



IA e PMI

Dalla sperimentazione alla produttività misurabile

La Business Transformation per rendere l'IA
un valore concreto nelle PMI.

LA PROPOSTA DI HERMES CENTRO STUDI EUROPEO

Accompagnare le PMI nell'adozione dell'IA, trasformando processi, competenze e servizi per costruire nuove opportunità di crescita.

01

ADOZIONE DELL'IA

02

BUSINESS TRANSFORMATION

03

CRESCITA MISURABILE

01 / LA SITUAZIONE

L'intelligenza artificiale è una possibilità di crescita per le PMI

Il vantaggio nasce quando la tecnologia entra nei processi e valorizza le persone.

Rispondere più rapidamente a un cliente, trovare una soluzione in un archivio tecnico, preparare un'offerta con informazioni più complete: l'IA può rendere più efficaci attività che ogni giorno assorbono tempo e competenze. Per una PMI, migliorare questi passaggi può significare servire meglio il mercato e liberare risorse per sviluppare il proprio business.

Le grandi imprese stanno adottando queste tecnologie con maggiore diffusione. Nel 2025 utilizza almeno una tecnologia di IA il 53,1% delle imprese con almeno 250 addetti, contro il 15,7% delle imprese con 10-249 addetti. Oltre metà delle grandi imprese è già coinvolta, mentre fra le PMI del perimetro statistico la quota è circa una su sei.

Una distanza che può diventare un'opportunità

Le PMI possono affrontare il cambiamento partendo dalla conoscenza dei propri clienti, dalle competenze delle persone e dai processi nei quali un miglioramento crea valore. L'adozione guidata dell'IA permette di mettere questo patrimonio al lavoro, scegliendo obiettivi proporzionati alle risorse e alle priorità dell'impresa.

LA DIAGNOSI DI HERMES CENTRO STUDI EUROPEO

Il divario di adozione segnala uno spazio di intervento. La Business Transformation può aiutare le PMI a collegare tecnologia, organizzazione e strategia, rendendo l'IA una capacità aziendale utilizzabile e misurabile.

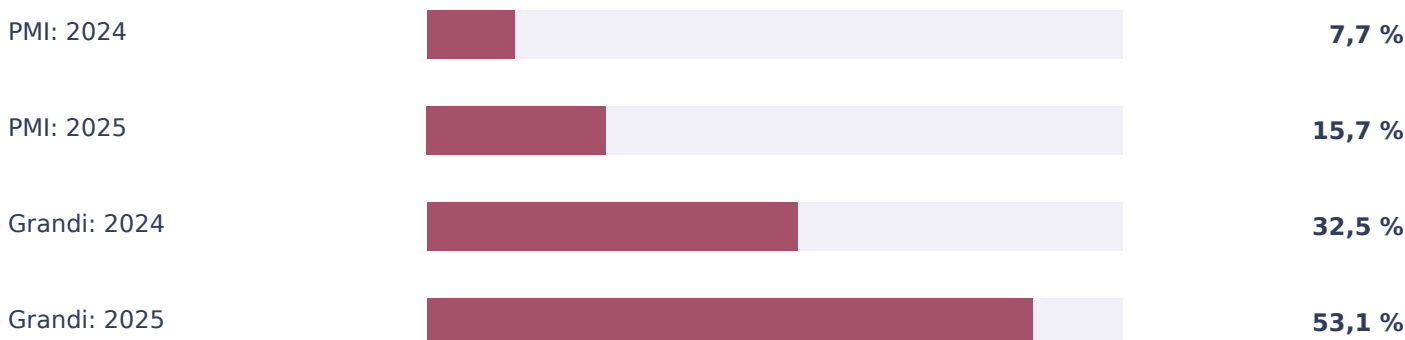
Hermes Centro Studi Europeo è pronta ad affiancare le PMI in questo percorso: leggere i dati, comprendere le esigenze, individuare le opportunità e costruire un piano di trasformazione fondato sui risultati attesi. Il position paper presenta il metodo e le soluzioni da approfondire insieme.

02 / IL CONFRONTO FRA IMPRESE

Le PMI accelerano. Le grandi imprese avanzano di più.

Confronto 2024-2025: utilizzo dichiarato di almeno una tecnologia di IA.

