

CASE-06 · TECH / AI — FARE O COMPRARE

Costruire in casa la nostra piattaforma di AI: 40 milioni e 18 mesi

Sviluppare internamente — per «controllo, differenziazione e proprietà intellettuale» — invece di comprare la tecnologia o allearsi.

IL GIUDIZIO

in casa → comprare + difendere

CONFIDENZA CALIBRATA

35%

SETTORE

Tech/AI



In diciotto mesi il modello è **commodity**: il fossato sono dati e distribuzione.

IL GIUDIZIO

in casa → comprare + difendere

CONFIDENZA

35%

IN UNA RIGA

Recuperati **12+ mesi** di vantaggio sul mercato ed evitata una spesa su una parte destinata a diventare merce comune.

§ IL PROTAGONISTA & IL CONTESTO

Il CTO di una società di software B2B con una base clienti consolidata, chiamato a decidere se internalizzare l'AI o affidarsi a fornitori terzi. Il board ha già inserito «AI nativa» nella pitch per il prossimo round.

Un'azienda software verticale con diecimila clienti enterprise, forte su dati di processo in un dominio specifico. Ha risorse di ingegneria di medio livello e una roadmap di prodotto già affollata. Il «progetto AI» è partito come iniziativa interna di un gruppo di ricercatori e ha acquisito vita propria.

§ BACKGROUND

Il campo dei modelli linguistici e dei sistemi AI general-purpose si è trasformato da barriera all'ingresso a infrastruttura condivisa nel giro di ventiquattro mesi. I principali fornitori di API (modelli, embedding, retrieval) hanno ridotto i costi di un ordine di grandezza in due anni e continuano a iterare ogni tre-sei mesi. Le aziende che hanno investito in sviluppo di modelli proprietari nel 2022-2023 si sono trovate a competere contro fondamenta gratuite nel 2024. In questo contesto, il vantaggio competitivo reale si è spostato su chi accumula dati esclusivi e su chi costruisce integrazioni di prodotto difficili da replicare — non su chi addestra il modello più grande.

§ SCENARIO CONTROINTUITIVO

In un campo che cambia ogni tre mesi, 18 mesi di sviluppo interno significano lanciare qualcosa **già vecchio**. Il modello sta diventando una commodity, una merce che hanno tutti: il vero vantaggio difendibile (il «fossato») sono i **dati proprietari e i canali di vendita**. Costruire il modello brucia il tuo tempo prezioso sulla parte sbagliata.

ASSUNZIONI IMPLICITE

- ♦ Il vantaggio sta nel modello, non nei dati o nella capacità di vendere.
- ♦ Il team consegna in 18 mesi.
- ♦ La tecnologia non cambierà sotto i nostri piedi nel frattempo.

PROVE DI FALSIFICAZIONE

- ♦ La stessa funzione sarà comprabile «pronta» (via API) entro pochi mesi?
- ♦ Tempi a confronto: comprare in 3 mesi contro costruire in 18.
- ♦ Per cosa pagano i clienti: il modello, o il prodotto e i dati intorno?

DOMANDE CHE ALZANO L'ONERE

- ♦ Se fra 12 mesi quella tecnologia è di tutti, cosa giustifica 18 mesi a costruirla?
- ♦ Quanto ci costa il mercato che perdiamo aspettando?

CONFIDENZA CALIBRATA & PROVENIENZA

che «costruire tutto» batta «comprare e concentrarsi su dati e vendita»

Provenienza: piani pubblici dei fornitori ·
interviste ai clienti · confronti sui tempi di lancio
· base red-team.

Tempo al mercato: costruire vs comprare

DATI ILLUSTRATIVI

Build in-house (modello proprietario)

18 mesi

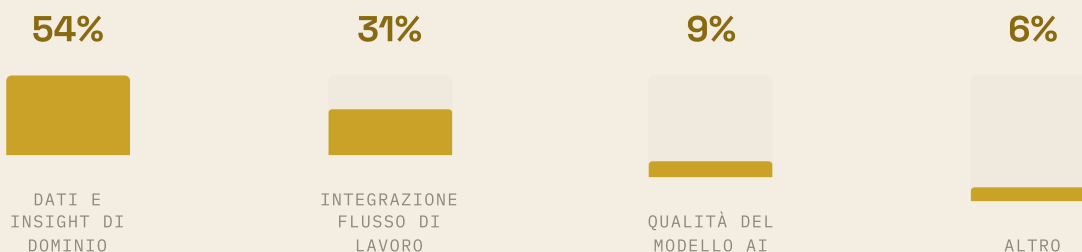
Buy + integrazione prodotto

3 mesi

Stima del tempo necessario per avere una funzionalità AI in produzione nelle due strategie — la differenza è il tempo in cui i concorrenti possono consolidarsi (dati illustrativi).

Dove il cliente riconosce valore

DATI ILLUSTRATIVI



Quota di clienti enterprise che cita ogni fattore come «principale motivo di rinnovo» — il modello AI in sé è quasi irrilevante rispetto a dati e integrazione (dati illustrativi).

ESITO

Ribaltata: **comprare ciò che è ormai commodity, costruire ciò che difende davvero**. Modello acquistato, risorse spostate su dati e canali proprietari.

VALORE

Recuperati **12+ mesi** di vantaggio sul mercato ed evitata una spesa su una parte destinata a diventare merce comune.

NOTA METODOLOGICA — LEGGERE PRIMA

Casi compositi, nel metodo della Harvard Business Review: ricostruzioni basate su situazioni reali e ricorrenti in ciascun settore, fuse e anonimizzate per tutelare la riservatezza. Le dinamiche decisionali sono autentiche; nomi, cifre e dettagli sono modificati e non riferibili a un singolo cliente o caso. Le indicazioni di «provenienza» descrivono la tipologia di evidenza che il motore cita con tracciabilità in produzione. I valori Δ -CSI illustrano l'intensità della pressione esercitata dal contraddittorio sulle assunzioni.