



L'integrazione dell'IA nelle imprese italiane: barriere, ritardi e opportunità

Risultati italiani della 29^a Global CEO Survey

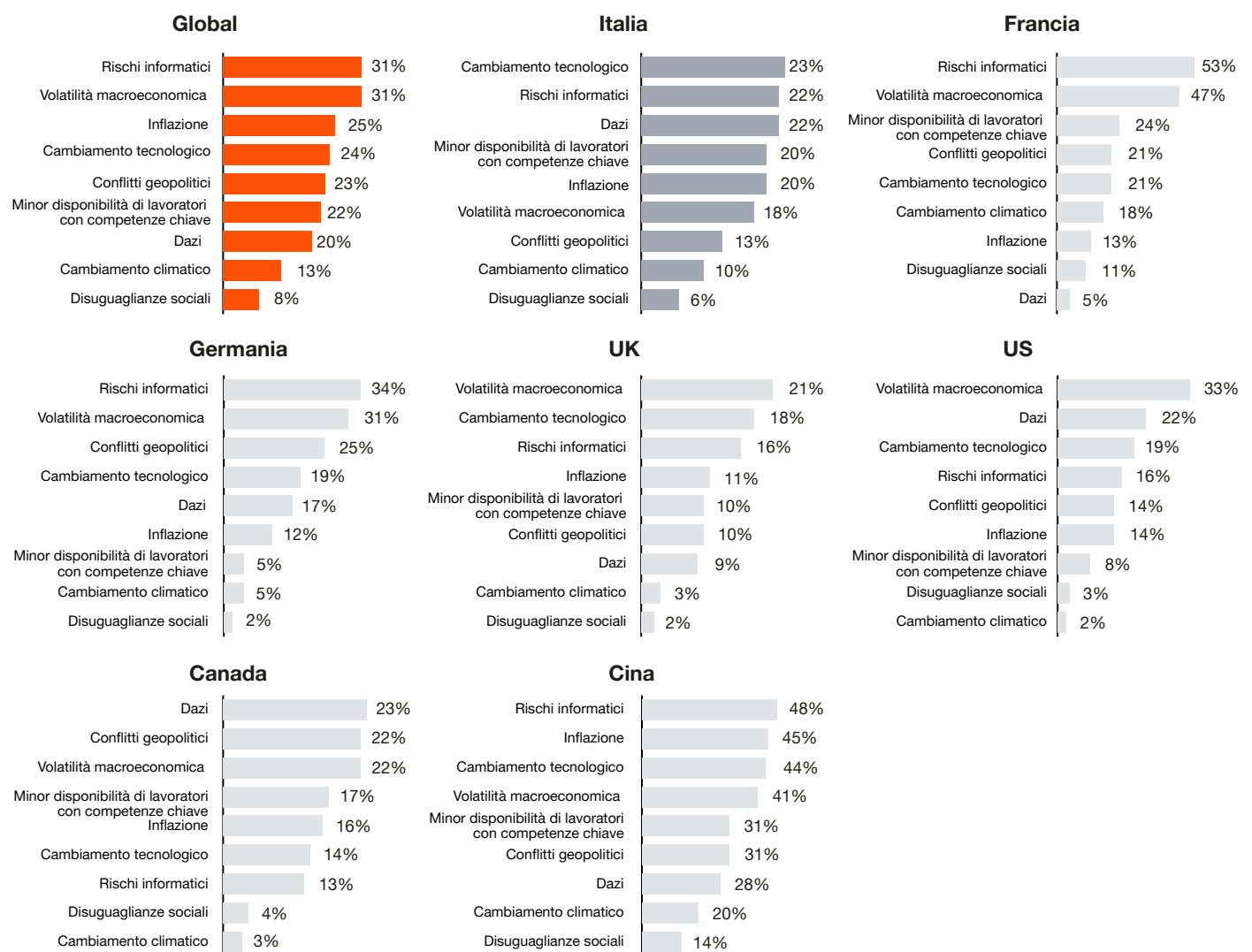


Se interrogati sulle minacce a cui si sentono molto od estremamente esposti nei prossimi 12 mesi, mentre a livello globale spiccano rischi informatici e volatilità macroeconomica, i CEO italiani mettono il cambiamento tecnologico al primo posto, benché di poco distante da rischi informatici, dazi, minor disponibilità di lavoratori con competenze chiave e inflazione.

Figura 1

D: In quale misura ritiene che la sua azienda sarà esposta alle seguenti minacce nei prossimi 12 mesi?

