

NOVA

Idee, insights e novità
su tecnologia
e cambiamenti

Il vero potenziale
dell'IA è
dirompente

Supply chain:
la visione per il
futuro

4 fattori abilitanti
per l'adozione
dell'IA

Adozione dell'IA
nelle aziende
italiane

Trasformare
la supply
chain 4.0



Il tempo delle scelte

Non è un caso che la Casa Bianca abbia scelto di entrare, per la prima volta, nel capitale di un gigante dei semiconduttori. L'acquisizione di una quota di Intel da parte del governo statunitense segna un punto di svolta: il confine tra politica industriale e mercato globale si sta ridefinendo attorno a un bene che è, insieme, infrastruttura tecnologica e leva di potere. È un segnale che parla anche a noi: il tempo della

sovranità digitale, di cui ragionavamo nel numero precedente, non è un orizzonte teorico ma una condizione che si gioca oggi, dentro le scelte di investimento, di regolazione e di governance.

L'Intelligenza Artificiale non nasce nel vuoto. Vive nei chip che la alimentano, nei data center che la ospitano, nelle competenze che la rendono usabile, nelle regole che ne determinano i limiti. La sua adozione non



Alessandro Anziano 
Head of Marketing & Communications
Indra Group Italia

è dunque una questione puramente tecnica: è la cartina di tornasole della nostra capacità di decidere se vogliamo essere spettatori o protagonisti della trasformazione. E qui il tema della sovranità si intreccia con quello della strategia: un Paese, un'impresa, un'organizzazione sono sovrani nella misura in cui sanno tradurre l'innovazione in architetture, processi e valore, non solo in progetti sperimentali. L'Italia si muove, ma con un passo ancora incerto. Lo dicono i dati del rapporto che presentiamo in questo numero: cresce l'interesse per l'IA, aumentano i casi d'uso, ma solo una

minoranza delle aziende ha portato i progetti su scala industriale. La maggior parte resta confinata a iniziative tattiche, con budget ridotti e visione parziale.

Lo stesso avviene lungo le catene di approvvigionamento, che è un altro tema chiave di cui parleremo. La supply chain, oggi, non è più retrobottega: è il cruscotto competitivo dell'impresa. Eppure, il quadro resta frammentato: visibilità discontinua, integrazioni a metà, scarsa tracciabilità in tempo reale. È qui che cloud, integrazione dei dati, analisi continua e IA smettono di essere "best practice" e diventano prerequisiti di resilienza, trasparenza, sostenibilità.

In un mondo che riallinea la manifattura strategica e ridisegna le filiere, le scelte architetturali non sono tecnicismi: sono opzioni industriali. Ma il futuro non aspetta. Nel frattempo, altri attori, privati e pubblici, globali e nazionali, stanno già riscrivendo gli standard, investendo in modo massiccio, governando i rischi e le opportunità dell'IA. Per questo il cuore di questo numero è un invito a spostare il baricentro: meno "progetti", più "progetto". Meno prove isolate, più architetture sistemiche.

Meno sperimentazioni a basso rischio, più strategie capaci di collocare l'IA e le piattaforme digitali al centro delle filiere, dei servizi, della relazione con cittadini e clienti. Questo numero di NOVA prova a fare una cosa semplice e, insieme, impegnativa: spostare il baricentro dal "fare" al "decidere come fare". In apertura, Erminio Polito mette a fuoco il punto dirimente: l'IA non è uno strumento per rifinire processi destinati a invecchiare, ma la leva per reinventarli. La posta in gioco non è l'automazione

dell'esistente: è la costruzione di nuove linee di business, di nuovi servizi, di nuove interfacce tra impresa, territorio e cittadini.

È una chiamata alla leadership, fondata su visione di lungo periodo, investimenti adeguati e governo dei rischi, e soprattutto al coraggio di orientare l'innovazione verso fini chiari e condivisi.

Roberto Carrozzo mette in evidenza i fattori senza i quali l'adozione dell'IA resta frammentata: strategia, infrastrutture, competenze e compliance. Sono questi i cardini che permettono di passare da iniziative isolate a un cambiamento strutturale.

Marco Artioli rimette la supply chain al centro della strategia. Piattaforme cloud integrate end-to-end, dati che scorrono tra operations e finance, partner e clienti, monitoraggio in tempo reale e adozione mirata di IA: dove questa architettura c'è, la filiera diventa più agile, tracciabile, sicura; dove manca, ogni decisione si fonda su una visione incompleta. Queste pagine, in breve, non parlano di tecnologie da aggiungere, ma di capacità da costruire: capacità di leggere i dati che contano, di farli fluire lungo la catena del valore, di scegliere infrastrutture solide, di far crescere le competenze e trasformare la regolazione in vantaggio competitivo. È un lavoro che richiede pazienza e visione, ma che non ammette rinvii: mentre il mondo riallinea i propri equilibri, chi saprà trasformare l'innovazione in progetto strategico sarà protagonista; chi ha un progetto, non solo "progetti", prenderà il largo.

Buona lettura.





Contenuti

TECH NEWS

USA & Intel, risultati trimestrali e giustizia & Big Tech. Le principali notizie del settore tech degli ultimi due mesi

08



TECH FOR IMPACT

Il potenziale e i fattori abilitanti dell'IA, come ripensare la supply chain.

La visione dei nostri esperti

REPORT AI

L'adozione dell'intelligenza artificiale nel 2024 in Italia. I risultati del nostro rapporto realizzato con The European House - Ambrosetti

SUPPLY CHAIN

Sfide e vantaggi della Supply Chain 4.0

10 22 32

Tech news

Intel & USA

Il 22 agosto la Casa Bianca ha annunciato un accordo senza precedenti: il governo statunitense acquisirà una quota del 9,9% di Intel, con un investimento da 8,9 miliardi di dollari finanziato tramite il CHIPS and Science Act. L'operazione, accompagnata da un warrant per un'ulteriore partecipazione del 5%, non attribuisce diritti di governance ma segna un punto di svolta nella politica industriale americana. Donald Trump l'ha definita il primo passo verso un fondo sovrano pubblico-privato, aprendo la strada a ulteriori acquisizioni statali in aziende considerate strategiche.

La mossa ha diviso mercati e analisti. Da un lato l'entusiasmo politico per il "ritorno dei chip in America", dall'altro i timori di ingerenze governative e di contraccolpi commerciali: Intel stessa ha segnalato ai suoi azionisti che la dipendenza dal mercato estero — il 76% dei ricavi — potrebbe trasformare questa partecipazione in un fattore di rischio geopolitico. Un'operazione che ridefinisce, nel bene e nel male, i confini tra mercato e politica industriale.

Trimestrali Big Tech

L'estate ha confermato la centralità dell'intelligenza artificiale nei conti delle Big Tech. Microsoft ha superato i 4.000 miliardi di capitalizzazione, sospinta dalla crescita di

Azure e dall'adozione massiva di Copilot, con oltre 100 milioni di utenti attivi mensili. Meta ha registrato utili oltre le attese grazie a strumenti pubblicitari basati su AI generativa, capaci di trasformare immagini in video e di migliorare i tassi di conversione su Facebook e Instagram.

Apple ha sorpreso i mercati con ricavi trimestrali in crescita del 10%, trainati dalle vendite di iPhone (+13,5%) e da una domanda sostenuta in Cina. A rafforzare la fiducia degli investitori è arrivato anche l'annuncio di un maxi-piano da 100 miliardi di dollari per consolidare la filiera produttiva americana. Sullo sfondo, OpenAI continua la sua ascesa: ricavi annui raddoppiati a 12 miliardi di dollari, 700 milioni di utenti settimanali e una nuova raccolta da 30 miliardi in vista, nonostante un cash burn stimato di 8 miliardi nel 2025.

Giustizia & Big Tech

Le pressioni normative e fiscali sulle piattaforme digitali si intensificano a livello globale. In Italia, Meta, LinkedIn e X hanno scelto la via legale rinunciando al tradizionale "rito ambrosiano", con oltre un miliardo di euro di IVA contestata dall'Agenzia delle Entrate. Al centro, l'innovativa ipotesi che i dati personali forniti dagli utenti costituiscano una transazione economica a tutti gli effetti.

