

Gestire la rivoluzione 4.0: nuovi approcci, nuove competenze, nuove occupazioni

Lorenzo Tavazzi

Responsabile Scenari e Intelligence, The European House - Ambrosetti

Per il quinto anno consecutivo, The European House - Ambrosetti è stata nominata - nella categoria "*Best Private Think Tanks*" - 1° *Think Tank* in Italia, tra i primi 10 in Europa e nei primi 100 indipendenti su 6.846 a livello globale nell'edizione 2017 del Global Go To Think Tanks Report dell'Università della Pennsylvania

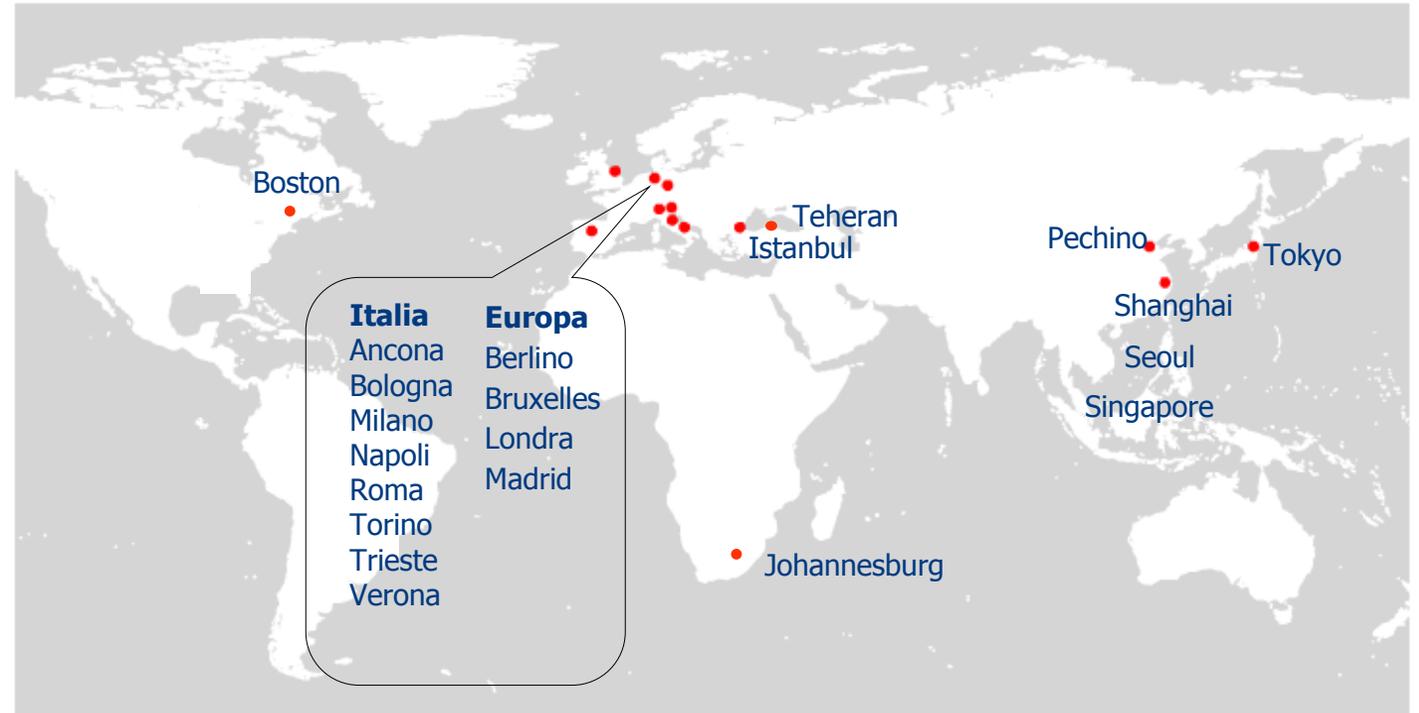
© 2018 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Questo documento è stato ideato e preparato da TEH-A per il cliente destinatario; nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta per terze parti o da queste utilizzata, senza l'autorizzazione scritta di TEH-A. Il suo utilizzo non può essere disgiunto dalla presentazione e/o dai commenti che l'hanno accompagnato.

I temi che vorrei condividere con Voi oggi

1. La quarta rivoluzione industriale e il futuro del lavoro in Italia
2. Come il «4.0» cambia il *business* e l'organizzazione aziendale
3. Uno sguardo sul futuro: le frontiere della tecnologia che cambieranno (ulteriormente) lo scenario

The European House – Ambrosetti (TEH-A)

- TEH-A, fondata nel 1965, è una società di consulenza per le Alte Direzioni con sede in Italia e uffici in tutto il mondo
- TEH-A è tra i **principali Think Tank privati** a livello internazionale
 - 1° *Think Tank* privato in Italia e tra i *top 10* in Europa per il quinto anno consecutivo
- TEH-A fornisce:
 - Servizi di consulenza strategica e manageriale
 - Scenari strategici, attività di ricerca e di *advisory* allo sviluppo territoriale
 - Programmi di alta formazione e *Forum* per la *leadership* politica ed imprenditoriale (oltre 300, di cui il Forum di Cernobbio arrivato alla 44° edizione)



I numeri di The European House - Ambrosetti



(*) Nell'edizione 2017 del Global Go To Think Tanks Report della University of Pennsylvania



Il punto di partenza: l'innovazione tecnologica ha determinato cambiamenti radicali negli assetti produttivi ed organizzativi

Prima rivoluzione industriale



Macchina a vapore

Impatto sullo sviluppo dei settori tessile, metallurgico, trasporti e comunicazioni

Seconda rivoluzione industriale



Produzione di massa

Introduzione dell'elettricità, dei prodotti petroliferi, chimici e farmaceutici

Terza rivoluzione industriale



Computer e robot

Sviluppo dell'elettronica, della telematica e dell'informatica

Quarta rivoluzione industriale



Big Data analytics e connessione tra sistemi fisici e digitali

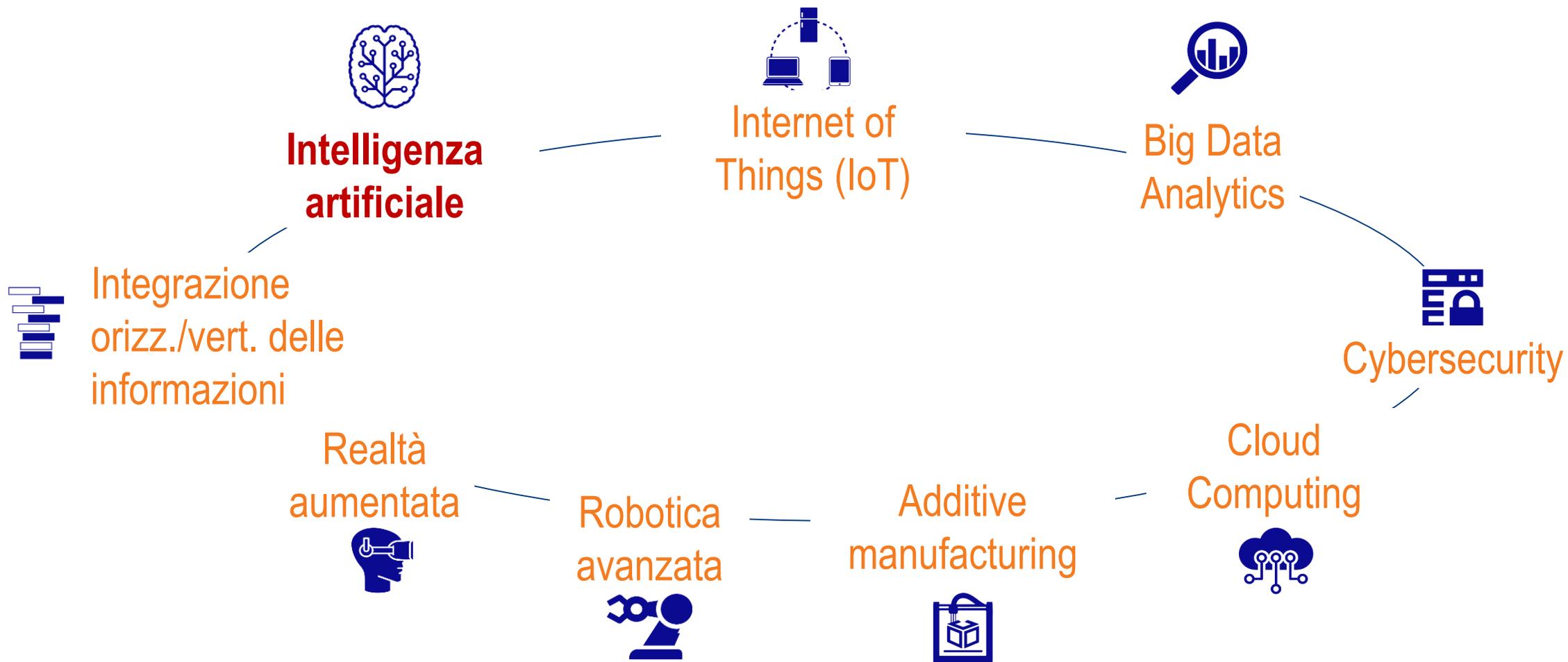
Fine 18^{mo} secolo
(1770-1830)

Fine 19^{mo} - inizio 20^{mo} secolo
(1860-1910)

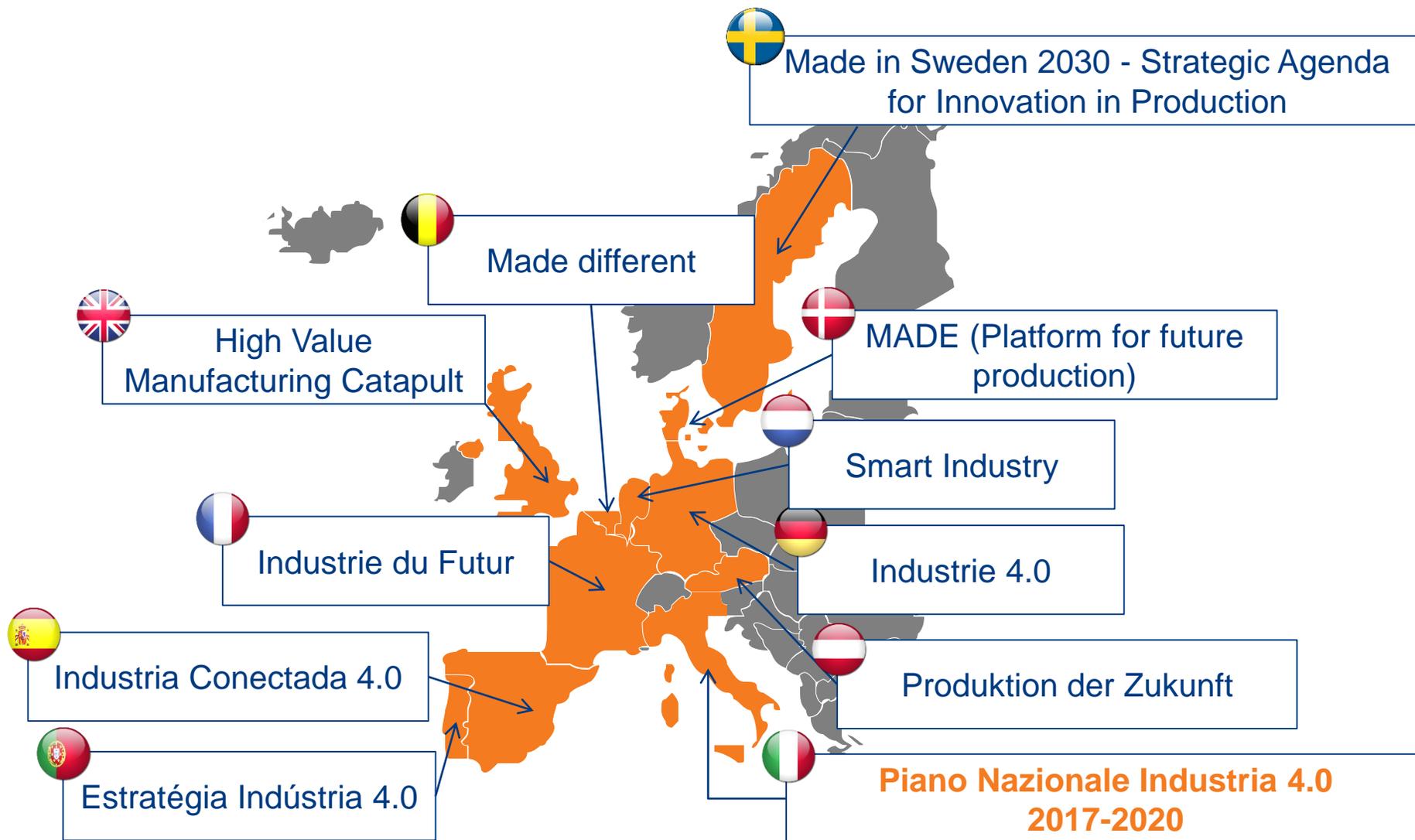
Primi anni '70

Oggi/Futuro

La «rivoluzione 4.0» è guidata dall'interazione di alcune tecnologie di digitalizzazione, automazione e connettività