Adozione dell'IA per dimensione d'impresa



PMI: 10-249 addetti; grandi: almeno 250. Settori coperti dalla rilevazione. Le microimprese sotto i 10 addetti sono escluse. Il dato misura utilizzo, non redditività o numero di nuovi progetti.

Le PMI crescono di 8 punti percentuali; le grandi imprese di 20,6. Il divario passa da 24,8 a 37,4 punti percentuali. L'adozione delle PMI più che raddoppia, ma la distanza aumenta. Nel totale delle imprese con almeno 10 addetti, l'utilizzo sale dall'8,2% al 16,4%.

Che cosa significa per una PMI

Il confronto invita a valutare le opportunità dell'IA prima che nuove modalità di servizio e organizzazione diventino una richiesta ordinaria di clienti e filiere. È una lettura strategica dei dati, non la dimostrazione di un effetto automatico sui ricavi: il beneficio dipende dall'impiego scelto e dalla qualità dell'attuazione.

IL PRIMO PASSO È ACCESSIBILE

Una PMI può iniziare da un processo circoscritto, coinvolgere chi lo conosce e misurare il cambiamento. La trasformazione si costruisce attraverso risultati progressivi: una prima applicazione utile prepara l'estensione ad altre attività.

03 / LA BUSINESS TRANSFORMATION

Cambiare il modo di lavorare per creare più valore

La trasformazione aziendale collega strategia, processi, persone, dati e tecnologia.

La Business Transformation è il percorso con cui l’impresa ripensa il proprio funzionamento per raggiungere obiettivi di crescita, qualità ed efficienza. Nell’adozione dell’IA, significa scegliere quale risultato ottenere e organizzare attorno a esso attività, responsabilità e competenze.

Processi più fluidi

L’analisi identifica attese, duplicazioni e passaggi che assorbono tempo. Su questa base si individua dove l’IA possa aiutare a ricercare informazioni, predisporre documenti o supportare l’analisi, mantenendo verifiche proporzionate al contesto.

Persone e conoscenza valorizzate

Le competenze dei lavoratori guidano la selezione delle applicazioni. Formazione e affiancamento aiutano a usare gli strumenti, valutare le risposte e trasformare l’esperienza aziendale in conoscenza più facilmente disponibile. Il coinvolgimento delle persone facilita l’adozione nel lavoro quotidiano.

Dimensione	Valore da ricercare e verificare
Strategia e clienti	Tempi di risposta migliori, servizi più adeguati, capacità di cogliere nuove esigenze.
Processi e dati	Meno passaggi ripetitivi, informazioni più accessibili e aggiornate.
Persone e responsabilità	Più autonomia operativa, competenze mirate e controllo dei risultati.

IL VALORE AGGIUNTO PER LA PMI

La Business Transformation rende coerenti gli investimenti: collega l’applicazione di IA a un bisogno reale, prepara l’organizzazione a utilizzarla e consente di verificare come il miglioramento contribuisca agli obiettivi aziendali.

04 / IL QUADRO NORMATIVO

Regole già applicabili. Scadenze da leggere nel testo aggiornato.

Il quadro europeo è stato modificato nel 2026: la preparazione deve riflettere le modifiche.

Il regolamento europeo sull'IA segue un'applicazione progressiva ed è stato modificato dal regolamento (UE) 2026/1744. Il rinvio di alcune disposizioni sull'alto rischio non sospende gli altri obblighi applicabili. Ruolo dell'impresa, caratteristiche del sistema e destinazione d'uso restano determinanti.

Tema	Quadro essenziale al 24 ottobre 2026
Trasparenza	Le disposizioni dell'articolo 50 si applicano dal 2 agosto 2026, con regole transitorie specifiche per alcune fattispecie.
Alto rischio: allegato III	Le relative disposizioni si applicheranno dal 2 dicembre 2027, secondo il quadro modificato.
Alto rischio legato ai prodotti	La scadenza è il 2 agosto 2028 per le categorie pertinenti; occorre verificare il rapporto con le norme settoriali.

L'articolo 4 aggiornato richiede misure a sostegno dell'alfabetizzazione in materia di IA del personale e delle persone che operano per conto di fornitori e utilizzatori. Non impone di garantire un livello specifico di alfabetizzazione di ogni individuo.

