



# La nuova frontiera: l'impresa autonoma

— APPROFONDIMENTI  
SULLA RICERCA

# La nuova frontiera: l'impresa autonoma

L'intelligenza artificiale sta riscrivendo le regole della trasformazione in tempo reale. Le imprese moderne stanno per raggiungere un punto di svolta, e nessuno sa con certezza cosa succederà dopo.

I sentieri un tempo battuti sono ora ricoperti dalla vegetazione. Le vecchie mappe non servono più qui.

E la maggior parte delle organizzazioni è accampata ai margini, in attesa che si delinei la strada da seguire. Non perché manchino di visione, ma perché andare avanti sembra incredibilmente complesso: sistemi frammentati, infrastrutture obsolete, cambiamenti costosi, caotici e, soprattutto, poco chiari.

Ma crediamo che proprio nell'ambito di questa incertezza, ci sia spazio per una crescita senza precedenti.

E ci siamo accorti che in una piccola parte di organizzazioni sta emergendo una nuova tipologia di dirigenti. Non stanno aspettando di trovare un percorso perfetto, ma procedono con coraggio, intuito e strumenti intelligenti.

Questa è la frontiera della trasformazione aziendale.

Un luogo in cui decisioni, flusso di lavoro, intelligenza artificiale e automazione convergono per creare qualcosa di più resiliente: l'impresa autonoma. Un nuovo modo di adattarsi, reagire ed evolversi; un futuro in cui le persone e l'intelligenza artificiale impareranno le une dalle altre e si guideranno a vicenda, mentre le organizzazioni passeranno dal lavoro manuale alla piena autonomia.

Per comprendere questo nuovo scenario, Pega e Newton X hanno intervistato 177 responsabili aziendali di vari settori e paesi del Nord America e dell'Europa. I risultati rivelano un panorama diversificato:

- Il 72% riferisce una crescente necessità di trasformarsi.
- Solo il 28% si sente sicuro del proprio percorso attuale.
- E il divario tra coloro che hanno iniziato la scalata e coloro che stanno ancora girando intorno alla base si sta ampliando.

Questo approfondimento sulla ricerca fornisce indicazioni utili a chi è pronto a fare il grande passo.

Ti aiuterà a valutare i progressi, a scoprire ostacoli nascosti e a individuare i modelli che contraddistinguono questi dirigenti, il tutto sulla base di dati reali forniti da responsabili aziendali che come te stanno affrontando la stessa sfida di trasformazione.

Perché in questo contesto, l'esitazione non ti tiene al sicuro. Ti tiene immobilizzato.



## CAPITOLO 1

# Il sottobosco dell'urgenza

## La foresta è immersa nel rumore.

Tutti sentono il richiamo alla trasformazione. Ma la maggior parte delle aziende è intrappolata nel sottobosco: ostacolata dai sistemi legacy, fuorviata dai processi manuali e appesantita dalla complessità.

La nostra ricerca lo conferma:

- Il **72%** dei responsabili aziendali afferma che il ritmo del cambiamento sta accelerando
- Il **70%** ammette di avere difficoltà a stare al passo.
- Solo il **28%** si sente sicuro del percorso attuale

Questo tipo di sovraccarico organizzativo è destinato a crescere sempre di più. Non perché i dirigenti non dispongano degli strumenti necessari, ma perché sono oberati da strumenti scollegati tra loro. Con l'aumentare della complessità, il divario tra chi improvvisa durante l'esecuzione e chi invece pianifica con criterio si sta ampliando.

### La via più facile da seguire non apparirà dal nulla

Troppi stanno frenando. Non per mancanza di visione, ma perché avanzare implica districare anni di complessità ereditate dal passato. Implementare agenti di IA senza occuparsi dei sistemi sottostanti rischia di aggravare il problema. Quindi aspettano: le condizioni giuste, l'investimento giusto, la strada giusta, qualche varco che apra loro la strada tra gli alberi.

Ma la verità è che la foresta non ti apre varchi su misura. Sei tu che devi farti strada.

