Il gradino

Il paradosso di Jevons che si rompe, le domande aperte di Benedict Evans, la consulenza che non è un involucro, i junior che spariscono dentro Anthropic, l'agente del cliente sopra quello del venditore, i giochi abbondanti di Roblox, la cultura del cruscotto, il canone dei chatbot, i fondi indice consigliati dall'AI e il prototipo prima del comunicato: undici schede su perché il prezzo dell'AI scende e il suo uso non sale da solo.

CLAUDIO CAMMARANO 27 NOVEMBRE 2026

FONTI	11 schede, gen 2026 – nov 2026
ARGOMENTI	AI · Economia · Lavoro
CONCETTI	AI come tecnologia normale · commercio agentico · commoditizzazione · general purpose technologies · paradosso di Jevons
ORIGINE	https://claudiocammarano.com/writings/2026-11-27-il-gradino/

TESI

Il prezzo dei modelli scende, e dentro ogni livello d'uso l'AI si usa di più; ma passare al livello successivo è un problema di organizzazione, e nessun taglio di prezzo lo risolve. Mentre l'esecuzione diventa abbondante, il valore si sposta su ciò che un'organizzazione deve ancora fare da sé: decidere che cosa automatizzare, abbinare l'offerta alla domanda, rispondere di una scelta, rivedere ciò che la macchina produce.

Il prezzo di chi compra anche altro guardava al prezzo di Borsa dell'intelligenza artificiale e a chi lo forma. Questa catena guarda al prezzo d'uso, quello che un'impresa paga per ogni token, e alla domanda che ne discende: se l'AI costa sempre meno, perché non la si usa sempre di più? Le undici schede rispondono, in modi diversi, che fra il prezzo e l'uso c'è un gradino, e che a salirlo è l'organizzazione. Due schede vengono da Anthropic o ne riportano i conti, e questa catena è scritta con un modello di Anthropic.

Il prezzo e il gradino

Martin Alderson, ingegnere del software, parte da un dato di Ramp, una società di carte aziendali: la crescita della spesa delle imprese in token è scesa dal 42 per cento di luglio all'1,5 di agosto e settembre messi insieme, e l'amministratore delegato ne ha concluso che il paradosso di Jevons «si è rotto».[1] Il paradosso, formulato nel 1865 a proposito del carbone, dice che rendere più efficiente una risorsa può farne aumentare il consumo. Alderson ammette che i dati sono rumorosi e propone quattro gradini d'uso, dalla chat occasionale, circa 50.000 token al giorno per persona, agli agenti autonomi che gestiscono reparti interi e ne consumano miliardi. Le cifre sono sue stime. L'argomento regge anche senza: un prezzo più basso fa usare di più l'AI dentro un gradino, e per salire a quello successivo serve cambiare il modo in cui il lavoro è organizzato.

1 · Martin Alderson · 25 nov 2026 · **STRUMENTO CONCETTUALE**

Has Jevons paradox broken down?

Dentro un gradino d'uso dell'AI decide il prezzo; per passare da un gradino all'altro decide l'organizzazione. Il calo del prezzo dei token non basta a far salire la spesa, se le aziende non cambiano il modo di lavorare.

https://martinalderson.com/posts/has-jevons-paradox-broken-down/

Benedict Evans, nella presentazione annuale sullo stato della tecnologia, descrive lo stesso scarto dal lato dell'adozione.[2] L'uso è largo e superficiale: molti utenti, pochi quotidiani, la spesa concentrata in pochissime imprese. Intanto i modelli migliorano e diventano intercambiabili, e i laboratori spendono per costruirli più di quanto incassino in un ciclo: secondo i dati di Anthropic che Evans riporta, l'80 per cento dei ricavi del terzo trimestre viene da modelli costruiti negli ultimi sei mesi, che sono costati il 60 per cento dei ricavi. Dare a tutti lo strumento nuovo è diffusione; la trasformazione arriva quando cambia il modo di lavorare, e quella non si compra con il prezzo.

Chi sale

Che cosa succeda a chi il gradino lo sale lo raccontano quattro ricercatori dell'Anthropic Institute, che hanno studiato la propria azienda con i dati interni.[3] Ad agosto gli agenti lanciati dai dipendenti lavoravano sei ore per ogni ora umana, e seguendo le stesse persone prima e dopo l'adozione la produzione cresce senza differenze misurabili nella qualità. Il lavoro però si sposta dall'esecuzione alla supervisione: leggere tutto ciò che scrivono i propri agenti richiederebbe metà della settimana, il tempo in riunione cresce, e il «meta-lavoro» di istruirli e controllarli sale dal 10 al 22 per cento delle sessioni. La quota di junior fra i nuovi assunti nei reparti tecnici scende dal 27 al 9 per cento. È l'azienda che produce il modello a studiare sé stessa, e chi adotta per primo, avvertono gli autori, non è un campione casuale.

