terzi il tempo necessario per il reverse engineering del codice.

FIGURA 7

Casi d'uso prioritari dell'AI per i CIO



Fonte: IDC Worldwide GenAI Use Case Survey, Luglio 2024

I principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale per i responsabili Legal e Compliance

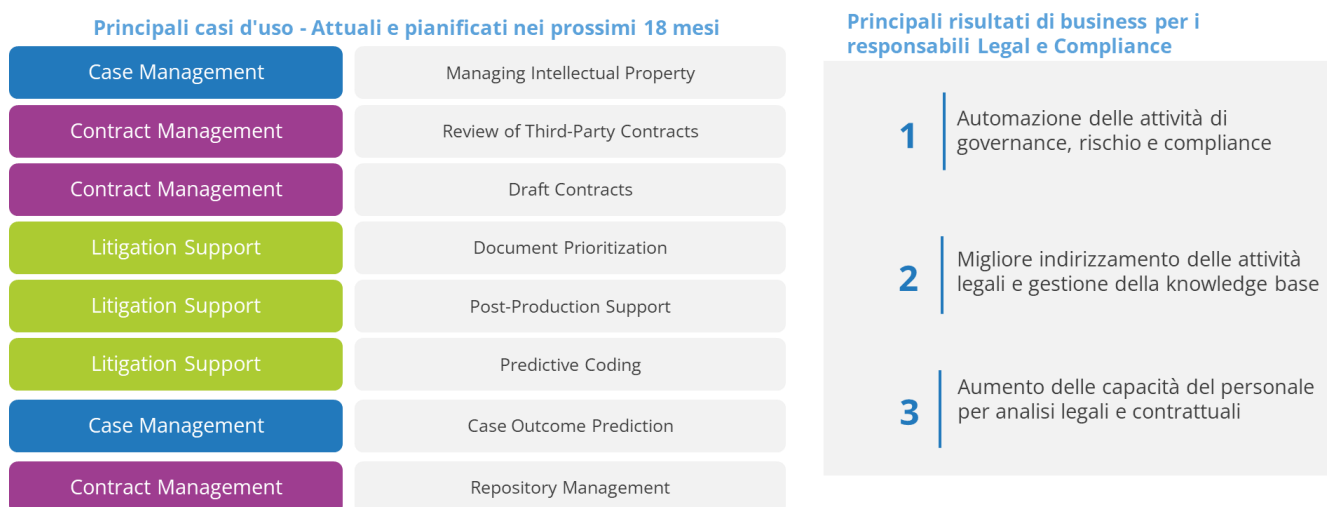
La Figura 8 mostra gli otto principali casi d'uso dell'AI che i responsabili Legal e Compliance stanno perseguendo nell'ambito delle proprie funzioni. Questi spaziano dalla gestione dei casi, alla gestione dei contratti e alle attività di supporto al contenzioso. Le ricerche IDC mostrano che, attraverso questi casi d'uso, i responsabili Legal e Compliance mirano a tre risultati aziendali:

- Automazione delle attività di governance, rischio e compliance
- Miglioramento nell'indirizzo delle attività e nella gestione della conoscenza
- Capacità analitiche avanzate

Ottimi esempi in questo ambito includono il Gruppo Adecco e Deutsche Telekom. Il Gruppo Adecco, fornitore globale di servizi alle imprese, utilizza strumenti di intelligenza artificiale per automatizzare l'analisi dei contratti di terze parti e la redazione dei contratti, risparmiando tempo e migliorando la qualità e la coerenza delle attività in ambito legale. In Germania, Deutsche Telekom - uno dei maggiori operatori di telecomunicazioni al mondo - utilizza l'intelligenza artificiale nei dipartimenti responsabili per i processi legali, di conformità e di protezione dei dati, con particolare attenzione al supporto al contenzioso, all'analisi della conformità e all'accelerazione del processo di gara.

