ANTEPRIMA GRATUITA

Agentic Engineering

Outlook 2027

Dove l'investimento si ripaga:
10 settori, casi misurati,
le decisioni dei migliori

Francesco Marinuzzi, Ph.D.
Roma, novembre 2026

Indice del rapporto completo

In nero, con il numero di pagina, ciò che trovi in questa anteprima.

Premessa 3

Sintesi per chi decide 4

1. Il quadro 2027 in numeri

2. Le quattro condizioni del ritorno

3. La mappa dei settori 5

4. Dieci settori, una scheda ciascuno

- 4.1 Legale
- 4.2 Assistenza clienti
- 4.3 Trasporti e logistica 7
- 4.4 Sanità: documentazione clinica
- 4.5 Contabilità, fisco e revisione
- 4.6 Assicurazioni: sinistri
- 4.7 Gare e appalti nelle costruzioni
- 4.8 Sviluppo software
- 4.9 Vendite e sviluppo commerciale
- 4.10 Pubblica amministrazione

5. Dove non si è ripagato

6. Che cosa fanno di diverso i migliori

7. Tre profili di chi decide

8. Rischi e sei segnali da tenere d'occhio nel 2027

9. Sette previsioni per il 2027

10. L'agenda di chi decide

11. Proiettare il metodo: un settore che qui non c'è

Metodo e fonti

L'autore

Hai deciso dove. Per il come: la Guida

Premessa

La nebbia e il faro

Chi oggi firma un investimento in agenti AI decide **nella nebbia**. Ha davanti centinaia di annunci, raccolte di capitali, percentuali di produttività dichiarate da chi vende. Quasi nessun numero letto in un bilancio.

Il ritorno c'è. In questo rapporto c'è un'azienda quotata che in un anno ha fatto crescere i ricavi del 29,5% con il 10,4% di persone in meno, e lo ha scritto in un documento depositato alle autorità di borsa. Ma il ritorno **non è scontato**. Gli agenti sembrano far risparmiare, sembrano aumentare la produttività: poi si apre il conto economico e spesso la riga non si è mossa.

> *«Ogni impresa agentica produce due bilanci: quello dell'efficienza visibile e quello del lavoro invisibile. Se governi solo il primo, il secondo presenterà il conto al posto tuo.»*
> *F. Marinuzzi, Il secondo bilancio, 2026*

Chi investe guardando solo il primo bilancio sbaglia la taglia dell'investimento. Per questo l'investimento va **identificato** (dove), **dimensionato** (quanto) e **pianificato** (con quale misura e in quanto tempo). Questo Outlook vuole essere **il faro**: dieci settori, quattro condizioni, una mappa.

Che cosa contiene. La sintesi che segue dà i sette risultati in una pagina. Poi il rapporto procede in tre passi. *Dove*: il quadro in numeri (capitolo 1), le quattro condizioni che distinguono un investimento che si ripaga (capitolo 2), la mappa che le applica a dieci settori (capitolo 3) e una scheda per settore (capitolo 4). *Che cosa separa chi riesce*: sei modi in cui l'investimento non si è ripagato (capitolo 5) e le sei pratiche di chi ha un risultato (capitolo 6). *Che cosa decidere*: tre profili in cui riconoscersi (capitolo 7), rischi e segnali da seguire (capitolo 8), sette previsioni (capitolo 9) e l'agenda (capitolo 10): venti domande per giudicare un processo, la proposta di investimento da portare in consiglio, il percorso di acquisto dal capitolato al controllo, le regole per chi compra nel settore pubblico e il ruolo del terzo fra chi compra e chi costruisce.

Come leggerlo. Ogni numero porta un'etichetta: *verificato* (letto nella fonte primaria: bilancio, documento depositato, studio indipendente), *dichiarato* (lo dice l'azienda, nessuno lo ha controllato), *stima* o *sondaggio*. Punteggi e classifiche sono valutazioni dell'autore, con le scale dichiarate. Criteri, limiti e fonti sono in fondo, in «Metodo e fonti».

Indipendenza. Il rapporto non ha sponsor. L'autore non prende commissioni da chi le vende e non promuove sue soluzioni.

Che cosa non è. Non spiega come si costruisce un agente: per quello c'è la *Guida all'ingegneria agentica 2027*. Qui c'è dove e perché.

Si legge in un'ora, prima di un consiglio.

