

**VOL.04**

# Come si muovono quelli bravi

**DECIDERE**

Stessi strumenti, risultati opposti: cosa distingue le aziende per cui l'AI produce numeri da quelle per cui produce demo. I sei tratti della maturità, il percorso tipico, le domande da farsi prima di investire — e un'autovalutazione per capire dove siete.

## IN QUESTO VOLUME

- |                                           |                                      |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|
| 01 La differenza non è lo strumento       | 02 I sei tratti delle aziende mature |
| 03 Il percorso tipico (e dove si inceppa) | 04 Le domande prima di investire     |
| 05 L'autovalutazione                      | 06 La finestra                       |

## La differenza non è lo strumento

Dopo tre volumi, il quadro è questo: gli strumenti sono commodity, i fallimenti hanno cause organizzative, e in mezzo c'è una minoranza di aziende — anche piccolissime — per cui l'AI produce risultati misurabili, settimana dopo settimana.

Osservandole, la prima cosa che colpisce è cosa *non* hanno: non hanno più strumenti degli altri, non hanno budget speciali, quasi mai hanno assunto «esperti di AI». Hanno qualcosa di meno fotografabile: un modo di lavorare in cui l'AI ha un posto preciso, dei responsabili e dei numeri. La buona notizia è che questo modo di lavorare ha tratti riconoscibili e ricorrenti. La notizia scomoda è che nessuno di questi tratti si compra già fatto: si costruiscono, nell'ordine giusto, dentro i processi specifici di ciascuna azienda.

## I sei tratti delle aziende mature

### 1 Partono dai processi, non dagli strumenti

Prima mappano dove si perde tempo e dove si crea valore, poi scelgono cosa affidare all'AI. Lo strumento è l'ultima decisione della catena, non la prima. Sembra ovvio; è il tratto più raro di tutti.

### 2 Hanno uno standard condiviso

La qualità non dipende da chi usa l'AI quel giorno: esistono modi di lavorare codificati, uguali per tutto il team, che rendono l'output prevedibile. Il know-how sta nell'azienda, non nella testa di un singolo.

### 3 Misurano — con numeri veri

Baseline prima di partire, ore risparmiate e qualità dopo. Sanno dire quanto rende ogni processo AI, e per questo sanno anche cosa spegnere. La misura è ciò che trasforma un esperimento in un investimento.

### 4 Governano i dati

Piani business e non account personali, regole chiare su cosa può entrare in quali strumenti, un adulto che sa dove finiscono le informazioni. Non per burocrazia: perché un incidente sui dati costa più di dieci anni di abbonamenti.

### 5 Mettono le persone dove contano

L'AI prepara, l'umano approva — soprattutto verso l'esterno. L'autonomia si concede gradualmente, dove l'errore costa poco. Il risultato non è meno controllo: è controllo speso solo dove serve.

### 6 Trattano l'AI come un cantiere, non un progetto

Niente «progetto AI» con inizio e fine: un ritmo. Un processo alla volta, verificato, standardizzato, e poi il successivo. Il vantaggio non viene dal colpo grosso ma dall'accumulo.

## Il percorso tipico (e dove si inceppa)

Le aziende che arrivano a risultati stabili attraversano più o meno le stesse quattro fasi. Conoscerle serve soprattutto a capire dove siete — e a non scambiare una fase per un'altra.

|                              |                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 • Esplorazione</b>      | Uso individuale e curioso: qualcuno prova, si forma un'opinione, emergono i primi casi d'uso. Fase sana e necessaria — a patto di non scambiare per adozione.              |
| <b>2 • Primo processo</b>    | Un processo scelto bene, un responsabile, un risultato misurato. È il passaggio dal «proviamo» al «funziona»: piccolo, ma cambia la natura della conversazione in azienda. |
| <b>3 • Standardizzazione</b> | Ciò che funziona diventa il modo in cui l'azienda lavora: standard condivisi, formazione, regole sui dati. Il valore smette di dipendere dalle persone entusiaste.         |
| <b>4 • Scala</b>             | Il metodo rodato si applica a processi nuovi, con costi decrescenti: ogni integrazione è più rapida della precedente, e il vantaggio inizia a comporsi.                    |

Il punto in cui quasi tutti si inceppano è il passaggio **dalla prima alla seconda fase** — dall'entusiasmo individuale al primo processo che produce numeri. È lì che si concentrano le trappole del Vol.03, ed è lì che l'esperienza fa la differenza più grande: scegliere il processo giusto al primo tentativo, invece che al terzo, vale mesi.