FIGURA 8

Casi d'uso prioritari dell'AI per i responsabili Legal e Compliance



Fonte: IDC Worldwide GenAI Use Case Survey, Luglio 2024

I principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale per i leader della supply chain

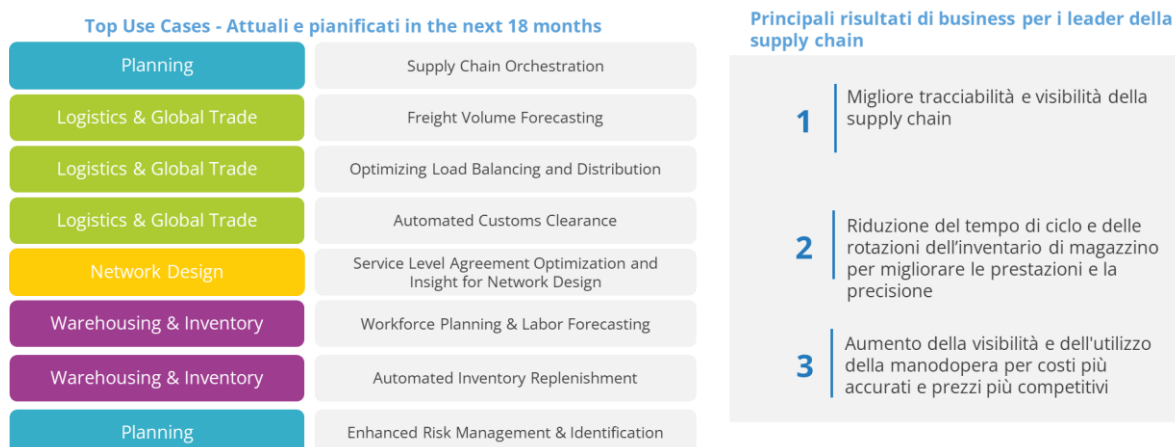
La Figura 9 mostra gli otto principali casi d'uso dell'intelligenza artificiale che i leader della supply chain stanno perseguendo nell'ambito delle proprie funzioni. Questi spaziano dalla pianificazione, alla logistica e al commercio globale, alla progettazione della rete e alle attività di stoccaggio e gestione inventario. Le ricerche IDC mostrano che, attraverso questi casi d'uso, i leader della supply chain mirano a tre risultati aziendali:

- Miglioramento della tracciabilità e della visibilità della supply chain
- Riduzione del tempo di ciclo e delle rotazioni dell'inventario
- Maggiore visibilità e utilizzo della manodopera

Ottimi esempi di esperienze in questo settore includono Unilever e un grande rivenditore online. Unilever, una delle più grandi aziende di beni di consumo al mondo, ha utilizzato l'intelligenza artificiale per creare un sofisticato strumento collaborativo di pianificazione, previsione e rifornimento che condivide con i clienti per promuovere ottimizzazioni altamente granulari. Un grande rivenditore online, che si trovava di fronte alla sfida di mantenere livelli ottimali di inventario, ha implementato un sistema di gestione dello stesso basato sull'intelligenza artificiale che ha creato raccomandazioni automatizzate per un rifornimento ottimale, portando a una riduzione del 30% dell'eccesso di scorte e a un miglioramento del 20% dei tassi di evasione degli ordini.

FIGURA 9

Casi d'uso prioritari dell'intelligenza artificiale per i leader della supply chain



Fonte: IDC Worldwide GenAI Use Case Survey, Luglio 2024

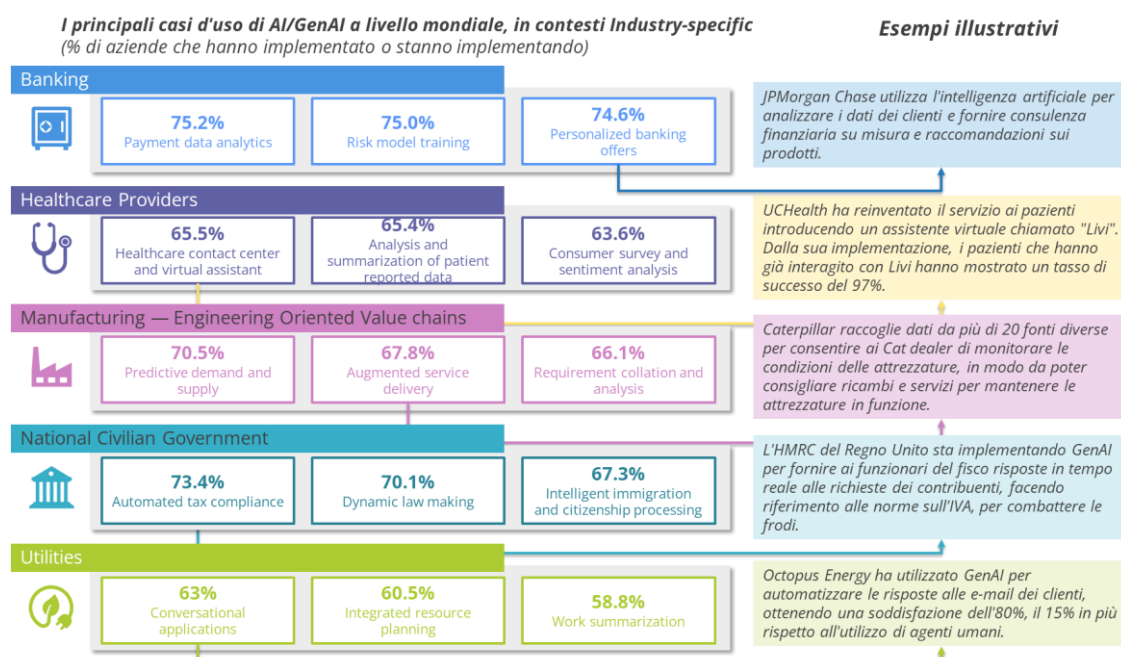
Principali casi d'uso dell'AI specifici per settori verticali

