

CONCEPT, SPERIMENTAZIONE E SCALA: UN NUOVO FRAMEWORK PER LA GESTIONE DEI PROGETTI GENAI



INTRODUZIONE

L'**Intelligenza Artificiale Generativa** (GenAI) rappresenta una delle **tecnologie più disruptive** del nostro tempo, con un **impatto profondo e trasversale** su numerose industry.

I benefici derivanti dall'applicazione della GenAI sono molteplici e documentati da evidenze crescenti in ambito accademico e industriale: le **nuove modalità di interazione** uomo-macchina consentono sistemi conversazionali percepiti come più naturali e accessibili, capaci di migliorare l'esperienza utente e facilitare l'accesso a servizi complessi¹; sul piano dell'**efficienza operativa**, diversi studi mostrano come l'automazione di attività a basso valore aggiunto – dalla produzione di testi alla scrittura di codice, fino alla sintesi di dati – riduca in modo significativo tempi e costi, con un guadagno di tempo dal 5% al 25% a seconda del tipo di task²; infine, la GenAI favorisce una maggiore **flessibilità nei processi**: la capacità di adattare rapidamente flussi di lavoro, prodotti e servizi in base a contesti mutevoli consente alle imprese di reagire con prontezza ai cambiamenti del contesto competitivo. Studi recenti sul design concettuale mostrano, ad esempio, come l'uso della GenAI permetta di generare in tempi rapidi soluzioni alternative e varianti di prodotto, riducendo i cicli di ideazione e sperimentazione e aumentando l'agilità complessiva dell'organizzazione³.

Tuttavia, nell'integrazione della GenAI nei processi aziendali, bisogna tenere in considerazione alcune sue caratteristiche strutturali, legate non solo ad aspetti tecnologici e che devono essere necessariamente considerate nel processo di gestione del cambiamento:

- 1) **VELOCITÀ DI EVOLUZIONE**: la GenAI evolve rapidamente: modelli che oggi rappresentano lo stato dell'arte possono diventare obsoleti nel giro di pochi mesi. Questo scenario impone alle imprese di investire con cautela e di adottare strategie flessibili, tenendo conto che – a fronte di miliardi di dollari allocati – solo una quota ridotta dei progetti genera valore concreto. Secondo il rapporto "State of AI in Business 2025" riportato da *Il Sole 24 Ore*, il 95% delle iniziative GenAI non genera impatti concreti sui conti aziendali, mentre solo il 5% porta ritorni misurabili.
- 2) **NATURA PROBABILISTICA**: a differenza degli algoritmi tradizionali e deterministici, la GenAI si muove nel campo della probabilità e della statistica. Capire dove ha senso utilizzarla diventa fondamentale: il costo opportunità di introdurre l'alea propria dei sistemi generativi non è vantaggioso per tutti i processi o i task non tutti i processi ed, così come è cruciale
- 3) **BIAS CULTURALI E PERCEZIONE SOGGETTIVA**: la non prevedibilità degli output di cui sopra rende cruciale il tema della gestione delle aspettative degli utenti. Un risultato inaspettato non è (necessariamente) un bug, il fatto che la risposta alla stessa domanda non sia sempre esattamente la stessa, in alcuni contesti può essere un valore

Queste caratteristiche hanno un impatto diretto e concreto sul modo in cui i **progetti GenAI** devono essere concepiti e gestiti. Le evidenze lo confermano: secondo una ricerca di S&P Global, il 42% delle aziende abbandona

¹ Conversational AI and Chatbots: Enhancing User Experience on Website (Manoj Kumar Dobbala et al., 2024)

² Unlocking Productivity with Generative AI: Evidence from Experimental Studies (OECD, 2025)

³ How Generative AI supports human in conceptual design (Chen et al., 2025)



la maggior parte delle iniziative di intelligenza artificiale prima che raggiungano la fase di produzione⁴. Questo dato evidenzia una difficoltà reale e diffusa, che rende indispensabile un **approccio dedicato**.