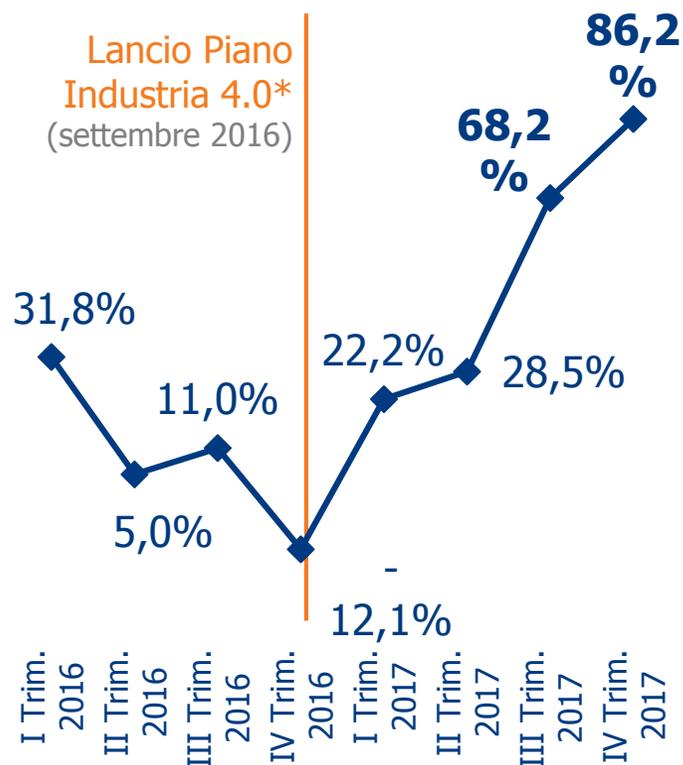
Tutti i principali Paesi hanno lanciato strategie per sviluppare la «rivoluzione 4.0»



Dal Piano sta scaturendo un impulso al rinnovamento del sistema industriale

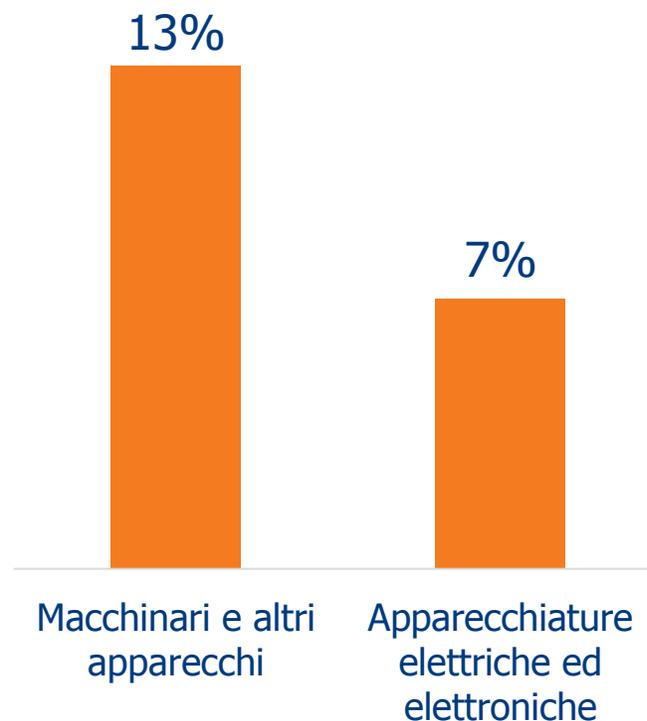
Andamento ordini di macchinari sul mercato interno italiano

(var. %, valori trimestrali), 2016-2017



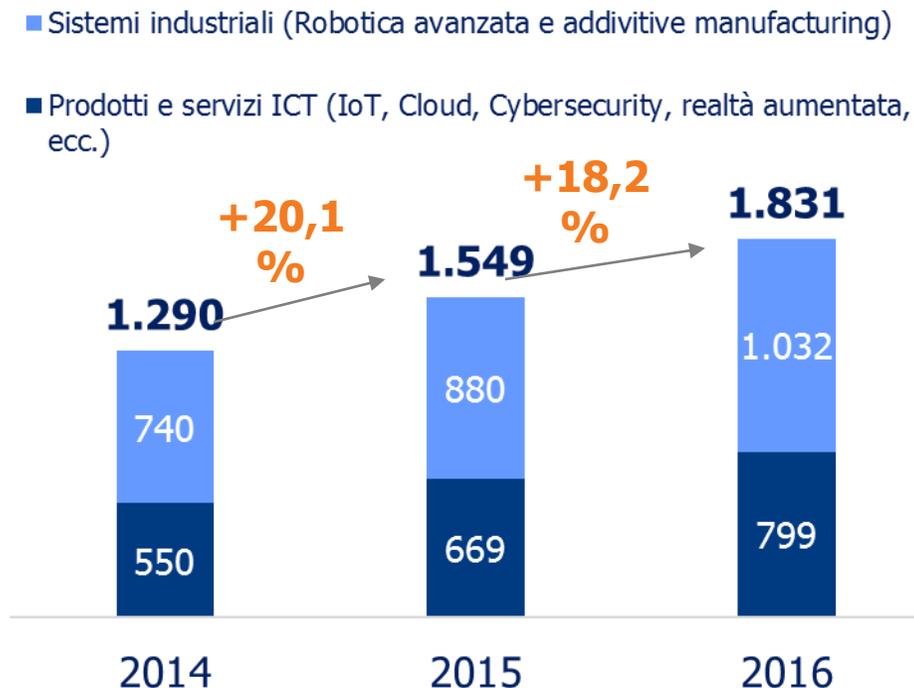
Impatto di Super/Iper-Ammortamento e Nuova Sabatini sugli Investimenti Fissi Lordi in Italia

(var. % ordini interni), 2017



Andamento investimenti in tecnologie 4.0 in Italia

(€ mln), 2014-2016



(*) La seconda fase del Piano è stata rinominata «Impresa 4.0»

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Centro Studi UCIMU-Sistemi per Produrre, Assinform e Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

Il Piano e le altre misure e *policy* stanno definendo un contesto positivo

Incentivi fiscali a supporto dell'innovazione, primi 10 Paesi in Europa (*ranking* e posizioni guadagnate rispetto al 2016), 2017

	<i>Ranking</i> 2017	Posizioni guadagnate rispetto al 2016
Irlanda	1	+ 3
Italia	2	+20
Ungheria	3	+11
Lettonia	4	+1
Lituania	5	-2
Belgio	6	+22
Croazia	7	+2
Romania	8	-2
Repubblica Ceca	9	+1
Norvegia	10	+11



Nel 2017, l'Italia è stato il **2°** Paese in Europa per misure fiscali favorevoli all'innovazione (+20 posizioni rispetto al 2016)

Partendo da questi elementi abbiamo indagato gli effetti della rivoluzione 4.0



Obiettivo: analizzare lo scenario attuale e stimare gli **impatti futuri dell'automazione e della digitalizzazione sul mercato del lavoro in Italia** a supporto delle politiche future da parte dei decisori del sistema pubblico e privato



Studio presentato al 43^{mo} *Forum* TEH-A di Cernobbio (1-2-3 settembre 2017)

Una considerazione:

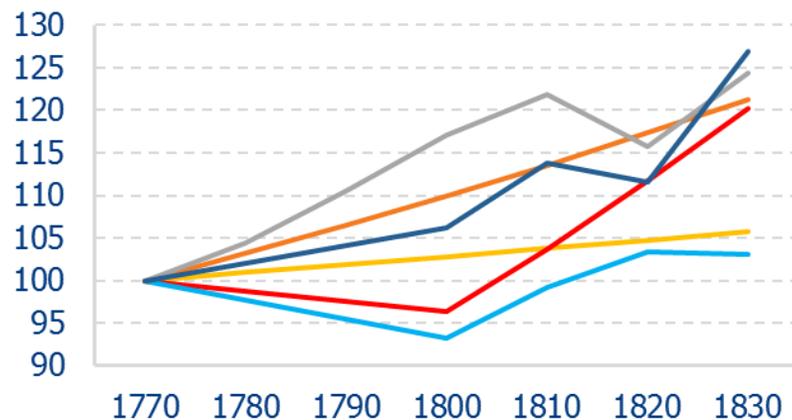
In ciascuna delle prime 3 rivoluzioni
industriali, gli effetti su

**PIL, salario reale e diseguaglianze di reddito
sono stati positivi e rilevanti**

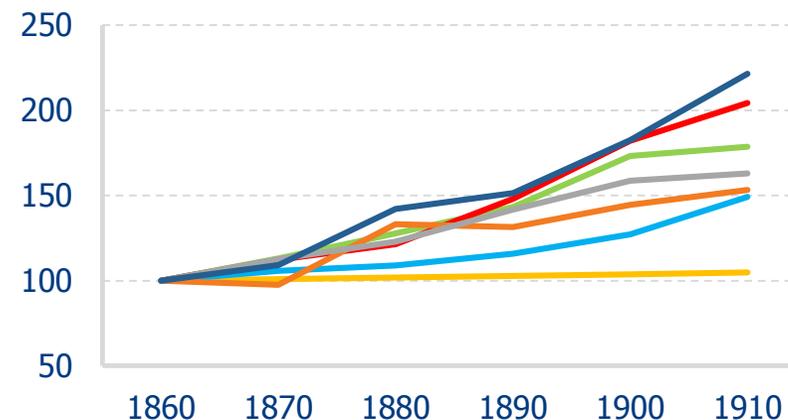
Il PIL pro-capite è cresciuto in modo significativo...

Andamento del PIL *pro-capite*

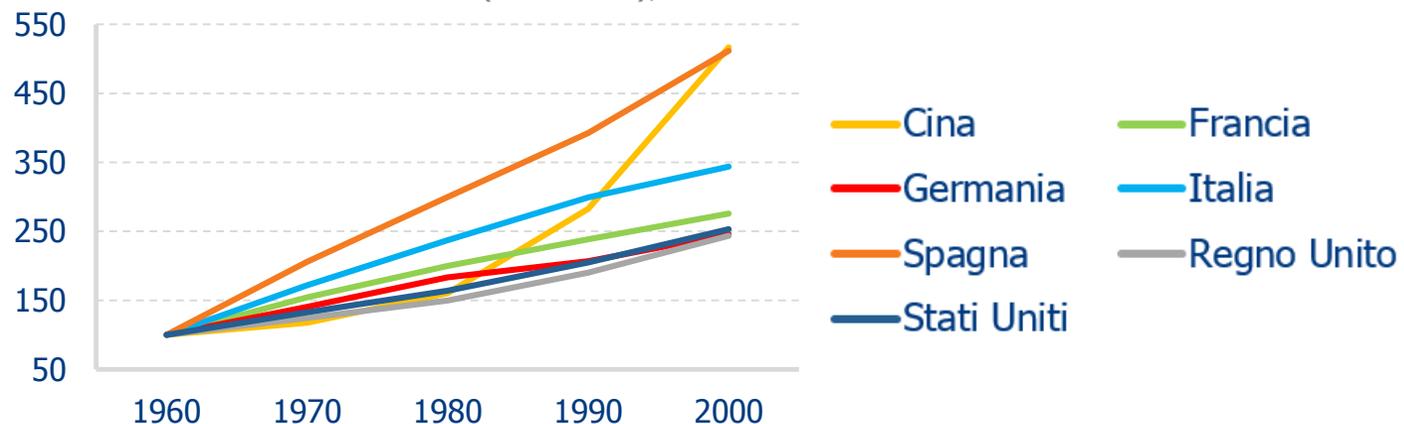
Prima rivoluzione industriale (1770=100), 1770-1830



Seconda rivoluzione industriale (1860=100), 1860-1910



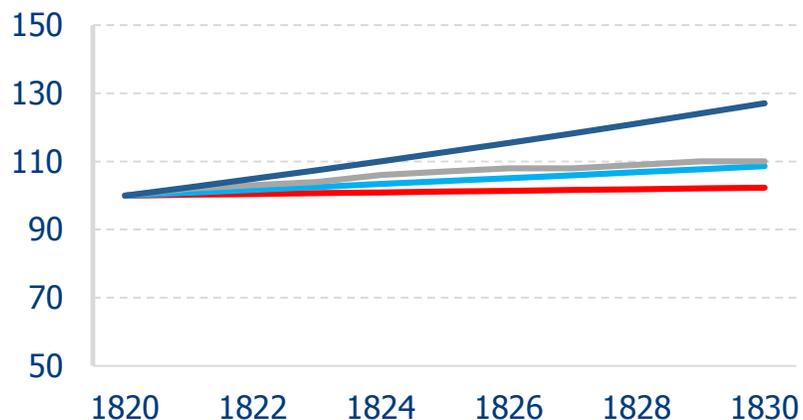
Terza rivoluzione industriale (1960=100), 1960-2000



... così come i salari reali...