3 · Nathan Wilmers, Regina Catipon, Maxim Massenkoff e Peter McCrory / The Anthropic Institute · 16 ott 2026 · **ELEMENTI DI SCENARIO**

How Employment is Changing at Anthropic

Un'azienda che lavora già con sei ore di agenti per ogni ora umana mostra dove si sposta il lavoro: meno ingressi junior, più giudizio, e l'attenzione umana come collo di bottiglia.

https://www.anthropic.com/research/employment-at-anthropic

Werner Vogels, direttore tecnico di Amazon, mostra il gradino da un'altra parte, quella dei metodi.[4] Un prototipo costruito in una notte con un agente di programmazione, Quick Desktop, è diventato in poche settimane un prodotto usato da centinaia di migliaia di persone, e Vogels ne ricava un'inversione del metodo Amazon: prima il prototipo, poi il comunicato che lo descrive. Quando costruire costa una sera, l'ordine delle cose cambia, e i gruppi piccoli che decidono senza chiedere permesso diventano la condizione per approfittarne. Nell'uno e nell'altro caso a salire è un'organizzazione che ha cambiato le proprie regole.

Dove si sposta il valore

Se l'esecuzione diventa abbondante, il valore va a chi la smista. Eric Seufert, nell'intervista con Ben Thompson su *Stratechery*, distingue tre forme di commercio agentico, da quella in cui l'agente compra da solo a quella in cui si limita a consigliare.[5] I grandi rivenditori aprono le porte agli agenti esterni solo in apparenza: per comprare su Walmart l'agente del cliente deve passare la richiesta a Sparky, l'agente di Walmart, e diventa un'interfaccia sopra quello del venditore. Sulle transazioni resta poco da guadagnare, e la scoperta si monetizza con la pubblicità. Thompson dissente sul piano pratico, e per un'azienda senza un'attività pubblicitaria da difendere chiudersi agli agenti gli pare un errore.

5 · Ben Thompson / Stratechery · 19 nov 2026 · **STRUMENTO CONCETTUALE**

An Interview With Eric Seufert About Agentic Commerce

Seufert distingue tre gradi di commercio agentico e mostra che, quando un rivenditore apre il catalogo agli agenti, quasi sempre li collega al proprio: la contesa riguarda lo spazio della risposta in cui può stare un annuncio.

https://stratechery.com/2026/an-interview-with-eric-seufert-about-agentic-commerce/

David Baszucki, fondatore di Roblox, nella sua terza intervista con Thompson porta il ragionamento ai giochi.[6] Con Roblox Build si descrive a parole un gioco e l'AI lo costruisce sul telefono, e nei test ne sono già stati pubblicati migliaia. Quando i giochi diventano abbondanti conta chi abbina il giocatore giusto al gioco giusto, e su quell'abbinamento si fonda l'aggregatore, con la pubblicità come esito naturale. È la stessa conclusione di Seufert arrivata da un mercato diverso: il gradino che la produzione sale da sola sposta il valore su chi decide che cosa arriva a chi.

Che cosa resta da fare

Sayash Kapoor e Rod Moshtagi, dal gruppo che ha formulato la tesi dell'AI come tecnologia normale, rispondono alle previsioni sul crollo della consulenza aziendale.[7] Quelle previsioni trattano il consulente come un involucro sottile sull'intelligenza, qualcuno che elabora informazioni. Gli autori contano cinque fonti di valore, e l'analisi, dove l'AI migliora di più, è solo la prima: restano il giudizio, il coordinamento degli interessi interni, la credibilità e la responsabilità. Anche un'AI che giudicasse bene lascerebbe all'azienda il bisogno di qualcuno che metta d'accordo i manager colpiti da una decisione, la renda credibile davanti al consiglio e

ne risponda se va male. Le tecnologie di uso generale del passato, ricordano, hanno creato domanda di consulenza invece di ridurla.