[% delle risposte 'Fortemente esposta' e 'Estremamente esposta' per Paese]

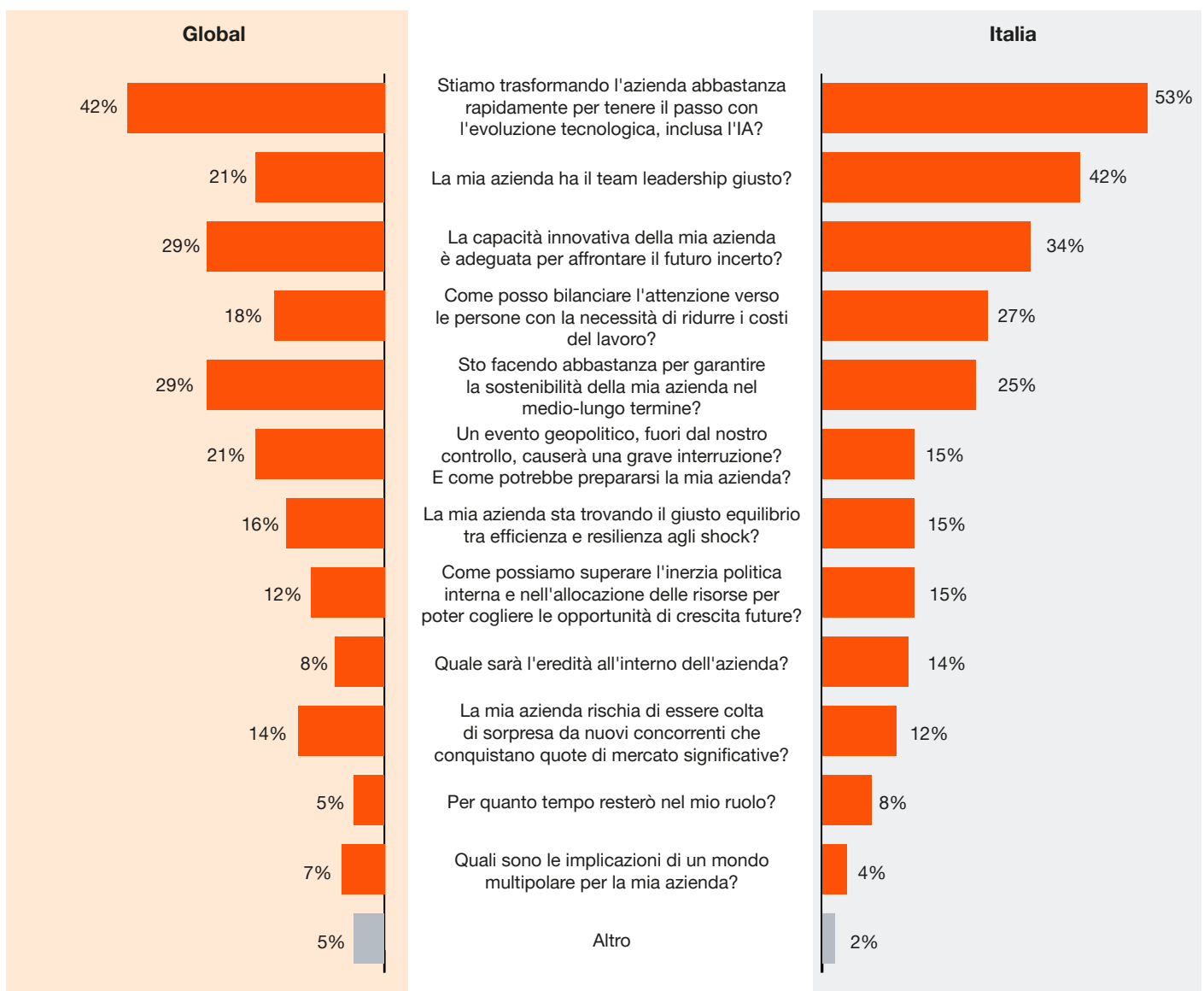


Base: Global= 4454, Canada=133, Cina=216, Francia=38, Germania=93, India=44, Italia=118, Giappone=139, UK=129, US=101

Il cambiamento tecnologico preoccupa, anche perché non si è certi di avere gli strumenti per poterlo gestire: la maggior parte dei CEO italiani (53%) si chiede se la propria azienda si stia trasformando rapidamente per tenere il passo con l'evoluzione tecnologica (a livello globale la percentuale di CEO che si interroga principalmente su questo è al 42%) e il 34% si interroga sull'adeguatezza della capacità innovativa nell'affrontare l'incertezza del futuro.