Il cambiamento non è una moda passeggera. Mette radici profonde e solo chi saprà adattarsi riuscirà a trovare la via d'uscita.

La nostra ricerca mostra che il 54% delle aziende ha subito significative interruzioni operative a causa della volatilità globale. Il 32% dei dirigenti ritiene che le proprie organizzazioni non siano preparate ad adattarsi a questi cambiamenti e il 27% ha poca fiducia nella capacità della propria organizzazione di adattarsi alle nuove politiche governative. E questa volatilità non è più l'eccezione, ma la regola.

### I dirigenti sono sottoposti a pressioni da ogni parte:

- Ridurre i costi.
- Modernizzare le operazioni.
- Lanciare nuovi prodotti.
- Distrararsi tra le normative.
- Fare di più, più velocemente, con meno risorse.

In questo contesto, stare ad aspettare che arriverà il momento giusto per trasformarsi è un'illusione.



Persi nel sottobosco

La maggior parte delle aziende sa di dover agire, ma sono paralizzate dalle radici del passato.

- Il **67%** afferma che gli sforzi verso la trasformazione sono rallentati dall'incertezza.
- Il **59%** è ancora gravato dal debito tecnico.
- Il **62%** indica la complessità dell'integrazione come uno dei principali ostacoli.

E sotto questi problemi strutturali si nasconde un problema più profondo: la cultura.

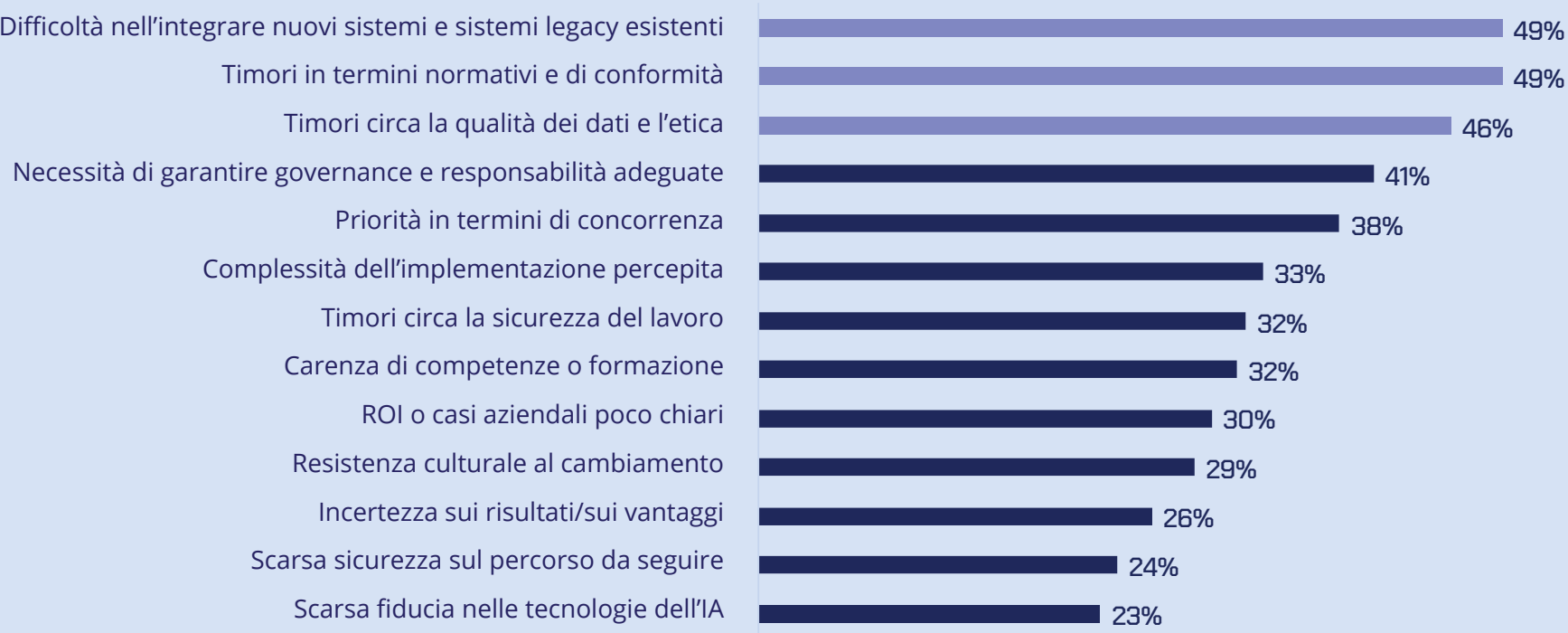
- Il **45%** dei dipendenti in prima linea e
- il **41%** dei responsabili aziendali