## 04

## Le domande prima di investire

Qualunque cosa decidiate di fare sull'AI — comprare, costruire, formarvi, farvi affiancare — queste cinque domande separano gli investimenti dagli acquisti d'impulso. Se una risposta manca, è lì che va fatto il lavoro, prima di firmare qualsiasi cosa.

- **Quale processo, esattamente?** «Vogliamo usare l'AI» non è un obiettivo. «Ridurre da 4 ore a 30 minuti la preparazione delle proposte» lo è. Se il processo non ha un nome, il progetto non ha un fine.
- **Chi ne risponde?** Una persona con nome, tempo dedicato e potere sulle priorità. Dove la risposta è «un po' tutti», la traduzione è «nessuno».
- **Come misuriamo?** Qual è il numero oggi, quale vogliamo tra tre mesi, chi lo rileva. Deciso prima di partire — dopo, è troppo tardi per essere onesti.
- **Cosa succede ai dati?** Quali informazioni entrano in quali strumenti, con che piani, con quali garanzie. La domanda meno entusiasmante e più costosa da saltare.
- **Costruire, comprare o farsi affiancare?** Ogni opzione è legittima e ha il suo prezzo: il tempo interno, la licenza, la competenza esterna. L'errore non è nessuna delle tre — è non aver mai messo le tre a confronto con i numeri davanti.

## 05

## L'autovalutazione

Dieci affermazioni, una risposta secca ciascuna: vera o falsa, oggi, nella vostra azienda. Contate le «vere» — e siate severi: le risposte gentili falsano la diagnosi.

**Vero o falso, oggi, da noi**

- ☐ Sappiamo quali tre processi ci costano più ore ogni settimana
- ☐ Almeno un processo con l'AI dentro è in uso reale, non in prova
- ☐ Sappiamo dire quante ore ci fa risparmiare, con un numero
- ☐ La qualità dell'output non cambia a seconda di chi lo produce
- ☐ Una persona precisa risponde dell'AI in azienda
- ☐ Gli strumenti girano su piani aziendali, non su account personali
- ☐ Esistono regole scritte su quali dati possono entrare negli strumenti
- ☐ Ciò che l'AI manda all'esterno passa da un'approvazione umana
- ☐ Se chi ha costruito i nostri flussi se ne andasse, sapremmo mantenerli
- ☐ Negli ultimi tre mesi abbiamo integrato l'AI in almeno un processo nuovo

**LETTURA → 0-3 vere:** fase di esplorazione — il potenziale è intatto, e anche il rischio di bruciarlo in tentativi disordinati. **4-7 vere:** la transizione, il punto statisticamente più delicato: qui i piloti diventano risultati o diventano i numeri del MIT. **8-10 vere:** maturità — siete nella minoranza che compone il vantaggio; la domanda giusta è quale processo scalare dopo.

06

**La finestra**

Chiudiamo la collana con l'unica cosa che conta davvero ricordare:

**il vantaggio dell'AI è una finestra, non una rendita.**

Oggi la maggior parte delle aziende è ferma tra l'esplorazione e il primo processo: chi attraversa quel passaggio adesso si confronta con concorrenti che non l'hanno ancora fatto. Tra due anni, lavorare così sarà semplicemente lo standard — e chi arriva allora non recupera il tempo, i processi rodati e la competenza che gli altri hanno accumulato nel frattempo. Il costo di muoversi con metodo è visibile e si mette a budget. Il costo di non farlo non si vede mai su nessuna fattura: si presenta dopo, sotto forma di margini più stretti e di concorrenti inspiegabilmente più veloci.

Le sei domande del Vol.01, i tre punti di leva del Vol.02, i segnali del Vol.03 e il test qui sopra sono, messi in fila, la fotografia del vostro punto di partenza. Qualunque conversazione seria sull'AI nella vostra azienda — interna o esterna che sia — comincia esattamente da lì.