

L'IA agentic in azienda funziona se c'è organizzazione

Se non si ripensano governance, competenze e processi di lavoro, l'IA non genera valore per le imprese. La diffusione di quella agentic accelera, ma con risultati incerti. Il nodo non è la tecnologia, bensì la capacità delle organizzazioni di governarla.

(Fonte: <https://lavoce.info/> 15 maggio 2026)

Molta adozione, poca integrazione

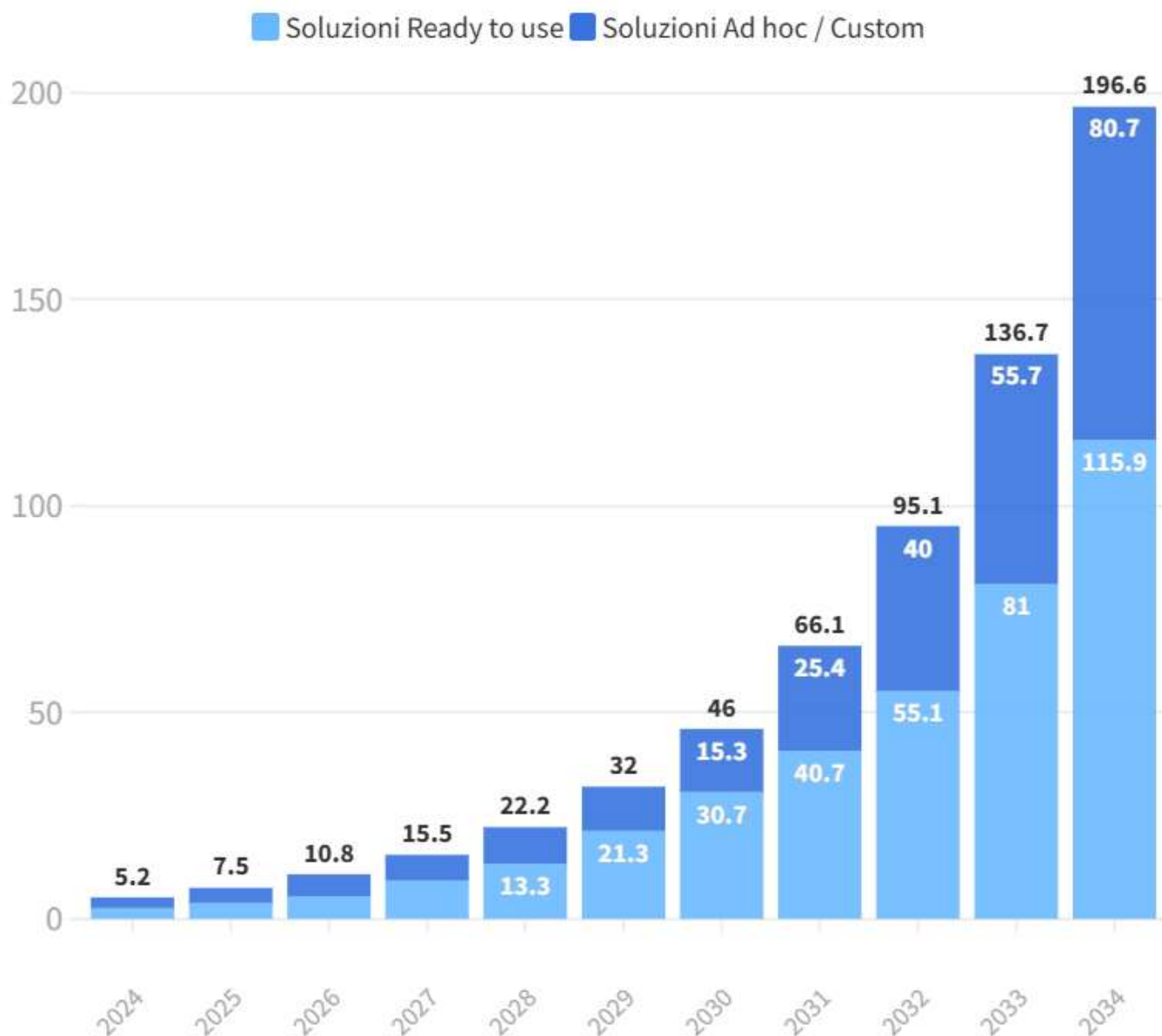
Nelle imprese, le soluzioni di intelligenza artificiale agentic rappresentano un salto evolutivo rispetto alla IA generativa e assorbono già una quota stimata tra il 10 e il 15 per cento dei nuovi investimenti nel campo, con prospettive di rapida espansione. Se la Gen AI produce contenuti su richiesta dell'utente, l'IA agentic è progettata per agire in autonomia lungo sequenze articolate di operazioni: pianifica attività, utilizza strumenti diversi, interagisce con operatori umani, prende decisioni operative e coordina processi complessi.

