



MANAGERITALIA

UTILIZZO E VISSUTO DELL'AI

**Indagine AstraRicerche
per Manageritalia e WOBI**

maggio 2026

UTILIZZO E VISSUTO DELL'AI

Indagine AstraRicerche per Manageritalia e WOBI

Abstract

Nel maggio 2026 AstraRicerche ha intervistato, per Manageritalia e WOBI, 678 manager del terziario iscritti a Manageritalia sull'adozione dell'Intelligenza Artificiale nelle loro aziende. L'utilizzo è intenso o moderato nel 68,7% dei casi (quello intenso è pari al 27,7%); soltanto il 7,2% non la usa affatto. Quando utilizzata, nel 57,2% delle aziende è stata definita una policy (formale 42,3%, informale 14,9%).

L'uso è trasversale: dirigenti 72,5%, personale specializzato 61,4%, non specializzato 58,8%. Gli investimenti recenti sono intensi nel 45% dei casi, ma l'83,2% prevede di investire nei prossimi due anni.

Gli ambiti dominanti sono traduzione e localizzazione (82,4%) e, intorno al 60%, analisi dati, marketing e gestione documentale.

La rilevanza percepita cresce nettamente: il "molto rilevante" passa dal 47,5% di oggi al 67,7% atteso a 2-3 anni.

Tra gli impatti prevalgono efficienza (53,4% "molto", 91% complessivo), reputazione (70%), innovazione e marginalità economica (67% complessivo). Le criticità più segnalate riguardano la dipendenza cognitiva dei lavoratori (56%), la gestione dei dati riservati (56%), i costi (40%) e i timori occupazionali (40%). Le emozioni personali sono positive (curiosità 90%, ottimismo aziendale 77%), ma la fiducia si ferma al 48% e l'ottimismo per l'umanità al 41%.

Il nodo strategico è quello delle competenze: solo il 43,5% ritiene la propria azienda preparata e il 68% indica la formazione dei lavoratori come prima priorità.

Sintesi

Qual è la situazione dell'adozione dell'Intelligenza Artificiale presso le aziende italiane in cui è presente un manager del terziario iscritto a Manageritalia?

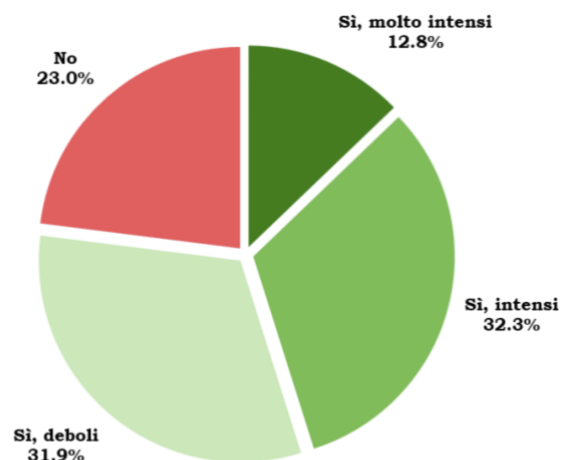
AstraRicerche ha intervistato 678 manager a maggio 2026, scoprendo che l'utilizzo **intenso è proprio del 27,7% del campione e che è intenso o moderato per il 68,7%.**

Soltanto nel 7,2% dei casi l'Intelligenza Artificiale non è utilizzata affatto in azienda e per quasi un rispondente su 4 è utilizzata ma in modo minimo.

Quando viene utilizzata è già stata formalizzata molto spesso **una policy di utilizzo** in modo formale per il 42,3% dei rispondenti e informale per il 14,9% portando il totale al **57,2%**.

L'utilizzo dell'IA in azienda non è relegato al personale specializzato con competenze specifiche come sviluppatori software o analisti (61,4%) visto che il **personale non specializzato lo utilizza nel 58,8%** dei casi. Assistiamo quindi già a una notevole trasversalità di utilizzo. Ma il dato più interessante riguarda i **dirigenti intervistati: il 72,5% dichiara di utilizzare soluzioni di Intelligenza Artificiale con intensità almeno moderata**, una quota persino superiore a quella del personale specializzato.