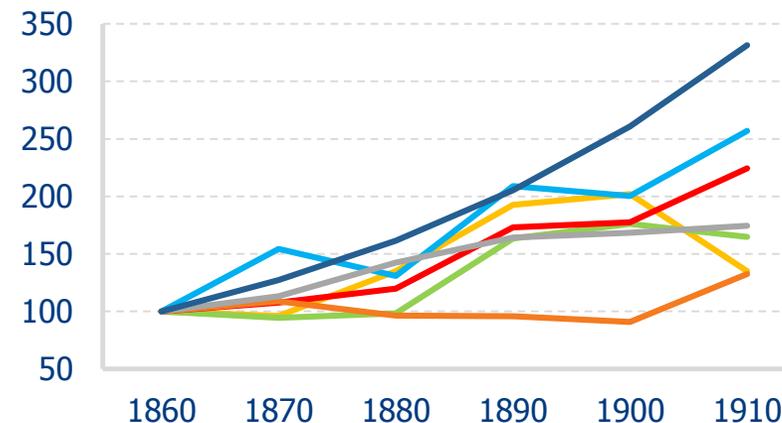
Andamento dei salari reali

Prima rivoluzione industriale (1820=100), 1820-1830*

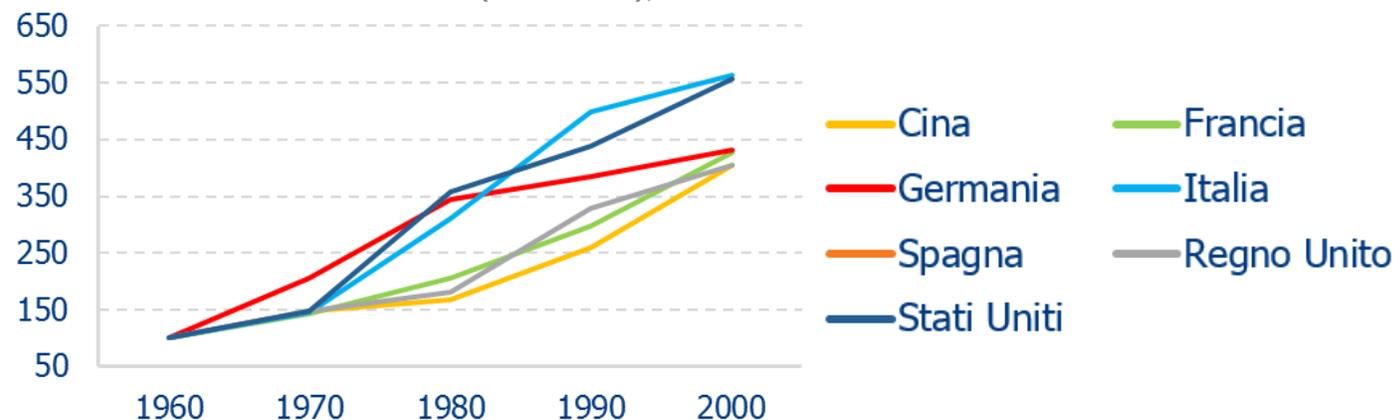


*Dati disponibili a partire dal 1820

Seconda rivoluzione industriale (1860=100), 1860-1910



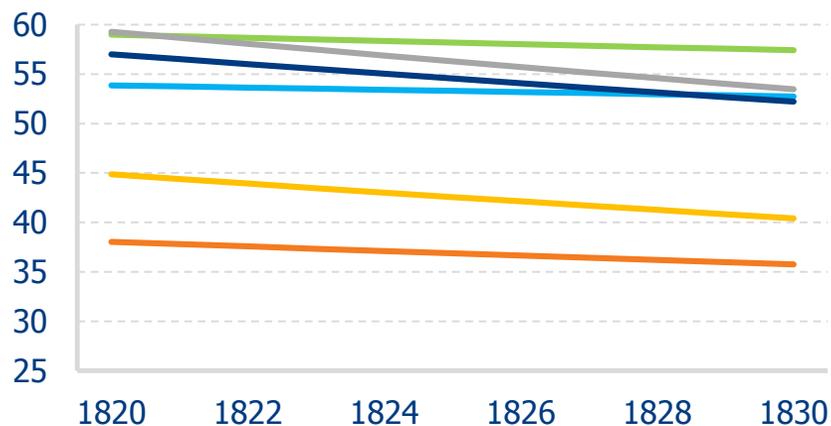
Terza rivoluzione industriale (1960=100), 1960-2000



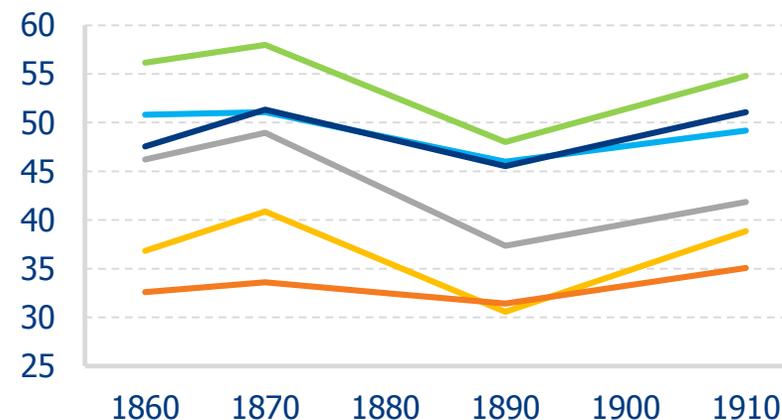
... e le disuguaglianze di reddito sono diminuite (anche se con differenze tra i Paesi)

Andamento della disuguaglianza nel reddito (Indice di Gini)

Prima rivoluzione industriale (1820-1830)*

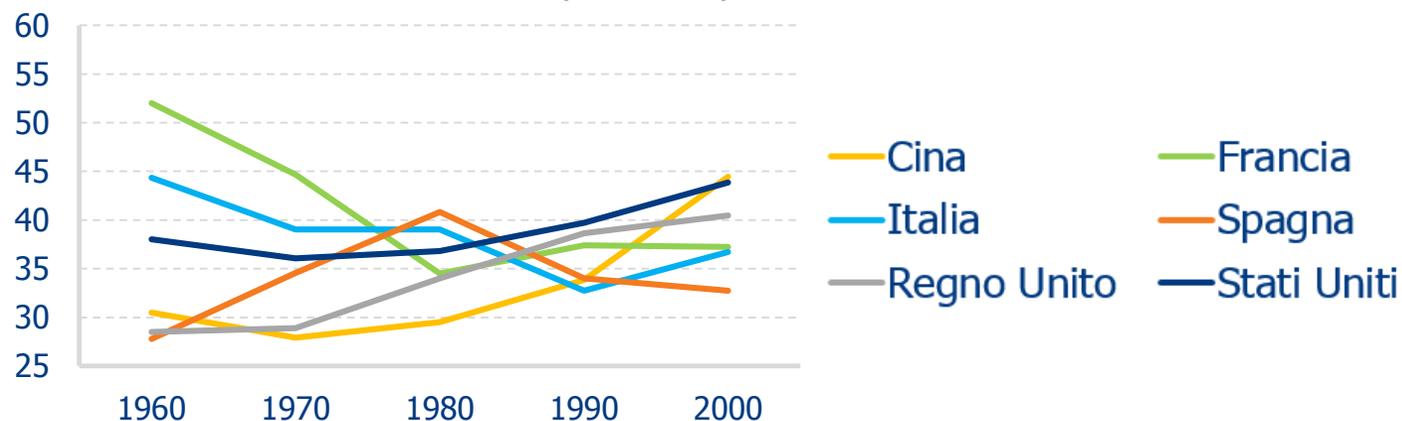


Seconda rivoluzione industriale (1860-1910)



*Dati disponibili a partire dal 1820

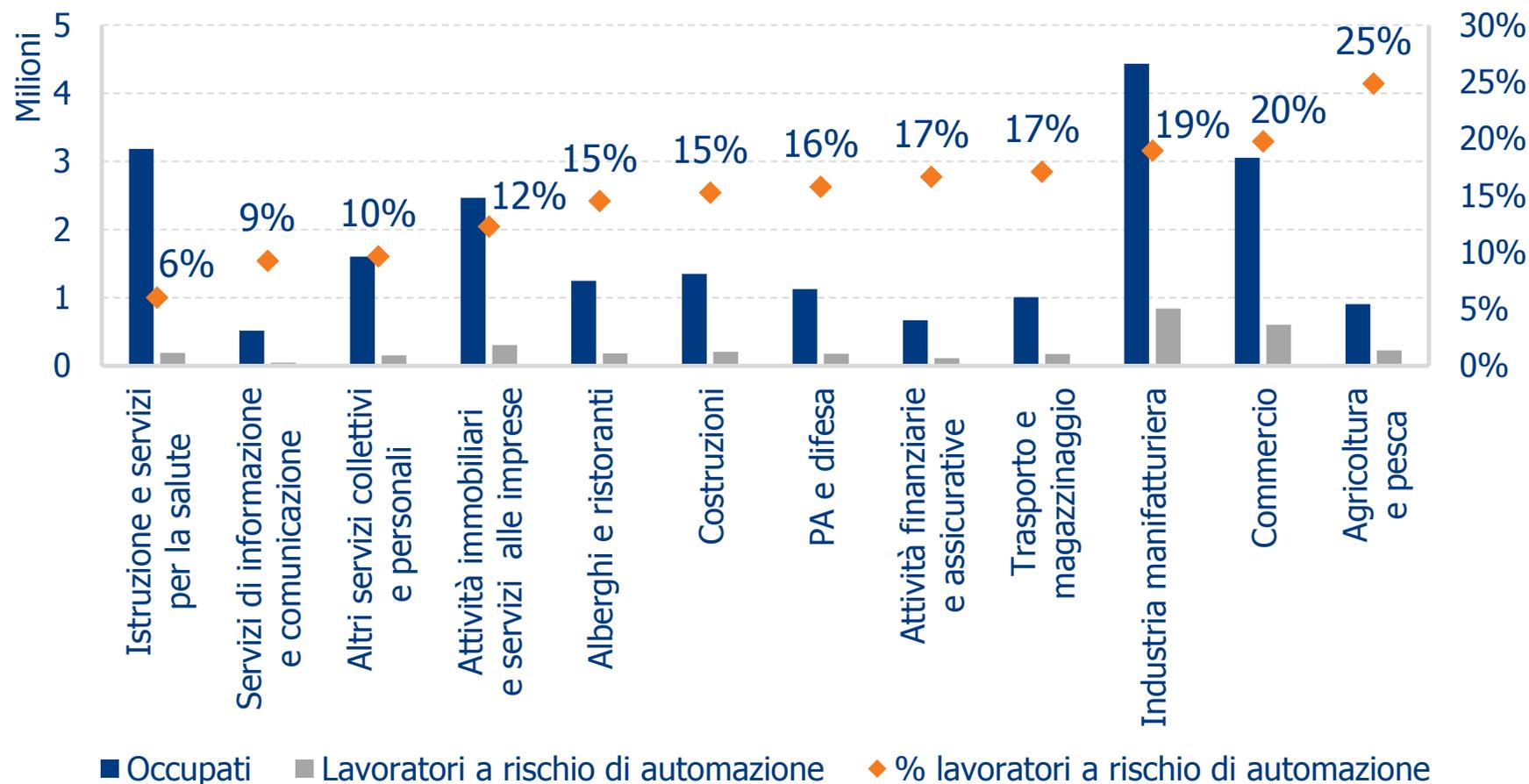
Terza rivoluzione industriale (1960-2000)



Cosa ci possiamo aspettare per
la quarta rivoluzione industriale
dal punto di vista del
sistema-Paese?

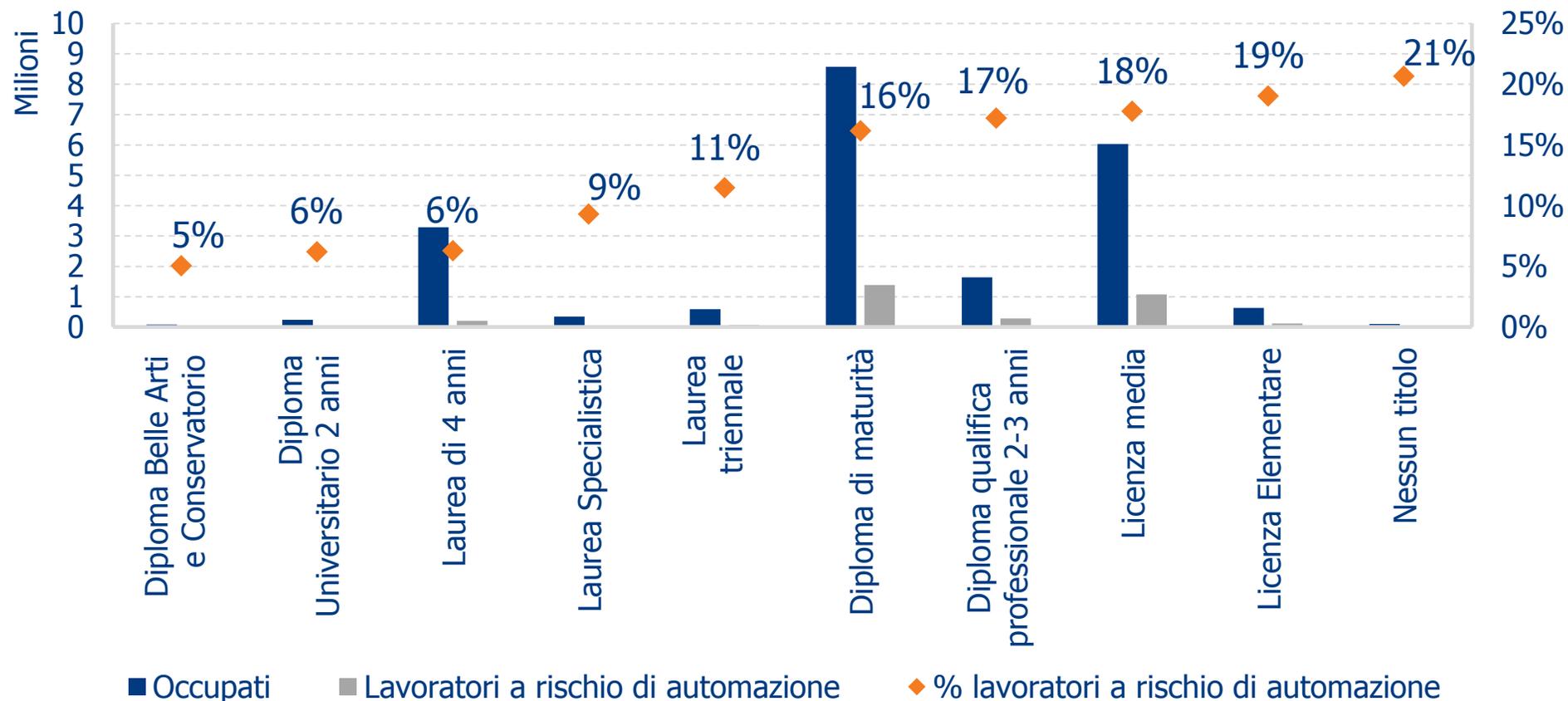
Ci saranno impatti significativi e diffusi tra i vari settori economici

