

Dalla testa ai dati: come pensa un'impresa che sa prevedere

Francesco Ravazzolo

BI Norwegian Business School e Libera Università di Bolzano

14 ottobre 2025

Camera di Commercio di Bolzano

Trasformare l'Intuito in Previsione: il possibile Aiuto dai Dati e Intelligenza Artificiale

- L'**intuizione** per le scelte aziendali non basta più:
 - Rischi aziendali molto complessi
 - Esposizioni a fattori non facilmente controllabili
 - Poco tempo a disposizione per elaborare tutte le decisioni
- Multinazionali abituate a queste situazioni e la prima regola è gestire, raccogliere e padroneggiare i propri **dati e informazioni efficientemente**.
- Esigenza di prendere decisioni basate su **previsioni**:
 - **Bilancio Previsionale** come bussola strategica.
 - **Materie prime** come primo input.
- Su come costruire le proprie **proiezioni**, IA ci viene in nostro soccorso.

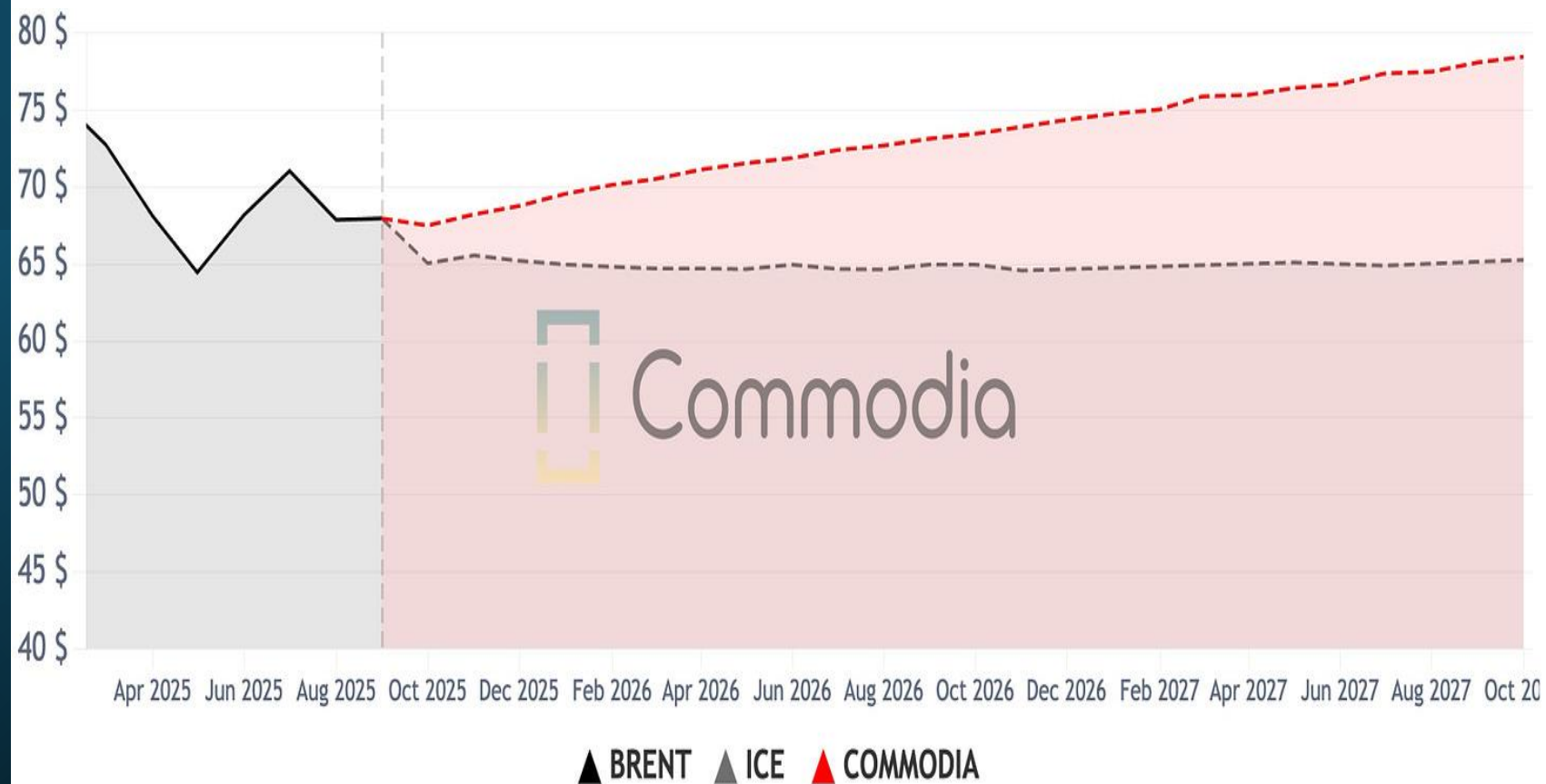
Bilancio (Provisionale) di Alphabet (Google)