Sintesi per chi decide

Sette risultati. Ciascuno con un numero e il suo grado di affidabilità.

1. Si investe come mai prima. 581,69 miliardi di dollari: l'investimento delle imprese in AI nel 2025, più del doppio del 2024. *Verificato · Stanford AI Index 2026.*

2. In produzione arriva poco. 11%: le organizzazioni con agenti in produzione. Il 38% è fermo al progetto pilota, il 30% sta esplorando. *Sondaggio del 2025 · Deloitte Tech Trends 2026.*

3. Il risparmio atteso e quello ottenuto non coincidono. 0-10%: il risparmio visto da quasi il 40% delle aziende che lo misurano; il 37% puntava all'11-20%. *Sondaggio su 951 aziende · Bain, giugno 2026.* È la nebbia, in un numero.

4. Dove le condizioni ci sono, il ritorno si legge in bilancio. +29,5% di ricavi con il 10,4% di persone in meno: C.H. Robinson, terzo trimestre 2026. Costo annuo dei modelli: meno di 2 milioni di dollari, contro 360 milioni di costo del personale nel solo trimestre. *Verificato · documento depositato alla SEC e presentazione agli investitori, 28/10/2026.* Con una cautela: non tutto il merito è degli agenti (scheda 4.3).

5. La prova piena non c'è ancora in nessun settore. 0 su 10: i settori che ottengono 5 su 5 nella prova del ritorno. Uno solo arriva a 4 (trasporti). Sei si fermano a 1 o 2: il ritorno è dichiarato, non dimostrato. *Nostra valutazione · capitolo 3.*

6. Fra il primo e l'ultimo settore c'è quasi un fattore due. 20 contro 11: l'indice di ritorno agentico di trasporti e logistica contro quello delle vendite. La differenza la fanno quattro condizioni che si possono controllare prima di spendere. *Nostra valutazione · capitolo 2.*

7. In Italia lo spazio è aperto. 16,4%: le imprese italiane che usano l'AI (media europea 20,0%). Nessun caso italiano pubblicato con un ritorno misurato in denaro. *Verificato · ISTAT, dicembre 2025; Eurostat, dicembre 2025.* Chi arriva con la misura trova il campo libero.

In una riga: il ritorno c'è, non è scontato, e si riconosce prima di investire da quattro condizioni.

Che cosa ne discende per chi decide

Sei indicazioni, ciascuna con il suo capitolo, e una data: **2 dicembre 2027**, quando si applicano i requisiti europei per gli usi ad alto rischio (paragrafo 8.3).

1. **Sapere dove si cade.** Sei scogli: in nessuno ha sbagliato la tecnologia (capitolo 5).
2. **Fare ciò che fanno i migliori.** Sei pratiche. Nessuna richiede di saper programmare, tutte richiedono una firma (capitolo 6).
3. **Scegliere un processo, non una tecnologia.** Venti domande, tre esiti (paragrafo 10.2).
4. **Far approvare l'investimento in sette righe**, a tranche, con una condizione di stop (paragrafo 10.3).
5. **Comprare il risultato, non lo strumento.** Capitolato, prova sui propri casi, nove clausole, uscita, controllo dopo la firma (paragrafo 10.4; per la pubblica amministrazione, 10.5).
6. **Tenere un terzo fra chi compra e chi costruisce.** Qualcuno che possa dire «questo numero non è vero» senza perdere una vendita (paragrafo 10.6).

3. La mappa dei settori

Nell'anteprima sono in chiaro due settori su dieci. La mappa completa è nel rapporto.

I punteggi

Settore	Volume	Spesa	Misura	Fuoco	Indice	Prova	Spazio
Trasporti e logistica	5	5	5	5	**20**	4	3
Contabilità, fisco e revisione	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Assicurazioni: sinistri	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Legale	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Assistenza clienti	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Sanità: documentazione clinica	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Gare e appalti nelle costruzioni	3	4	3	5	**15**	1	5
Sviluppo software	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Pubblica amministrazione	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Vendite e sviluppo commerciale	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒

La mappa: prova del ritorno e spazio rimasto

	Poco spazio	Spazio medio	Molto spazio
Prova 4 · un bilancio lo mostra		Trasporti e logistica	
Prova 3 · studi indipendenti, effetto discusso	▒ · ▒ · ▒	▒	
Prova 2 · solo dichiarato	▒		▒
Prova 1 · nessuna prova, o contraria		▒	Gare nelle costruzioni · ▒

Come leggerla

La rotta c'è, per chi sa leggere la mappa.

