

Decidere

Come si muovono quelli bravi

Stessi strumenti, risultati opposti: cosa distingue le aziende per cui l'AI produce numeri da quelle per cui produce demo. Sei tratti, un percorso e le domande per capire dove siete.

In questo volume

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

La differenza non è lo strumento

Dopo tre volumi, il quadro è questo: gli strumenti sono accessibili a tutti, i fallimenti hanno spesso cause organizzative e ci sono 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.

**Un posto
preciso.
Responsabili.
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

01 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.

02 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.

03 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.

04 Governano i dati

Piani business e non account personali, regole chiare su cosa può entrare in quali strumenti, un responsabile che sa dove finiscono le informazioni. Proteggere i dati riduce il rischio e permette di lavorare con criteri condivisi.

05 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.

06 Trattano l'AI come un lavoro continuo

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 a capire dove siete e a non scambiare una fase per un'altra.

01 Esplorazione

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.

02 Primo processo

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.

03 Standardizzazione

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.

04 Scala

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 passaggio più delicato è 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. Scegliere bene il primo processo può evitare mesi di tentativi.

Le domande prima di investire

Comprare, costruire, formarvi, farvi affiancare: queste cinque domande aiutano a distinguere un investimento da un acquisto d'impulso. Se una risposta manca, è lì che va fatto il lavoro, prima di firmare.

01 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.

02 Chi ne risponde?

Una persona con nome, tempo dedicato e potere sulle priorità. Dove la risposta è «un po' tutti», la traduzione è «nessuno».

03 Come misuriamo?

Qual è il numero oggi, quale vogliamo tra tre mesi, chi lo rileva. Deciso prima di partire, per poter confrontare i risultati con il punto di partenza.

04 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.

05 Costruire, comprare o farsi affiancare?

Ogni opzione è legittima e ha il suo prezzo: il tempo interno, la licenza, la competenza esterna. L'errore è non aver mai messo le tre a confronto con i numeri davanti.

05

Autovalutazione

Vero o falso, oggi, da noi

Dieci affermazioni: segnate quelle vere oggi nella vostra azienda. Rispondete sulla base di ciò che accade, non di ciò che è previsto.

- ☐ 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

0–3 vere

Esplorazione

Il potenziale è intatto. Serve ordine per non disperderlo in tentativi isolati.

4–7 vere

Transizione

È il passaggio decisivo: trasformare i piloti in processi che producono risultati.

8–10 vere

Maturità

Il metodo è presente. La prossima scelta è quale processo migliorare o estendere.

La finestra

Il vantaggio dell'AI è una finestra, non una rendita.

Molte aziende stanno ancora passando dall'esplorazione al primo processo. Chi affronta quel passaggio adesso può accumulare esperienza, processi rodati e competenze prima che quel modo di lavorare diventi uno standard diffuso.

Il costo di muoversi con metodo è visibile e si mette a budget. Il costo di non farlo non si vede su una fattura: può presentarsi dopo, sotto forma di margini più stretti e di concorrenti più veloci.

Il vostro punto di partenza

Le sei domande del Vol.01, i tre punti di leva del Vol.02, i segnali del Vol.03 e il test di questo volume, messi in fila, compongono la fotografia del vostro punto di partenza.

Da qui si comincia

Qualunque conversazione seria sull'AI nella vostra azienda, interna o esterna, comincia dai vostri processi e da ciò che avete appena osservato.