Il passaggio cruciale è quindi da sistemi che “assistono” a sistemi che “agiscono”, acquisendo capacità di iniziativa, orchestrazione e apprendimento contestuale, fino ad avvicinarsi alla logica di un vero e proprio “collaboratore digitale”. Negli Stati Uniti, oltre la metà delle imprese dichiara di utilizzare agenti IA per gestire flussi di lavoro articolati ([Anthropic-Material, 2026](#)), mentre cresce rapidamente l'adozione su processi end-to-end. Anche in Italia la diffusione è aumentata in modo significativo ([Thea-Ambrosetti, 2025](#)), ma resta concentrata in progetti pilota o in singole funzioni, senza un'integrazione sistemica.

I dati raccontano però una storia meno lineare di quanto suggerisca l'entusiasmo mediatico. Secondo il [McKinsey Global Survey on AI \(2025\)](#), l'88 per cento delle imprese utilizza l'IA in almeno una funzione, ma solo il 23 per cento ha avviato un'integrazione su scala con modelli IA embedded e IA agentic nell'ambito dei processi. Il vero divario competitivo non è quindi tra chi ha accesso alla tecnologia e chi no, ma tra chi la usa in modo frammentato e chi la trasforma in infrastruttura organizzativa.

Le evidenze convergono anche su un altro punto, spesso sottovalutato: i tassi di fallimento sono elevati. Il [Mit AI & Data Leadership Executive Benchmark Survey \(2026\)](#) segnala che solo una quota limitata dei progetti genera valore economico significativo, mentre molti restano confinati a sperimentazioni senza impatto sul business. In linea con questi risultati, si stima che circa il 40 per cento delle imprese abbandoni la maggior parte delle iniziative avviate e che quasi metà dei prototipi non venga portata in produzione. In altre parole, il problema non è sviluppare modelli, ma farli funzionare dentro le organizzazioni.

Figura 1 - Mercato mondiale dell'IA agentic (miliardi di dollari, 2024 - 2034)



Fonte: elaborazione Teha Group su dati market.us (Teha-Ambrosetti (2025), "AI skills 4 agents observatory", report settembre 2025).



Non è tecnologia, è organizzazione

Lo scarto tra diffusione e impatto reale è il segnale più chiaro che siamo in una fase di transizione. L'IA agentic non è semplicemente una nuova tecnologia: è una trasformazione della natura stessa dell'azione organizzativa. Gli agenti non si limitano a supportare le decisioni, ma partecipano direttamente ai processi decisionali, diventando parte dei sistemi operativi. L'IA, in altre parole, sta diventando una nuova infrastruttura decisionale, dando forma a quella che può essere definita un *augmented organization*: un sistema in cui l'azione è distribuita tra agenti umani e agenti IA, e in cui il principio di *human in the loop* - richiamato anche dall'[AI Act europeo](#) - non è solo un requisito di compliance, ma una regola di progettazione organizzativa. Il controllo non può più essere solo ex ante (procedure), ma deve essere anche concomitante ed ex post, con responsabilità chiaramente attribuibili.