Siamo ancora in una fase di transizione: nell'ultimo anno gli investimenti in Intelligenza Artificiale sono stati significativi solo nel **45% delle aziende**. In particolare, **appena il 13% li definisce molto intensi**, mentre il **32% parla di investimenti di media intensità**. Un ulteriore 32% segnala investimenti limitati, mentre il 23% dichiara di non aver effettuato alcun investimento.



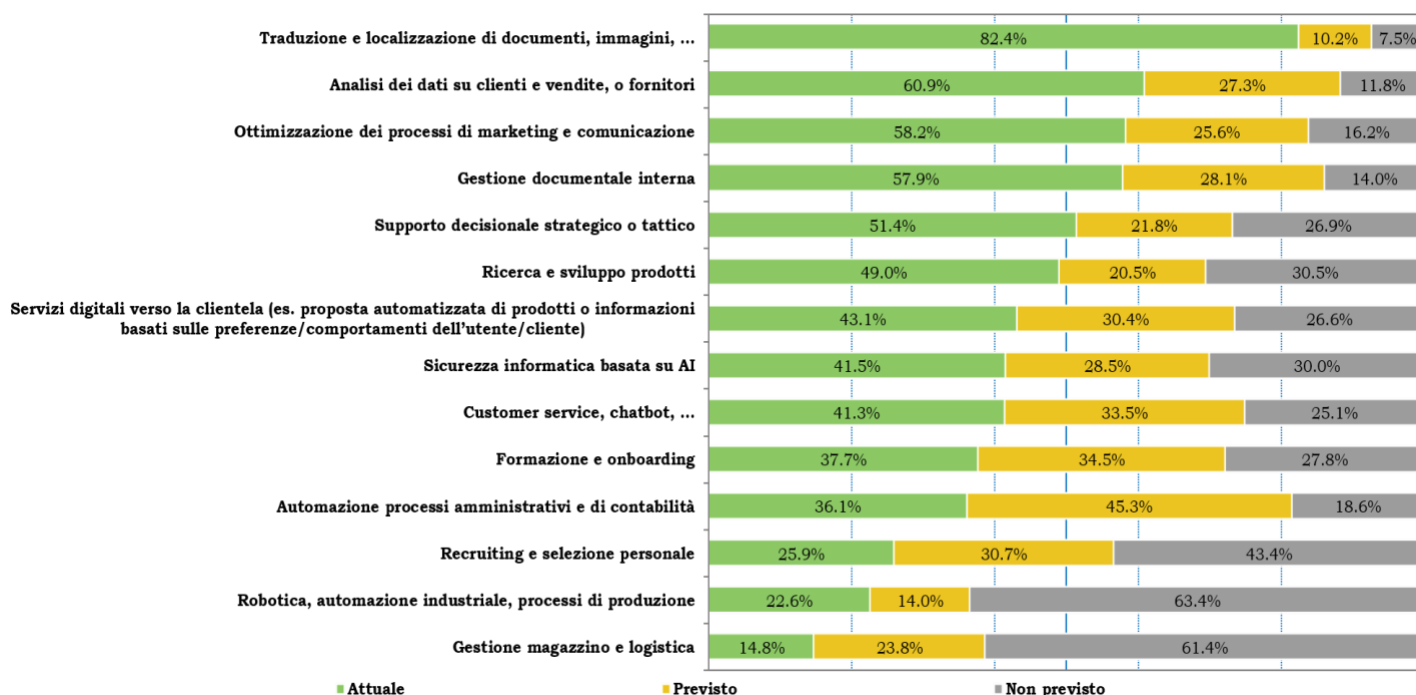
Completamente diversa la situazione se diamo uno sguardo al futuro: **l'intenzione di investire nell'Intelligenza Artificiale nei prossimi due anni è estremamente maggioritaria (83,2%)**. In particolare, il 52% è certo che nei prossimi due anni verranno destinati ulteriori investimenti, sia economici sia organizzativi.

Torniamo alla fotografia del presente. In quali ambiti viene utilizzata l'Intelligenza Artificiale nell'impresa? Ne troviamo uno chiaramente dominante: si tratta della **traduzione e localizzazione dei documenti o delle immagini (82,4%)**; a seguire, con percentuali intorno al 60%, troviamo **l'analisi dei dati su vendite e clienti o fornitori, l'ottimizzazione dei processi di marketing e di comunicazione e la gestione documentale interna**.