Figura 2

D: Qual è la preoccupazione su cui si interroga maggiormente in questo periodo?



Base: Global=4454, Italia=118

Preferisce non rispondere (4% Global, 2% Italia)

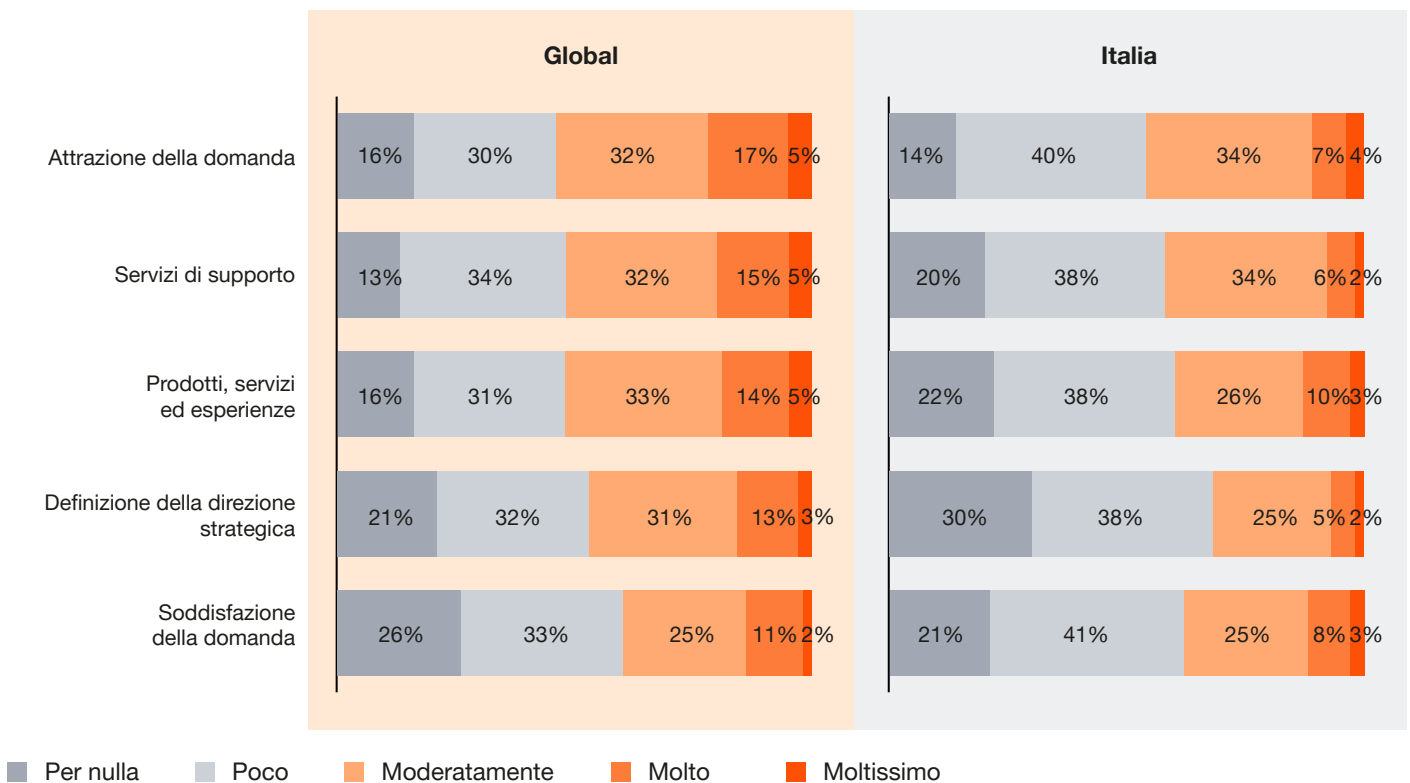
La quota di CEO che in Italia dichiara una bassa o nulla implementazione dell'IA nella propria azienda è sistematicamente superiore alla media globale, in tutti gli ambiti aziendali. Il divario emerge già nell'attrazione della domanda, dove il dato italiano si attesta al 54% (vs. 46% media globale), e diventa più marcato nei servizi di supporto (58% vs. 47%) e nello sviluppo di prodotti, servizi ed esperienze, ambito in cui la scarsa adozione raggiunge il 60%, a fronte del 47% globale.