7 · Sayash Kapoor e Rod Moshtagi / AI as Normal Technology · 23 nov 2026 · **STRUMENTO CONCETTUALE**

Management consulting is not a thin wrapper on intelligence

Chi prevede la fine della consulenza la tratta come semplice elaborazione di informazioni. Ma il cliente paga anche giudizio, coordinamento, credibilità e responsabilità, e queste cose l'AI non le fornisce.

https://www.normaltech.ai/p/management-consulting-is-not-a-thin

Alex M H Smith, consulente di strategia, indica il rischio opposto, quello di un'organizzazione che sale il gradino adattandosi alla macchina.[8] La cultura del cruscotto, il controllo continuo degli indicatori con piccole ottimizzazioni, fa somigliare l'impresa a un videogioco da risolvere, e l'AI la accelera. Smith la chiama *toolification*: le imprese prendono la forma che i dati sanno ottimizzare meglio, e restano in ombra le idee che creano un bisogno invece di rispondere a uno esistente. L'esempio è Hyrox, che ha fatto dell'allenamento uno sport senza che alcun dato ne indicasse la domanda.

Jonah Weiner, intervistato da Adam Kushner per il *New York Times*, trova lo stesso appiattimento nel gusto.[9] Chiedendo a modelli diversi quale sia il migliore in una categoria, le risposte si ammassano sulle stesse scelte di consenso, e Weiner chiama il risultato «Chatbot Canon». I suoi test sono informali, per sua ammissione. L'osservazione che conta riguarda chi viene tolto dal giudizio: nella forma migliore il gusto porta dentro la soggettività di altre persone, e il consiglio della macchina le toglie dall'equazione.

9 · Adam B. Kushner intervista Jonah Weiner / The New York Times · 22 nov 2026 · **STRUMENTO CONCETTUALE**

What Machines Love

Quando tutti chiedono consiglio alla stessa macchina, il gusto converge su poche scelte di consenso, e si perde la ragione per cui il gusto conta: incontrare quello di altre persone.

https://www.nytimes.com/2026/11/22/briefing/does-ai-have-taste.html

Lo stesso consiglio medio, però, può essere esattamente quello che serve. Valerie Baldinger, in un lavoro ancora in corso alla NYU, usa i dati di una piattaforma di gestione patrimoniale che dal 2024 offre un assistente basato su ChatGPT e Gemini.[10] Le risposte raccomandano con costanza i fondi passivi rispetto ai titoli singoli, gli investitori le seguono, e l'adozione riduce in media di 43 punti base il rendimento perso per scarsa diversificazione. Dove l'errore più comune è conosciuto, il canone della macchina lo corregge. Il valore dipende da chi ha deciso in quale campo usarla, e quella decisione resta fuori dal modello.

Apparato · Quattro gradini

Gradino

Consumo stimato

Che cosa serve per salirlo

Dove va il valore

Scheda

Chat occasionale

Circa 50.000 token al giorno per persona

Una licenza

Al singolo che risparmia tempo

Alderson, Evans

Agenti usati di tanto in tanto

Circa tre milioni

Persone che sappiano istruirli e controllarli

Alla supervisione, a scapito dei posti junior

Wilmers, Vogels

Agenti per processi ripetibili

Centinaia di milioni

Processi riscritti, gruppi che decidono da sé

A chi abbina offerta e domanda

Seufert, Baszucki

Agenti autonomi

Miliardi

Qualcuno che risponda delle decisioni

Al giudizio, alla credibilità, alla responsabilità

Kapoor e Moshtagi, Smith

Controtesi 11 · Jean-Pierre Dubé e Ariel Xu / Quantitative Marketing and Economics

Si può obiettare che il gradino sia più basso di come la catena lo descrive, e che per molte imprese basti il prezzo. Jean-Pierre Dubé e Ariel Xu, della Booth School di Chicago, hanno condotto tre esperimenti randomizzati con Wine Access, un piccolo rivenditore di vino della Napa Valley, confrontando le newsletter scritte dai redattori con quelle generate da un modello e con quelle ibride, scritte dal modello e corrette da una persona.[11] Tutte e tre raddoppiano circa i profitti rispetto al gruppo che non riceve email, e le differenze fra umani e AI non sono significative. A parità di efficacia decide il costo, e in tutti e tre gli esperimenti una soluzione con l'AI batte quella umana sul profitto netto, con risparmi sul lavoro fino all'83 per cento. Una piccola impresa sale il gradino senza riorganizzare nulla.