Le percentuali si attestano invece attorno al 50% per il supporto decisionale strategico o tattico e la ricerca e sviluppo di prodotti.

È interessante notare che circa quattro aziende su dieci utilizzano l'Intelligenza Artificiale per offrire servizi digitali alla clientela, ad esempio attraverso suggerimenti automatici di prodotti, contenuti personalizzati in base alle preferenze degli utenti, strumenti di customer service come i chatbot o applicazioni legate alla sicurezza informatica.

L'area con il maggiore potenziale di crescita è quella **dell'automazione dei processi amministrativi e contabili: il 45,3% la indica come un'applicazione non ancora presente, ma probabile** nei prossimi due anni, scenario che comporterebbe più che un raddoppio rispetto alla situazione attuale (36,1%). Sono inoltre previsti in forte crescita gli utilizzi legati alla formazione e all'onboarding, 35%, per il customer service (come i chatbot) 34%, per i servizi digitali verso la clientela, 30%.



Già **oggi** l'Intelligenza Artificiale all'interno del settore di appartenenza dell'azienda è ritenuta **molto rilevante dal 47,5%** dei rispondenti o abbastanza dal 32%: in sintesi, 8 rispondenti su 10 la ritengono già importante. Ma è soprattutto guardando ai **prossimi due o tre anni** che le percentuali crescono sensibilmente: il **"molto" passa dal 47,5% al 67,7%, con una crescita di 20 punti percentuali**; e la somma del molto e dell'abbastanza passa dall'80% al 92,5%.

Gli impatti positivi dell'Intelligenza Artificiale sull'azienda sono già ben visibili e sono molteplici, e in alcuni casi anche molto intensi. La parola chiave è **efficienza**: semplificazione dei processi e possibilità di raggiungere un obiettivo con meno risorse e con maggior produttività. Questa visione è **molto vera per il 53,4% dei rispondenti** e abbastanza per il 37,8%. Non si tratta soltanto di efficienza, ma anche di efficacia: l'Intelligenza Artificiale **rende possibili attività o risultati prima ritenuti impossibili** o difficili (32,2% molto, 45,9% abbastanza) e permette di aggiungere **innovazione**, cioè la possibilità di mettere sul mercato nuovi prodotti, beni o servizi (molto per il 36,6%, abbastanza per il 35%). Valori elevati emergono anche rispetto all'impatto **sull'organizzazione del lavoro**, sulle mansioni e sulla creazione di nuove professionalità: complessivamente si tratta del 65% e con valori simili troviamo la **marginalità economica** e i risultati economici complessivi (il 26,1% indica che l'impatto sarà molto forte il 41,3% abbastanza forte). In sintesi, due rispondenti su tre danno rilevanza all'impatto positivo dell'Intelligenza Artificiale sull'azienda quando si parla di marginalità economica. Ma non è solo una questione di risultati, di business in senso stretto: è anche una questione di immagine dell'azienda, di **reputazione** presso la clientela; ne è **convinto il 70%** degli intervistati. Pur con percentuali superiori al 50%, alcuni ambiti mostrano un impatto percepito meno marcato: il raggiungimento di **nuovi mercati**, di nuovi target o di nuovi clienti, 56%, la **modalità di relazione con la clientela**, aspetti commerciali e relazionali, 54%, e la **soddisfazione dei dipendenti** e dei lavoratori che si ferma appena più in basso, 53%.