Italia – Occupati e lavoratori a rischio di automazione (a sinistra), lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (a destra): suddivisione per industria, 2017



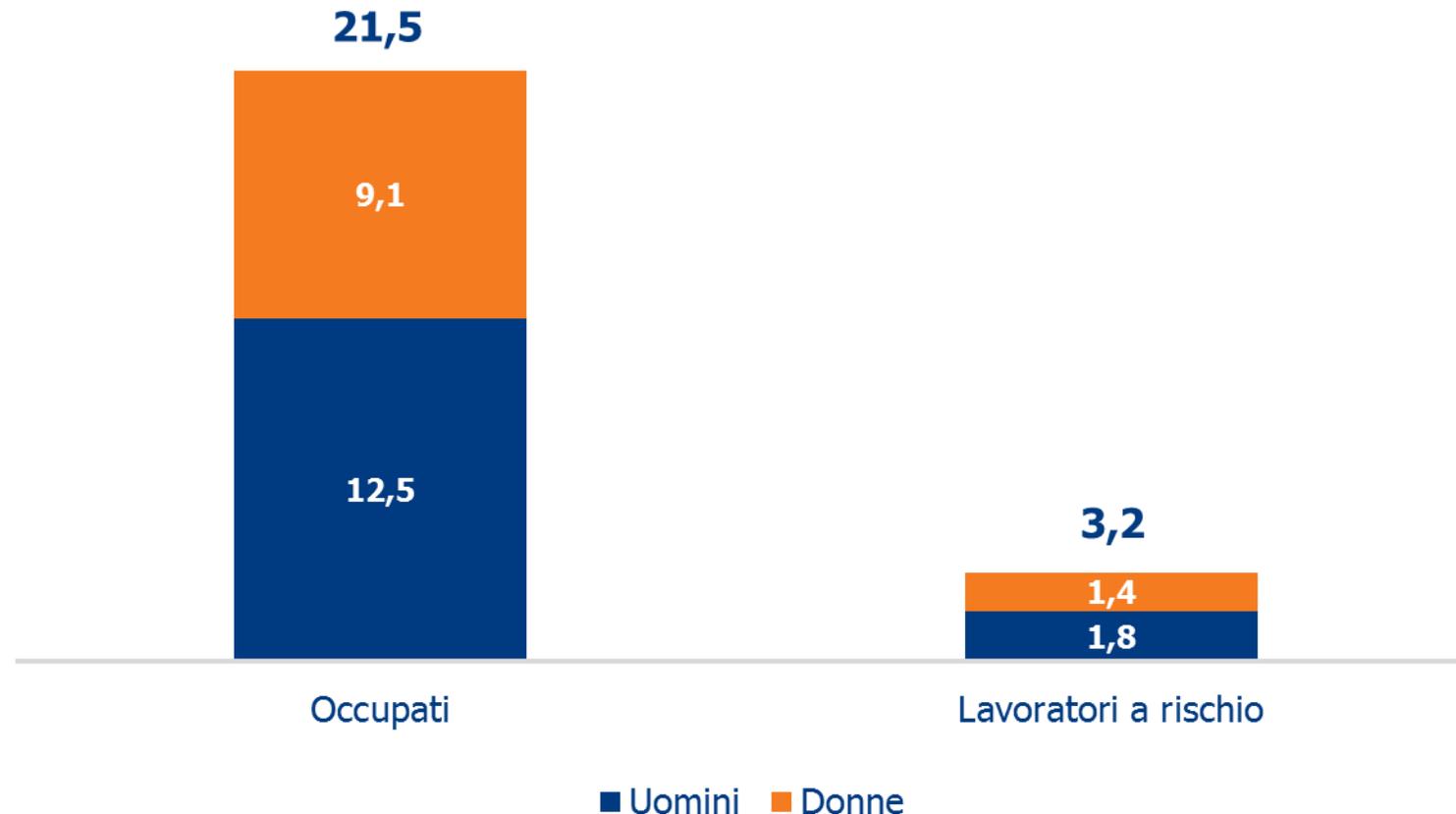
Il livello di istruzione sarà una determinante per bilanciare il rischio di «sostituzione»

Italia – Occupati e lavoratori a rischio di automazione (a sinistra), lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (a destra): suddivisione per livello di istruzione, 2017



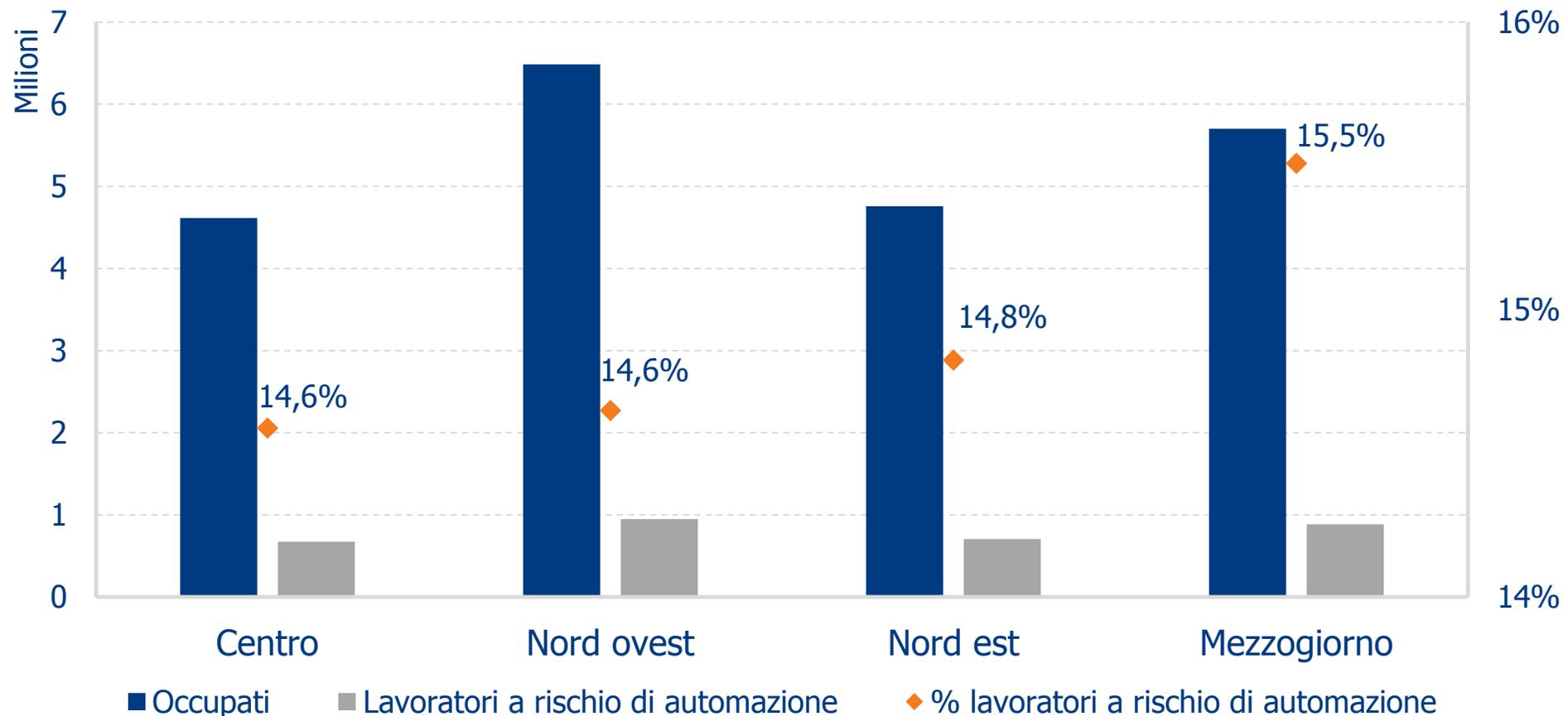
Non saranno determinanti nell'identificare un rischio di sostituzione: il sesso...

Occupati e lavoratori a rischio di automazione: suddivisione per sesso (in milioni), 2017



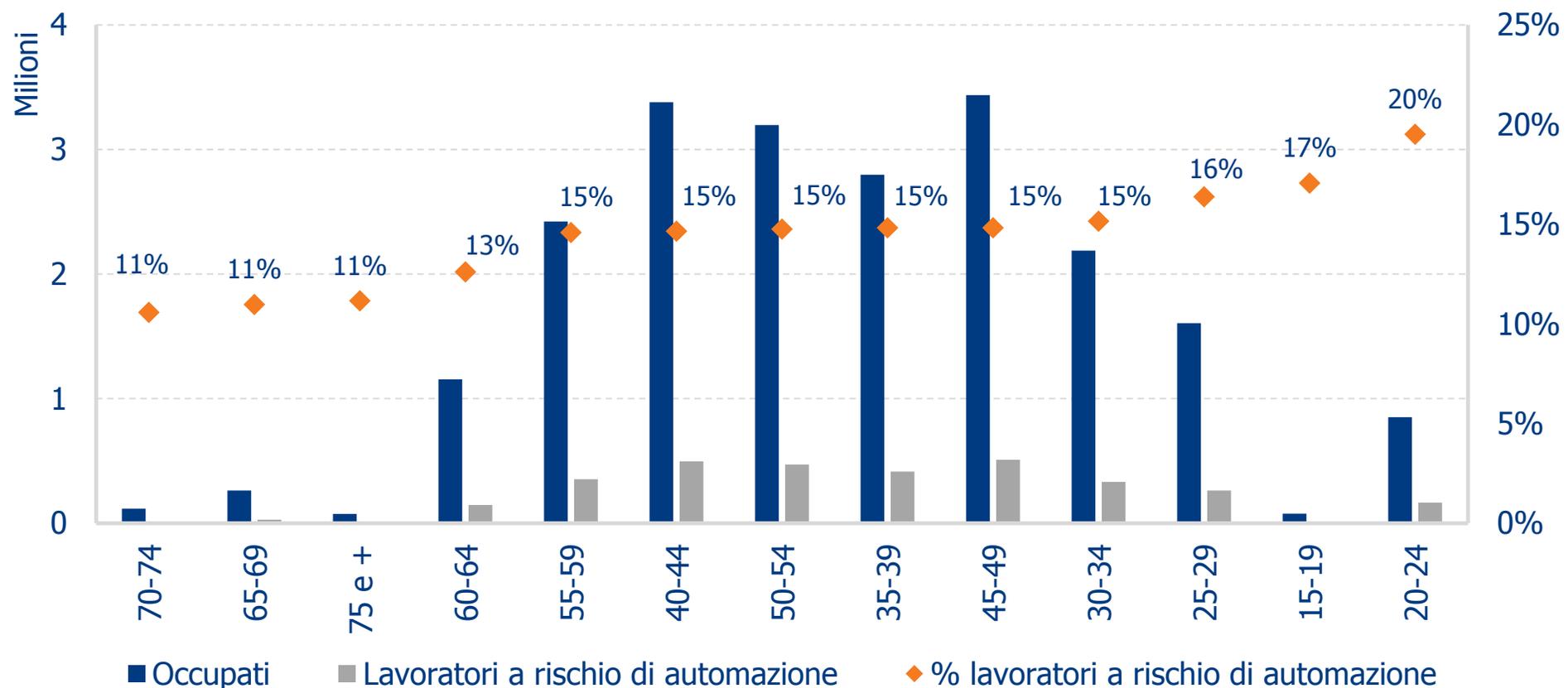
... l'area geografica di residenza...