Oltre ai casi d'uso cross-industry sopra menzionati, che sono principalmente guidati dai singoli leader della C-suite, le aziende stanno anche iniziando a esplorare casi d'uso propri e specifici di un ambito settoriale, di cui si presenta una panoramica nella Figura 10.

Alcuni di questi casi d'uso vertical-specific si allineeranno nell'ambito di una singola funzione della C-suite; ma molti, per avere successo, avranno bisogno del contributo e del supporto di più CXO.

FIGURA 10

I principali casi d'uso di AI/GenAI a livello mondiale, in contesti Industry-specific



Fonte: IDC Vertical AI Use Case Survey 2025, Marzo 2025 (banking, n = 159; healthcare providers, n = 154; manufacturing — engineering oriented value chains, n = 159; national civilian government, n = 152; utilities, n = 151)

La strada verso un valore sostenibile dell'AI

Per i leader della C-suite, realizzare valore a lungo termine dall'intelligenza artificiale richiede molto di più che investire negli strumenti più recenti o assumere data scientist. Richiede una comprensione strategica dell'AI come dominio dinamico e sfaccettato. Per procedere in modo efficace, i manager devono comprendere la natura evolutiva delle tecnologie di intelligenza artificiale, costruire solide strutture interne per supportare l'innovazione e affrontare i rischi complessi legati a fornitori e sovranità.

Ecco come le seguenti tre dimensioni modellano il "quadro generale" della realizzazione del valore dell'AI.

L'intelligenza artificiale: una gamma di tecnologie

L'intelligenza artificiale non è un'unica tecnologia: è un termine generico che comprende un'ampia gamma di funzionalità, tra cui l'apprendimento automatico, l'elaborazione del linguaggio naturale, computer vision, l'intelligenza artificiale generativa e i sistemi Agentic AI. Ognuna di queste tecnologie si trova in una fase diversa di maturità e adozione aziendale. Ad esempio, l'analisi predittiva è ben consolidata in molti settori, mentre l'Agentic AI è ancora emergente e sperimentale.

I leader della C-suite devono abbracciare questa complessità piuttosto che semplificarla eccessivamente. Ciò significa comprendere che diverse tecnologie di intelligenza artificiale richiedono infrastrutture, talenti, governance e approcci di gestione del rischio diversi. Significa anche rimanere informati sui rapidi progressi ed essere pronti a cambiare strategia via via che il panorama evolve. Una comprensione della diversità dell'AI da più angolazioni consente un migliore processo decisionale e aspettative più realistiche su tempistiche, ROI e scalabilità.

Costruire la pipeline: dall'esplorazione alla valorizzazione

Per passare dalla sperimentazione all'impatto su larga scala, le aziende hanno bisogno di un approccio strutturato all'AI. Ciò richiede la collaborazione dei manager per progettare e supportare un modello operativo che favorisca sia l'esplorazione che la valorizzazione. I componenti chiave includono:

- Laboratori di ricerca interni o incubatori per testare le tecnologie emergenti ed esplorare nuovi casi d'uso
- Centri di eccellenza (CoE) per consolidare le competenze, condividere le best practice e accelerare l'adozione tra le business unit
- Comitati di governance e supervisione per garantire un uso etico, sicuro e conforme dell'AI
- Comitati direttivi per allineare le iniziative di AI con le priorità strategiche e allocare le risorse in modo efficace

Queste strutture aiutano le aziende a evitare la trappola comune di progetti pilota isolati che non scalano mai. Inoltre, promuovono la collaborazione interfunzionale, garantendo che le soluzioni

di intelligenza artificiale non siano solo tecnicamente valide, ma anche allineate alle esigenze aziendali e alle aspettative degli utenti.