... oppongono resistenza alla transizione verso l'autonomia. Non perché non ci credano, ma perché l'incertezza genera paura. E la paura genera inerzia.

Il risultato? Un terreno disseminato di false partenze, progetti abbandonati e programmi di cambiamento che non sono mai riusciti a decollare.

Le principali sfide per le organizzazioni nell'adozione di funzionalità autonome

Quanto sono rilevanti, se lo sono, ciascuno dei seguenti fattori di resistenza al processo di trasformazione della tua organizzazione per diventare un'impresa autonoma? (n=177) (estremamente rilevanti o molto rilevanti)



### Una via d'uscita

Mentre la maggior parte delle organizzazioni continua a girare in tondo, alcune hanno trovato un approccio diverso.

Non hanno aspettato che si presentasse il percorso perfetto.

Hanno smesso di ripulire la boscaglia e hanno iniziato a scrutare l'orizzonte.

Di questo gruppo:

- Il **48%** utilizza l'IA per migliorare il processo decisionale.
- Il **49%** sta integrando la resilienza direttamente nelle attività operative.
- E hanno una probabilità tre volte maggiore di avere successo quando sono guidati da una roadmap supportata dalla ricerca.

### È il momento di decidere

Ogni impresa si trova a un bivio.

Un ciclo infinito: più ritardi, più dubbi, più incertezze.

Oppure l'altro percorso che invece porta avanti, verso chiarezza, capacità e slancio.

La differenza non sta solo negli strumenti, ma nell'atteggiamento mentale.

I più audaci hanno iniziato a muoversi.

Tu a che gruppo appartieni?

## Una rapida panoramica del terreno su cui si muovono oggi le imprese:

Il cambiamento sta accelerando.

La fiducia è scarsa.

La trasformazione è bloccata.

Il debito tecnico persiste.

La resistenza è reale.

La complessità è un ostacolo

Il **72%** dei dirigenti afferma che il ritmo del cambiamento è più veloce che mai.

Il **28%** ha fiducia nel proprio attuale percorso di trasformazione.

Il **67%** degli sforzi è ritardato dall'incertezza.

Il **59%** è ancora alle prese con sistemi legacy.

Il **45%** dei dipendenti in prima linea e il 41% dei dirigenti resistono all'autonomia.

Il **62%** cita le sfide dell'integrazione come un ostacolo importante.



CAPITOLO 2

# Il grande divario



# Il fondo della foresta non è più spianato.

Il terreno è instabile, irregolare, intricato e poco chiaro. Ma la nostra ricerca rivela qualcosa di concreto: una strada da seguire esiste davvero e il 5% delle imprese l'ha già intrapresa.

Sono le eccezioni. I pionieri. Quelli che hanno intravisto qualcosa tra gli alberi e hanno iniziato a muoversi.

Il resto, ovvero il 95%, ha appena iniziato a orientarsi. La creazione di un percorso richiede più che semplici strumenti, ma apre anche prospettive molto più ampie: un nuovo modo di pensare, lavorare e progredire.