Occupati e lavoratori a rischio di automazione (a sinistra), lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (a destra): suddivisione per macro-regione, 2017



...e la fascia di età

Occupati e lavoratori a rischio di automazione (a sinistra), lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (a destra): suddivisione per classi di età, 2017



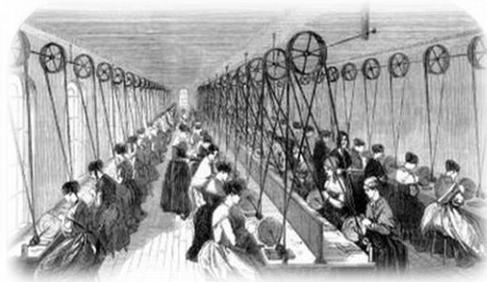
Ci sono caratteristiche dei lavori che riducono il rischio di sostituzione

Le analisi effettuate confermano che il **rischio di sostituzione uomo-macchina diminuisce al crescere** delle seguenti caratteristiche:

1. **Non ripetitività** del lavoro
2. Livello di **creatività e innovazione** richiesto per lo svolgimento delle attività
3. **Complessità** delle attività svolte (gestione di risorse e attività differenti tra loro)
4. Presenza di **componente relazionale** (empatia, persuasione, negoziazione)

Un punto di attenzione: le «rivoluzioni» sono in accelerazione

Prima rivoluzione



Seconda rivoluzione



Terza rivoluzione



Durata (anni)

60

50

40

Punto di picco del
processo di *disruption*
(anni)

30

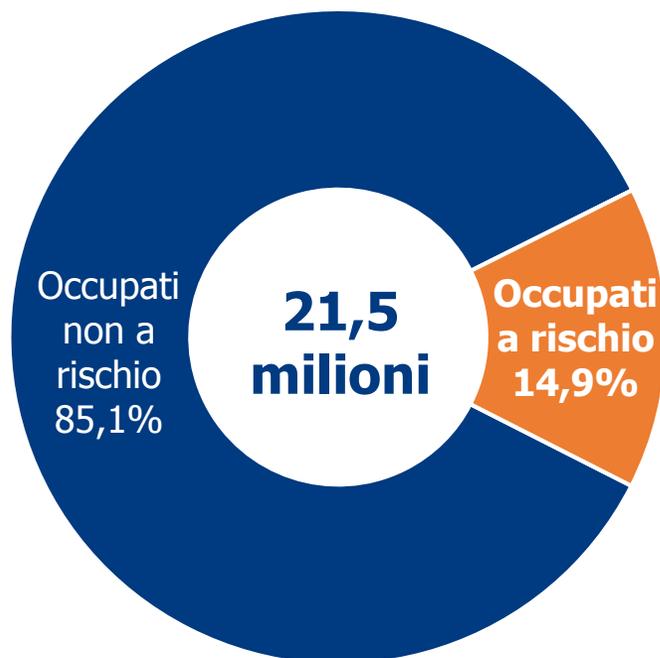
25

20

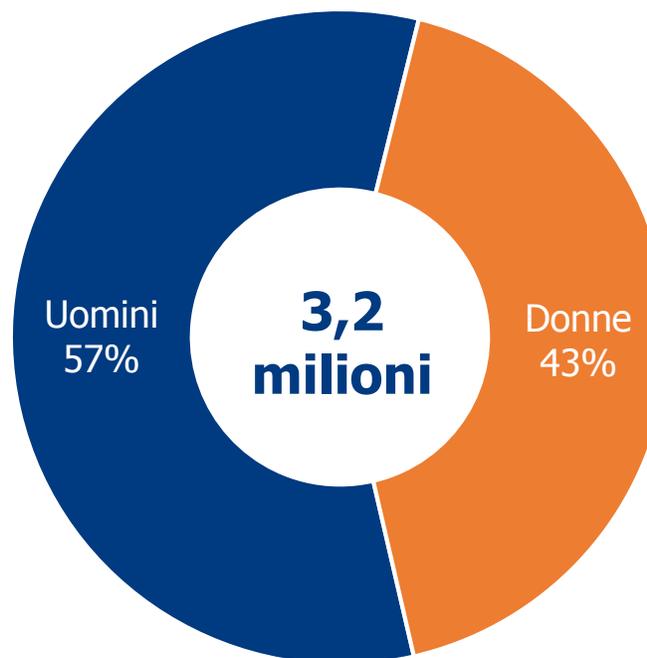
Nelle nostre simulazioni abbiamo stimato **15 anni come picco della «disruption»** per la quarta rivoluzione

Nei prossimi 15 anni la quota di lavoratori italiani «a rischio sostituzione» è il 14,9%

Occupati a rischio vs. occupati non a rischio di automazione
(%), 2017



Occupati a rischio di automazione divisi per sesso
(%), 2017



3,2 milioni di posti di lavoro persi implicano meno consumi per 43 miliardi di Euro

Scenario Base: 14,9% di posti di lavoro a rischio				
Lustri di riferimento	Posti di lavoro a rischio (unità/anno)	Riduzione dei consumi (Mln di Euro/anno)	Riduzione del PIL (Mln di Euro/anno)	Riduzione del gettito fiscale (Mln di Euro/anno)
2018 - 2023	128.491	1.685,5	2.804,5	1.217,2
2024 - 2028	224.859	2.949,7	4.907,9	2.130
2029 - 2033	289.104	3.792,4	6.310,2	2.738,6
Totale sui 15 anni	3.212.270	43.138,2	70.113,4	30.429,3

Per bilanciare la perdita occorre **creare nuovi posti e tipologie di lavoro...**

Per 1 posto di lavoro generato nei settori/branche che afferiscono a tecnologia, scienze della vita e ricerca scientifica, si generano per effetti indiretti e indotti

ulteriori 2,1 posti di lavoro (moltiplicatore di 3,1)

«Tre anni fa, in Pirelli, non esistevano 14 professioni che oggi esistono»

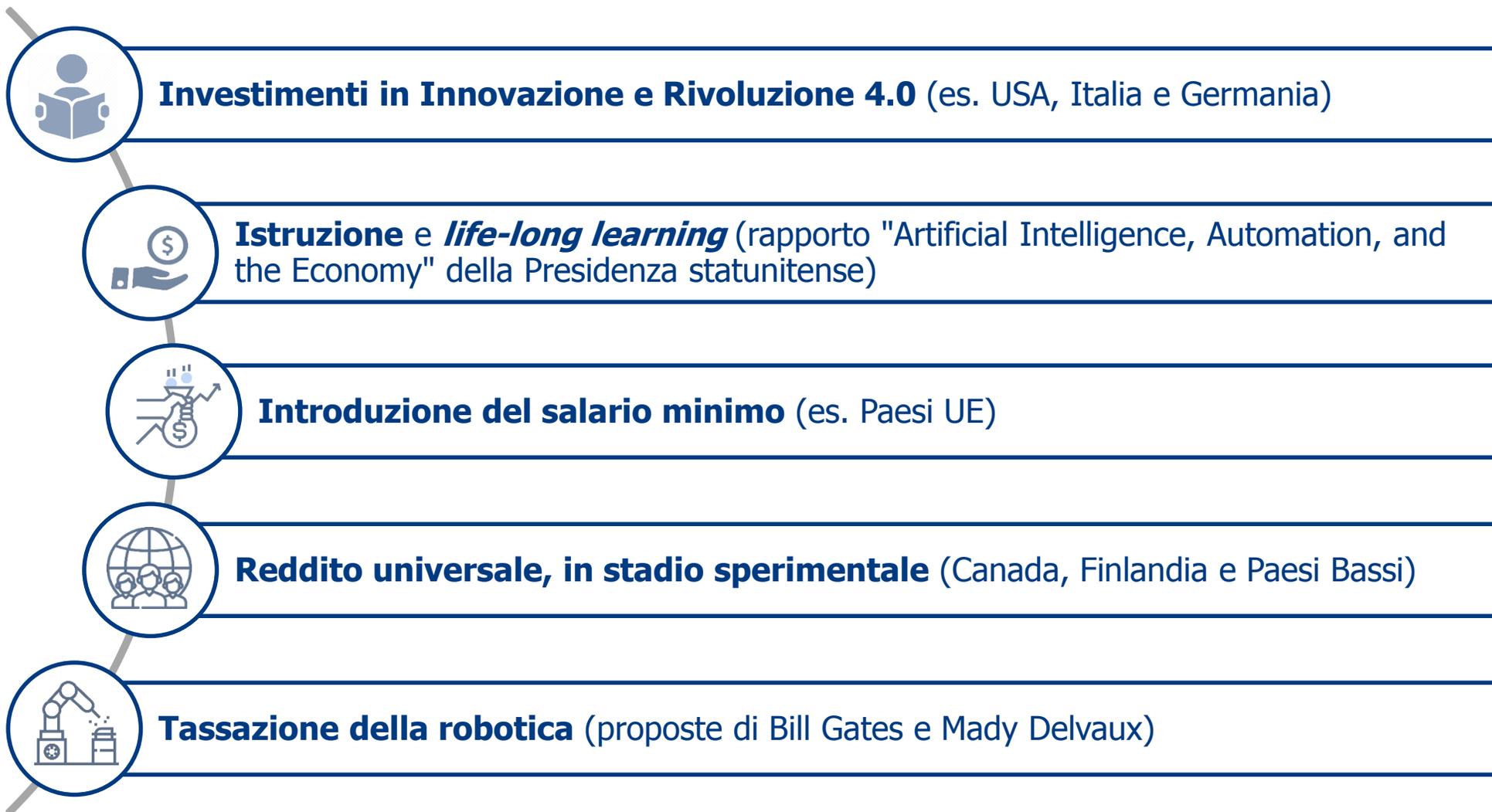
(Marco Tronchetti Provera, Vice Presidente Esecutivo e CEO di Pirelli & C.)

Nuovi posti di lavoro in settori ad alta tecnologia, scienze della vita e ricerca			
Lustri di riferimento	Scenario Conservativo (unità/anno)	Scenario Base (unità/anno)	Scenario Accelerato (unità/anno)
2018 - 2023	20.635	41.449	55.976
2024 - 2028	36.111	72.535	97.958
2029 - 2033	46.428	93.259	125.946
Totale sui 15 anni	515.870	1.036.215	1.399.400

... che **generano un valore aggiunto più alto** e un **bilancio positivo tra PIL guadagnato e PIL perso** (a patto che il sistema economico sia in grado di riconvertirsi)

<i>Delta tra PIL guadagnato e perso</i>			
Lustri di riferimento	Scenario Conservativo <i>(Mln di Euro/anno)</i>	Scenario Base <i>(Mln di Euro/anno)</i>	Scenario Accelerato <i>(Mln di Euro/anno)</i>
2018 - 2023	1.024	2.058	2.780
2024 - 2028	1.793	3.602	4.865
2029 - 2033	2.305	4.631	6.255
Totale sui 15 anni	25.610	51.455	69.500

Come si sta affrontando questa sfida a livello internazionale



Investire nella filiera tecnologica 4.0 è **un'opportunità per l'Italia** perché su alcune tecnologie abilitanti è ai primi posti in Europa

- 1. Internet of Things**
- 2. Cloud e cloud computing**
- 3. Additive manufacturing/3D printing**
4. Cybersecurity
- 5. Big Data e Analytics**
- 6. Robotica avanzata**
7. Realtà aumentata
8. Wearable technologies
9. Sistemi cognitivi

€1,7 mld

Valore nel 2016 del
mercato delle
tecnologie abilitanti
industria 4.0 (+25%
vs 2015)

Istruzione e *life-long learning* sono una chiave di volta imprescindibile...

USA

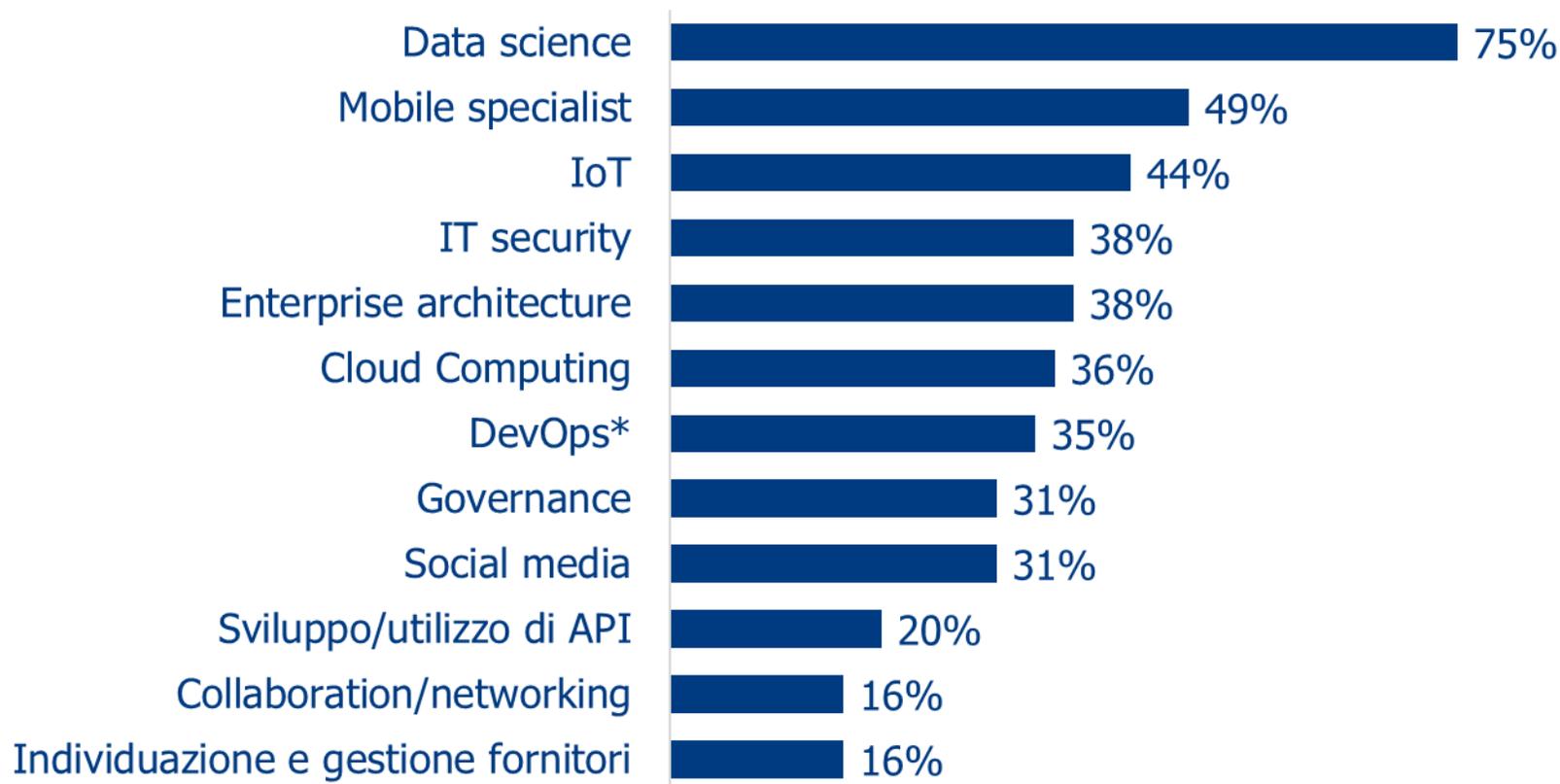


- Gli USA vedono gli investimenti in **formazione professionale** e in **istruzione** come una delle strategie per governare la rivoluzione tecnologica
 - È ritenuto fondamentale garantire l'**accesso universale all'istruzione** secondaria superiore, l'accessibilità dei programmi universitari, della formazione post-secondaria e l'attivazione di politiche a supporto del ***life-long learning***
 - L'obiettivo è **sviluppare professionisti** con competenze matematiche, linguistiche, di ICT e pensiero critico-strategico
1. Puntare sull'istruzione significa **fornire** alle nuove generazioni gli **strumenti** per sviluppare le competenze adatte a **governare le tecnologie** e quindi creare i professionisti del domani
 2. Allo stesso tempo è essenziale sviluppare attività di formazione anche per i **professionisti** attualmente **impiegati dalle aziende**
 3. Il *life-long learning* dovrebbe **consentire al lavoratore di rimanere competitivo** sul mercato del lavoro