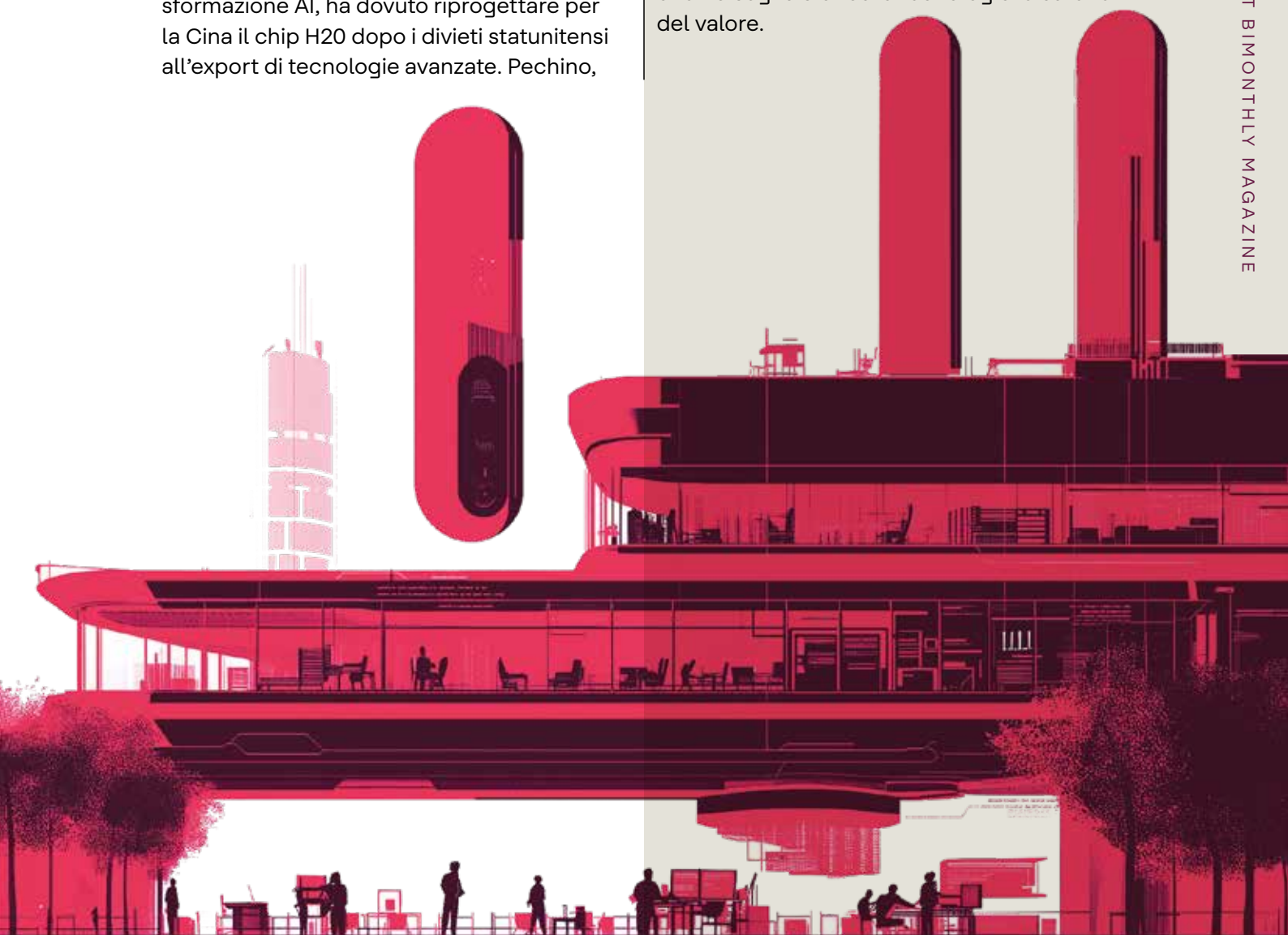
In Europa, Apple ha introdotto nuove regole sull'App Store per adeguarsi al Digital Markets Act: commissioni ridotte tra il 13% e il 20% e possibilità per gli sviluppatori di reindirizzare i pagamenti verso canali esterni. Negli Stati Uniti, Meta ha chiuso extragiudizialmente una causa da 8 miliardi di dollari per violazioni della privacy, eredità dello scandalo Cambridge Analytica. Un quadro che conferma come l'era dell'autoregolamentazione delle Big Tech stia lasciando il posto a un contesto di vigilanza più stringente, tanto in Europa quanto oltreoceano.

La geopolitica dei semiconduttori

La faglia tra Washington e Pechino si allarga proprio dove l'economia è più sensibile: i semiconduttori. Nvidia, epicentro della trasformazione AI, ha dovuto riprogettare per la Cina il chip H20 dopo i divieti statunitensi all'export di tecnologie avanzate. Pechino,

però, ha alzato l'asticella: il regolatore ha espresso dubbi sulla sicurezza del prodotto e avviato una pressione antitrust più serrata, segnalando che l'accesso al mercato non sarà automatico neppure per chi è tecnicamente dominante.

Eppure la domanda resta molto elevata. Per intercettarla, Nvidia ha commissionato a TSMC circa 300.000 unità del nuovo chip, una versione "limitata" ma pienamente compatibile con l'ecosistema software dell'azienda. È il compromesso dell'era delle sanzioni: hardware depotenziato per rispettare i paletti, ma abbastanza performante da sostenere la corsa dell'AI cinese in ricerca e industria. Sul fondo, una dinamica più profonda: il controllo delle esportazioni non è più solo una misura difensiva, ma uno strumento che ridisegna standard tecnologici e catene del valore.



Il vero potenziale dell'IA è dirompente



A cura di Erminio Polito 
CEO Indra Group Italia

L'Intelligenza Artificiale sta progressivamente entrando nelle imprese italiane, ma il salto verso un'adozione pienamente strategica è ancora lontano. Non si tratta solo di rendere più rapide le attività esistenti: il vero potenziale dell'IA sta nella possibilità di abilitare soluzioni profondamente nuove, dirompenti, ripensando il modo in cui si crea valore, si prendono decisioni, si organizzano i processi. Perché questo accada, però, non bastano interventi puntuali o sperimentazioni locali: servono visione, investimenti adeguati e un'integrazione dell'innovazione che sia strutturale, trasversale e orientata al lungo periodo. Oggi questo passaggio appare ancora parziale. Secondo il rapporto che, come Minsait, abbiamo realizzato con The

European House – Ambrosetti, solo il 21% delle aziende che hanno avviato progetti legati all'IA è riuscito a implementarli su larga scala. La maggior parte si muove con prudenza, con budget limitati, spesso inferiori al 5% del totale digitale, e il 70% delle organizzazioni non ha una direzione strategica chiara. Anche l'adozione dell'IA generativa, nonostante l'hype, resta confinata ad ambiti tattici e a basso rischio, con applicazioni focalizzate su micro-efficienze operative, come la produzione di testi, la sintesi di dati o l'automazione di attività ripetitive. Questa fase di **“curiosa sperimentazione”** è fisiologica e comprensibile, soprattutto in contesti regolamentati o a elevata complessità. Ma non può diventare la regola. Testare l'IA in ambiti circoscritti, a basso rischio, rappresenta spesso un primo passo utile per costruire competenze, validare soluzioni e preparare il terreno. Ma perché questa fase non si esaurisca in applicazioni marginali, è essenziale accompagnarla con una

visione più ampia.

L'obiettivo non può essere solo migliorare l'esistente, ma ripensare modelli di business, prodotti, servizi e processi core con lo stesso slancio con cui, in passato, altre tecnologie trasformative — dall'elettricità a internet — hanno riscritto le regole del mondo produttivo, abilitando innovazioni radicali.

Serve una visione di lungo periodo, capace di collocare l'IA al centro delle filiere industriali e dei servizi al cittadino. Una visione che riconosca all'intelligenza artificiale non solo un ruolo operativo ma una portata trasformativa.

Per farlo è necessario affrontare tre grandi sfide:



individuare le aree di massima generazione di valore, orchestrare la trasformazione in modo sistemico e governarne i rischi, dai bias algoritmici alla qualità del dato, dalla trasparenza dei modelli alla sostenibilità dell'intero ciclo di vita.

Nel frattempo, alcune imprese più lungimiranti hanno iniziato a preparare il terreno per una trasformazione più profonda. Investono nella qualità dei dati, nell'integrazione con i processi, nella formazione diffusa.

Lavorano su casi d'uso che dimostrano come l'IA possa migliorare l'efficienza dei sistemi energetici, proteggere l'ambiente marino, tutelare l'avifauna nei parchi eolici o automatizzare in modo intelligente attività complesse come la perizia video in ambito assicurativo. Progetti che raccontano non solo un utilizzo responsabile e avanzato della

tecnologia, ma anche la volontà di utilizzarla per ripensare la relazione con il territorio, con i cittadini, con i clienti. Senza una spinta decisa al cambiamento culturale e organizzativo, il rischio è che le aziende si limitino a migliorare processi destinati comunque a essere superati da nuovi modelli, introdotti da realtà che, invece, stanno già rivoluzionando il modo di fare impresa.