Comprendere i rischi relativi a fornitori e tecnologie

Considerando che le aziende si affidano sempre più a piattaforme e modelli di intelligenza artificiale di terze parti, i leader della C-suite devono sviluppare una comprensione profonda dei rischi tecnologici e dei fornitori. Questo include:

- **Sovranità dei dati:** dove vengono archiviati ed elaborati i dati? Esistono implicazioni giuridiche o normative per i flussi transfrontalieri di dati?
- **Sovranità dell'AI:** chi controlla i modelli e gli algoritmi dell'AI? L'azienda è in grado di controllarli, perfezionarli o riqualificarli?
- **Vendor lock-in:** quanto l'azienda dipende da un unico fornitore? Quali sono le strategie di uscita o alternative?

Queste considerazioni sono particolarmente importanti nei settori regolamentati o nelle giurisdizioni con leggi severe sulla protezione dei dati. I leader devono garantire che le decisioni di approvvigionamento e implementazione siano informate da prospettive legali, etiche e strategiche, non solo da capacità tecniche.

Molte imprese sono alle prese con la scelta degli ambienti tecnologici ideali in cui costruire e implementare i sistemi di intelligenza artificiale: ad esempio, oltre l'80% delle aziende europee desidera avere flessibilità per implementare i carichi di lavoro di intelligenza artificiale al di fuori degli ambienti cloud pubblici condivisi⁶, in particolare quando i casi d'uso dell'intelligenza artificiale comportano uno sviluppo personalizzato (piuttosto che semplicemente utilizzare un sistema precostruito "a scaffale"). Le opzioni di implementazione cosiddette dell' "AI privata" sono sempre più desiderabili, in particolare per le aziende che operano in settori regolamentati.

"Crawl, Walk, Run": come i ruoli dei leader devono cambiare nel tempo

Abbiamo già visto che i leader della C-suite sono indispensabili nel promuovere il valore dell'AI. Ma c'è un altro aspetto: è il ruolo chiave che i leader devono svolgere man mano che le aziende maturano dalle fasi iniziali dell'esplorazione dell'AI alla generazione scalabile di valore, che si ottiene attraverso molteplici programmi di trasformazione abilitati all'AI. La Tabella 1 fornisce una panoramica degli inevitabili cambiamenti da tenere in considerazione.

⁶ IDC EMEA AI-Ready Infrastructure Survey, June 2024 (n = 1,590)

TABELLA 1
Come devono cambiare i ruoli dei leader nel tempo

Stadio	Ruoli chiave	Esigenze di collaborazione
Prime fasi dell'implementazione dell'AI - "Crawl"	Catalizzatore. I ruoli principali dei leader della C-suite nelle prime fasi della sperimentazione e dell'implementazione dell'AI ruotano attorno all'agire come catalizzatore e garantire che i rischi della sperimentazione e dell'implementazione dell'AI siano ben compresi e gestiti.	Assicurarsi che le risorse siano indirizzate dove si trovano le maggiori opportunità iniziali di sperimentazione. Creare un approccio coerente e completo alla governance dell'AI che sia informato e allineato con la strategia aziendale.
Inizio dell'implementazione dell'AI su larga scala - "Walk"	Cliente smart. Il ruolo principale dei C-suite Leader, quando l'implementazione dell'AI inizia a scalare, ruota attorno alla promozione di un'efficace implementazione dell'AI all'interno dei propri domini (ad esempio, marketing, risorse umane, finanza, IT, area legale, supply chain), garantendo anche che i rischi siano gestiti in modo efficace.	Aiutare a creare risorse per un CoE in grado di scalare l'implementazione efficace dell'intelligenza artificiale in tutte le funzioni aziendali. Aiutare a incoraggiare e facilitare l'apprendimento e la condivisione di esperienze tra i progetti di intelligenza artificiale (e tra le funzioni). Assicurarsi che i manager tecnologici e non tecnologici rimangano in contatto con "team ibridi" di risorse in grado di realizzare progetti orientati al business.
Fornire valore all'intelligenza artificiale su larga scala - "Run"	Abilitatore. Man mano che le aziende iniziano a realizzare valore dall'implementazione dell'AI su larga scala, i ruoli dei leader della C-suite si spostano oltre l'agire come "clienti smart", sostenendo l'implementazione e l'adozione all'interno dei propri ambiti, per portare anche competenze e capacità dai loro domini verso altre direzioni, per consentire trasformazioni più ampie dell'AI.	Condividere conoscenze e risorse specialistiche, per garantire che la strategia e l'implementazione dell'AI possano essere il più efficaci possibile su larga scala, ad esempio sfruttando le funzionalità esistenti di approvvigionamento, legale, sicurezza, trasformazione della forza lavoro, modifica dei processi e gestione del rischio.