Un impiego concreto, più discipline

Restano da considerare protezione dei dati personali, diritto d'autore, rapporti di lavoro, sicurezza e obblighi contrattuali. La legge italiana n. 132/2025 completa il quadro nazionale. Un'attestazione commerciale del fornitore non esaurisce la verifica dell'uso concreto.

Il quadro riassuntivo non sostituisce la classificazione del singolo sistema: sono presenti eccezioni e disposizioni transitorie. Le fonti aggiornate sono riportate nei riferimenti verificabili.

05 / LA SOLUZIONE

Un percorso di trasformazione costruito sulle esigenze della PMI

La proposta di Hermes Centro Studi Europeo accompagna l'adozione dalla strategia ai risultati.

Hermes Centro Studi Europeo propone un percorso di Business Transformation orientato all'IA, nel quale il confronto con l'impresa traduce bisogni e dati in priorità operative. Il metodo parte dal business, seleziona un'applicazione utile e prepara le condizioni per estenderne il valore.

Comprendere l'impresa e confrontare i dati

Il primo passaggio esamina obiettivi, clienti, flussi di lavoro e maturità digitale. I dati di adozione per dimensione aiutano a contestualizzare il percorso; i dati interni chiariscono tempi, volumi, qualità e costi. Il confronto orienta le scelte senza assimilare imprese con esigenze differenti.

Costruire un piano di adozione

Si definiscono i casi d'uso prioritari, il contributo atteso, i dati necessari e le competenze da sviluppare. Il piano comprende costi, responsabilità, requisiti applicabili e indicatori. L'impresa può così scegliere una prima applicazione coerente con le proprie possibilità.

Accompagnare l'attuazione e lo sviluppo

La prova sul processo, la formazione e il monitoraggio permettono di consolidare l'impiego. Hermes Centro Studi Europeo può contribuire all'analisi, alla progettazione del percorso e al raccordo con competenze tecniche specialistiche e strumenti di sostegno pertinenti.

DALL'INTERESSE A UN PROGETTO CONCRETO

L'esito è un piano di trasformazione con priorità, attività e criteri di risultato. Hermes Centro Studi Europeo è pronta a discuterlo con le PMI interessate, per individuare come l'IA possa contribuire al loro sviluppo.

06 / LE APPLICAZIONI

Dove l’IA può aiutare la PMI a fare un passo avanti

Esempi da adattare al settore, ai dati disponibili e agli obiettivi dell’impresa.

Il valore diventa comprensibile quando la tecnologia incontra un’attività concreta. La Business Transformation aiuta a scegliere l’applicazione che può produrre un beneficio riconoscibile e a inserirla in un processo organizzato.

Ambito	Possibile applicazione	Risultato da osservare
Clienti e commerciale	Supporto alla ricerca di informazioni e alla preparazione di risposte e offerte.	Tempi di risposta, completezza e qualità delle proposte.
Conoscenza aziendale	Consultazione assistita di documentazione tecnica autorizzata.	Tempo di ricerca, correttezza e reperibilità dei riferimenti.
Amministrazione	Supporto a estrazione e classificazione di dati documentali.	Tempo netto, errori e rilavorazioni.
Produzione e manutenzione	Analisi di dati operativi per supportare valutazioni tecniche.	Utilità delle segnalazioni e risultati sul processo, secondo il caso.

Un progetto pilota vicino al lavoro reale

La prima applicazione viene provata su attività rappresentative e con criteri definiti prima dell’avvio. Il confronto include revisione umana e gestione delle eccezioni. La classificazione normativa dipende dall’uso effettivo: gli esempi non attribuiscono automaticamente un livello di rischio.

MIGLIORARE UN PROCESSO, PREPARARE LA CRESCITA

Risultati verificati aiutano a decidere dove estendere l’IA e come rafforzare competenze e dati. Il successo della prima applicazione può diventare la base per un percorso più ampio di innovazione del servizio e dell’organizzazione.

07 / I NUMERI DELLA SOLUZIONE

Più capacità operativa da destinare al business

Simulazione illustrativa: valori ipotetici, non risultati di una sperimentazione realizzata.