Perché l'intelligenza artificiale non è una tecnologia da "inserire" nei processi esistenti, ma uno strumento per reinventarli. È innanzitutto una sfida strategica. E come tutte le sfide strategiche richiede leadership, coraggio e la capacità di orientare l'innovazione a fini chiari, legittimi e condivisi.

Il momento per agire è adesso, le condizioni ci sono. Ma serve un cambio di passo: non è il rischio a doverci spaventare, è l'inerzia. trasformazione in



modo sistemico e governarne i rischi, dai bias algoritmici alla qualità del dato, dalla trasparenza dei modelli alla sostenibilità dell'intero ciclo di vita.

Nel frattempo, alcune imprese più lungimiranti hanno iniziato a preparare il terreno per una trasformazione più profonda. Investono nella qualità dei dati, nell'integrazione con i processi, nella formazione diffusa.

Lavorano su casi d'uso che dimostrano come l'IA possa migliorare l'efficienza dei sistemi energetici, proteggere l'ambiente marino, tutelare l'avifauna nei parchi eolici o automatizzare in modo intelligente attività complesse come la perizia video in ambito assicurativo. Progetti che raccontano non solo un utilizzo responsabile e avanzato della tecnologia, ma anche la volontà di utilizzarla per ripensare la relazione con il territorio, con i cittadini, con i clienti.

Senza una spinta decisa al cambiamento culturale e organizzativo, il rischio è che le aziende si limitino a migliorare processi destinati comunque a essere superati da nuovi modelli, introdotti da realtà che, invece, stanno già rivoluzionando il modo di fare impresa.

Perché l'intelligenza artificiale non è una tecnologia da "inserire" nei processi esistenti, ma uno strumento per reinventarli. È innanzitutto una sfida strategica. E come tutte le sfide strategiche richiede leadership, coraggio e la capacità di orientare l'innovazione a fini chiari, legittimi e condivisi.

Il momento per agire è adesso, le condizioni ci sono. Ma serve un cambio di passo: non è il rischio a doverci spaventare, è l'inerzia.

Tech for Impact

Ripensare la supply chain

Resilienza
e visione
per il futuro



A cura di Marco Artioli 
Head of SAP Practice, Minsait in Italia





Tutte le aziende possiedono una supply chain, indipendentemente dal settore o dalla dimensione e complessità dei propri elementi. Sebbene siano differenti, tutte affrontano sfide senza precedenti che richiedono una trasformazione profonda e strategica.

Negli ultimi anni la supply chain si è, di fatto, trasformata da funzione operativa a vero e proprio snodo strategico per la competitività delle imprese eppure molte aziende italiane continuano ancora a operare con sistemi frammentati e visioni parziali evidenziando l'urgenza di un maggiore controllo e capacità di reazione della catena di approvvigionamento.

Secondo i dati dell'Osservatorio Supply Chain Planning del Politecnico di Milano, quasi un'impresa su cinque non dispone di strumenti strutturati per monitorare la performance della propria filiera e oltre il 70% non è in grado di tracciare in tempo reale i flussi fisici dei materiali. Soltanto l'11% ha adottato soluzioni integrate in grado di combinare dati operativi ed economici, offrendo una visione completa e trasversale delle attività. In un contesto globale sempre più dinamico, questa mancanza di visibilità espone le organizzazioni a rischi operativi, inefficienze e perdita di competitività. Il passaggio a un modello digitale rappresenta una risposta concreta a queste criticità. In questo contesto, ogni azienda deve individuare la propria combinazione di tecnologie e strategie per raggiungere obiettivi unici, affrontando sfide come l'integrazione dei sistemi, la gestione dei dati, l'adattamento alle nuove normative e, non da ultimo, la sicurezza dell'organizzazione e delle proprie informazioni. L'adozione di tecnologie basate sul cloud, ad esempio, consente una significativa riduzione dei costi operativi e dell'infrastruttura, offrendo una



scalabilità quasi illimitata e permettendo di adeguare le risorse in base alla domanda. Il cloud consente, inoltre, un'automazione avanzata di processi chiave, come la gestione degli inventari e il tracciamento delle spedizioni, riducendo gli errori umani e migliorando la precisione. La possibilità di integrare facilmente diversi sistemi e applicazioni in cloud favorisce poi la collaborazione con partner e fornitori, ottimizzando il flusso informativo e riducendo i tempi di risposta. Infine, questa tecnologia garantisce visibilità in tempo reale su tutti gli aspetti della supply chain, permettendo alle aziende di reagire rapidamente a

cambiamenti imprevisti nella domanda o nelle condizioni di mercato. Questa capacità di adattamento è fondamentale per mantenere la competitività. Ma non solo il cloud, anche l'adozione dell'IA diventa cruciale: secondo una recente ricerca di SAP, le aziende sono sempre più convinte del ruolo chiave che l'IA può giocare in questo ambito. I benefici percepiti includono: un risparmio sui costi del 60%, miglioramenti logistici del 56%, pianificazione delle contingenze del 53%, una migliore gestione dell'inventario del 50%. Tuttavia, quasi tre aziende su cinque devono ancora affrontare ritardi nella



produzione, che portano circa il 55% di esse a subire una diminuzione dei ricavi e una perdita di clienti.

Nella supply chain digitale, diventa, inoltre, cruciale il tema della sicurezza informatica e della conformità normativa. Una supply chain digitalizzata richiede solide misure di protezione dei dati e il rispetto di standard sempre più stringenti in materia di sostenibilità e governance.

La capacità di garantire trasparenza e tracciabilità lungo l'intera catena diventa, oggi, un elemento imprescindibile per preservare la fiducia di clienti e va tecnologia, però, da sola non basta. È fondamentale accompagnare l'innovazione

con un'evoluzione culturale che coinvolga ogni livello aziendale.

Superare i silos operativi, promuovere una collaborazione più stretta tra funzioni e alimentare una cultura del dato sono passaggi decisivi per trasformare la supply chain in un vero motore di crescita e resilienza. Oggi ripensare la propria catena del valore non significa soltanto introdurre nuove soluzioni digitali, ma definire una strategia capace di coniugare efficienza, resilienza, agilità e sostenibilità.

La supply chain 4.0 non è più un'opzione: è una scelta strategica per costruire imprese più forti, reattive e in grado di generare valore nel tempo.

4 fattori abilitanti per l'adozione dell'intelligenza artificiale



A cura di Roberto Carrozzo 
Head of Intelligence & Data
di Minsait in Italia





L'Intelligenza Artificiale è entrata nelle imprese italiane: si moltiplicano le sperimentazioni, crescono le applicazioni operative, aumenta l'interesse. Ma il vero salto non si misura dal numero di progetti avviati, bensì dalla capacità di renderli sistemici, scalabili, integrati. Perché questo accada, servono basi solide: digitalizzazione, infrastrutture, competenze e una governance normativa chiara. È su questi fattori abilitanti che si gioca oggi la possibilità di trasformare l'adozione in impatto.

Secondo il rapporto "Lo stato dell'arte dell'Intelligenza Artificiale nelle aziende italiane", realizzato da Minsait in collaborazione con The European House – Ambrosetti, il 38,2% delle imprese ha già avviato percorsi concreti di sperimentazione o implementazione dell'IA e il 25% prevede di farlo nel prossimo futuro. È un dato incoraggiante, che conferma l'avvio di una traiettoria positiva. Tuttavia, solo il 21% delle aziende si trova oggi in una fase di implementazione estesa. Il resto si muove tra esplorazioni locali e iniziative tattiche. In questo contesto, i quattro fattori abilitanti diventano decisivi: non solo per accelerare, ma per dare profondità e direzione al cambiamento.

Il primo abilitatore è quello della digitalizzazione, dove l'Italia evidenzia un ritardo significativo. Solo il 3,9% delle imprese italiane risulta altamente digitalizzato secondo il Digital Intensity Index elaborato dalla Commissione Europea, uno dei dati più bassi in Europa. Il nostro Paese si colloca 3,3 punti sotto la media dell'UE27 e ben lontano da economie come la Finlandia (19,6%) o

la Danimarca (18,1%). Ancora più critico è il dato sull'adozione dell'IA: solo l'8,2% delle aziende italiane dichiara di utilizzare soluzioni basate sull'intelligenza artificiale, contro una media UE del 13,5%, con picchi del 23,1% nei Paesi Bassi e del 19,8% in Germania. È un segnale che va letto chiaramente: senza un'accelerazione sulla maturità digitale delle imprese, l'IA rischia di rimanere una tecnologia per pochi.