- Analyst forecasts e loro valutazioni

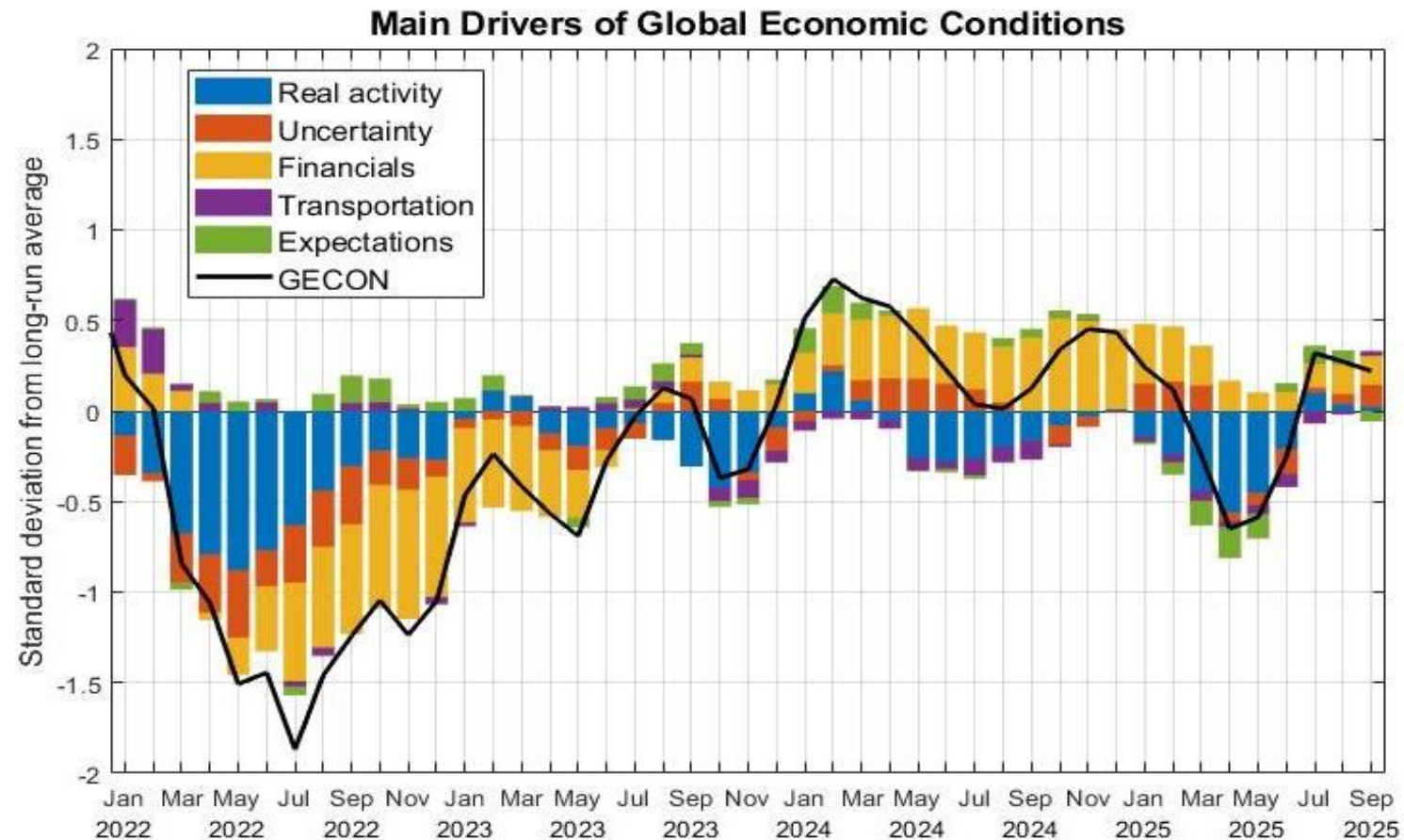
	Q2 2025 Actual Results	Q2 2025 Analyst Forecast	Difference (Actual vs. Forecast)	Q3 2025 Analyst Forecast
Total Revenue	\$96.4	\$94.0	2.0%	\$99.8
Revenue by Segment				
Google Services	\$82.5	\$80.5	Beat expectations	85.4
Google Cloud	\$13.6	\$13.1	Beat expectations	56.8
Earnings Per Share	\$2.31	\$2.14	5.9%	\$2.32
Operating Income	\$31.3	\$30.0	Beat expectations	32.0