## Uscire dalla foresta, diretti verso l'autonomia

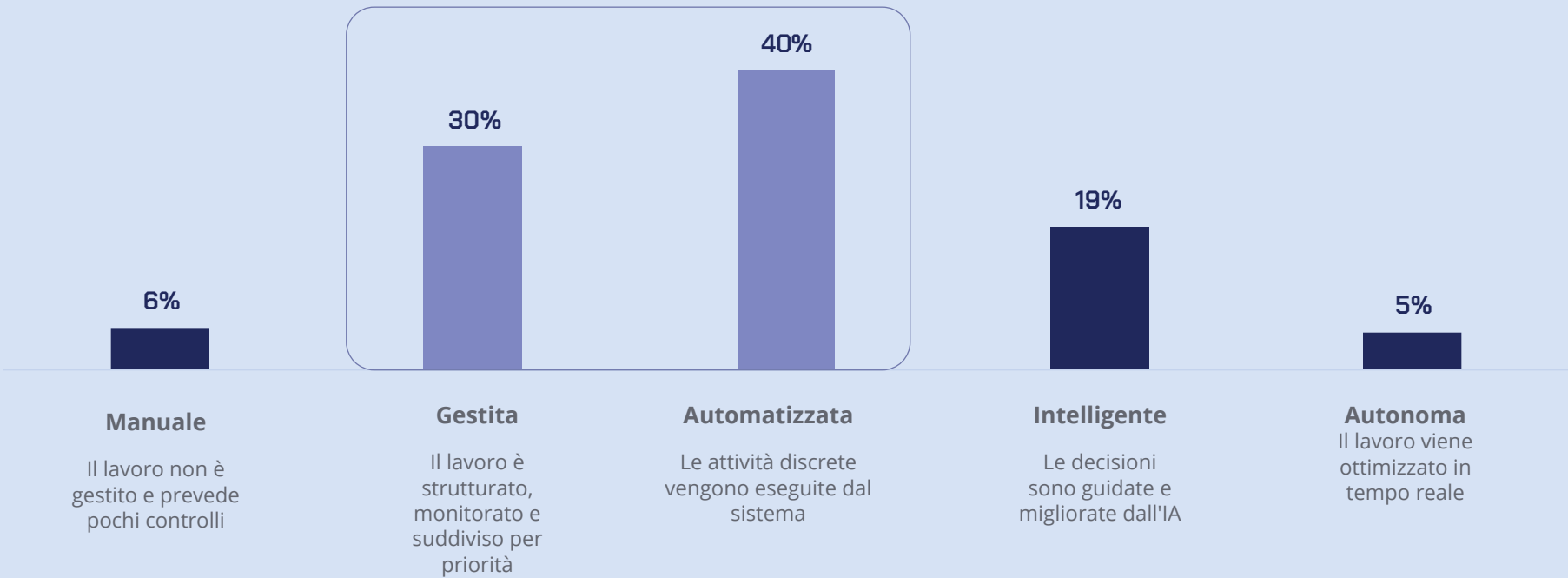
Quei pochi audaci non si sono limitati a digitalizzare flussi di lavoro obsoleti o a replicare sistemi legacy nel cloud. Hanno riscritto le regole.

Hanno abbracciato la visione dell'impresa autonoma: sistemi che si adattano, apprendono e ottimizzano in tempo reale. Dove gli agenti IA, i processi decisionali controllati e i flussi di lavoro dinamici non eseguono semplicemente delle attività, ma contribuiscono a portare avanti la nostra strategia.

E non ci sono arrivati per caso. Le aziende che adottano strategie supportate dalla ricerca sono tre volte più propense a descrivere la propria organizzazione come autonoma rispetto a quelle che si affidano all'istinto o all'inerzia.

# I responsabili degli acquisti tendono a riconoscersi nella fase gestita o automatizzata del loro percorso verso l'autonomia.

A che punto pensi che si trovi la tua organizzazione nel percorso verso la trasformazione in impresa autonoma? (n=177)





### Intrappolati ai margini della foresta

La maggior parte delle imprese non è rimasta con le mani in mano. Ha fatto progressi.

Ma si tratta di progressi frammentari, tattici, parziali.

Si trova intrappolata tra il 40% di automazione e il 30% di stati gestiti: un livello che sembra in movimento, ma è privo di slancio.

Perché non riescono a superarlo?

- Il **59%** lotta ancora con il debito tecnico.
- Il **58%** deve affrontare problemi persistenti in materia di sicurezza e conformità.
- Il **53%** ritiene che la qualità dei dati, l'accessibilità e i problemi di integrazione siano gli ostacoli principali.