Il secondo pilastro è quello delle infrastrutture. Solo il 17,1% delle imprese intervistate ritiene di avere infrastrutture digitali adeguate a sostenere iniziative strutturate. È anche per questo che quasi il 60% delle aziende si affida a soluzioni pronte all'uso, mentre solo il 10,4% personalizza gli strumenti sui propri dati. Dal punto di vista delle infrastrutture abilitanti emerge, inoltre, un significativo ritardo del nostro Paese a livello di datacenter. Queste infrastrutture, fondamentali per lo sviluppo e l'utilizzo di modelli di Intelligenza Artificiale, rappresentano un'altra area in cui l'Italia, così come l'Europa nel suo complesso, sconta un importante ritardo. Secondo il censimento effettuato da Top500org su oltre 8.700 infrastrutture di datacenter attive a livello globale, solamente 156 (pari all'1,8% del totale) sono presenti sul territorio italiano.

Inoltre, tra i primi 50 datacenter mondiali per potenza installata, soltanto uno è localizzato in Italia, posizionandosi al 34esimo posto nella classifica globale. La graduatoria è dominata dagli Stati Uniti, con 15 infrastrutture nei primi 50 posti per capacità. Questo scenario conferma ulteriormente il deficit infrastrutturale

che penalizza l'Italia e ne limita la capacità di competere efficacemente nello sviluppo e nell'applicazione dell'IA.

Il terzo fattore è forse il più critico: le competenze. In particolare, le competenze digitali di base e quelle più avanzate sono cruciali per garantire una corretta ed efficace adozione della tecnologia IA. Anche in questo ambito è presente un divario tra l'Italia e le principali economie europee. Meno della metà (45,6%) della popolazione adulta italiana possiede competenze digitali di base. Considerando l'obiettivo europeo del Digital Compass, di raggiungere entro il 2030 una quota pari all'80% della popolazione adulta con competenze digitali di base, ci mancano 15 milioni di cittadini da alfabetizzare al digitale.

Questo divario non si limita alle competenze digitali di base, ma si estende anche a competenze digitali avanzate. Infatti, analizzando il numero di laureati in discipline STEM, l'Italia presenta uno dei valori tra i più bassi in Europa in termini relativi, solo il 19% dei giovani italiani ha una formazione in queste aree chiave. Rispetto al 2021, la percentuale di laureati in discipline STEM è aumentata dello 0,2%. Tuttavia,

in confronto ad altri Paesi europei, l'aumento è stato molto più contenuto. In Francia la percentuale è aumentata del 5,3% e in Finlandia dell'1,4%.

Solo il 19,5% delle aziende dichiara di disporre delle skill necessarie, e il 50% segnala una scarsità di know-how disponibile sul mercato. All'interno delle organizzazioni, l'attenzione resta rivolta quasi esclusivamente alle hard skill, in particolare all'analisi e gestione dei dati (71,3%), seguite da programmazione, etica e normativa sull'IA e machine learning.

Infine, sul fronte normativo emergono segnali contrastanti. Se oltre il 70% delle imprese italiane interpreta l'AI Act come un'opportunità per rafforzare governance e trasparenza, più della metà (56,6%) non ha ancora avviato alcuna iniziativa concreta per adeguarsi. La principale barriera non è la complessità regolatoria, ma la mancanza di competenze: il 40,4% segnala la necessità di formazione specifica.

La compliance alla nuova regolamentazione europea sarà un fattore cruciale per le imprese e per l'intero ecosistema dell'Intelligenza Artificiale in Europa. La normativa è entrata ufficialmente in vigore il 10 agosto 2024, con i primi divieti e obblighi già applicabili a partire dall'inizio del 2025, inclusi quelli relativi all'alfabetizzazione digitale.

Pertanto, per garantire la piena aderenza a tali requisiti normativi e sfruttare al meglio le opportunità offerte dall'IA, sarà indispensabile accelerare gli interventi formativi e strutturali necessari a colmare rapidamente il divario digitale esistente.

L'adozione è partita, ma resta frammentata. Il potenziale c'è, le imprese lo riconoscono e si stanno muovendo. Ora serve un salto di qualità. Senza una strategia chiara su digitalizzazione, infrastrutture, competenze e compliance normativa, l'IA rischia di restare confinata a sperimentazioni isolate.

È su questi abilitatori che si gioca la vera trasformazione.

Adozione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale

La prima delle aree strategiche analizzate per comprendere come l'Intelligenza Artificiale stia trasformando il tessuto produttivo italiano è il livello di adozione della stessa. I dati rivelano una fotografia a composita: se da un lato il 38,2% delle imprese ha avviato percorsi concreti di implementazione o sperimentazione, dall'altro oltre sei aziende su dieci non utilizzano ancora soluzioni di IA. In particolare, il 35,4% dichiara di non aver intenzione di adottarla, mentre il 25,2% prevede di farlo nel prossimo futuro (**Figura 6**).

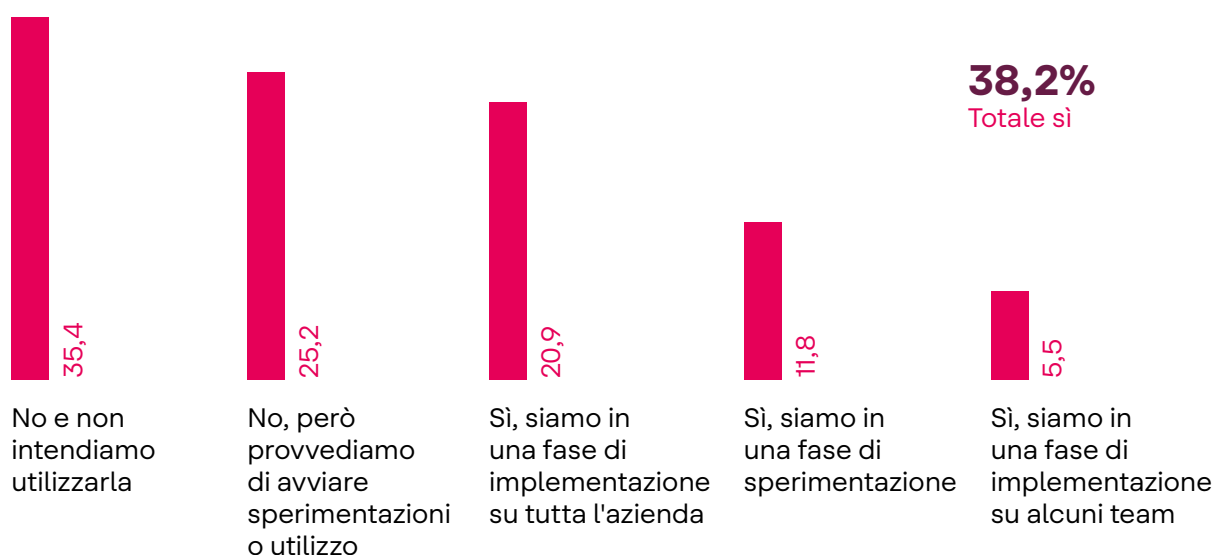


Figura 6.

Risposta alla domanda: «La Vostra azienda sta facendo utilizzo di soluzioni di IA?» [risposta singola - valori %]

Tra le imprese che non hanno ancora adottato soluzioni di Intelligenza Artificiale, emergono tre principali barriere: **difficoltà organizzative** (23,9%); **livello ancora sperimentale delle tecnologie** (21,9%) e **mancanza di competenze interne** (20%). Accanto a queste motivazioni, si registrano anche ostacoli legati all'assenza di chiari casi d'uso e alla gestione dei dati, mentre risultano meno rilevanti gli aspetti normativi e i costi (**Figura 7**).



Figura 7.

Risposta alla domanda: «Qual è il motivo per cui non state facendo uso di soluzioni di IA?»
(risposta multipla - valori %)



Viceversa, tra le imprese che stanno già utilizzando l'IA, i casi d'uso più diffusi riguardano attività a supporto dell'IT e dei processi: gestione e analisi dei dati (35,4%); supporto IT tramite chatbot (23,2%); analisi predittive e automazione del back-office (entrambi al 22,2%) (Figura 8). Più in generale, emerge come l'adozione dell'IA sia oggi prevalentemente orientata all'ottimizzazione operativa, più che alla trasformazione strategica del business.