- **In alto**: dove il ritorno è già scritto in un documento che qualcuno ha firmato. Oggi c'è un solo settore.
- **A destra**: dove pochi sono arrivati. Chi entra qui non trova la prova pronta: deve portarla, misurando dal primo giorno. È il posto di chi vuole un vantaggio, non una conferma.

- **In basso a sinistra** non c'è nulla da cercare: poca prova e poco spazio.
- **Nessuno è in cima.** Nessun settore ha 5 nella prova. Chi promette un ritorno certo promette più di quanto oggi chiunque possa dimostrare.
- **Per l'Italia tutta la mappa si sposta a destra**: lo spazio è maggiore in ogni settore, perché i casi misurati e pubblicati non ci sono ancora.

I casi senza ritorno sono gli scogli: stanno nel capitolo 5, con nome e motivo.

Perché questi dieci

Sono i dieci campi in cui, nel periodo esaminato, abbiamo trovato almeno un caso pubblico di agenti con un numero, a favore o contro, e un processo che si ripete in molte organizzazioni. Manifattura, energia, commercio e gestione del personale restano fuori da questa edizione. Non vuol dire che lì il ritorno manchi: vuol dire che non li abbiamo esaminati con lo stesso metodo. Sono i primi candidati per l'edizione 2028. Chi opera in un settore che qui non c'è trova nel capitolo 11 il modo di applicare il metodo al proprio, con tre esempi svolti: farmacie, moda e alberghi.

4.3 Trasporti e logistica

Indice di ritorno agentico: 20 su 20 · Prova 4 · Spazio 3

Il dolore e chi lo paga oggi

Spedizionieri, intermediari del trasporto e operatori logistici vivono di telefonate ed email ripetitive: preventivi, ricerca e trattativa con i vettori, verifiche sullo stato del carico, appuntamenti, inserimento ordini, solleciti di pagamento. Lo pagano come costo del personale: per il primo operatore americano, 360,3 milioni di dollari in un solo trimestre (verificato).

E c'è un costo che in bilancio non compare: il lavoro non fatto. Prima degli agenti quell'operatore rispondeva al 60% delle richieste di preventivo, in 17-20 minuti l'una. Oggi dichiara il 100% in meno di 32 secondi (dichiarato · direttore finanziario, gennaio 2026). Quattro richieste su dieci erano ricavi mai quotati.

I quattro punteggi

Volume	Spesa	Misura	Fuoco
5 · milioni di contatti l'anno, tutti simili	**5** · costo del personale e lavoro esternalizzato	**5** · spedizioni per persona al giorno: si legge ogni settimana	**5** · un mestiere, i suoi sistemi, il suo gergo

Tre numeri grandi

−10,4%

organico medio in un anno (11.253 contro 12.559)

verificato · SEC, 28/10/2026

+29,5%

ricavi nello stesso periodo; risultato operativo +23,1%

verificato · SEC, 28/10/2026

< 2 milioni $

costo annuo dei modelli, con un uso cresciuto di 40 volte in due anni

verificato · presentazione agli investitori, 28/10/2026

I casi di riferimento

C.H. Robinson (Stati Uniti): costruito in casa. Oltre 450 ingegneri e analisti interni, agenti propri sui dati propri. Terzo trimestre 2026 contro l'anno prima: organico −10,4% (trasporto su gomma nordamericano −11,4%, spedizioni internazionali −15,8%), ricavi 5.358 milioni di dollari (+29,5%), risultato operativo 271,8 milioni (+23,1%) (verificato). Produttività, in spedizioni per persona al giorno: oltre +65% dalla fine del 2022 (dichiarato · misura dell'azienda). Sui ritiri mancati: 95% dei controlli automatizzati, oltre 350 ore al giorno risparmiate, viaggi a vuoto −42% (dichiarato).

Che cosa non è dimostrato. L'azienda attribuisce il risultato a tre cose insieme: organizzazione snella, agenti propri, dati propri. Non pubblica un risparmio in dollari dovuto ai soli agenti. Nello stesso periodo ci sono state una ristrutturazione, il rientro di lavoro prima esternalizzato e un mercato dei noli in salita. E il costo del personale del trimestre è salito del 3,1%, per i premi.