APPROCCIO AGILE

L'applicazione della **metodologia Agile** per la gestione dei progetti **diventa un assunto e non più un'opzione**



HANDS ON

La **sperimentazione pratica** tramite varie forme (PoC, MVP, Pilota, ...) diventa **la base su cui lavorare con i clienti** per il deliverable finale



REQUIREMENTS BY EXAMPLE

Per una comprensione ottimale e una maggiore efficacia, i **requisiti di business di tipo compilativo** dovranno essere **integrati con esempi pratici e contestualizzati** di business



(MAYBE) IT'S A FEATURE, NOT A BUG

È cruciale **allineare le aspettative dei clienti fin dall'inizio** e per **tutta la durata del progetto**, poiché la natura probabilistica della soluzione non è un bug, bensì una feature



TEAM MULTIDISCIPLINARE

Un **team multidisciplinare**, sia interno che esterno (cliente), è essenziale sin dalle **fasi iniziali** del progetto e, poi, per garantire il successo del percorso di **Change Management**



LIVING APPLICATION

Le attività di **AM** dovranno essere **evolute per adattarsi ad una logica proattiva e non reattiva**. Le **applicazioni di GenAI** cambiano nel tempo anche senza nuovi sviluppi

Non si tratta necessariamente di introdurre nuove metodologie di project management: concetti come la definizione delle aspettative prima di iniziare un progetto, la fase di sperimentazione per mitigare i rischi di implementazione o l'approccio agile con team multidisciplinari e interazioni continue esistono e sono applicabili anche oggi in contesti "tradizionali". La differenza è che se oggi applicarli è una **scelta** del project team, domani con progetti GenAI potrebbe essere una **necessità**

Stante queste premesse, il presente documento ha l'obiettivo di illustrare il **Point of View di REPLY** su una **proposta metodologica** per la **gestione di progetti GenAI-oriented**. Si tratta del combinato disposto di esperienze dirette maturate sul campo e approfondimenti sulla letteratura fin ora prodotta sull'argomento

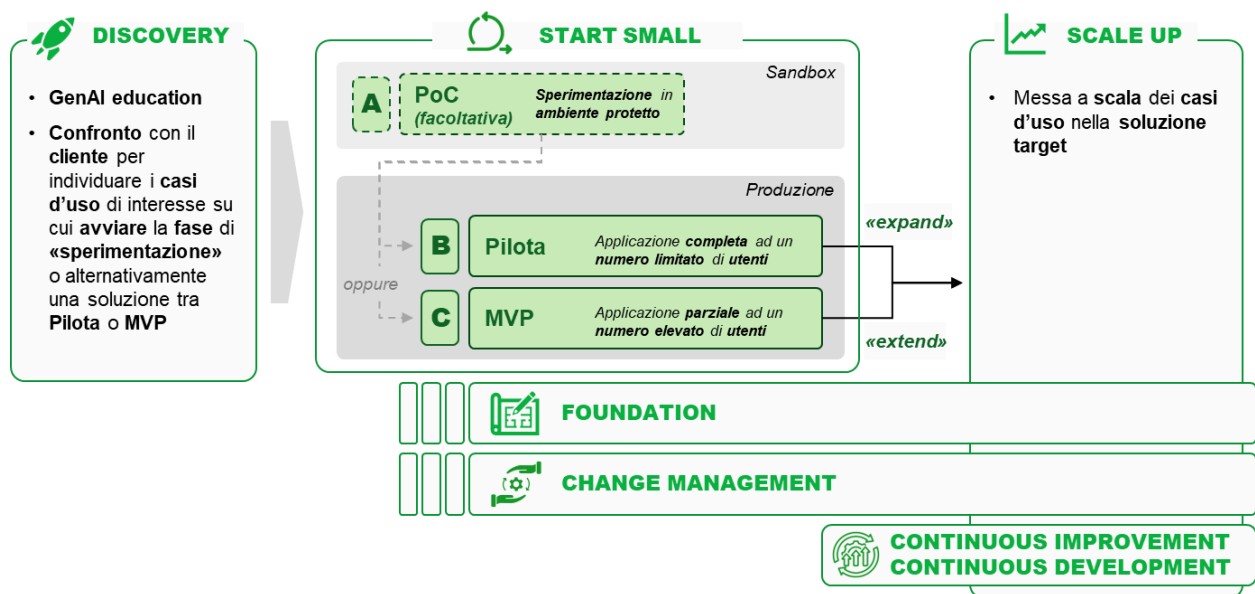
Nello specifico, verranno descritte le **principali macro-fasi** che partono dalla fase di discovery e vengono messe a terra nella fase di sperimentazione strutturata (*start small*). Verranno descritte in un documento dedicato, ideale continuazione di questo, le attività necessarie per la messa in scala

⁴ AI project failure rates are on the rise: report (CIO Dive, 2025)



UN NUOVO APPROCCIO PER LA GESTIONE DI PROGETTI GENAI

Dal nostro punto di vista, il ciclo di vita di un progetto di GenAI deve essere articolato in **tre macro-fasi**: *Discovery*, *Start Small* e *Scale Up*, con l'obiettivo di bilanciare esplorazione e rigore progettuale, mantenendo al contempo una forte attenzione alle esigenze dell'utente finale, sia esso business o tecnologico.