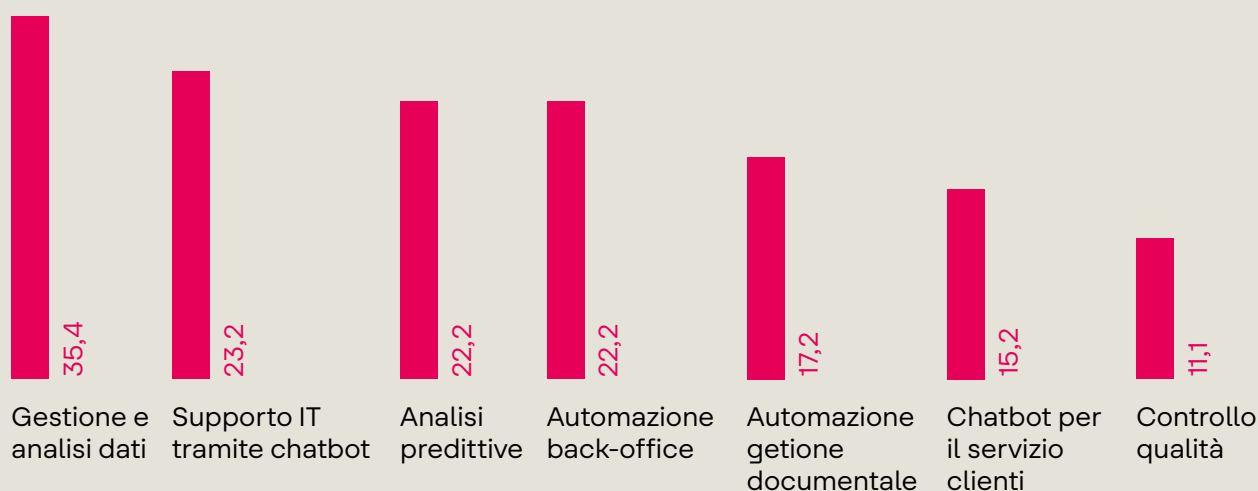


Figura 8.

Risposta alla domanda: «Come state utilizzando o intendete utilizzare l'IA nella vostra azienda?» [risposta multipla - valori %]

Dall'analisi delle risposte alla survey sul tema dell'adozione possiamo ricavare 5 messaggi chiave:

01

L'adozione dell'IA in Italia è ancora in fase iniziale: solo il **21%** delle aziende è nella fase di **implementazione estesa** su scala aziendale

02

I principali **ostacoli** non sono economici o normativi, ma di tipo **organizzativo e gestionale**: difficoltà interne e carenza di competenze rappresentano le barriere più citate

03

L'utilizzo attuale dell'IA è **funzionale e tattico**, centrato su attività di supporto come l'analisi dei dati e l'IT, più che su processi core o innovativi

04

Le imprese che investono nell'IA lo fanno per **automatizzare**, non ancora per innovare radicalmente

05

Il potenziale dell'IA resta ampio, ma richiede un'evoluzione strutturale nelle competenze e nella governance per essere pienamente valorizzato

Readiness organizzativa e tecnologica

Dopo aver esplorato i livelli di adozione dell'Intelligenza Artificiale, la survey TEHA approfondisce il tema della readiness, ovvero la capacità delle imprese italiane di cogliere concretamente le opportunità offerte dall'IA.

Le aziende italiane si sentono preparate soprattutto sotto il profilo dei **dati**: il 43,3% ritiene di disporre di dati di qualità e in quantità sufficienti per avviare progetti di Intelligenza Artificiale (Figura 10). Questo dato conferma quanto emerso anche nei casi d'uso già attivi, dove l'IA è impiegata principalmente per la gestione e l'analisi dei dati. Per quanto riguarda invece competenze e infrastrutture digitali i livelli di readiness sono meno soddisfacenti.

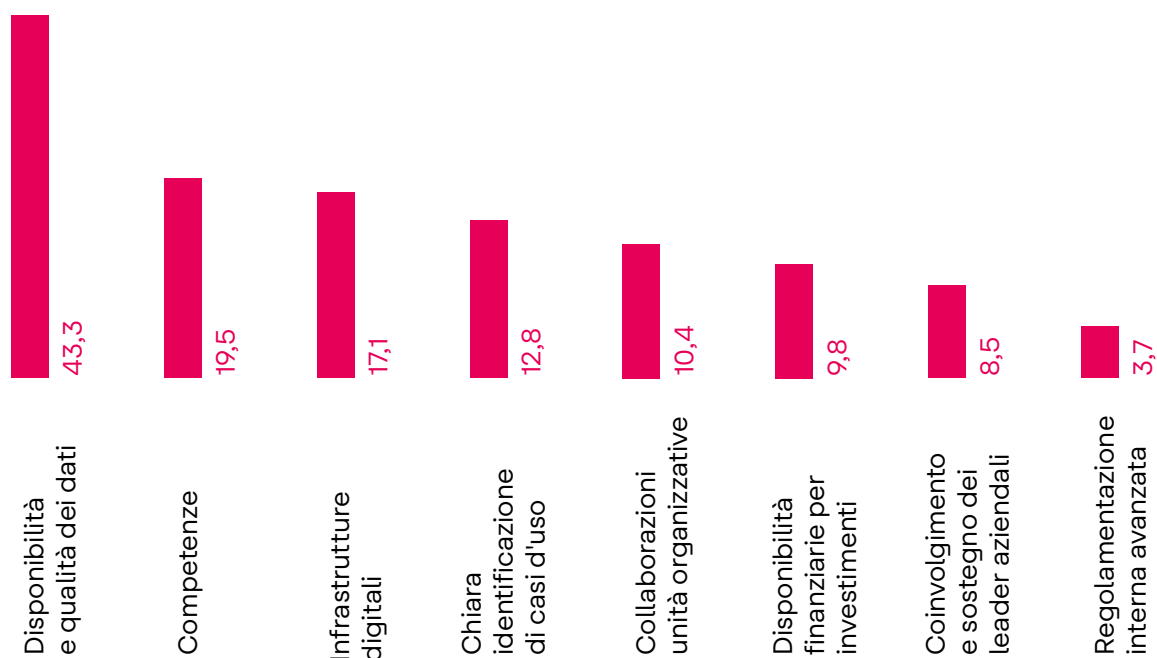


Figura 10.

Risposta alla domanda:

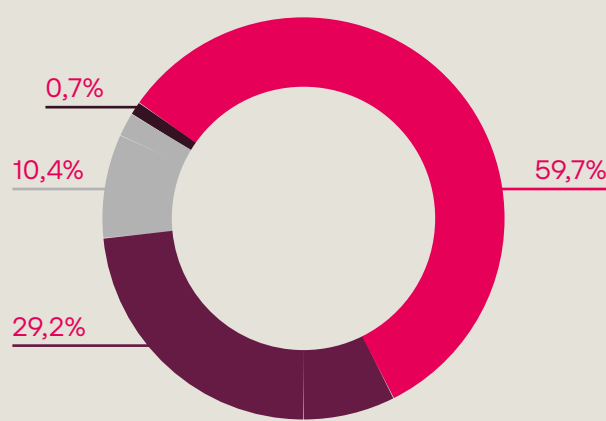
«In quali dei seguenti ambiti ritenete di avere un livello di “readiness” adeguato a cogliere le opportunità dall’IA?» (risposta multipla - valori %)

Sul piano operativo, l'approccio prevalente è orientato alla **rapidità e semplicità di implementazione**: tra le aziende che hanno dichiarato di utilizzare soluzioni IA, il 59,7% adotta **soluzioni già disponibili sul mercato** e pronte all'uso, mentre solo il 29,2% sta sviluppando soluzioni internamente (Figura 11). L'adozione di tool già pronti prevale nettamente sullo sviluppo di soluzioni custom, indicando una strategia tattica più che trasformativa.

- Adozione di soluzioni già disponibili e pronte all'uso
- Sviluppo interno
- Personalizzazione e addestramento di soluzioni di mercato con dati proprietari
- Altro

Figura 11.

