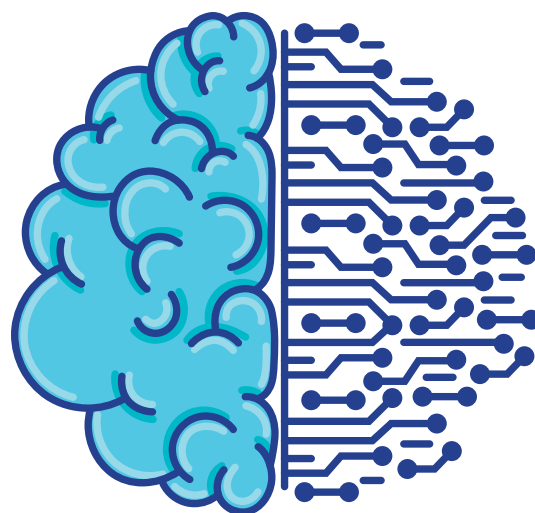


IA a misura del buon management



Esplorando l'importanza dell'Intelligenza Artificiale (IA) nell'ambito aziendale, si mettono in luce le implicazioni per le imprese, con particolare enfasi sull'influenza dell'IA nel contesto della gestione aziendale e il ruolo chiave che essa svolge nell'incremento dell'automazione decisionale. L'autore delinea il ruolo dell'IA nel sostenere, anziché sostituire, l'intelligenza umana nei processi operativi e decisionali. Si esamina inoltre l'impatto dell'IA sui modelli organizzativi aziendali e sulla raccolta di dati personali. L'etica aziendale emerge come elemento fondamentale per bilanciare gli svantaggi derivanti da un accumulo ingente di dati, garantendo che l'IA sia un'opportunità regolamentata in modo adeguato e non una minaccia alla privacy e ai valori morali.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA)//AUTOMAZIONE//INNOVAZIONE//PRIVACY//GOVERNANCE ETICA



SERGIO SCIARELLI

è ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e Professore Emerito di Governo ed Etica d'impresa presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. Oltre al mondo accademico, ha ricoperto il ruolo di Subcommissario per la Mobilità a Napoli e di Presidente di diverse prestigiose istituzioni culturali.

Alcuni progressi della conoscenza e della sua applicazione suscitano indubbiamente più interesse di altri, accendendo molte speranze di soluzione ai problemi dell'umanità. Ci riferiamo in questo caso all'intelligenza artificiale, divenuta oggetto di dibattito e di competizione tra fautori e detrattori di quella che ormai è, per via della sua importanza e delle insidie che cela, una disciplina al centro dell'attenzione mondiale. Nonostante di intelligenza artificiale (IA) si sia in realtà già cominciato a discutere alla fine degli anni Cinquanta, quando il matematico statunitense John McCarthy coniò per primo la dizione intorno a cui si sono accese le discussioni degli ultimi anni, solo di recente gli sviluppi raggiunti sull'argomento, fino a qualche tempo fa impensabili, hanno riportato l'IA sotto

la luce dei riflettori. Per comprendere le ragioni del grande interesse a livello mondiale da parte di istituzioni, politici, amministratori e accademici, basti soltanto accennare ai contributi che hanno portato alla distinzione di una pluralità di versioni della tecnologia, tra cui una delle più avanzate è l'intelligenza generativa, cosiddetta GenAI, capace di imitare la creatività umana.

Numerosi sarebbero dunque i punti su cui soffermarsi in un'analisi generale del tema. Tuttavia, data la sede che ci ospita, pensiamo sia preferibile focalizzare l'attenzione sulle conseguenze della diffusione dell'IA nel mondo delle imprese e, in particolare, riflettere su come stia influenzando l'esercizio della funzione manageriale. L'impressionante sviluppo dell'intelligenza artificiale è infatti da associarsi al progresso dell'informatica nel campo dell'automazione del processo decisionale, con conseguenze importanti su settori produttivi, modelli organizzativi, pratiche manageriali e funzioni di gestione. Prima di proseguire, però, vale la pena chiarire il rapporto tra intelligenza artificiale e intelligenza umana nel processo decisionale, stabilendo i giusti confini tra le due. L'obiettivo dell'IA, infatti, non può essere quello di sostituire l'uomo ma quello di essere da supporto nei processi operativi e decisionali sul piano qualitativo dell'efficienza. Questo si esplicita soprattutto nel far crescere il livello di automazione e rendere "routinarie" una serie di decisioni, lasciando all'uomo le scelte più "problematiche". Bisogna dunque convenire che il recente sviluppo delle applicazioni dell'informatica e dell'automazione assicurerà un contributo crescente non solo all'attuazione delle funzioni operative, ma anche – e questo è il profilo di maggiore interesse – di quelle manageriali, valorizzando al meglio la raccolta, l'accumulo e l'elaborazione di dati utili per operare e decidere con maggiore efficienza. L'applicazione dell'IA ai processi aziendali consentirà di liberare il manager da questioni di carattere ripetitivo per le quali sarà più facile pervenire a soluzioni ottimizzate con l'aiuto di algoritmi basati su esperienze passate. Raccogliendo in maniera sistematica i dati disponibili, sempre

più numerosi e raffinati, sarà possibile "strutturare" molte decisioni e concentrare l'interesse di chi guida l'impresa su scelte problematiche di carattere strategico e organizzativo.