Discovery: capire l'esigenza ed individuare gli use case

La fase di **Discovery** rappresenta il punto di partenza per un'adozione consapevole e strategica della Generative AI. È in questo momento che si **allineano le aspettative** tra **tutti gli attori coinvolti** e si pongono le basi per una comprensione chiara delle **opportunità** e dei **limiti** della tecnologia, con l'obiettivo di definire **use case sostenibili**, ad **alto valore** ed in grado di **soddisfare le esigenze** dei potenziali **utilizzatori**.

Numerosi studi affermano che questa è la **fase più delicata** di un **progetto di Artificial Intelligence**: secondo un paper pubblicato dall'Universidade NOVA de Lisboa *“Expectation management in AI: A framework for understanding stakeholder trust and acceptance of artificial intelligence systems”*, molti progetti di AI **non falliscono** solo per **limiti tecnici**, ma perché **«le aspettative tra stakeholder con ruoli e responsabilità differenti non vengono chiarite e armonizzate prima dell'avvio»** — generando fraintendimenti, sfiducia e resistenze all'adozione.

Per questo motivo, è essenziale coinvolgere fin da subito **stakeholder** con **competenze e ruoli differenti** **all'interno dell'organizzazione** per definire **obiettivi chiari, condivisi e realistici**, evitando incomprensioni nelle fasi successive del progetto. Il **framework proposto** nel paper citato precedentemente, suggerisce che l'allineamento avvenga tramite una dichiarazione esplicita degli obiettivi tramite **interviste, Survey o sessioni di approfondimento** con stakeholder di **gruppi differenti**: ciò serve a far emergere **aspettative implicite** o **irrealistiche**.



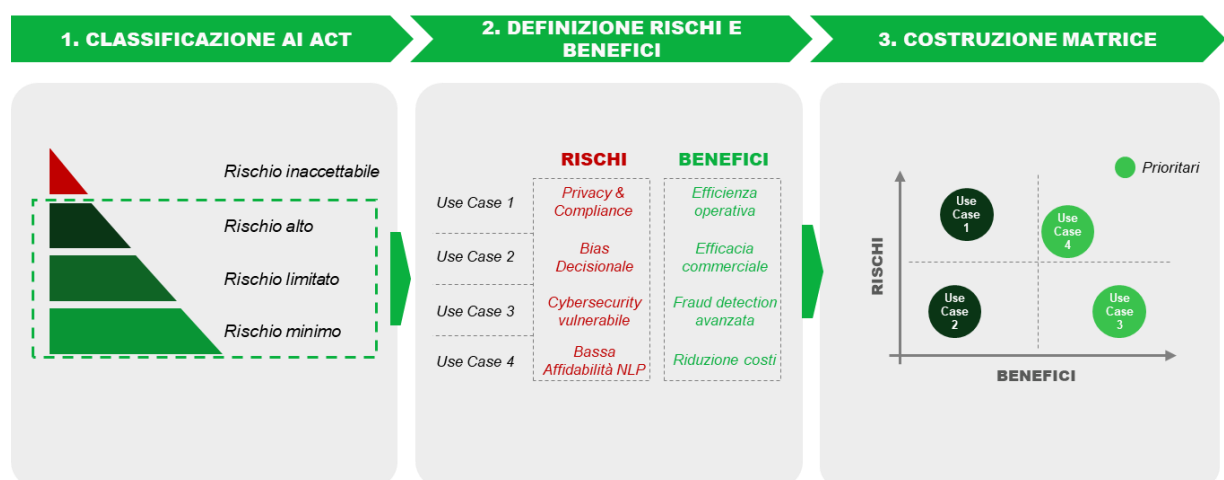
Ma quali sono, nel concreto, le **attività** che **caratterizzano questa fase**? In linea di massima, è possibile **individuare tre passaggi fondamentali**.

Inizialmente, si prevede una vera e propria **raccolta dei bisogni** e **mappatura dei processi aziendali**. Da questo punto di vista, **workshop di design thinking** possono rappresentare la scelta più efficace per far emergere necessità anche implicite.