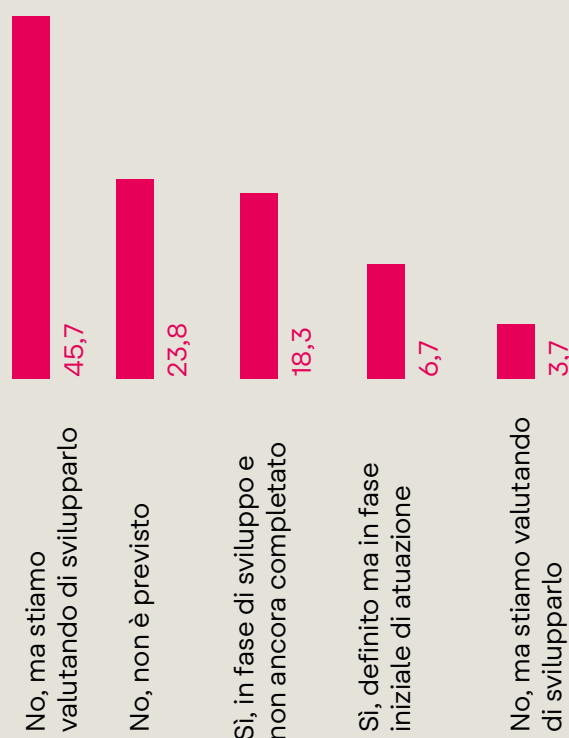
Risposta alla domanda: «Quale approccio state adottando per l'implementazione delle soluzioni di IA all'interno della sua organizzazione?» (risposta multipla - valori %)



Un altro elemento critico è la mancanza di una strategia strutturata: quasi il 70% delle imprese non ha ancora definito un piano per la gestione dell'IA, e solo una su dieci ha già un piano operativo attivo (Figura 12).

Figura 12. Risposta alla domanda:

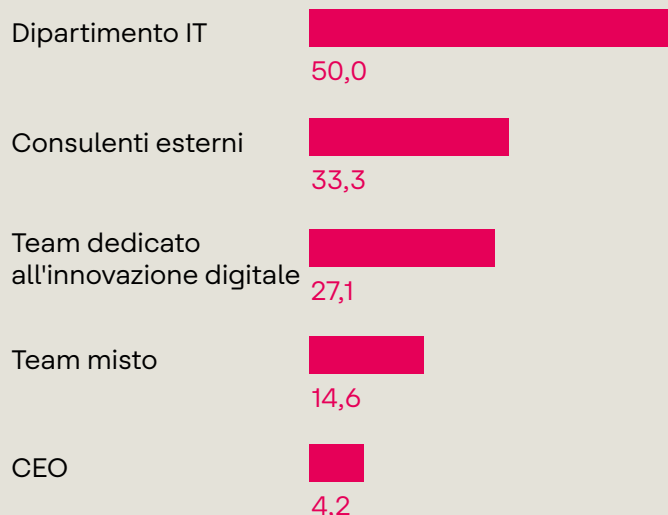
«State adottando un piano strategico per la gestione dell'IA nella vostra azienda?» (risposta singola - valori %)



L'Intelligenza Artificiale nelle aziende italiane

Nelle realtà in cui la strategia è presente, la gestione è affidata principalmente ai dipartimenti IT (50%) e, in misura significativa, anche a consulenti esterni (33,3%). La responsabilità della governance dell'IA appare quindi tecnica e frammentata, con un coinvolgimento ancora limitato dei vertici aziendali (solo il 4,2% indica il CEO) (Figura 13).

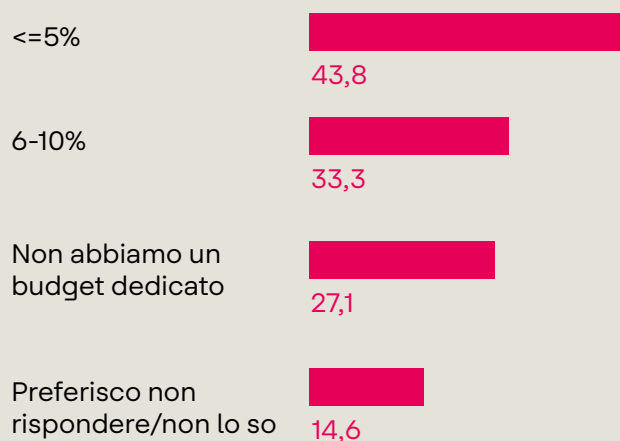


**Figura 13.**

Risposta alla domanda:

«Chi si sta occupando principalmente della definizione e dell'attuazione della strategia per la gestione dell'IA nella vostra azienda?»
[risposta multipla - valori %]

Questa situazione si riflette anche sui budget allocati, che risultano spesso insufficienti o assenti. Oltre il 43% delle aziende destina meno del 5% del budget digitale all'IA, mentre un ulteriore 16,7% non ha un budget dedicato (Figura 14). In termini assoluti, nel 38% dei casi i fondi mobilitati non superano i 50.000 euro annui per azienda, un dato che evidenzia quanto i progetti IA siano oggi ancora di scala contenuta (Figura 15).

**Figura 14.**

Risposta alla domanda: «A quanto ammonta il budget annualmente allocato dalla vostra azienda per l'implementazione di progetti IA in % del budget digital annuale?» [Risposta singola - valori %]

**Figura 15.**

Risposta alla domanda: «A quanto ammonta il budget annuale attualmente allocato dalla vostra azienda per l'implementazione di progetti di IA?» [Risposta singola multipla - valori %]

L'Intelligenza Artificiale nelle aziende italiane

4 messaggi chiave emersi dall'analisi delle risposte alla survey



01

Le imprese italiane si sentono pronte a partire sul fronte dei **dati**, mostrano invece debolezze su competenze, infrastrutture, governance e casi d'uso

02

L'approccio prevalente è **opportunistico e tattico**: quasi il **60%** utilizza soluzioni di IA ready-to-use e solo il **10%** **personalizza strumenti** sui propri dati

03

Circa il **70%** delle aziende **non ha ancora una strategia** definita per l'IA; tra quelle che l'hanno, il piano è spesso **gestito dall'IT**, con un coinvolgimento minimo del top management

04

I budget sono limitati: quasi la metà delle aziende investe **meno del 5% del budget digitale** in IA, e nel **38%** dei casi l'ammontare complessivo **è inferiore a 50.000 euro annui**

Figura 16.

Messaggi chiave emersi dall'analisi delle risposte sull'area di interesse «readiness»

Trasformare la Supply Chain 4.0

Sfide della supply chain in Italia

Quali sono le principali sfide che affronta la Supply Chain nell'era digitale? Tutte le aziende possiedono una Supply Chain, indipendentemente dal settore o dalla dimensione e complessità dei propri elementi. Sebbene siano differenti, tutte affrontano sfide senza precedenti che richiedono una trasformazione profonda e strategica.