La distanza si amplia ulteriormente nella definizione della direzione strategica: il 68% delle aziende italiane dichiara di non aver ancora integrato l'IA, contro il 53% a livello internazionale. Solo nella soddisfazione della domanda i dati risultano più vicini, con il 62% dei CEO italiani che non ha ancora adottato l'IA, rispetto al 59% globale. **Nel complesso, il quadro evidenzia come le strategie di implementazione dell'intelligenza artificiale in Italia siano ancora in una fase iniziale rispetto ai principali benchmark internazionali.**

I CEO italiani sono consapevoli della portata trasformativa dell'IA: quasi la metà degli intervistati riconosce nell'innovazione una componente fondamentale della propria strategia aziendale.

Figura 3

D: In che misura l'intelligenza artificiale (IA) è stata implementata nei seguenti ambiti della sua azienda?



L'intelligenza artificiale (IA) si riferisce a sistemi informatici in grado di svolgere compiti che normalmente richiedono il pensiero umano. Questo include l'IA generativa e gli agenti IA.

Non saprei: Global=1-2%; Italia=1-3%

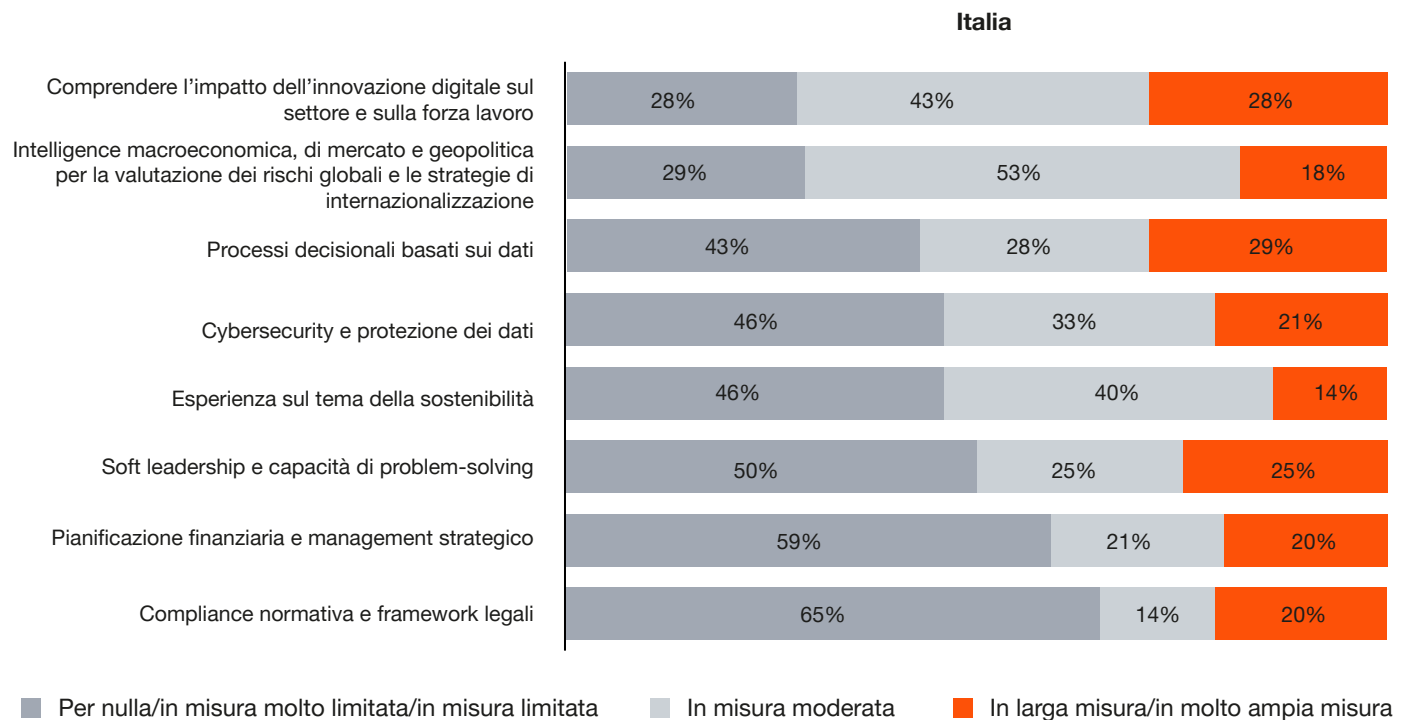
Base: Global=4454; Italia=118

Cosa frena l'IA in Italia: competenze, processi e investimenti