Queste sono le spine lungo il sentiero. E anche se possono sembrare ostacoli puramente tecnici, il vero groviglio è di natura tanto psicologica quanto tecnica.

Non si tratta solo di ostacoli all'integrazione o di debito di sistema, ma anche di esitazione.

È paura del cambiamento,

timore di prendere la decisione sbagliata.

Eppure in uno scenario in così rapida evoluzione,

la domanda giusta da porsi non è "Cosa succede se falliamo?",

bensì "Cosa succede se non ci proviamo?".

Perché il vero rischio è non fare il primo passo, è restare fermi mentre gli altri guadagnano terreno.

## Dove si trovano le aziende nel percorso verso l'autonomia

Punto di vista di Pega: il percorso collaudato verso processi ed esperienze che si ottimizzano automaticamente



CAPITOLO 3

# Il vantaggio dell'impresa autonoma



# La svolta è reale. E alcune imprese si stanno già muovendo in questa direzione.

Queste organizzazioni stanno abbracciando l'impresa autonoma non come un obiettivo finale, ma come un principio di progettazione, costruendo ecosistemi intelligenti in cui agenti IA, flussi di lavoro orchestrati e processi decisionali governati operano in sincronia.

## Il cammino verso il futuro

Le organizzazioni non stanno solo esplorando l'impresa autonoma per le sue promesse tecniche, ma la considerano fondamentale per ottenere un impatto strategico reale:

- Il **68%** afferma che il miglioramento dell'efficienza operativa è una priorità assoluta.
- Il **66%** considera la riduzione dei costi un vantaggio fondamentale.
- Il **65%** ritiene che una migliore esperienza del cliente sia estremamente importante.
- Il **62%** indica il vantaggio competitivo come fattore trainante principale.

## A questo livello:

- I flussi di lavoro sono dinamici e si adattano automaticamente.
- L'IA non sostituisce le persone, ma **amplifica** la loro capacità di giudizio.
- Le decisioni sono predittive, disciplinate e allineate alla strategia aziendale.

# I responsabili delle decisioni riconoscono il valore dei risultati che le funzionalità autonome possono offrire alla loro organizzazione

**L'efficienza operativa, la riduzione dei costi, una migliore esperienza cliente e i vantaggi competitivi sono ritenuti fondamentali**

Quanto sono importanti per la tua organizzazione i seguenti vantaggi delle funzionalità autonome? (n=177) (estremamente importanti o molto importanti)



## Progettare, non improvvisare

Le imprese autonome non nascono per caso. Vengono create con un intento preciso.

Queste organizzazioni non si affidano a progetti pilota isolati o strumenti sparsi. Progettano sistemi che pensano, si adattano e si espandono.

Danno priorità a:

**Orchestrazione piuttosto che frammentazione**

**Prevedibilità piuttosto che improvvisazione**

**Governance piuttosto che congetture**

**Progettazione piuttosto che scoperta.**

E i risultati lo dimostrano:

- Il **79%** dei responsabili aziendali afferma che l'orchestrazione completa del flusso di lavoro è una priorità assoluta, e che non riguarda soluzioni puntuali.
- Il **73%** utilizza gli agenti IA non per sostituire il contributo umano, ma per potenziare il processo decisionale umano e sviluppare l'agilità.

Si tratta di una filosofia strategica (la stessa su cui si basa Pega).

## Pega: Il tuo partner e la tua bussola

Nella foresta, trovare un sentiero è solo l'inizio. Gli strumenti che porti con te sono altrettanto importanti.

I dirigenti del nostro studio, ovvero quel 5% che ha raggiunto la maturità, hanno qualcosa in comune: hanno sostituito soluzioni frammentarie con piattaforme progettate per adattarsi, espandersi e pensare.