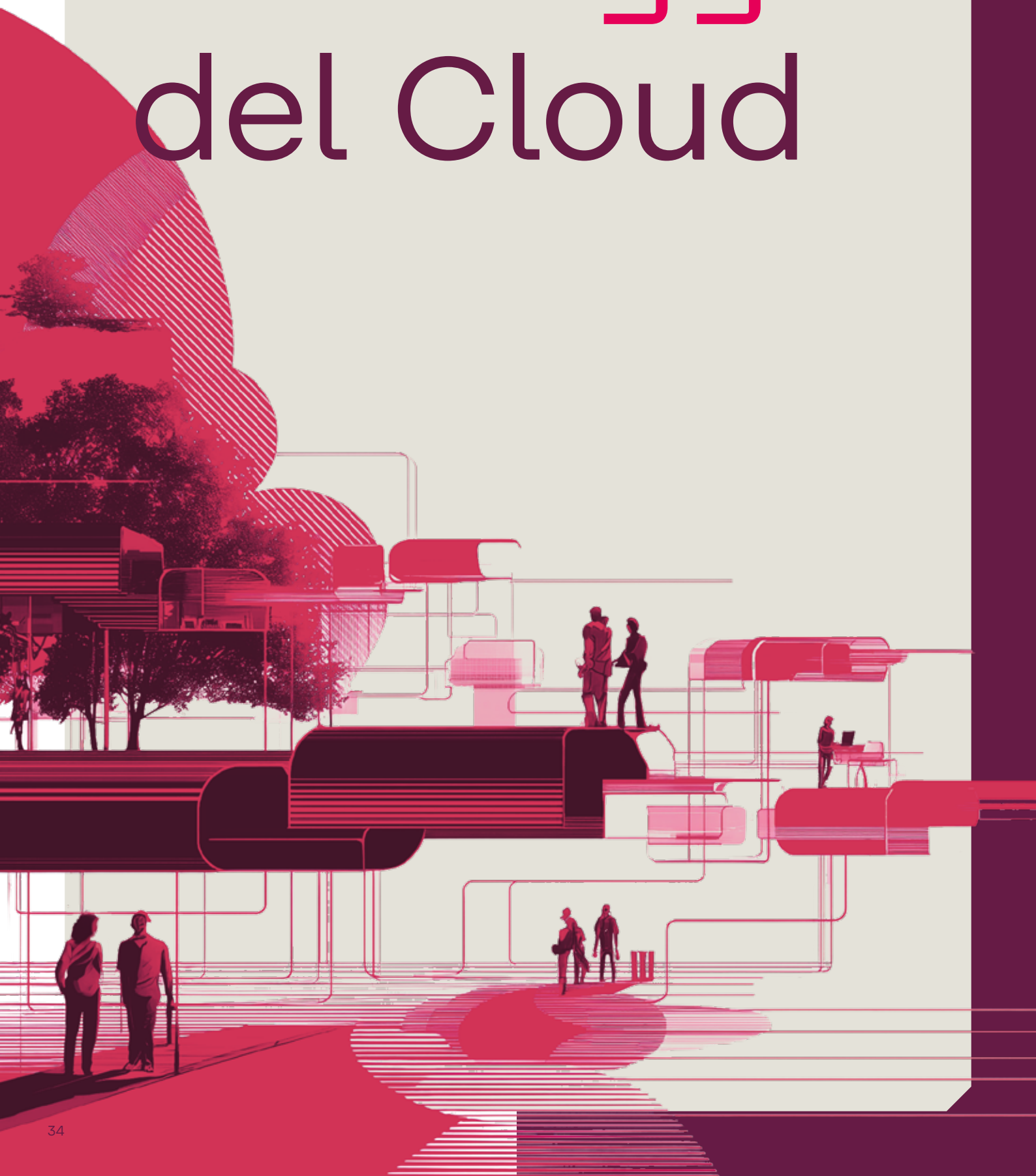


Le Supply Chain tradizionali, basate fortemente su processi manuali, si trovano a un bivio. La digitalizzazione impone flessibilità e agilità, il che comporta una ristrutturazione integrale su più livelli. La pandemia ha agito da catalizzatore del cambiamento, mettendo in evidenza le debolezze delle Supply Chain globali. Le aziende hanno dovuto fronteggiare gravi interruzioni, dalla carenza di materiali ai lunghi tempi di consegna. Questo contesto ha accelerato l'adozione di tecnologie digitali, migliorando la visibilità e il controllo sulla Supply Chain e sul processo produttivo, favorendo così la creazione di sistemi più autonomi ed efficienti. In questo scenario, ogni azienda deve individuare la propria combinazione di tecnologie e strategie per raggiungere obiettivi unici, affrontando sfide come l'integrazione dei sistemi, la gestione dei dati, l'adattamento alle nuove normative e, non da ultimo, la sicurezza dell'organizzazione e delle sue informazioni. Che ruolo giocano le tecnologie emergenti nella

trasformazione della Supply Chain? Gli investimenti in tecnologie digitali sono diventati cruciali per il futuro. Allo stesso tempo, una pianificazione meticolosa e un approccio strategico sono essenziali per costruire una Supply Chain intelligente e resiliente, in grado di prosperare in un ambiente economico competitivo e imprevedibile. Questo ebook offre una visione completa di come l'adozione di SAP Cloud ERP faciliti l'evoluzione verso una Supply Chain 4.0. Si affrontano i vantaggi del cloud, le sfide delle aziende e il ruolo di Minsait come partner strategico in questo processo di trasformazione, che ormai non è più opzionale, ma fondamentale.

Trasformare la Supply Chain 4.0

I vantaggi del Cloud



Perché cruciale l'adozione del cloud per le aziende italiane?

L'adozione del cloud consente una significativa riduzione dei costi operativi e dell'infrastruttura. Le aziende non devono più investire somme elevate in hardware e manutenzione, poiché i fornitori di servizi cloud si occupano di questi aspetti. Inoltre, il cloud offre una scalabilità quasi illimitata, permettendo di adeguare le risorse in base alla domanda senza spese eccessive. Un altro aspetto fondamentale è il miglioramento dell'accessibilità e della collaborazione. Con il cloud, i dipendenti possono accedere a dati e applicazioni da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, facilitando il lavoro da remoto e la collaborazione tra team distribuiti geograficamente – un fattore essenziale nelle Supply Chain che operano su scala globale. Adottare il cloud è diventata una delle migliori soluzioni per le aziende che vogliono rafforzare la propria resilienza operativa. Con SAP Cloud ERP, le organizzazioni possono sbloccare vantaggi che vanno ben oltre la semplice riduzione dei costi.

In che modo il cloud migliora l'agilità e l'efficienza operativa nella Supply Chain?

Consente l'automazione avanzata di processi chiave, come la gestione degli inventari e il tracciamento

delle spedizioni, riducendo gli errori umani e migliorando la precisione. La possibilità di integrare facilmente diversi sistemi e applicazioni in cloud favorisce la collaborazione con partner e fornitori, ottimizzando il flusso informativo e riducendo i tempi di risposta. Inoltre, il cloud garantisce visibilità in tempo reale su tutti gli aspetti della Supply Chain, consentendo alle aziende di reagire rapidamente a cambiamenti imprevisti nella domanda o nelle condizioni di mercato. Questa capacità di adattamento è fondamentale per mantenere la competitività.

Quali vantaggi competitivi offre il cloud intermini di scalabilità e flessibilità?

In termini di scalabilità, le aziende possono aumentare o ridurre in tempo reale la propria capacità di calcolo e archiviazione, senza incorrere in spese eccessive. Questo è particolarmente utile durante i picchi di domanda, come nei periodi di alta vendita, quando è necessaria una temporanea maggiore capacità. In termini di flessibilità, il cloud consente alle aziende di sperimentare nuove tecnologie e modelli di business senza dover sostenere grandi investimenti iniziali. Le organizzazioni possono implementare e testare rapidamente nuove applicazioni e servizi, adattandoli in base ai risultati ottenuti.

SAP Cloud ERP

Una soluzione per affrontare le sfide della Supply Chain 4.0

Perché è importante la tecnologia per affrontare le sfide della Supply Chain 4.0?

Le Supply Chain odierne affrontano sfide significative, come la necessità di una maggiore visibilità, flessibilità e capacità di risposta a cambiamenti rapidi nella domanda e nell'offerta. In questo contesto, la Supply Chain 4.0 rappresenta un'evoluzione fondamentale, spinta da tecnologie avanzate come l'Internet of Things (IoT), l'Intelligenza Artificiale (IA) e l'analisi dei dati in tempo reale. Secondo una recente ricerca di SAP, le aziende sono sempre più convinte del ruolo chiave che l'IA può giocare in questo ambito. I benefici percepiti includono: un risparmio sui costi del 60%, miglioramenti logistici del 56%, pianificazione delle contingenze del 53%, una migliore gestione dell'inventario del 50%.

Tuttavia, quasi tre aziende su cinque devono ancora affrontare ritardi nella produzione, che portano circa il 55% di esse a subire una diminuzione dei ricavi e una perdita di clienti.

Benefici dell'architettura In-Memory e dell'analisi in tempo reale

L'architettura in-memory di SAP consente l'elaborazione e l'analisi di grandi volumi di dati in tempo reale, offrendo benefici chiave per la Supply Chain:

Velocità ed efficienza:

la capacità di elaborare dati in tempo reale consente alle aziende di reagire rapidamente ai cambiamenti della domanda, ottimizzando i livelli di inventario e riducendo i tempi di risposta.

Analisi predittiva:

le organizzazioni possono anticipare tendenze e comportamenti del mercato, permettendo una pianificazione più precisa e proattiva.

Miglioramento nel processo decisionale:

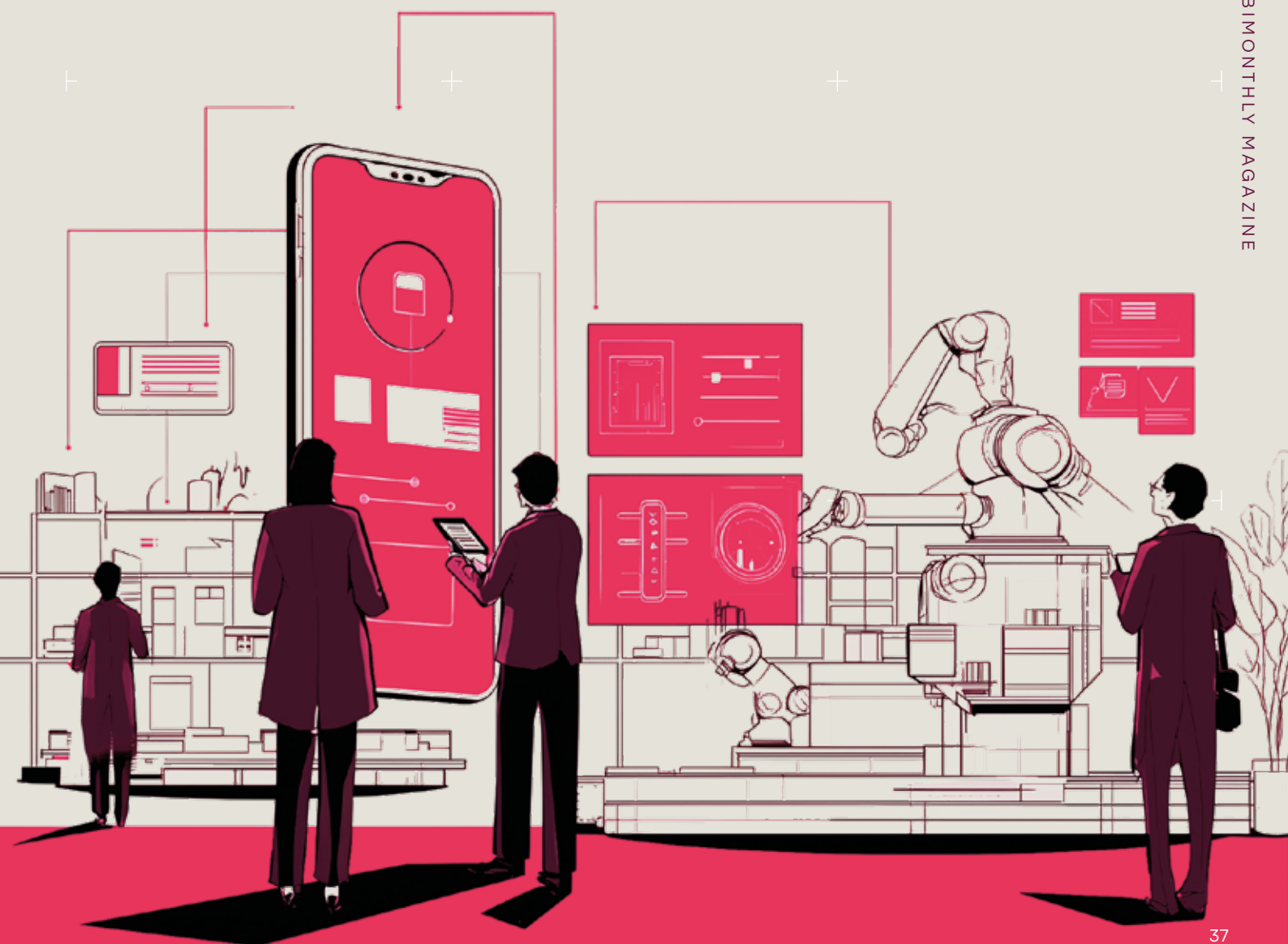
la disponibilità di dati aggiornati e accurati facilita le decisioni strategiche, migliorando l'efficienza operativa e la soddisfazione del cliente.

L'importanza di un ERP in cloud

Un ERP in cloud facilita l'integrazione dei processi ed elimina i silos di dati. Centralizzando le informazioni su un'unica piattaforma, si ottiene una visione completa e coerente di tutte le operazioni aziendali. Questa integrazione migliora la collaborazione

tra dipartimenti, abbatte le barriere e ottimizza comunicazione ed efficienza. Inoltre, eliminando la necessità di sistemi multipli e la duplicazione dei dati, si riducono i costi operativi e si migliora la precisione delle informazioni. Un ERP in cloud non solo affronta le sfide della Supply Chain 4.0, ma offre anche vantaggi significativi in termini di velocità, efficienza e collaborazione, posizionando le aziende per operare con Supply Chain sempre più dinamiche.

Per affrontare le sfide della Supply Chain 4.0, disporre di un ERP robusto e flessibile è essenziale. SAP Cloud ERP fornisce gli strumenti necessari per integrare i processi dell'intera Supply Chain, migliorando l'efficienza globale.



Cybersecurity e Conformità normativa

Quali sono i principali rischi in termini di sicurezza in una Supply Chain digitalizzata?



Una delle maggiori preoccupazioni nei consigli di amministrazione delle aziende italiane riguarda i rischi legati alle proprie Supply Chain e le azioni necessarie per mitigarli.

Tra i dieci rischi principali si evidenziano



01

Instabilità politica mondiale:

le sfide geopolitiche degli ultimi anni hanno causato una carenza di energia e materie prime, influenzando la logistica e la produzione.

02

Economia e inflazione:

l'aumento dei costi colpisce le aziende.

03

Disastri climatici:

eventi estremi interrompono le Supply Chain.

04

Conformità ESG:

non rispettare le normative ambientali, sociali e di governance comporta rischi finanziari e reputazionali importanti.

05

Minacce informatiche

le Supply Chain connesse al cloud affrontano costantemente rischi relativi alla cybersecurity.

06

Carenza di prodotti e materie prime:

la pianificazione proattiva e l'uso di soluzioni tecnologiche aiutano a gestire questa situazione, migliorando la disponibilità di materie prime e prodotti finiti.

07

Rischi logistici:

problemi di spedizione, scioperi e chiusure di porti e altri punti di transito influenzano frequentemente la logistica.

08

Volatilità della domanda:

i cicli di vita dei prodotti sono più brevi, il che richiede un'integrazione operativa e tecnologie avanzate per la pianificazione della domanda e risposte rapide.

09

Mancanza di trasparenza:

visibilità e trasparenza sono essenziali nella Supply Chain.

10

Rischi legati alle informazioni aziendali:

una gestione efficace dei dati da fonti diversificate è fondamentale per il buon funzionamento della supply chain della Supply Chain.

In che modo le aziende italiane possono proteggere i propri dati e garantire la conformità normativa?

Anche le tecnologie digitali avanzate si stanno evolvendo, consentendo alle aziende di migliorare le proprie strategie di gestione di questi rischi nella Supply Chain. Ecco alcuni metodi efficaci per il rilevamento, la valutazione, la pianificazione e l'esecuzione della gestione del rischio



Ottimizzazione**della visibilità estesa:**

aumento della visibilità dell'intera catena del valore tramite software cloud, che offre analisi avanzate e KPI per monitorare la performance a livello globale e locale. Include machine learning per identificare le cause e anticipare i problemi.

Monitoraggio in tempo reale:

applicazione di tecnologie come IA, machine learning, analisi avanzata e IoT per monitorare in tempo reale la Supply Chain, ricevere alert istantanei e migliorare le decisioni, riducendo i tempi di risposta.

Agilità nella riassegnazione delle risorse:

capacità di reagire rapidamente a cambiamenti nella domanda o a interruzioni, riallocando le risorse e utilizzando contratti a breve termine per adattarsi agli imprevisti.

Rilocalizzazione degli approvvigionamenti:

riduzione della dipendenza da fornitori globali grazie a strategie di near-shoring e friend-shoring, sfruttando fonti locali per limitare ritardi e instabilità.

Pianificazione agile:

adozione di una pianificazione agile nella Supply Chain, mantenendo scorte di sicurezza "per ogni evenienza" al fine di affrontare l'incertezza e garantire la continuità operativa.

Trasparenza e tracciabilità migliorate:

aumento della trasparenza e della tracciabilità della catena per identificare colli di bottiglia e rispettare le normative sulla sostenibilità. Ciò facilita l'individuazione rapida dei problemi e ottimizza la performance.

Pratiche circolari e sostenibili:

integrazione di strategie eco-sostenibili come il design ecologico, l'uso di plastica riciclata nella stampa 3D e la gestione dei prodotti a fine ciclo di vita per una supply chain più responsabile a livello ambientale.

Diversificazione dei fornitori:

miglioramento delle relazioni con i fornitori diversificandoli e facilitando una collaborazione basata su dati condivisi attraverso standard e piattaforme cloud, ottimizzando la pianificazione e l'approvvigionamento.

Simulazione di scenari basati sui rischi:

sviluppo di piani d'azione tramite simulazioni per valutare l'impatto di rischi come un'improvvisa impennata della domanda. Utilizzo di un'analisi avanzata per prepararsi a diversi scenari.

Integrazione dei dati e collaborazione digitale:

implementazione di sistemi di integrazione dei dati che facilitano la collaborazione lungo la Supply Chain, migliorando la pianificazione, la previsione dei rischi e la risposta alle criticità.



NOVA
THE MINSAIT
BIMONTHLY MAGAZINE
#2 | 2025 | ITALY

Nova è un magazine
prodotto da Minsait in Italia

I contenuti editoriali sono a cura
del team Marketing e Comunicazione
di Minsait in Italia

I contenuti grafici
sono a cura di Minsait Xstudio in Italia

Per domande o informazioni scrivi a
communityitalia@indracompany.com

Minsait in Italia, Via del Serafico, 200,
00142, Roma
tel: 06 41 21 101