

AMMINISTRAZIONE & FINANZA

2026

10

- Passaggi generazionali: niente esenzione se non viene trasferito il controllo effettivo della società
- Il ruolo della Centrale dei Rischi nella composizione negoziata
- Adeguati assetti e strumenti di governo: analisi di scenario e matrice prodotto-mercato
- Europa 2030: dalla finanza sostenibile alla resilienza competitiva
- Trattamento contabile e fiscale delle risorse esterne nel concordato preventivo
- Dal carbonio al credito: le strategie climatiche impattano sul dialogo con le banche
- Rating di legalità: rischi e opportunità dal nuovo Regolamento
- L'intelligenza artificiale nella funzione amministrazione, finanza e controllo delle PMI
- Il rimborso dei dazi: impatti sul reporting finanziario
- Le lettere di intenti nelle operazioni straordinarie
- Valutare le banche con l'equity value map: indicatori tradizionali e alternativi a confronto
- Composizione negoziata e concordato semplificato: verso un controllo sostanziale del percorso di risanamento

 Wolters Kluwer

L'intelligenza artificiale nella funzione amministrazione, finanza e controllo delle PMI

di **Giuseppe Marzo**
e **Enrico Supino**

 Wolters Kluwer

L'intelligenza artificiale nella funzione amministrazione, finanza e controllo delle PMI

di Giuseppe Marzo (*) e Enrico Supino (**)

Attraverso il framework automation-augmentation-transformation, il contributo analizza l'evoluzione della funzione Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC) nelle PMI a seguito della diffusione dell'intelligenza artificiale (IA), ripercorrendo il passaggio storico dalla semplice raccolta di dati alla costruzione di conoscenza per una "decisione aumentata". A differenza di ERP e Business Intelligence, l'IA generativa e i grandi modelli linguistici intervengono direttamente su attività ad elevato contenuto cognitivo e interpretativo modificando il ruolo del professionista della funzione AFC.

Introduzione

Negli ultimi trent'anni le imprese hanno investito ingenti risorse nella digitalizzazione dei processi amministrativi. L'introduzione dei sistemi ERP ha consentito di raccogliere e integrare una quantità crescente di dati relativi alla gestione aziendale; i sistemi di Business Intelligence hanno reso, successivamente, tali dati più facilmente accessibili attraverso dashboard, indicatori e strumenti di analisi sempre più sofisticati. La disponibilità di informazioni economico-finanziarie tempestive e integrate è così diventata uno degli elementi più evidenti della moderna funzione amministrazione, finanza e controllo (AFC).

L'evoluzione più recente appare tuttavia differente rispetto alle precedenti ondate di innovazione digitale. Le nuove applicazioni di intelligenza artificiale (IA), e in particolare i Large Language Models e la Generative Artificial Intelligence, non si limitano infatti ad automatizzare attività operative o a migliorare la velocità di elaborazione delle informazioni. Per la prima volta, strumenti informatici sono in grado di interpretare documenti, sintetizzare contenuti complessi, formulare spiegazioni, costruire scenari alternativi e supportare direttamente attività caratterizzate da elevato contenuto cognitivo (1). La rapidità con cui tali strumenti si stanno diffondendo ha alimentato un intenso dibattito,

prevalentemente concentrato, da un lato, sulle tecnologie disponibili, sulle loro caratteristiche e sui possibili sviluppi e, dall'altro, sugli effetti dell'IA su specifiche attività aziendali, quali la previsione dei flussi di cassa, il budgeting, la classificazione documentale, il reporting e il controllo di gestione (2).

Minor attenzione è stata invece dedicata a una questione che appare, almeno dal punto di vista manageriale, ancora più rilevante: come cambia la funzione AFC quando l'IA entra stabilmente nei processi decisionali dell'impresa?

Per molti anni l'evoluzione della funzione AFC è stata interpretata come un progressivo miglioramento della capacità di raccogliere dati e produrre informazioni. Oggi, tuttavia, le imprese dispongono spesso di quantità di dati superiori alla loro effettiva capacità di impiego. L'IA amplia la velocità e la profondità dell'elaborazione, ma il problema manageriale resta quello di

Note:

(*) Professore Associato di Economia Aziendale e di Financial Management presso l'Università di Ferrara e Socio Fondatore di Edeos - Azioni innovative di management e formazione

(**) Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università di Bologna

(1) Kerr et al., 2025; Lee et al., 2024.

(2) Abbas, 2026; Barreto et al., 2025.