Pega è proprio questo tipo di piattaforma. Non è una soluzione pronta all'uso. Costituisce la base per la trasformazione aziendale guidata dall'IA, ideata per unificare il processo decisionale, l'orchestrazione e l'automazione in un unico sistema intelligente. E il suo vantaggio è triplice:

- **Pega Blueprint™** ridefinisce il modo di lavorare combinando le ultime novità nel campo dell'IA generativa con anni di best practice del settore, in modo da poter intervenire rapidamente senza dover ripartire da zero.
- **Pega Predictable AI™** unisce la potenza degli agenti IA con la governance e l'affidabilità dei flussi di lavoro strutturati. A differenza dei sistemi di IA tradizionali che si affidano a ragionamenti imprevedibili e si basano su prompt, l'IA prevedibile di Pega sfrutta l'IA durante la fase di progettazione per creare flussi di lavoro trasparenti, verificabili e ripetibili.
- **L'orchestrazione end-to-end del flusso di lavoro e la gestione intelligente dei casi** sostituiscono le tecnologie legacy con sistemi scalabili e adattivi, consentendoti di crescere senza aumentare la complessità.

Le aziende al vertice non utilizzano molti strumenti, ma quelli giusti.





CAPITOLO 4

# La tua roadmap verso l'impresa autonoma

Abbiamo già visto che la meta non si raggiunge per caso. Il percorso è tracciato.

Puoi raggiungerla consapevolmente, con sistemi creati per adattarsi e strategie basate su dati verificabili.

## Fase 1: Costruire le fondamenta

Prima di espandersi, è necessaria la stabilità.

I pionieri iniziano ripulendo il sottobosco, utilizzando Pega Blueprint per riprogettare i sistemi e i flussi di lavoro legacy, per poi passare rapidamente alla realizzazione di tali idee.

### Azioni da intraprendere:

- Utilizzare Blueprint per modernizzare e ripensare i processi fondamentali.
- Coordinare i team in funzione di obiettivi di trasformazione condivisi.
- Creare una base per l'intelligenza artificiale, l'orchestrazione e l'automazione.
- Consolidare le fonti di dati per garantire visibilità e governance.
- Identificare i primi sostenitori all'interno dell'azienda e del reparto IT.

### Informazione chiave:

Solo il 18% dei responsabili aziendali ritiene che la propria azienda disponga di una roadmap ben definita per diventare un'impresa autonoma.

## Fase 2: Orchestrare in modo intelligente

Il percorso inizia qui.

La trasformazione passa dagli aggiornamenti tattici al coordinamento strategico. Il lavoro diventa strutturato, monitorato e suddiviso in base alle priorità in tutta l'azienda.

### Azioni da intraprendere:

- Utilizzare la gestione dei casi per coordinare attività complesse e interfunzionali.
- Implementare un'automazione intelligente dei flussi di lavoro in tutti i reparti.
- Introdurre visibilità in tempo reale sullo stato e sulle prestazioni del lavoro.
- Iniziare a integrare l'IA nei punti decisionali all'interno dei flussi di lavoro.
- Dare priorità all'orchestrazione rispetto all'automazione delle soluzioni puntuali.

### Informazione chiave:

Solo il 30% dei responsabili aziendali afferma che il lavoro della propria azienda è strutturato, monitorato e suddiviso in base alle priorità, ossia la fase "gestita" del percorso verso l'impresa autonoma.



## Fase 3: Ottimizzare in modo autonomo

A questo punto, i sistemi iniziano a migliorarsi autonomamente.

I dirigenti passano dal reagire all'anticipare, integrando un'intelligenza che apprende, si adatta e valorizza il potenziale umano.

- Implementare agenti IA per eseguire flussi di lavoro e attività specifiche.
- Monitorare e perfezionare in tempo reale utilizzando i feedback loop.
- Consentire ai sistemi di adattarsi in base al contesto, non solo alle regole.
- Passare dalle dashboard statiche alle informazioni predittive.
- Creare strutture di governance per garantire che l'IA sia comprensibile e conforme.

### Informazione chiave:

Solo il 53% dei responsabili aziendali crede che la propria organizzazione sia in grado di implementare agenti IA nell'impresa autonoma.

## Fase 4: Espandersi continuamente

Questa è la terra promessa: l'impresa autonoma.