L'integrazione dell'intelligenza artificiale si configura come una questione culturale prima ancora che tecnologica. In Italia, il 71% dei CEO segnala una comprensione ancora non completa dell'impatto dell'innovazione digitale sul proprio settore e sulla forza lavoro, e il 57% degli intervistati indica che l'adozione di processi decisionali basati sui dati è una competenza ancora da rafforzare se non costruire. Queste percentuali indicano che per le imprese italiane è necessario partire da una trasformazione che, oltre a implementare le nuove tecnologie, sviluppi un mindset aziendale capace di comprenderle, valorizzarle e integrarle nei processi quotidiani, e promuova la cultura del dato, della sperimentazione, dell'innovazione continua.

Figura 4

D: In che misura la sua azienda presenta gap nei seguenti ambiti?



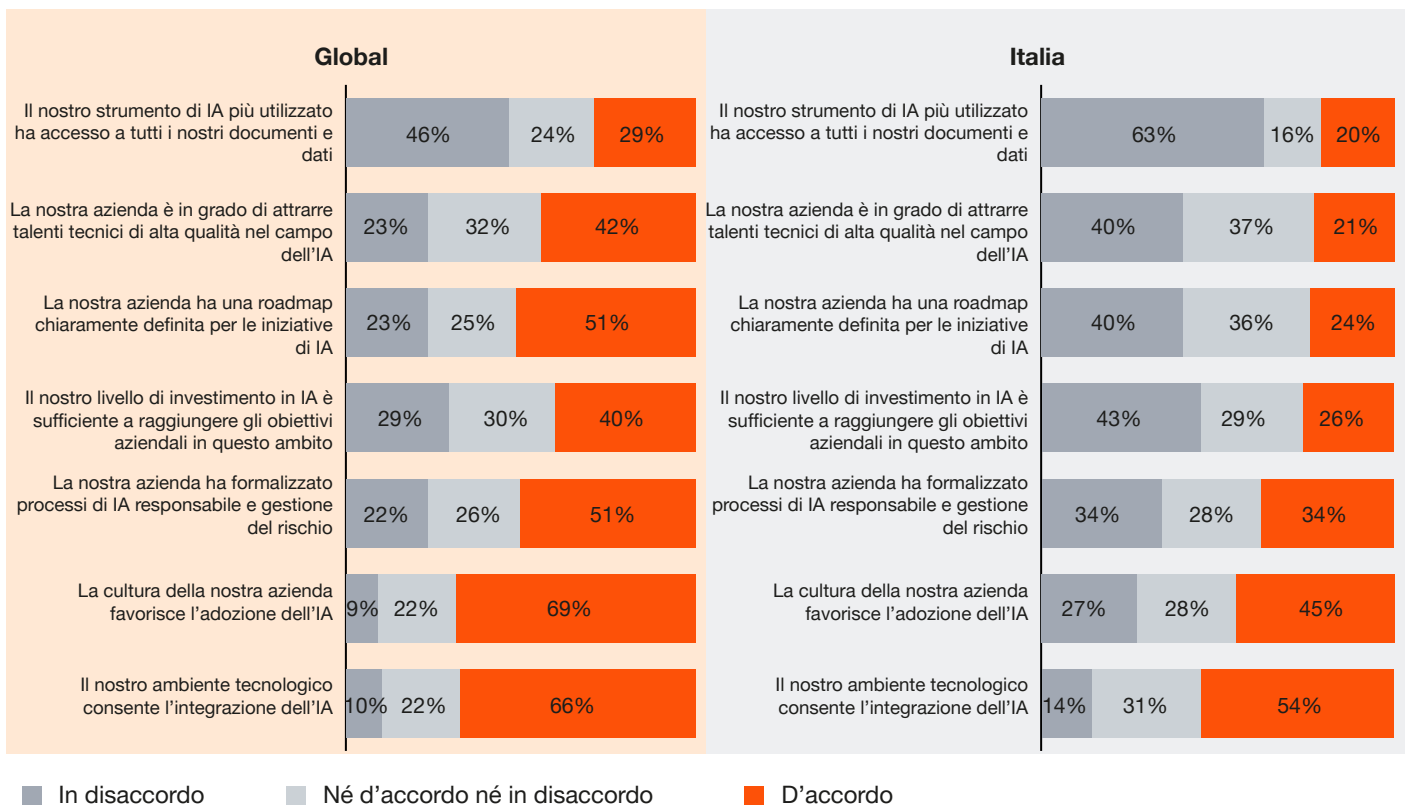
Non saprei: 0-1%

Base: Italia=118

La sfida culturale emerge anche nella difficoltà che le aziende italiane mostrano rispetto alla media globale su temi come la **maturità della data governance**, **l'attrazione di talenti tecnologici**, **la definizione di una roadmap chiara**, tutti elementi che riflettono un ecosistema ancora poco strutturato e, soprattutto, poco orientato al cambiamento.