... perché nell'era digitale sono richieste nuove competenze specifiche

Competenze in ICT richieste

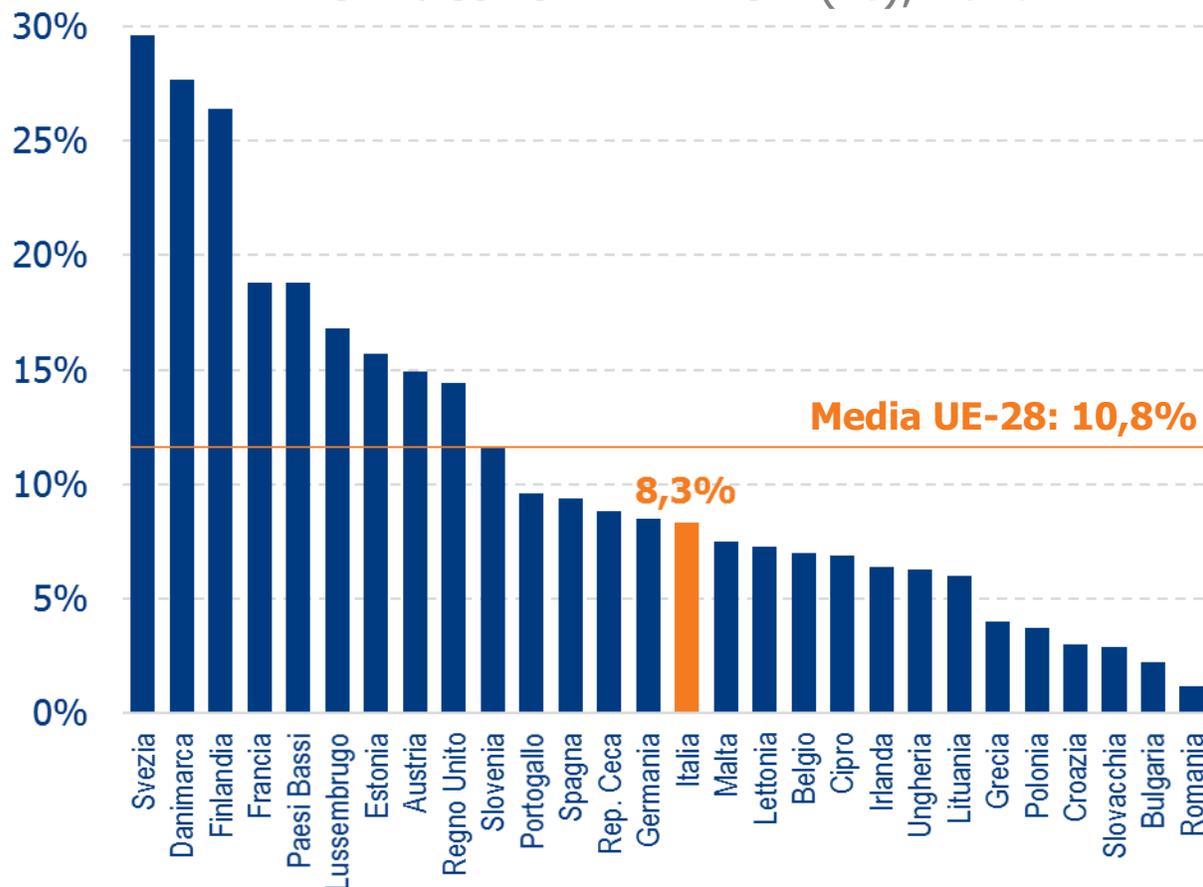
(%, possibilità di risposta multipla), 2015



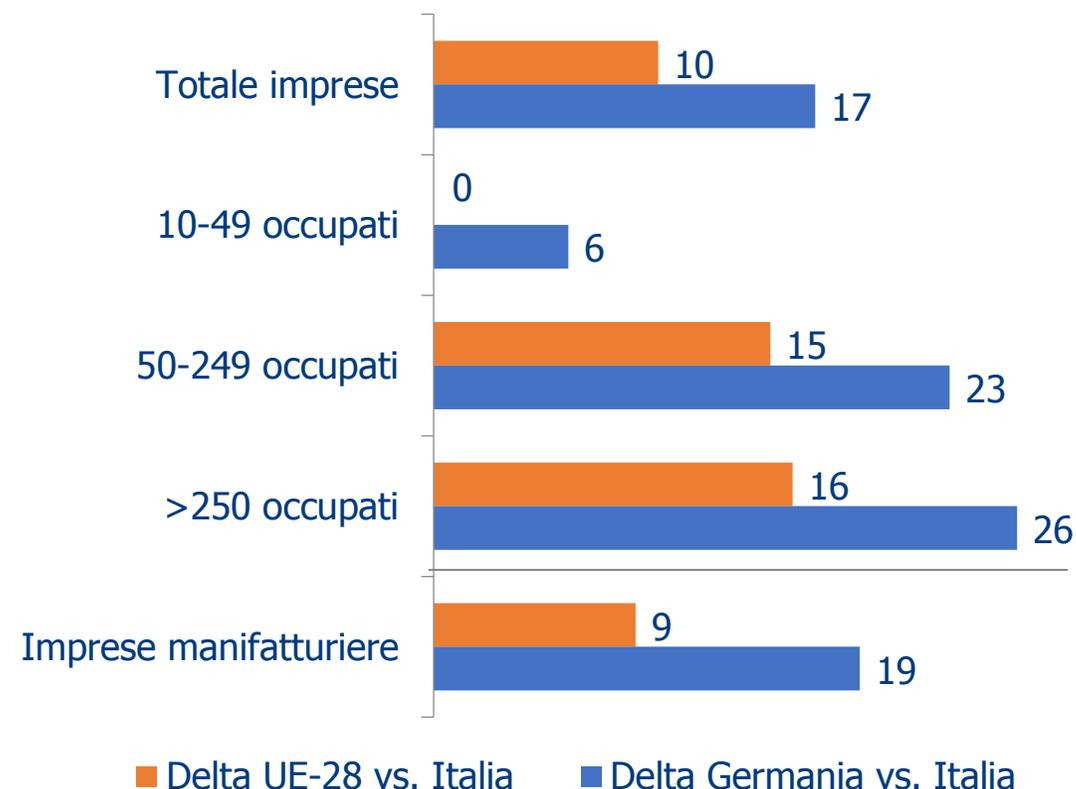
(*) DevOps: *software development & IT operations*

L'aggiornamento delle competenze è una priorità (urgente) per l'Italia

% popolazione (25-64) coinvolta in programmi di formazione permanente nei Paesi UE-27 + UK (%), 2016



% delle imprese che offrono corsi ICT per aggiornare le competenze dei dipendenti: Italia vs. UE-28 e Germania (punti %), 2016



E quali impatti ci possiamo aspettare dalla quarta rivoluzione industriale dal punto di vista delle imprese?

Per effetto dell'applicazione a impianti, prodotti e servizi, sistemi e processi, il più grande potenziale del 4.0 si riscontra almeno in cinque macro-settori...



L'applicazione delle soluzioni 4.0 risponde ad esigenze comuni come la necessità di affrontare in maniera efficace ed efficiente:

- La pressione su **costi e margini**
- La crescente **competizione** sui mercati tradizionali
- La "**commoditizzazione**" di prodotti e servizi
- La domanda di progressiva **personalizzazione** e centralità della relazione con il Cliente

... e i benefici si sostanziano a più livelli (e non solo sulla riduzione dei costi)

EFFICACIA STRATEGICA

- Migliore pianificazione delle attività
- Maggiore velocità del *business*
- Capacità di offrire soluzioni integrate e di creare nuovi *revenue stream*
- Cambiamento e/o ripensamento del modello di *business*
- Investimenti con ritorni in tempi più rapidi

EFFICACIA, EFFICIENZA E QUALITÀ DEI PROCESSI OPERATIVI

- Maggiore flessibilità (produzione di piccoli lotti ai costi della grande scala)
- Maggiore velocità dal prototipo alla produzione in serie attraverso le tecnologie digitali
- Maggiore produttività (minori tempi di *set-up*, riduzione degli errori e fermi macchina)
- Migliore qualità della produzione

EFFICACIA COMMERCIALE

- Ampliamento e rinnovamento integrale dell'offerta di prodotti/servizi più competitivi e a maggior valore aggiunto
- Maggior capacità di essere vicini al Cliente, di comprenderne le aspettative e di analizzarne i *feedback*

Trenitalia: la telediagnostica e l'analisi predittiva per una maggior vicinanza all'utente finale

CASO STUDIO



- Dall'applicazione di IoT e *Big Data Analytics*, Trenitalia sta implementando soluzioni di **telediagnostica** e di **analisi predittiva** (*smart equipment*) per la manutenzione dinamica dei convogli ferroviari e il monitoraggio da remoto dei parametri in tempo reale
- Obiettivo: intervenire sulle componenti di locomotori e carrozze quando i dati raccolti (~5.000 segnali al secondo da centinaia di sensori installati su ogni treno) e analizzati, **anticipano che sta per verificarsi un problema**
- Si determinano quindi ricadute positive sull'esperienza dei clienti e sul modo di organizzare il lavoro delle *equipe* di manutenzione

I RISULTATI OTTENUTI:

- Risparmio atteso di **~8%** nei costi manutentivi e di **~€10-20 mln** nei costi di disservizio
- Ottimizzazione del ciclo di vita dei mezzi e miglioramento del livello di disponibilità degli *asset* rotabili (stimato in media a **+6,5%**), attraverso l'analisi dei dati delle diverse componenti in relazione a indicatori di utilizzo e *performance*

Verso la completa automazione della GDO e l'innovazione del modello di servizio: il caso di Amazon GO

CASO STUDIO

amazon go

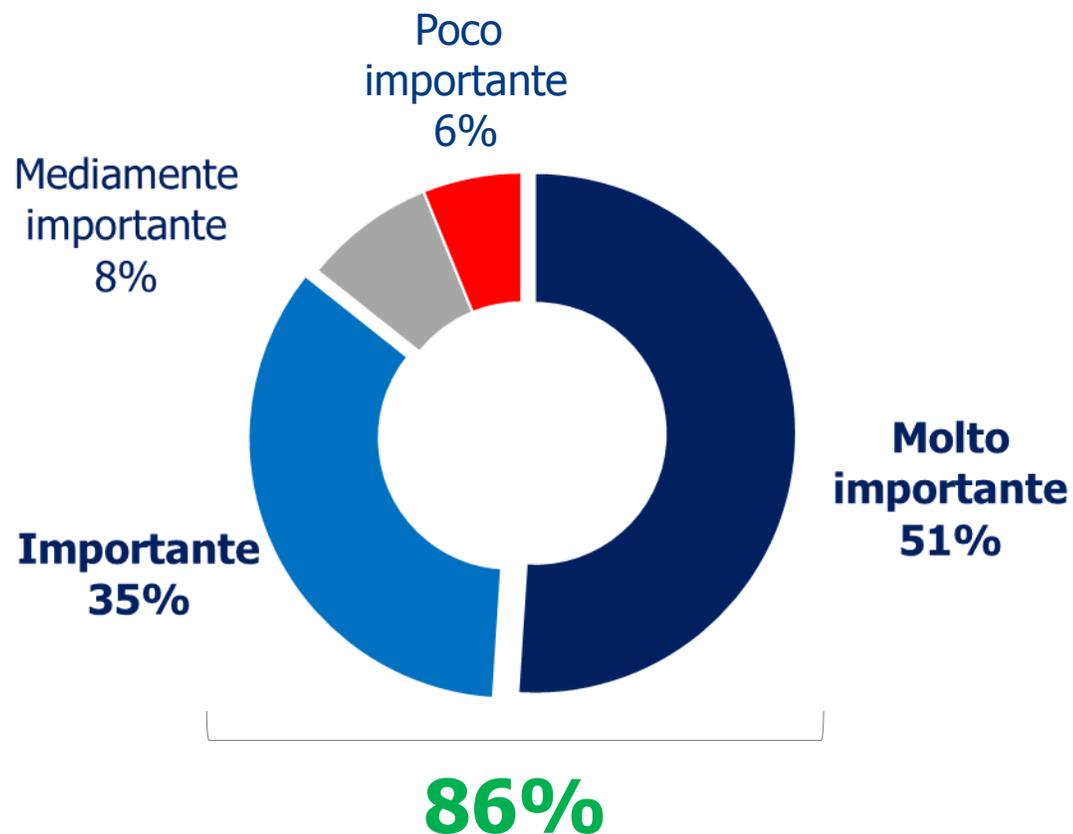


- A fine gennaio 2018 (dopo 5 anni di sperimentazione) è stato aperto il primo *store* Amazon GO a Seattle, che si propone di **rivoluzionare il concetto di distribuzione**, a partire dall'assenza delle casse
- Si tratta del **primo store completamente automatizzato**, senza l'impiego di personale (esclusi gli addetti al rifornimento degli scaffali)
- Avvicinare la *app* al lettore ottico consente di accedere allo *store*: in seguito, l'integrazione tra sistemi di riconoscimento facciale, algoritmi di intelligenza artificiale (*deep learning*), sensori di posizione e tecnologia "**Just Walk Out**" consente di monitorare e tracciare automaticamente se i prodotti presi dal consumatore ritornino o meno al loro posto e di addebitare sull'*account* personale del Cliente il costo dei prodotti effettivamente prelevati
- Si avrà così a disposizione un'ampia mole di dati sulle preferenze dei consumatori con la possibilità di orientare il posizionamento dei prodotti sugli scaffali, realizzare promozioni *ad hoc*, ecc.