RXO (Stati Uniti): la produttività non basta. Produttività +19% con meno persone (dichiarato). Eppure l'ultimo trimestre del 2025 si è chiuso in perdita, con margine in calo e volumi a −12%. A ottobre 2026 C.H. Robinson ne ha annunciato l'acquisizione, per un valore implicito di 5,8 miliardi di dollari (verificato · SEC). Chi aveva la misura sul conto economico ha comprato chi l'aveva solo sulla produttività.

HappyRobot (fornitore) e i suoi clienti: comprato fuori. Agenti che telefonano e scrivono per conto degli operatori; oltre 150 grandi clienti (dichiarato). Presso un grande spedizioniere europeo, sulle spedizioni farmaceutiche: 78% delle chiamate concluse senza una persona, capacità della squadra +47% (dichiarato · contenuto sponsorizzato, novembre 2026). Nessuna cifra in euro. Presso un operatore americano più piccolo: solo il 18% dei carichi prenotato senza intervento umano. La raccolta di 150 milioni di dollari del fornitore dice che c'è domanda, non che il cliente guadagna.

Che cosa è andato storto

- **Produttività non è profitto.** RXO lo ha mostrato: più spedizioni per persona, conto in perdita.
- **Il mercato non ha premiato.** Il giorno dei risultati il titolo C.H. Robinson ha perso il 4%.
- **Prezzi inventati.** Il rischio che un agente quoti un prezzo sbagliato al telefono è ammesso dagli stessi investitori del fornitore. Chi firma deve sapere chi ne risponde.
- **Il lavoro si sposta.** Più chiamate automatiche vogliono dire più telefonate da gestire per i piccoli vettori.
- Non abbiamo trovato fallimenti dichiarati né cause. In un settore così giovane è un'assenza, non una garanzia.

Lo sguardo all'Italia

Nessun caso italiano con un risultato misurato e pubblicato. I rapporti di settore europei misurano le intenzioni. Il mercato americano dell'intermediazione a carico completo è presidiato; l'Europa continentale e l'Italia sono aperte: molte lingue, gestionali locali, spedizionieri di media dimensione. Lo spazio è per chi porta un agente esistente dentro i sistemi di uno spedizioniere medio e misura sul conto economico (ipotesi nostra). Dal 2 agosto 2026 chi riceve la telefonata di un agente deve saperlo: è un obbligo europeo di trasparenza.

Tre domande per il tuo consiglio

1. **Quante richieste di preventivo restano oggi senza risposta, e quanto valgono?** È il ritorno che non richiede di toccare l'organico.
2. **Qual è il nostro numero settimanale** (spedizioni per persona, tempo di risposta), **e chi lo rilegge fra quattro settimane?**
3. **Costruire o comprare?** Il caso più solido ha costruito in casa con 450 persone. Noi quante ne abbiamo, e che cosa pretendiamo per iscritto da un fornitore?

La griglia: venti domande per giudicare un processo

Si applica a **un** processo alla volta. Si risponde sì o no. Nel dubbio, è no. Qui la griglia è vuota: le venti domande sono nel rapporto completo (paragrafo 10.2).

Volume

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Spesa

5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Misura

9. _____
10. _____
11. _____
12. _____

Fuoco

13. _____
14. _____
15. _____
16. _____

Governo

17. _____
18. _____
19. _____
20. _____

Tre esiti

Sì	Esito	Che cosa vuol dire
da 16 a 20	**Si parte**	il terreno è adatto: si passa alla taglia dell'investimento
da 11 a 15	**Prima si prepara**	i no dicono che cosa manca. Di solito una misura o un responsabile. Si sistemano quelli, poi si rifà la griglia
10 o meno	**Non ora**	non è questo il processo. Si prova la griglia sul successivo

Hai visto un settore su dieci

Nel rapporto completo: le altre nove schede, i casi senza ritorno, le sei pratiche dei migliori, sette previsioni datate e la griglia di venti domande per giudicare un processo.

Vuoi sapere quanto investire nel tuo caso? Il rapporto dice dove. La taglia e il piano si fanno sui tuoi numeri: **Richiedi informazioni**.

Hai deciso dove e devi costruire? Il come è nella *Guida all'ingegneria agentica 2027*.

Trasparenza: ricerca e stesura sono state svolte con agenti AI e riviste dall'autore, che ne risponde.