Figura 5

D: In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni relative all'uso dell'IA nella sua azienda?



Tutti i rispondenti hanno integrato l'IA almeno in misura limitata per una o più aree in risposta alla domanda di Figura 3

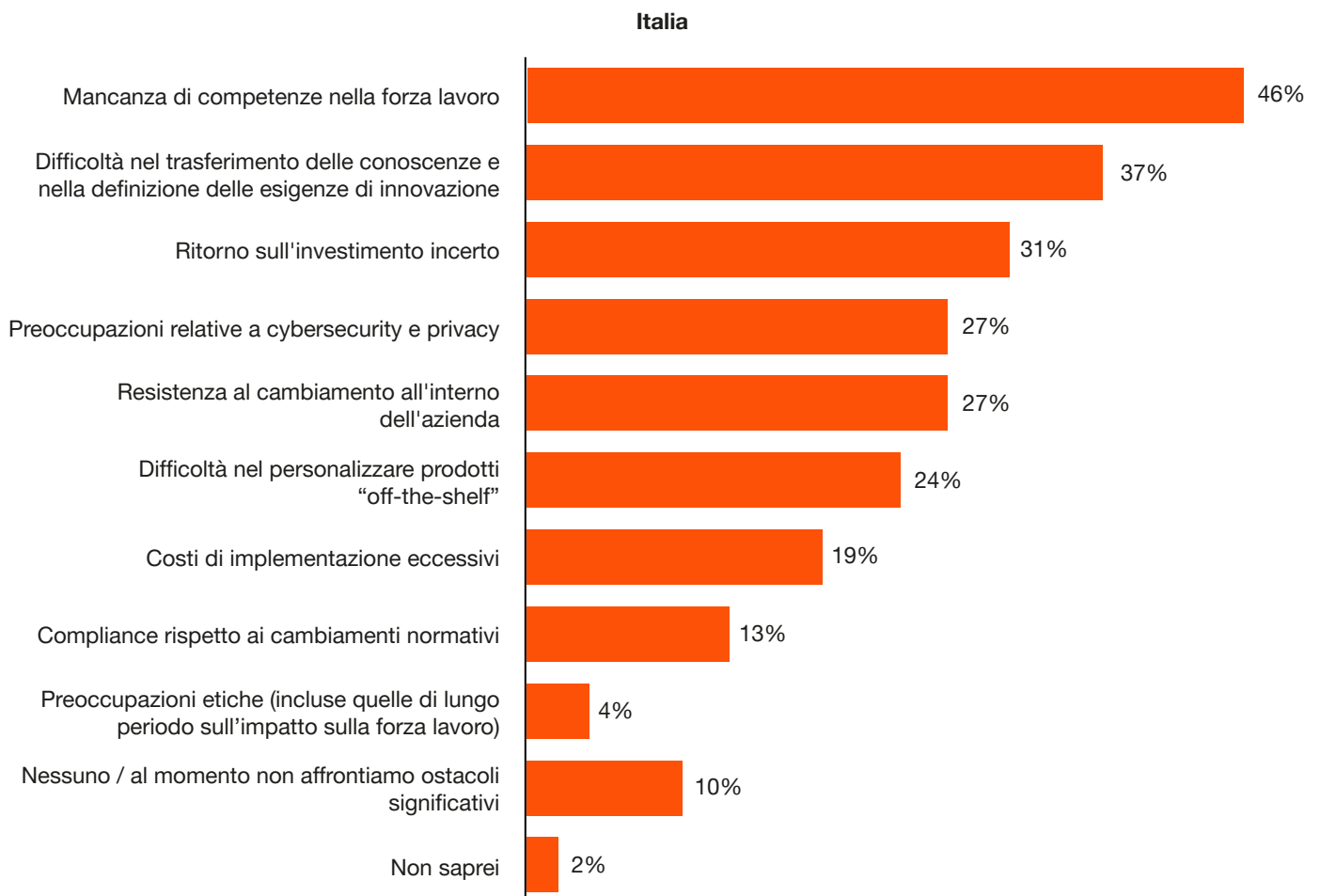
Base: Global=4193, Italia = 108

In Italia oltre un quarto dei CEO (27%) dichiara che la propria organizzazione non dispone di una cultura aziendale favorevole all'adozione dell'IA, un valore tre volte superiore al 9% globale. Divari significativi rispetto ai colleghi nel resto del mondo emergono anche nella predisposizione operativa: il 34% delle aziende italiane afferma di non aver formalizzato processi di IA responsabile e gestione del rischio contro il 22% globale, mancanza che può tradursi nell'emersione di pratiche non presidiate (shadow AI). Un'altra barriera è data dalla mancanza di **risorse**: il 40% dei CEO italiani (vs 23% globale) ritiene di non essere in grado di attrarre talenti tecnici. Questi divari culturali, di gestione dei processi e riguardanti le risorse si riflettono anche in un **divario strategico**: il 40% dei CEO italiani non ha una strada chiara e definita di implementazione dell'IA (vs. 23% globale).

In merito alle principali barriere all'integrazione dell'IA, al primo posto gli AD italiani indicano la mancanza di competenze nella forza lavoro, cui seguono le difficoltà nel trasferimento delle conoscenze (37%), l'incertezza sui ritorni dell'investimento (31%), e le preoccupazioni per la cybersecurity o la resistenza al cambiamento (entrambe 27%).

Figura 6

D: Quali tra i seguenti fattori, se presenti, stanno attualmente limitando l'integrazione dell'intelligenza artificiale all'interno della sua azienda?