Diverse previsioni
disponibili online,
importante aver accesso
e capire le fonti

Previsioni materie prime: Brent



Previsioni materie prime: fattori principali



Bilancio Provisionale per una PMI



ESEMPIO AZIENDA DI
AUTOTRASPORTI



DATI 2018-2024



DIPENDENTI: 110-120



FATTURATO: 25-30 MIL
EURO



VARIABILI: **REDDITO
OPERATIVO E EBITDA**
OLTRE CHE NUMERO
DIPENDENTI

Dati storici 2018-2024

Anno	Ricavi delle Vendite (A)	EBITDA (B)	Dipendenti (C)
2018	27273203	1490145	114
2019	24961919	1230803	117
2020	25629342	1195004	115
2021	27258944	1358509	114
2022	31591373	2828231	115
2023	31496372	2830070	122
2024	33181037	3042733	113

Previsioni 2023-2024-2025

Indicatore	Dato Reale 2022	Previsione 2023	Dato Reale 2023	% Errore	Previsione 2024	Dato Reale 2024	% Errore	Previsione 2025
Ricavi (A)	31591373	32766177	31496372	4,03 %	33407218	33181037	0,68 %	35399782
EBITDA (B)	2828231	3320006	2830070	17,38 %	3486273	3042733	14,58 %	3845859
Dipendenti (C)	115	115	122	-5,74 %	123	113	8,85 %	113

Necessita' e potenzialita'

- Dati organizzati e gestiti in maniera efficiente
- Previsioni basate sul metodo del tasso di crescita medio (CAGR), poiché il set di dati è limitato a pochi anni. Un modello di base di econometria. Questo punto può essere esteso e adattato alle esigenze
- I conti presentati sopra sono stati fatti utilizzando uno dei maggiori sistemi IA
- Importanza per PMI:
 - Creare informazioni aggiornate in tempo reale, non solo di bilancio
 - Possibilità di seguire la storia delle previsioni e capire dagli errori di previsioni e utilizzare la propria “intuizione” per modificare le previsioni e prendere scelte importanti

Una nuova filosofia

Dall'intuizione dell'uomo al comando a un confronto continuo, per esempio basato su previsioni, dove tutti i membri sono coinvolti ed incentivati a partecipare permettendo al pilota di prendere le scelte migliori.