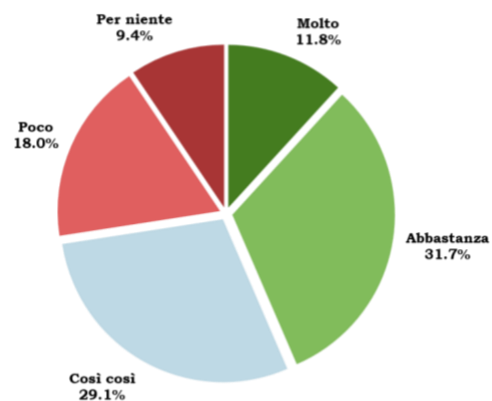
La percezione dell'Intelligenza Artificiale all'interno della propria azienda è **complessivamente positiva**, anche se non ottima visti **alcuni elementi di possibile criticità**. Il **77% afferma che l'IA è in grado di migliorare la qualità dei prodotti** e dei servizi offerti. Il **61% pensa che possa offrire un'opportunità per differenziare l'azienda dai competitor**. Il **58%** dice invece che permetterà un **accrescimento delle competenze dei lavoratori** o che **migliorerà la qualità del lavoro**, rendendolo più interessante e coinvolgente. Ma attenzione: ci sono anche affermazioni di tipo negativo; il **56%** afferma che, usandola molto spesso, i lavoratori possono **perdere l'abitudine a svolgere attività in autonomia, a cercare informazioni, a ragionare con la propria mente**, a essere creativi. Un identico **56%** è **preoccupato per la gestione dei dati aziendali** sensibili o riservati. Il **40% teme che ci possa essere una riduzione del numero complessivo dei posti di lavoro** in azienda. Quasi il **40%** ritiene **eccessivi i costi di implementazione e delle licenze**, il 38% che i lavoratori che la usano intensamente potrebbero rallentare la propria crescita professionale e sviluppare minore capacità critica e apprendimento autonomo, mentre il **23%** è **preoccupato per il lavoro in termini di contenuti e professionalità a livello personale**, cioè teme

uno svilimento del proprio ruolo manageriale. Insomma, nel complesso prevale una visione positiva, pur accompagnata da timori e resistenze concrete, alcune già sperimentate, visto che per **il 37% è già avvertibile una resistenza all'utilizzo da parte di lavoratori che potrebbero beneficiarne.**

Sul piano personale prevalgono nettamente emozioni positive, a partire dall'**interesse e curiosità, pari quasi al 90%, l'ottimismo rispetto all'impatto sull'azienda, 77% (ma solo 41% per l'Umanità),** l'accettazione personale, 70%, e persino **l'entusiasmo e il coinvolgimento, 64%.**

Da notare però che il senso di **fiducia scende al 48%** con il 16% invece che si colloca all'opposto con la diffidenza.

Qualunque sia l'opinione degli intervistati, emerge con chiarezza il tema di nuove competenze da sviluppare. **Solo il 43,5% afferma che la propria azienda ha le competenze necessarie per sfruttare le opportunità date dall'uso dell'Intelligenza Artificiale.** E tra questi solo l'11,8% si dichiara “molto” preparato.



E in effetti, proprio i corsi di formazione per i lavoratori costituiscono la prima necessità delle aziende per poter sfruttare al meglio le opportunità date dall'uso dell'Intelligenza Artificiale (68% - ben più della formazione tecnica specialistica pari al 34%) superando nettamente la necessità di comunicare in modo chiaro e trasparente le informazioni relative ai cambiamenti legati all'Intelligenza Artificiale in azienda e a quali impatti avrà sui lavoratori (52%), ma anche l'acquisto di licenze di software di Intelligenza Artificiale (49%). Ma resta rilevante anche creare momenti di ascolto dedicati e chiedere ai lavoratori quali siano gli eventuali timori che nutrono nei confronti dell'Intelligenza Artificiale (34%).

Il percorso di crescita, tuttavia, non appare semplice: il **40%** afferma che, se si volesse inserire personale con specifiche competenze relative all'Intelligenza Artificiale o incrementare le competenze dei lavoratori attuali, **sarebbe molto o abbastanza difficile farlo. Solo il 25,1% è convinto che sarebbe poco o per niente difficile.**

Complessivamente, guardando al futuro, in particolare ai prossimi due o tre anni, prevale la percezione che l'IA rappresenti un'opportunità sia tra i dirigenti (84%), sia per l'impresa (82%), ma anche per il team di lavoro (80%) e in generale per il mercato in cui la propria azienda opera (81%).

Guardando al futuro, i dirigenti si aspettano soprattutto due benefici a livello personale: da un lato, la possibilità di liberare tempo da **dedicare ad attività a più alto valore aggiunto (68%)**; dall'altro, l'opportunità di lavorare in modo più efficiente, prendendo decisioni migliori e più consapevoli (66%); l'Intelligenza Artificiale favorisce anche l'aggiornamento professionale dei dirigenti (54%), in parte un alleato per il work-life balance (42%) e anche per evitare errori propri o del proprio team (40%); gli aspetti più negativi? Soltanto il 6,6% indica di temere che la propria posizione lavorativa sarà meno rilevante in azienda e il 6,1% prevede che renderà la propria posizione più fragile o sostituibile.