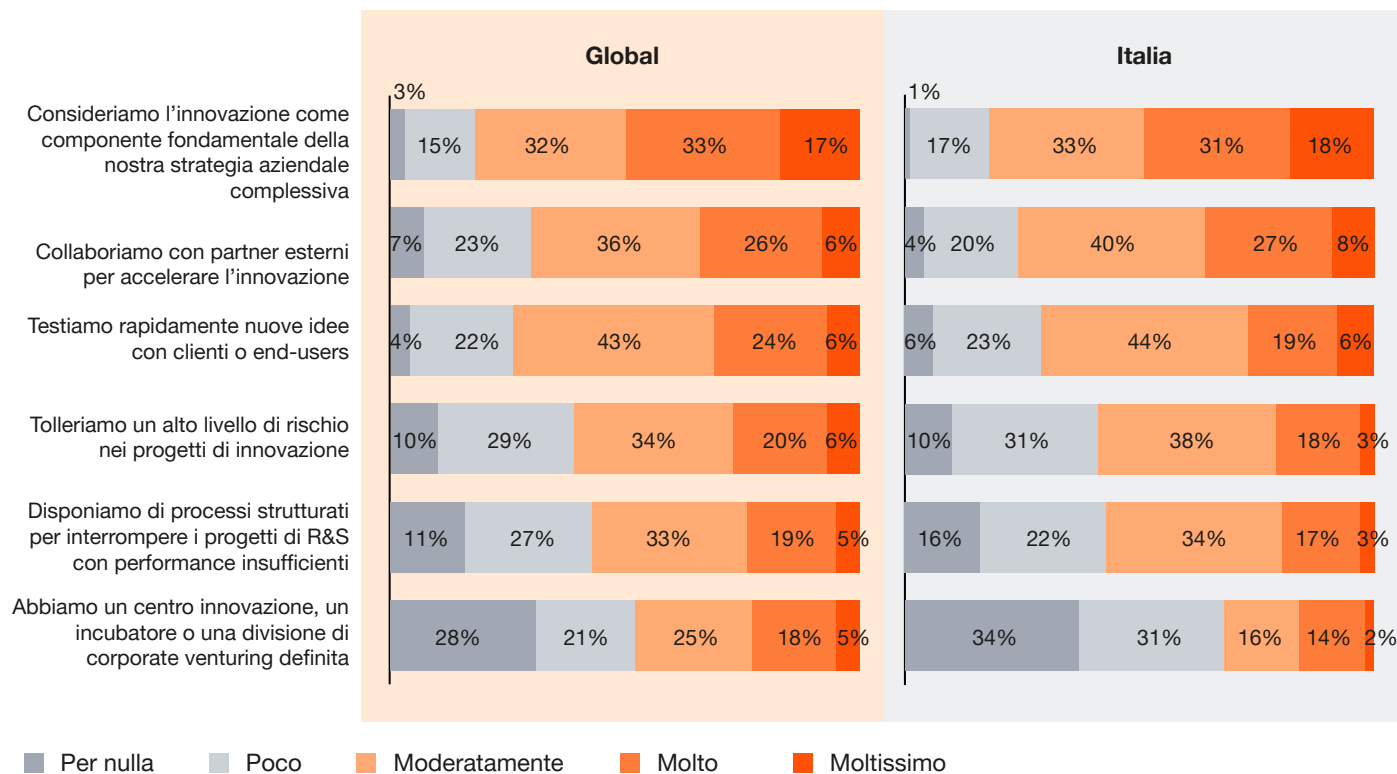
Base: Italia = 118

Tutto questo si traduce in una “innovazione incompleta”: si introducono strumenti tecnologici, ma senza investire sufficientemente nelle competenze, nei processi e nella capacità manageriale di interpretarli e guidarli.

In questo quadro non sorprende che i benefici relativi all'utilizzo dell'IA fatichino ancora ad emergere. Circa il 78% dei CEO italiani (vs. 56% a livello globale) ha dichiarato di non aver osservato nessun beneficio relativo all'implementazione dell'IA sui propri costi e sul fatturato. Al contrario, solo l'1% ha riscontrato sia una diminuzione dei costi che un aumento del fatturato dovuto all'uso dell'intelligenza artificiale.

Figura 7

D: In quale misura ciascuna delle seguenti affermazioni caratterizza l'approccio della sua azienda all'innovazione?



Non saprei: Global =3-5%; Italia=4-8%

Base: Global=4454; Italia=118

Emerge un quadro “a due velocità”: quasi la metà dei CEO italiani (49%) sostiene con fermezza che l’innovazione è un elemento fondamentale della strategia aziendale, ma questa ambizione fatica a tradursi in capacità organizzativa strutturata. Solo il 16% dichiara infatti di avere un centro di innovazione/incubatore o una funzione di corporate venturing, mentre per il 65% questi presidi sono assenti o marginali. Coerentemente, restano contenuti anche alcuni comportamenti tipici di un’innovazione “matura”: solo il 25% afferma di testare rapidamente nuove idee con clienti ed end-user e appena il 21% dichiara un’elevata tolleranza al rischio nei progetti di innovazione; inoltre, soltanto il 20% dispone di processi strutturati per interrompere iniziative di R&S con performance insufficienti. In questo contesto, l’apertura verso l’esterno può diventare una leva concreta: il 35% dichiara di collaborare con partner esterni per accelerare l’innovazione. Ma senza ruoli, governance e meccanismi decisionali interni stabili, il rischio è che anche questa collaborazione resti episodica e frammentata, invece di trasformarsi in un motore continuo e scalabile di innovazione.