Si consideri un’attività ripetuta 10.000 volte l’anno. Il tempo iniziale ipotizzato è di 20 minuti per attività, contro 12 minuti per il processo assistito, comprensivi della revisione. La differenza sarebbe di 8 minuti, pari al 40% del tempo iniziale.

Tempo per attività | esempio ipotetico



Il secondo valore include la revisione. Eventuali errori, rilavorazioni e gestione delle eccezioni devono essere rilevati e considerati nel confronto.

Su 10.000 attività, la differenza corrisponderebbe a circa 1.333 ore annue. Valorizzandole convenzionalmente a 30 euro l’ora si ottengono circa 40.000 euro di capacità operativa potenziale: non un risparmio di cassa automaticamente disponibile.

Costi ipotizzati del primo anno	Importo
Licenze e servizi	€12.000
Integrazione e preparazione iniziale	€15.000
Formazione e governo del processo	€5.000
Totale	€32.000

La differenza teorica sarebbe di circa 8.000 euro prima di imposte e di ulteriori costi non inclusi. Nessun importo è un preventivo o una promessa di rendimento. Il progetto reale deve ricostruire tutti i costi e l’effettiva possibilità di utilizzare la capacità liberata.

08 / LA SENSIBILITÀ ECONOMICA

Misurare il beneficio per scegliere come crescere

La stessa ipotesi economica va verificata anche in condizioni meno favorevoli.

Nell'esempio, con un costo del primo anno pari a 32.000 euro, 10.000 attività e valorizzazione convenzionale di 30 euro l'ora, il pareggio teorico richiederebbe 6,4 minuti di riduzione per attività. È un calcolo di capacità valorizzata, non un punto di pareggio finanziario dimostrato.

Sensibilità: capacità potenziale valorizzata

Riduzione: 4 minuti		20000 €
Riduzione: 8 minuti		40000 €
Riduzione: 10 minuti		50000 €

Simulazione: $10.000 \text{ attività annue} \times \text{minuti risparmiati} \div 60 \times \text{€}30/\text{ora}$. Confronto con costi ipotetici del primo anno di €32.000. Qualità del servizio invariata come condizione da verificare.

Con quattro minuti di riduzione, il valore teorico sarebbe inferiore di 12.000 euro ai costi ipotizzati. Con otto minuti la differenza salirebbe a 8.000 euro; con dieci a 18.000. Volumi inferiori o revisione più onerosa potrebbero modificare ulteriormente il risultato.

Capacità disponibile e beneficio realizzato

Il tempo liberato produce valore se consente di gestire più attività, ridurre arretrati o migliorare il servizio. Se non può essere riutilizzato, la valorizzazione economica rimane potenziale. Il monitoraggio dovrebbe distinguere minuti risparmiati, ore effettivamente riallocate e benefici monetari documentabili.

UN INVESTIMENTO DA DIMENSIONARE

L'analisi dei risultati aiuta a scegliere volumi, applicazioni e tempi di estensione sostenibili. La gradualità permette di migliorare il progetto e concentrare le risorse sulle attività che creano valore per l'impresa.

09 / LA SPERIMENTAZIONE TERRITORIALE

Trenta PMI per costruire percorsi di trasformazione

Dimensioni e calendario proposti: non un programma già finanziato.

Hermes Centro Studi Europeo propone un pilota su 30 PMI, organizzate in tre gruppi territoriali o di filiera. Ogni impresa sviluppa un percorso centrato su un caso d'uso prioritario, con accompagnamento nell'analisi, nella preparazione e nella valutazione dei risultati. I casi non pronti ricevono indicazioni sulle condizioni da costruire.

Periodo indicativo	Attività
Mesi 1-2	Rilevazione dei bisogni, selezione dei processi e verifica delle condizioni.
Mesi 3-4	Preparazione dei dati, formazione e prove controllate.
Mesi 5-6	Verifica economica e decisione motivata.
Successivi 3 mesi	Osservazione della continuità d'uso e dei risultati effettivi.

Indicatori che rendano visibile il valore

La rilevazione deve seguire tutte le 30 imprese iniziali: prove avviate, interruzioni, decisioni di estendere o fermare, costi sostenuti e disponibilità delle informazioni. Per chi prosegue, vanno osservati qualità, tempi e capacità effettivamente utilizzata.