Lo studio è il più rigoroso fra quelli della catena, e su testi brevi e ripetitivi ha ragione. Ma contiene un risultato che lo riporta alla tesi: l'ibrido funziona meglio quando a correggere è il gruppo marketing, più favorevole all'AI, di quando lo fa un redattore, e gli autori vi leggono un calo di produttività per i redattori e un aumento per chi accoglie lo strumento. A parità di modello e di prezzo, il risultato cambia con chi rivede. È il gradino di Alderson visto da vicino, su una scala piccola: la differenza la fa la persona messa a controllare ciò che la macchina

produce, e chi la sceglie. Il gradino seguente, dove a scrivere per le macchine sono i marchi stessi, è il tema di Marketing per le macchine.

Nella catena

1. Martin Alderson, *Has Jevons paradox broken down?*, 25 nov 2026. Strumento concettuale.
   https://martinalderson.com/posts/has-jevons-paradox-broken-down/
   Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-11-25-alderson-paradosso-jevons/

2. Benedict Evans, *AI Questions*, 24 nov 2026. Lettura di mercato.
   https://static1.squarespace.com/static/50363cf324ac8e905e7df861/t/6afe293472e19d05894f58bb/1795041588199/2026+11+AI+Questions.pdf
   Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-11-24-evans-ai-questions/

3. Nathan Wilmers, Regina Catipon, Maxim Massenkoff e Peter McCrory / The Anthropic Institute, *How Employment is Changing at Anthropic*, 16 ott 2026. Elementi di scenario.
   https://www.anthropic.com/research/employment-at-anthropic
   Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-10-16-wilmers-lavoro-anthropic-institute/

4. Werner Vogels / All Things Distributed, *A Return to Two-Pizza Culture*, 30 giu 2026. Metodo di lavoro.
   https://www.allthingsdistributed.com/2026/06/return-to-two-pizza-culture.html
   Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-06-30-vogels-two-pizza-culture-allthingsdistributed/

5. Ben Thompson / Stratechery, *An Interview With Eric Seufert About Agentic Commerce*, 19 nov 2026. Strumento concettuale.
   https://stratechery.com/2026/an-interview-with-eric-seufert-about-agentic-commerce/
   Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-11-19-thompson-seufert-commercio-agentico-stratechery/

6. Ben Thompson / Stratechery, *An Interview With Roblox CEO David Baszucki About Aggregating Play*, 12 nov 2026. Lettura di mercato.
   https://stratechery.com/2026/an-interview-with-roblox-ceo-david-baszucki-about-aggregating-play/
   Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-11-12-thompson-baszucki-roblox-stratechery/

7. Sayash Kapoor e Rod Moshtagi / AI as Normal Technology, *Management consulting is not a thin wrapper on intelligence*, 23 nov 2026. Strumento concettuale.
   https://www.normaltech.ai/p/management-consulting-is-not-a-thin
   Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-11-23-kapoor-moshtagi-consulenza-normaltech/

8. Alex M H Smith / The Rare Mind, *Data drunk*, 25 nov 2026. Strumento concettuale.
   https://alexmhsmith.substack.com/p/data-drunk
   Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-11-25-smith-ubriachi-di-dati-raremind/

9. Adam B. Kushner intervista Jonah Weiner / The New York Times, *What Machines Love*, 22 nov 2026. Strumento concettuale.
   https://www.nytimes.com/2026/11/22/briefing/does-ai-have-taste.html

Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-11-22-kushner-weiner-gusto-macchine-nyt/

10. Valerie Baldinger / NYU Stern (working paper), *Generative AI and Retail Investment*, 8 nov 2026. Dato che corregge.
https://valeriebaldinger.github.io/files/generative_ai_and_retail_investment.pdf
Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-11-08-baldinger-ai-investitori-al-dettaglio-nyu/

11. Jean-Pierre Dubé e Ariel Xu / Quantitative Marketing and Economics, *Large Language Models and Creative Content Design: a case study of email marketing at Wine Access*, 1 gen 2026. Dato che corregge.
https://link.springer.com/article/10.1007/s11129-025-09303-9
Scheda: https://claudiocammarano.com/curated/2026-01-01-dube-xu-email-marketing-llm-qme/

Intervento AI: WR (Scrittura). Notazione descritta in https://claudiocammarano.com/notazione/.

© Claudio Cammarano. Licenza CC BY-NC-ND 4.0: si può condividere citando l'autore e la fonte, non a fini commerciali e senza modifiche.

Versione originale e aggiornata: https://claudiocammarano.com/writings/2026-11-27-il-gradino/. Le parti interattive della catena sono disponibili solo online.

Scrivo anche *The Abstract*, in inglese, una volta al mese, sull'economia dei contenuti: https://claudiocammarano.com/newsletter/. C'è anche il feed: https://claudiocammarano.com/feed.xml.