Di fronte a tecnologie dirompenti, nessuna impresa può permettersi di operare come un sistema chiuso, né può pensare di disporre internamente di tutte le competenze necessarie. La collaborazione tra startup, centri di ricerca, imprese e hub tecnologici permette di mettere a sistema competenze e risorse e di ridurre rischi e frammentazioni. Grazie a ciò è possibile accelerare un’adozione matura dell’intelligenza artificiale trasformando le opportunità in scelte coerenti e strutturate con gli obiettivi di innovazione aziendale.



“

Il gap di adozione dell’IA in Italia deve essere letto come un’opportunità concreta per ripensare il modo in cui le aziende costruiscono valore: è l’occasione per trasformare il potenziale in risultati reali e misurabili, investendo in nuove competenze, ridisegnando i processi, costruendo una governance solida e una strategia chiara.

Alessandro Caridi
Partner, PwC Italia

Contatti

Giovanni Andrea Toselli

Presidente e Amministratore Delegato,
PwC Italia
andrea.toselli@pwc.com

Alessandro Grandinetti

Clients & Markets Leader, PwC Italia
alessandro.grandinetti@pwc.com

Alessandro Caridi

Partner, Digital Innovation
Leader, PwC Italia
alessandro.caridi@pwc.com

Luca Chiodaroli

Partner, Digital Innovation, PwC Italia
luca.chiodaroli@pwc.com

Massimo Iengo

Partner, D&A Leader, PwC Italia
massimo.iengo@pwc.com



[pwc.com/integrazione-ai](https://www.pwc.com/integrazione-ai)

© 2026 PwC in Italy. All rights reserved. PwC refers to PwC in Italy, which encompasses all legal entities that are part of the PwC network in Italy and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.