I bisogni vengono quindi trasformati in **Use Case**, che successivamente vengono valutati sulla base dei **rischi** e **benefici che apportano**. Questi possono riguardare la **coerenza** con gli **obiettivi aziendali**, i **vincoli tecnici** e/o architetture, o gli aspetti **normativi** (i.e. coerenza con le prescrizioni dell'AI Act)

Come elementi facilitanti per la conduzione di questi workshops ci possono essere esempi di use case / agenti già sviluppati altri player in contesti analoghi, insieme a dei template con l'elenco dei rischi e dei benefici diretti ed indiretti più comuni

A questo punto, **tutti gli Use Case** identificati vengono posizionati in una **matrice** che confronta **rischi e benefici**. Lo scopo di questa matrice è **individuare gli Use Case prioritari**, che saranno oggetto di approfondimento nelle fasi successive del progetto



Infine, come ultima attività di questa fase, **per ciascun use case prioritario** viene **definita la modalità di sviluppo** più adatta tra:

- **Proof of Concept (PoC)**, sperimentazione pura per verificare la fattibilità dello Use Case in un ambiente protetto (*sandbox*). Lo use case è potenzialmente interessante ma il team di lavoro non è sicuro sia implementabile con GenAI
- **Pilota**, sviluppo di un'applicazione completa rivolta a un numero ristretto di utenti; il team di lavoro non ha dubbi sulla fattibilità dello use case, ma per mitigare il rischio di implementazione e mancata adoption lo mette a disposizione (in produzione) a utenti selezionati
- **MVP (Minimum Viable Product)**, sviluppo di una versione parziale della soluzione, distribuita a un pubblico di utenti più ampio. Anche in questo caso il team non ha dubbi sulla fattibilità dello use case, nonostante la maggior complessità rispetto alla fattispecie precedente. Come misura di mitigazione del



rischio si decide di mettere a disposizione (in produzione) un set parziale ma autoconsistente di funzionalità ad un numero più ampio di utilizzatori, da arricchire poi in logica incrementale in funzione dei feedback e dell'utilizzo



Obiettivo della fase di Discovery è quindi capire su **cosa** ha senso sperimentare, e **come**

Start Small: settare le aspettative e sperimentare in modo strutturato

La fase di **Start Small** rappresenta la **fase** in cui sono avviate le **attività di sperimentazione** su scala limitata della **soluzione pensata** nella fase di **Discovery**.

Evoluzione tecnologica continua (in termini di capacità dei modelli e incertezza sui costi di set-up e utilizzo) e l'importanza della gestione del **processo** del **cambiamento** con gli utenti (rischio di mancata adoption per disallineamento delle aspettative) suggeriscono che l'**approccio graduale** con **sperimentazioni veloci** e affinamenti successivi sia quello più efficace in progetti di GenAI.

Individuati gli use case su cui concentrarsi nella fase precedente, la fase di sviluppo vera e propria dal nostro punto di vista è importante che venga anticipata da un approfondimento su:

- cosa l'applicazione dovrà fare
- come dovrà farlo
- quando la performance sarà ritenuta accettabile

Questa fase, chiamata **initial briefing**, rappresenta un momento fondamentale per porre le basi per un'implementazione efficace. È utile per creare consapevolezza ed allineare le aspettative rispetto obiettivi e risultati attesi, oltre che per disegnare e condividere il piano d'azione della fase di sperimentazione: competenze necessarie nei team di lavoro, numero di sprint da pianificare, durata di ogni singolo sprint, ...

Concretamente, l'output di questa fase di initial briefing è un documento (**GenAI Specs Agreement, GSA**) che contiene tutte le scelte prese dal team di lavoro multidisciplinare durante una serie di workshop organizzati e condotti dal project team

Per facilitare il processo di **decision making**, durante questi workshop vengono proposte una serie di domande

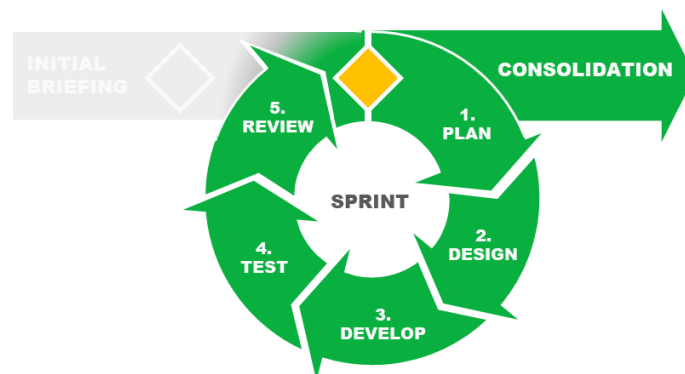


chiave che aiutano la compilazione di questo canvas (i.e. quali task nello specifico ci aspettiamo che l'applicazione esegua? Come pensiamo di interagire con l'applicazione, interfaccia conversazionale, GUI o ibrido dei due? In che modo / in quali formati ci aspettiamo che l'applicazione ci fornisca l'output? Con quali sistemi o knowledge base l'applicazione dovrà essere integrata? Quali sono i KPI e le rispettive soglie ...)