Conclusioni

A prima vista, potrebbe sembrare che la generazione di valore dall'implementazione e dall'adozione dell'AI sia in gran parte una questione di dispute tecnologiche. Ma in realtà, la maggior parte dello sforzo ruota attorno allo sviluppo efficace di forza lavoro qualificata, programmi di governance e di gestione del cambiamento, nonché capacità incentrate sulla tecnologia (come la cosiddetta data readiness). Il coinvolgimento attivo dei leader della C-suite in queste aree di sviluppo delle capacità non è un fattore "nice-to-have", ma è indispensabile. Infine, i leader della C-suite devono collaborare tra loro se si vuole avere il massimo impatto.

MESSAGE FROM THE SPONSOR

Engineering è la Digital Transformation Company, leader in Italia e in continua espansione nel mondo, con circa 14.000 dipendenti e oltre 80 sedi. Engineering muove i primi passi nel campo dell'Intelligenza Artificiale negli anni '90 e oggi, in un panorama sempre più AI-Driven, si distingue come partner strategico per l'evoluzione delle organizzazioni attraverso strumenti di AI & Advanced Analytics. Promuove una cultura data-first, cruciale per guidare l'innovazione e generare valore, e supporta ogni cliente nelle diverse fasi del percorso di adozione di soluzioni AI su misura. EngGPT, il Large Language Model di Engineering basato su AI Generativa Privata, consente ad aziende e istituzioni di sfruttare la potenza dell'AI garantendo completo controllo dei dati, privacy, conformità alle normative e perfetta aderenza al contesto specifico .

Per maggiori informazioni [AI & Data](#)

About the Analysts

Neil-Ward Dutton, VP AI, Automation, Data & Analytics Europe



Neil Ward-Dutton is vice president, AI, Automation, Data & Analytics at IDC Europe. In this role he guides IDC's research agendas, and helps enterprise and technology vendor clients alike make sense of the opportunities and challenges across these very fast-moving and complicated technology markets. In a 28-year career as a technology industry analyst, Neil has researched a wide range of enterprise software technologies, authored hundreds of reports and regularly appeared on TV and in print media.

Massimiliano Claps, Research Director, IDC Government Insights



Massimiliano (Max) Claps is the research director for the Worldwide National Government Platforms and Technologies research in IDC's Government Insights practice. In this role, Max provides research and advisory services to technology suppliers and national civilian government senior leaders in the U.S. and globally. Specific areas of research include improving government digital experiences, data and data sharing, AI and automation, cloud-enabled system modernization, the future of government work, and data protection and digital sovereignty to drive social, economic, and environmental outcomes for agencies and the public.

About IDC

International Data Corporation (IDC) is the premier global provider of market intelligence, advisory services, and events for the information technology, telecommunications, and consumer technology markets.

With more than 1,300 analysts worldwide, IDC offers global, regional, and local expertise on technology and industry opportunities and trends in over 110 countries. IDC's analysis and insight helps IT professionals, business executives, and the investment community to make fact-based technology decisions and to achieve their key business objectives.

Founded in 1964, IDC is a wholly-owned subsidiary of International Data Group (IDG, Inc.), the world's leading tech media, data and marketing services company.

IDC UK

5th Floor, Ealing Cross,
85 Uxbridge Road
London
W5 5TH, United Kingdom
44.208.987.7100
Twitter: @IDC
idc-community.com
www.uk.idc.com

Global Headquarters

140 Kendrick Street,
Building B
Needham,
MA 02494
+1.508.872.8200
www.idc.com

IDC Custom Solutions

This publication was produced by IDC Custom Solutions. As a premier global provider of market intelligence, advisory services, and events for the information technology, telecommunications, and consumer technology markets, IDC's Custom Solutions group helps clients plan, market, sell and succeed in the global marketplace. We create actionable market intelligence and influential content marketing programs that yield measurable results.

© 2025 IDC Research, Inc. IDC materials are licensed for external use, and in no way does the use or publication of IDC research indicate IDC's endorsement of the sponsor's or licensee's products or strategies.