Abbiamo raccolto il punto di vista dei capi azienda italiani per comprendere la loro percezione degli impatti della nuova rivoluzione tecnologica

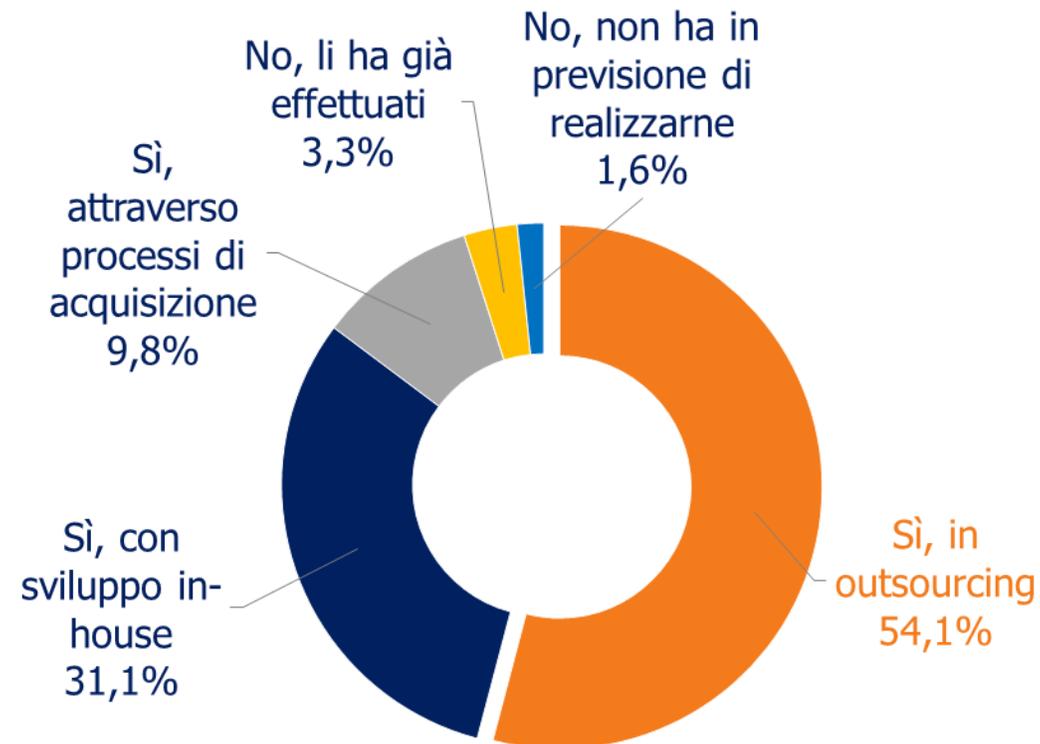
I *Chief Executive* italiani giudicano la rivoluzione 4.0 una priorità immediata

Quanto giudica importante, per la crescita e la competitività della Sua Azienda, la digitalizzazione dei processi produttivi e dei servizi? (% delle risposte)



La quasi totalità dei rispondenti dichiara che investirà a breve

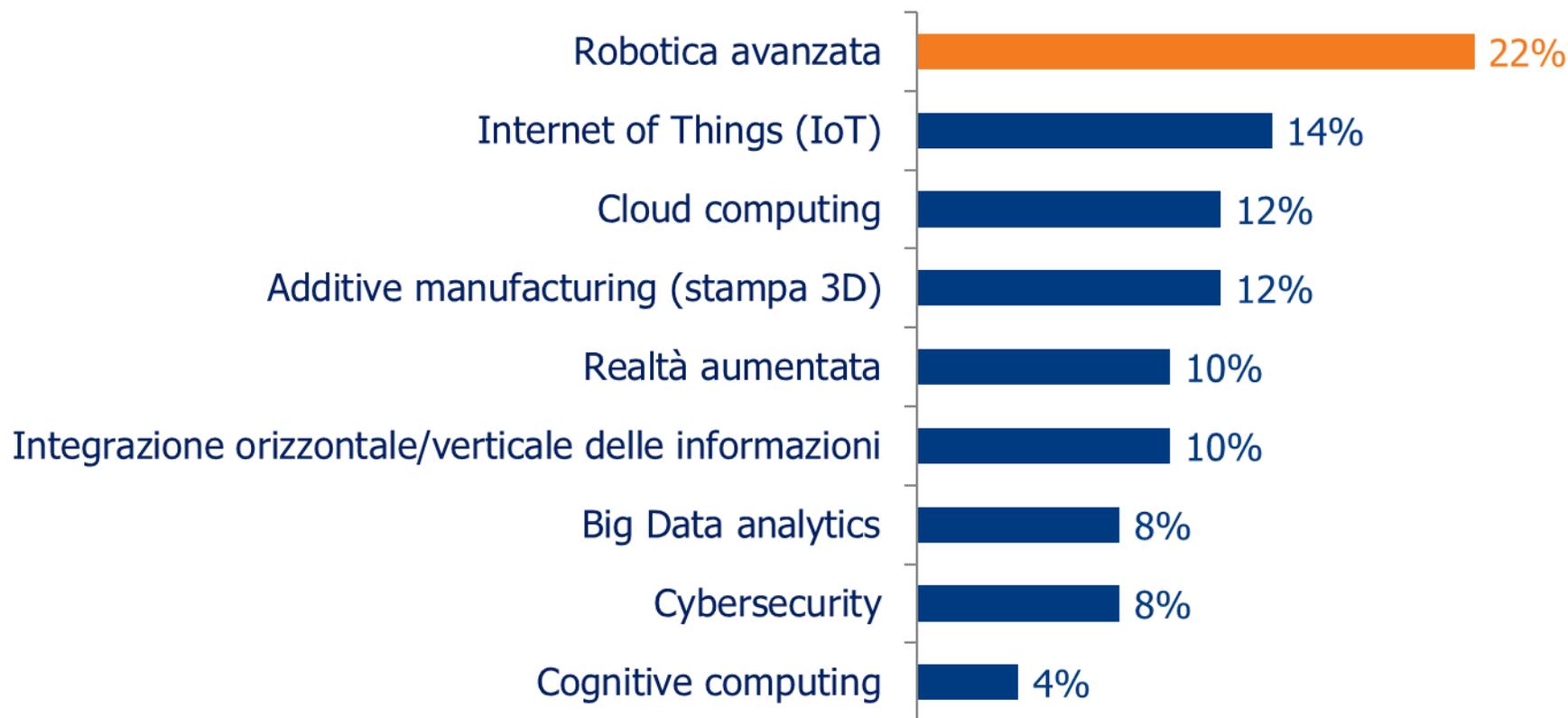
Nei prossimi 2-3 anni, la Sua azienda ha in previsione di effettuare progetti/investimenti relativi a tecnologie 4.0? (% delle risposte del campione)



Quasi un quinto dei *Chief Executive* guarda agli investimenti in robotica avanzata

Tecnologie 4.0 su cui le aziende italiane intervistate intendono investire maggiormente

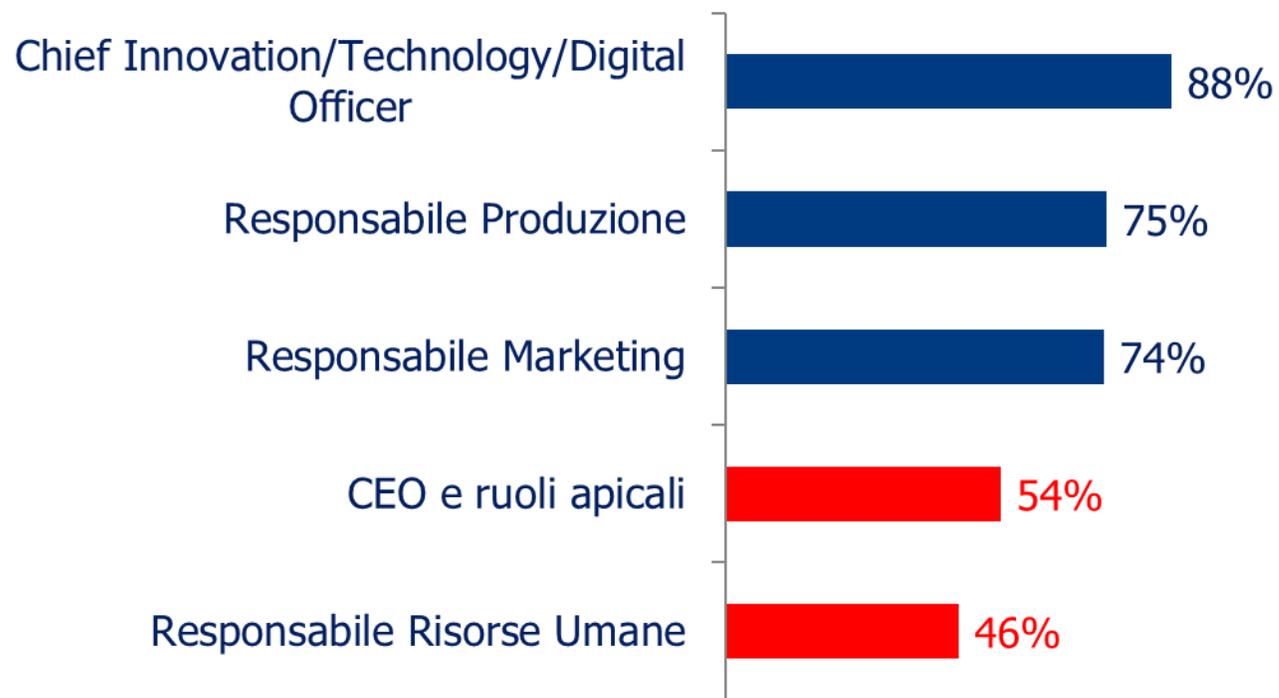
(% delle risposte relative alla prima scelta per ammontare dell'investimento, valori %)



Non c'è una auto-percezione dell'impatto sul ruolo dei Vertici aziendali

Pensando alla Sua organizzazione, quanto la "rivoluzione 4.0" comporterà un ripensamento di priorità, compiti e responsabilità per i principali ruoli aziendali?

(scala crescente da 1 a 6; % delle risposte 5+6)

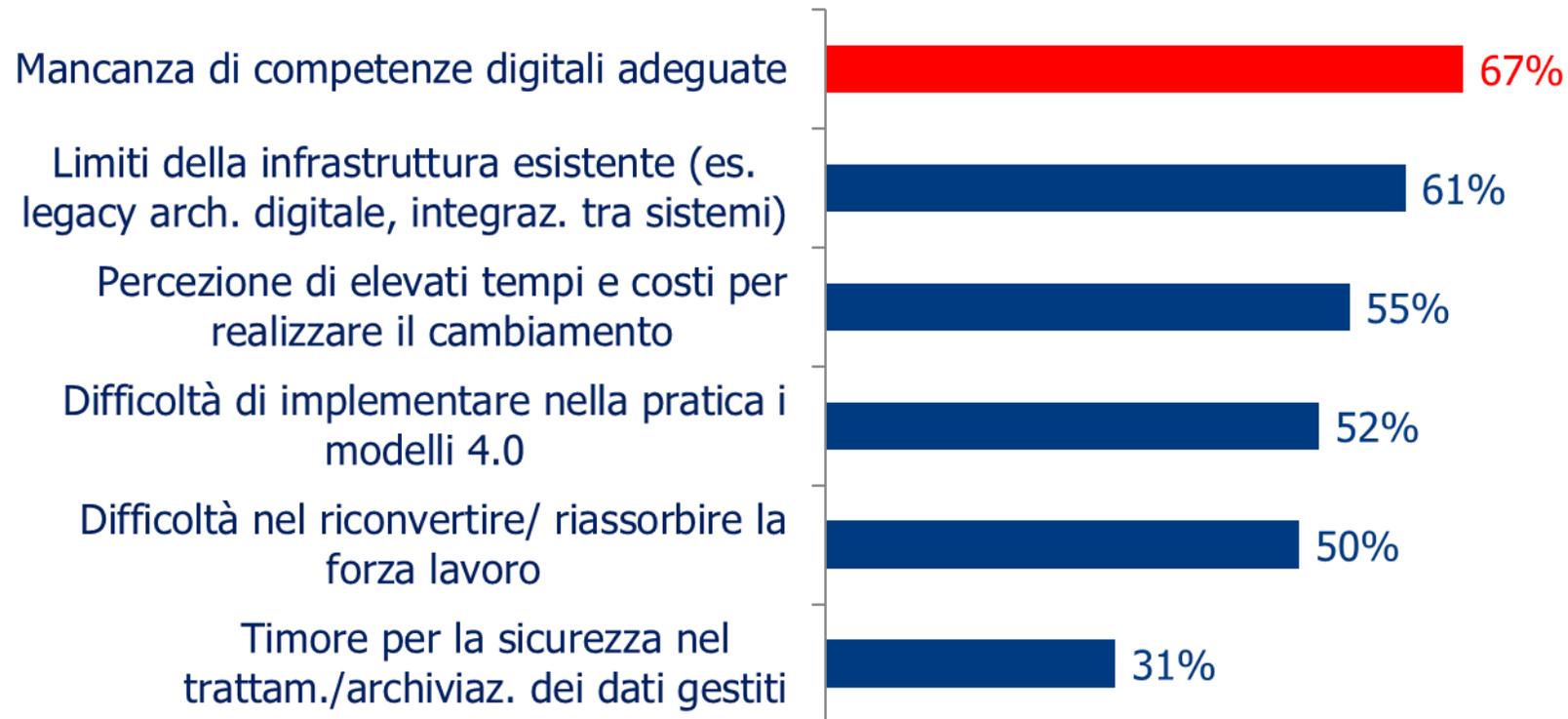


- Impatto di maggior peso sul CEO per **75%** delle **grandi aziende** (>500 mln €) vs. 30% tra le aziende più piccole
- **Responsabili dell'innovazione** figura chiave tra i rispondenti del settore bancario/assicurativo
- **Direttore Marketing** figura chiave per >80% del manifatturiero e il 100% nei settori bancario/assicurativo, servizi finanziari, energia e GDO