Ed è qui che si gioca la partita. Quando decisioni, attività e apprendimento sono distribuiti tra persone e “agenti intelligenti”, il nodo centrale non è più tecnologico, ma organizzativo: chi decide cosa, entro quali limiti e con quale responsabilità, e con quanta affidabilità. È necessario progettare esplicitamente i confini decisionali, i meccanismi di escalation e le forme di supervisione umana. Senza un’architettura organizzativa chiara, l’IA rischia di amplificare incoerenze operative, opacità nei processi decisionali e inefficienze gestionali, oltre a esporre le imprese a rilevanti criticità etiche e di accountability.

Scenari incerti, strategia “no-regret”

I principali studi internazionali convergono su un punto: gli scenari restano altamente incerti. Il [rapporto Oecd \(2026\)](#) evidenzia traiettorie tecnologiche divergenti; il [World Economic Forum \(2026\)](#) identifica quattro possibili futuri del lavoro, tra sostituzione, polarizzazione e complementarità uomo-macchina. Tutti gli scenari restano plausibili, ma non è possibile assegnare probabilità credibili a ciascuno. L’unica certezza è l’aumento dell’incertezza.

Anche sul piano tecnologico, il quadro è ambivalente. Le prestazioni dei sistemi di IA migliorano rapidamente sotto molti aspetti, ma persistono limiti significativi su diversi [capability indicators \(Oecd, 2025\)](#). Se anche si verificasse una correzione delle aspettative, la storia dell’innovazione suggerirebbe uno schema ricorrente: l’hype si ridimensiona, ma la tecnologia resta. E sopravviveranno soprattutto le applicazioni che dimostrano valore reale e un ritorno economico misurabile. Per le imprese, questo implica un cambio di prospettiva. Non si tratta di scegliere lo strumento giusto, ma di costruire le condizioni organizzative per farlo funzionare. Le esperienze più solide indicano alcune direttrici.

Primo: integrazione infrastrutturale. Il World Economic Forum (2026) mostra che il 47 per cento delle organizzazioni adotta un approccio ibrido agli agenti IA, combinando soluzioni predefinite e componenti personalizzate. Nessun modello “plug-and-play” basta da solo: serve orchestrazione tecnica e governance dei dati.

Secondo: non costruire tutto internamente: i progetti solo in-house falliscono con frequenza doppia rispetto a quelli in partnership.

Terzo: partire da processi circoscritti ma ad alto valore: investire nei processi core e di back office dove il Roi è spesso più stabile e misurabile; i successi iniziali, ottenuti con basso sforzo e ritorni immediati, diventano la base per scalare gradualmente verso processi più strategici.

Quarto: adozione bottom-up. I progetti che coinvolgono power users interni - dipendenti già competenti nell’uso dell’IA - hanno probabilità di successo più elevate rispetto a quelli imposti esclusivamente top-down (Mit, 2025).

Quinto: allineamento tra tecnologia e competenze. L’IA agentica ridisegna la divisione del lavoro. Non sostituisce semplicemente attività: richiede nuove architetture di ruolo, nuove responsabilità decisionali, nuove competenze di supervisione e giudizio contestuale. E, infine, in una prospettiva

strategica [il governo dell'organizzazione aumentata](#) deve essere ricondotto alla responsabilità del board.

In questo scenario, il rischio maggiore non è rimanere indietro tecnologicamente, ma adottare l'IA senza ripensare l'organizzazione. È qui che si apre il vero divario competitivo: tra imprese che accumulano sperimentazioni e imprese che costruiscono capacità organizzative di governance dell'IA. E il vantaggio competitivo sarà di chi saprà trasformarla in infrastruttura, non in sperimentazione permanente. Per questo, la risposta più razionale è una strategia “no-regret”, come suggerisce il [World Economic Forum \(2026\)](#). Non perché sia chiaro dove porterà l'IA agentica, ma perché è certo che cambierà le regole del gioco. In scenari caratterizzati da elevata incertezza è necessario investire fin d'ora per sviluppare [organizzazioni adattive, resilienti e antifragili](#). In definitiva, il futuro non sarà determinato dalla tecnologia in sé, ma dalla capacità delle organizzazioni di governarla. Come insegna la teoria economica, sono i meccanismi di decisione e coordinamento, più che gli strumenti tecnici, a determinare gli esiti. Ed è su questo terreno che si giocherà la prossima competizione tra le imprese e tra i sistemi economici.