Qui il lavoro è ottimizzato in tempo reale e i sistemi si organizzano da soli. Il potenziale umano viene reso disponibile per la creatività, la strategia e l'innovazione, mentre la trasformazione diventa continua.

### Azioni da intraprendere:

- Costruire sistemi in grado di ripararsi e ottimizzarsi autonomamente.
- Istituzionalizzare cicli continui di apprendimento e miglioramento.
- Estendere l'orchestrazione all'intero ciclo di vita dei clienti e dei dipendenti.
- Sfruttare l'IA per personalizzare le esperienze su larga scala.
- Reinvestire la capacità che si è resa disponibile nell'innovazione e nella crescita.

### Informazione chiave:

Solo il 5% delle imprese ritiene di aver raggiunto l'autonomia aziendale. Per il restante 95%, non si tratta di una situazione sfavorevole, ma piuttosto di un campo aperto di opportunità.

## Superare la resistenza: il fattore umano

Nemmeno i sistemi migliori, da soli, sono in grado di far evolvere un'organizzazione.

### La resistenza è reale:

il **45%** dei dipendenti in prima linea e  
il **41%** dei responsabili aziendali

... resiste ancora alla transizione verso l'autonomia.

Ma la resistenza non è permanente: è un punto di partenza. E se c'è una cosa in cui gli esseri umani eccellono, è proprio la capacità di adattamento.

### Azioni da intraprendere:

- Utilizzare la trasparenza dei dati per creare fiducia e demistificare l'IA.
- Considerare l'autonomia come un potenziamento, non come una sostituzione.
- Ottenere risultati immediati che stimolino slancio e fiducia.
- Investire nell'aggiornamento professionale e nella gestione del cambiamento.
- Celebrare i talenti della trasformazione in tutta l'organizzazione.



### Suggerimento:

i pionieri sono ovunque e sono indispensabili per aprire la strada. Hanno solo bisogno di spazio per crescere.



## Il tuo percorso, guidato da Pega

Non devi affrontare tutto questo da solo. Anche i pionieri più entusiasti hanno bisogno di un partner.

Pega mette a disposizione oltre 40 anni di esperienza nella trasformazione aziendale e una piattaforma basata sull'intelligenza artificiale appositamente progettata per le imprese autonome.

Con l'IA come fulcro, potrai muoverti più rapidamente, espanderti in modo più intelligente e dirigere con sicurezza. Pega ti aiuta a sostituire la complessità dei sistemi legacy con un'intelligenza orchestrata, così potrai passare dal reagire al progettare il futuro.

Ecco come:

- **Pega Blueprint™** rivoluziona la progettazione delle app combinando l'IA generativa con decenni di best practice del settore, consentendoti di creare un'applicazione in pochi minuti e renderla operativa in pochi giorni.
- **Predictable AI™** funge da bussola intelligente: ti permette di utilizzare l'IA agentica per progettare ed eseguire flussi di lavoro trasparenti, governabili e pronti per il futuro.
- L'orchestrazione **end-to-end del flusso di lavoro e la gestione intelligente dei casi** sostituiscono le tecnologie legacy con sistemi scalabili e adattivi, consentendoti di crescere a livello globale senza frammentazione locale.

Grazie all'intelligenza artificiale agentica e all'intelligenza orchestrata, offriamo alle aziende la possibilità di smettere di reagire e iniziare a dirigere.

Non hai bisogno di magia, solo di sistemi creati per farti progredire. E del partner giusto che ti accompagni nel tuo percorso.



### Informazioni su Pegasystems

Pega fornisce la principale piattaforma basata sull'IA per la trasformazione aziendale. Le organizzazioni più influenti al mondo si affidano alla nostra tecnologia per reinventare il modo in cui viene svolto il lavoro automatizzandone i flussi, personalizzando le customer experience e modernizzando i sistemi legacy. Dal 1983, la nostra architettura scalabile e flessibile promuove l'innovazione continua, aiutando i clienti ad accelerare il loro percorso verso l'impresa autonoma.

[pega.com/it](https://pega.com/it)