... e vi sono diverse preoccupazioni rispetto al percorso di cambiamento

Secondo Lei, quali sono le principali barriere che possono frenare l'adozione delle innovazioni digitali nei processi e all'interno dell'azienda nel Suo settore di attività?

(scala crescente da 1 a 6; % delle risposte 5+6)



Il «4.0» è un **percorso di evoluzione dell'azienda da pianificare** negli obiettivi e nei tempi secondo una visione strategica di medio-lungo periodo...



... perché il «4.0» determina un impatto **strutturale** sul modo di lavorare in azienda

6 WELFARE

- Comprensione anticipata delle necessità dei dipendenti attraverso *Big Data Analytics*
- Adozione di piattaforme web integrate per una maggiore flessibilità, accessibilità, facilità d'uso e adesione al servizio dei dipendenti

5 AGE MANAGEMENT

- Obsolescenza conoscenze dei profili più *senior*
- *Retention* conoscenze "storiche" in azienda
- Convivenza delle «generazioni professionali» nella stessa organizzazione

4 IL TALENTO IN AZIENDA

- *Social network* e *gamification* del processo di selezione
- Analisi dei candidati con *Big Data Analytics*, *machine learning* e modelli predittivi delle competenze
- Servizi personalizzati di formazione e piattaforme digitali di *lifelong learning*



1 FUTURE WORKPLACE

- Dematerializzazione delle attività e sistemi di assistenza in remoto
- Operatività «*anytime, anywhere*» grazie ai *device* mobili
- *Big Data* per migliorare ruoli, responsabilità e competenze

2 ROBOTICA E DIGITAL TRANSFORMATION

- "Customizzazione di massa" della produzione
- Interazione uomo-macchina
- Specializzazione delle risorse
- Flessibilità della produzione

3 L'ORGANIZZAZIONE AGILE

- Connettività, collaborazione e *smart working*
- Flessibilità (spazi, tempi e strumenti di lavoro)
- Scambio continuo di competenze ed esperienze
- Riduzione delle distanze gerarchiche

Le aziende dovranno sempre più gestire e monitorare l'*age management*...



Politiche di *age management*



Bosch Group: il “*reverse mentoring*” come trasferimento di conoscenza sulla tecnologia

CASO STUDIO



- L'azienda tedesca è stata una delle prime aziende in Italia ad introdurre delle *best practice* per valorizzare la diversità demografica
- In azienda è diffuso il concetto di *reverse mentoring*, in cui non è più il lavoratore *senior* ad affiancare quello *junior* ma è il nativo digitale a offrire istruzioni sulla tecnologia al *manager*:
 - Sono state valutate le competenze digitali di **6.000 dipendenti** per poi individuare le **coppie *senior-junior*** con maggiore probabilità di successo, incrociando uffici e divisioni differenti per evitare resistenze di qualsiasi tipo
 - I dipendenti *senior* hanno continuato a fare i **tutor** per quanto riguarda l'esperienza tecnica accumulata negli anni, valorizzando così il *know-how* dei diversi livelli di età e ruoli

Alcuni vincoli frenano l'evoluzione 4.0 nelle imprese: come superarli?



NECESSITÀ DI ADEGUARE LE
COMPETENZE DIGITALI DEL
PERSONALE



LENTO RICAMBIO DEI SISTEMI
CHE GENERA UNA
"FRUSTAZIONE TECNOLOGICA"
DEI DIPENDENTI



ORIENTAMENTO
ALL'INNOVAZIONE PIÙ VERSO
L'ESTERNO CHE L'INTERNO



SCARSA INCLINAZIONE AL
CAMBIAMENTO IN CHIAVE
TECNOLOGICA

RUOLO GUIDA DEL VERTICE e DELL'HR
NEL DIGITAL TRANSFORMATION
JOURNEY DELL'AZIENDA



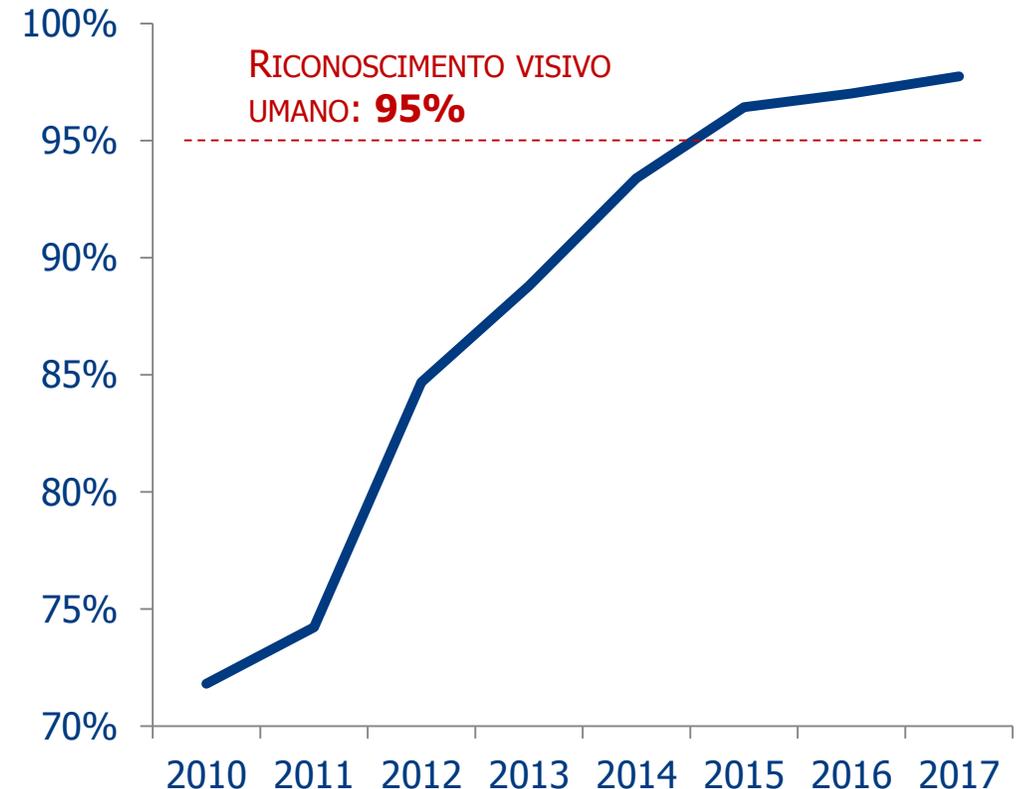
Ci sono delle frontiere della tecnologia che cambieranno (ulteriormente) questo scenario nel prossimo futuro

Lo scenario del futuro vedrà l'affermarsi dell'Intelligenza Artificiale (IA)

- Con **Intelligenza Artificiale** si intende la capacità di una macchina di svolgere **funzioni cognitive** che normalmente associamo alla mente umana (percezione, ragionamento, apprendimento e risoluzione di problemi)
- Alcune tecnologie che incorporano soluzioni di IA sono la robotica, i veicoli a guida autonoma, i software di riconoscimento vocale e visivo, il *machine learning*, ecc.
- Grazie all'analisi dei **Big Data** alcune tecnologie riescono a raggiungere già oggi un livello di accuratezza superiore a quello umano



Accuratezza del riconoscimento visivo (% oggetti riconosciuti), 2011-2017

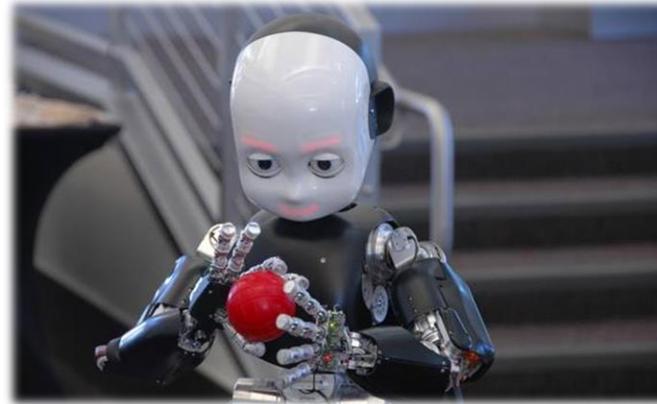


L'Intelligenza Artificiale si è evoluta nel tempo...

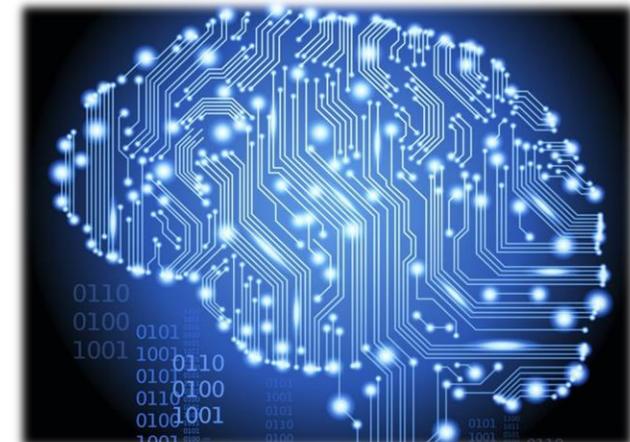
ANNI NOVANTA



ANNI DUEMILA



...DOMANI?



... e con capacità sempre più evolute nelle tre fasi di sviluppo

FASE

*Handcraft
Knowledge*



Apprendimento
statistico



SVILUPPO IN DIVENIRE

Adattamento
contestuale

DIMENSIONI DI
CLASSIFICAZIONE

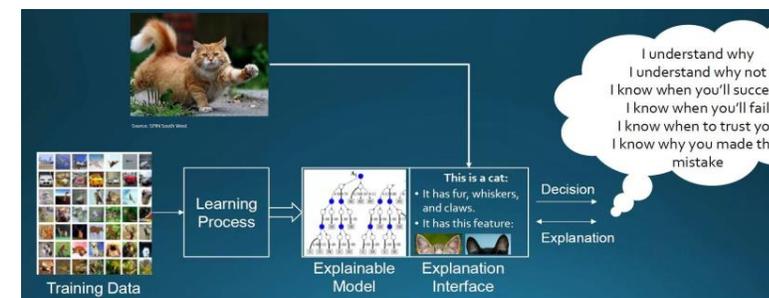
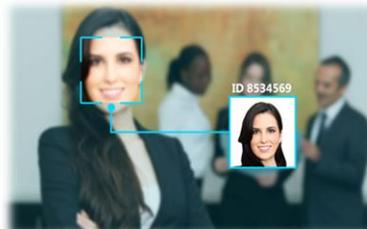
Ragionamento logico

ma senza capacità di
apprendimento e
astrazione della
macchina

Apprendimento basato
su aumentata capacità di
analisi statistica ma
senza astrazione

Solida capacità di
**apprendimento e di
ragionamento**
accompagnata dallo
sviluppo di capacità di
astrazione

ESEMPI DI APPLICAZIONE



L'Intelligenza Artificiale coinvolgerà **tutte** le funzioni aziendali

SCHEMA
ESEMPLIFICATIVO



Cosa occorre evitare, secondo noi:

1. Separare la dimensione strategica e quella operativo-gestionale con il rischio di avere una **visione di breve termine** sull'IA
2. Dare una interpretazione "tradizionale" dell'IA come strumento «tecnico» e non come opportunità per **cambiare l'intera azienda**
3. **Delegare** la conoscenza e la gestione dell'IA agli «addetti ai lavori» alla pari delle altre tecnologie
4. Sottovalutare le opportunità associate all'IA nei **processi decisionali**



Grazie per l'attenzione

Lorenzo Tavazzi

Responsabile Area Scenari e Intelligence
The European House - Ambrosetti

Sito: www.ambrosetti.eu

e-mail: lorenzo.tavazzi@ambrosetti.eu