In funzione della natura dei singoli casi d'uso i team multidisciplinari potranno essere composti da risorse business, tecnologiche, con competenze legal e di compliance

Una volta chiariti e condivisi gli aspetti chiave (eventualmente affinabili durante il ciclo di vita della sperimentazione) è possibile proseguire con le altre fasi dell'interazione agile, in cui ciascuno sprint può essere articolato in queste 5 fasi:

1. **Plan:** pianificazione degli obiettivi, risorse e tempi dello sprint
2. **Design:** progettazione delle soluzioni e definizione delle specifiche tecniche
3. **Develop:** sviluppo dell'applicazione e delle funzionalità secondo le specifiche
4. **Test:** verifica e validazione delle soluzioni sviluppate
5. **Review:** valutazione dei risultati con il team e gli stakeholder per raccogliere feedback e identificare miglioramenti.

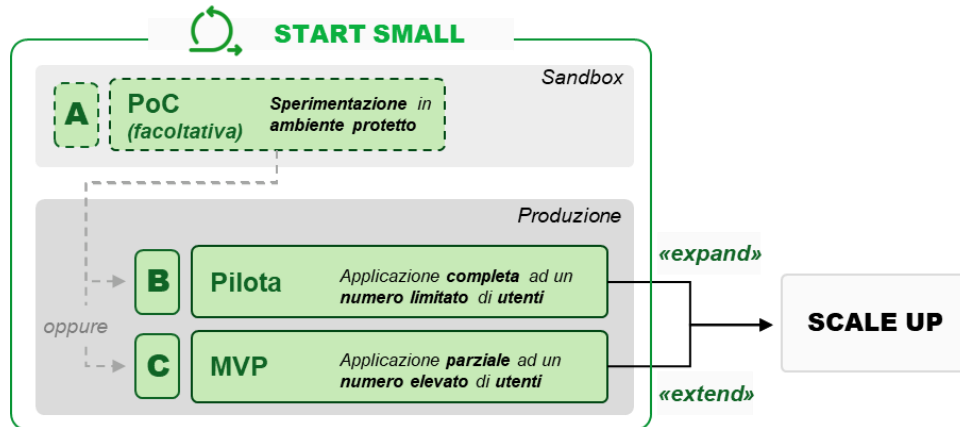


La **durata** degli **sprint** non è **fissa** e la presenza di **tutte e cinque le fasi** ad ogni sprint dipende dallo **stato di avanzamento degli sviluppi**: nelle prime fasi di sperimentazione è utile impostare **sprint brevi** così da **sviluppare** velocemente l'**architettura** della soluzione e **validare** rapidamente le **ipotesi** raccogliendo **feedback frequenti**. Una volta che la soluzione prende forma ed ha una struttura solida, si possono impostare **sprint più lunghi**, per dare spazio allo sviluppo delle features previste e permettendo agli utenti di utilizzare il prototipo e testare le funzionalità priorizzate nel singolo sprint

L'ultima fase dello Start Small, la **Consolidation**, inizia quando la soluzione messa a punto durante il ciclo di sperimentazione viene **validata dal gruppo di lavoro**, ovvero rispetta i **criteri minimi quali/quantitativi** individuati



durante la fase di initial briefing



In caso di esito positivo e qualora la sperimentazione sia stata avviata tramite una PoC, lo step successivo potrà essere lo sviluppo (in produzione) di un Pilota o un MVP. Se già la fase di sperimentazione era stata condotta in una di queste due accezioni, l'*upgrade at scale* riguarderà:

- “**estendere**” la soluzione Pilota all’intera base Clienti target, oppure
- “**espandere**” la soluzione MVP con funzionalità aggiuntive.

Come anticipato in precedenza, queste fasi insieme alle attività trasversali di foundation e continuous improvement e continuous development verranno analizzate in un documento dedicato

CONCLUSIONI

Il percorso delineato – dalla Discovery alla fase di Start Small fino allo Scale Up – offre un **modello strutturato** per trasformare le potenzialità della GenAI in progetti concreti, riducendo incertezze e valorizzando i benefici per l’organizzazione. Non si tratta di sperimentare in astratto, ma di adottare un approccio pragmatico e progressivo, capace di passare dalla visione alla realizzazione. La sfida non è decidere se adottare la GenAI, ma *come* farlo in modo sicuro ed efficace