Risorse da determinare prima dell'avvio

Il budget del pilota richiede una progettazione specifica e una verifica delle spese ammissibili. Le risorse potrebbero essere raccordate a programmi esistenti, nel rispetto di aiuti, cumulo e procedure applicabili. Non si presume la disponibilità di un nuovo finanziamento né la copertura automatica delle spese.

ESPERIENZE UTILI AL SISTEMA PRODUTTIVO

Le esperienze, lette in forma aggregata e con tutela delle informazioni aziendali, possono mostrare opportunità, ostacoli e condizioni di successo. La valutazione include anche le difficoltà incontrate, per rendere più efficace l'accompagnamento delle imprese successive.

10 / IL CONFRONTO CON LE IMPRESE

Hermes Centro Studi Europeo al fianco delle PMI

Un confronto fondato su dati, obiettivi e soluzioni per trasformare l'opportunità in un percorso.

L'IA offre alle PMI uno spazio di evoluzione che merita di essere esplorato con metodo. La conoscenza del mercato, la vicinanza ai clienti e l'esperienza delle persone costituiscono una base sulla quale costruire nuove capacità. La Business Transformation collega questi punti di forza agli strumenti tecnologici e agli obiettivi di sviluppo.

Comprendere insieme dove creare valore

Hermes Centro Studi Europeo è pronta ad aiutare le PMI a leggere il proprio posizionamento, confrontare i dati disponibili e individuare le attività sulle quali intervenire. L'approfondimento può tradursi in una mappa delle opportunità, in un piano di adozione e in criteri per valutare i risultati.

Collegare strategia, competenze e soluzioni

Il percorso può comprendere analisi organizzativa, priorità di investimento, fabbisogni formativi e raccordo con soggetti tecnici qualificati. L'obiettivo è mettere l'impresa nelle condizioni di adottare l'IA in modo coerente con il proprio business e di riconoscere il valore generato.

Portare le esigenze delle PMI ai decisori pubblici

Le evidenze raccolte possono inoltre alimentare proposte per migliorare accessibilità del sostegno, assistenza e formazione. Attraverso il confronto con amministrazioni e reti dell'innovazione, Hermes Centro Studi Europeo intende contribuire a rendere la trasformazione praticabile per una platea più ampia di imprese.

IL PROSSIMO PASSO SI COSTRUISCE INSIEME

Le PMI e le organizzazioni imprenditoriali interessate sono invitate a contattare Hermes Centro Studi Europeo per approfondire, a partire dai propri dati e obiettivi, le opportunità dell'IA e il percorso di Business Transformation più adatto, contribuendo anche a definire soluzioni da portare ai decisori pubblici.

11 / RIFERIMENTI VERIFICABILI

Norme, atti e dati istituzionali

Dati osservati, ipotesi di calcolo e proposta sono distinti nel documento.

ISTAT | Imprese e ICT, anno 2025

Rapporto pubblicato il 15 dicembre 2025: utilizzo dell'IA e distribuzione per dimensione d'impresa.

Apri il riferimento istituzionale

Unione europea | Regolamento (UE) 2024/1689

AI Act, da leggere con le modifiche e le disposizioni transitorie applicabili.

Apri il riferimento istituzionale

Unione europea | Regolamento (UE) 2026/1744

Digital Omnibus on AI: modifica dell'AI Act, incluso l'articolo 4 e il calendario di applicazione.

Apri il riferimento istituzionale

Commissione europea | Quadro applicativo IA

Sintesi del calendario aggiornato e delle disposizioni applicabili.

Apri il riferimento istituzionale

Commissione europea | Alfabetizzazione IA

FAQ sull'articolo 4 aggiornato e sul contenuto delle misure richieste.

Apri il riferimento istituzionale

Italia | Legge 23 settembre 2025, n. 132

Disposizioni e deleghe in materia di intelligenza artificiale; lettura nel testo vigente.

Apri il riferimento istituzionale

Commissione europea | Poli di innovazione digitale

EDIH: miglioramento di processi, prodotti e servizi; sperimentazione, formazione e orientamento finanziario.

Apri il riferimento istituzionale