Con lo sviluppo dell'IA si accresce dunque il grado di automazione del processo informatico, così come è accaduto da tempo nel campo dell'organizzazione della produzione. Potremmo affermare, in estrema sintesi, che il processo di automazione travalica così i confini della fabbrica, per estendersi ai piani alti del management. Automazione non può che essere sinonimo di efficienza e di sostituzione dell'uomo in compiti gestibili dalla macchina, con la possibilità – già ampiamente sperimentata dalle imprese – di riduzione dell'organico. Dall'evoluzione in atto deriverebbe, dunque, un generale effetto positivo di aumento della produttività, che richiederebbe da un lato una profonda riconversione dei modelli di lavoro, e dall'altro (purtroppo) una consistente perdita di posti di lavoro, che secondo le previsioni azzardate di qualche futurologo nel giro di pochi anni potrebbero rientrare addirittura nell'ordine delle centinaia di migliaia. Anche di fronte a un'aspettativa meno catastrofica, le imprese dovrebbero cominciare a rispondere a questo processo evolutivo immaginando e mettendo in atto interventi orientati ad adattare i processi aziendali



all'avanzamento del progresso tecnologico, come, ad esempio, il ridisegno dei profili manageriali o la riorganizzazione della settimana lavorativa. È infatti probabile che si possa giungere a una consistente diminuzione dell'attività lavorativa, come del resto sta già accadendo nelle imprese più proiettate a diffondere i vantaggi motivazionali di una riduzione, a parità di compenso, dell'orario settimanale (vedi l'esperimento avviato da Luxottica e, quello più timido di Tod's). L'innovazione conseguente a una più diffusa applicazione dell'IA permetterebbe così di realizzare l'obiettivo di lavorare meglio lavorando meno. Con il potenziamento della conoscenza in generale si riducono i tempi impiegati in occupazioni di routine e si ampliano i confini del merito nei comportamenti innovativi.

Tornando al ruolo esercitato dall'IA nel processo decisionale aziendale, e sui problemi, individuali o di gruppo, di adattamento e riconversione a un nuovo modello organizzativo, si è già avuto modo di accennare che in generale l'informatica presenta dei limiti come strumento di decisione nell'ipotesi di scelte bisognose di una preventiva "strutturazione" o inquadramento. L'IA può dunque aiutare a prendere delle decisioni, ma non può produrre le scelte finali. In altre parole, sembra molto limitato lo spazio per macchine "pensanti" idonee ad affrontare opzioni difficili e delicate, sulle quali spesso gravano considerazioni etiche che non potrebbero in alcun modo essere incluse in processi decisionali fondati su casistiche o algoritmi più o meno collaudati. La realtà, infatti, è sempre più complessa della storia e delle statistiche. Appare quindi ambizioso qualsiasi tentativo di basare le decisioni su dati relativi al passato riguardo a problemi che non sempre sono assimilabili a quelli che si presentano più di frequente nella gestione di una qualsiasi organizzazione operante in un contesto dinamico e imprevedibile. Perciò, quando si sostiene che l'IA può risolvere problemi, bisogna avere chiara l'idea di quali casi ed entro quali limiti questo risultato possa essere raggiunto, distinguendoli dalle decisioni di natura strategica per le quali l'apporto dell'intelligenza

umana è insostituibile. Questo vale a maggior ragione quando nella scelta sono da prendere in considerazione valori morali legati all'etica della persona responsabile per la decisione.

I vantaggi più significativi dell'IA si ottengono concedendo largo spazio alla raccolta di informazioni sia di carattere generale sia di carattere individuale. Il problema di fondo rimane principalmente quello di assicurare la riservatezza mediante formule che regolino l'accessibilità, e quindi riguarda tutte quelle forme di salvaguardia che proteggono il patrimonio informativo accumulato e arricchito nel tempo. L'accesso a un tale archivio di dati per scopi di promozione commerciale o di ostilità politica non dovrebbe infatti mai avvenire senza il diretto consenso degli interessati. L'informazione è potere e, di conseguenza, l'accessibilità e la disponibilità di quantità sempre più ingenti di dati possono riflettersi sia positivamente che negativamente sui protagonisti della gestione aziendale. Il riferimento specifico è alla tutela e al rispetto della riservatezza nella raccolta e nell'uso delle informazioni e al contenimento del potere di influenza sui comportamenti umani. Sotto questo aspetto possono rivelarsi utili delle notazioni sullo stile di direzione e sulla gestione dei rapporti con clienti e fornitori. Il manager, proprio ai fini di applicazione dell'IA, potrebbe esercitare pressioni eticamente scorrette nei confronti di dipendenti, fornitori e consumatori. Nei primi due casi queste pressioni potrebbero nascere dalla forza contrattuale derivante dal possesso di informazioni su dipendenti e fornitori, nonché dalla richiesta di una maggiore produttività e convenienza nella relazione contrattuale; nel terzo caso, invece, i consumatori (da trasformare in clienti) potrebbero subire le pressioni di tecniche commerciali prive di qualsiasi principio etico. Un management etico dovrebbe essere invece in grado di stabilire rapporti durevoli di collaborazione con gli stakeholder esterni, vale a dire fornitori e clienti acquisiti. La relazione più importante è senza dubbio quella tra il management e il mondo del consumo: molte scelte potranno essere infatti condizionate dalla tecnica

di “profilazione” dell’agente decisionale, fondata sulla raccolta di dati personali, che in ogni caso dovrebbero essere tutelati nel rispetto della privacy. Dati raccolti sì legittimamente sulla base della conoscenza di comportamenti e scelte pregresse, ma che in ogni caso dovrebbero rimanere nel privato creando e controllando meccanismi di tutela rispetto a un’accessibilità senza giustificati motivi da parte di terzi.

Chi oggi non fa frequente ricorso ad acquisti online, chi si meraviglia ancora che organizzazioni di vendita come Amazon, eBay e Alibaba, per citarne alcune, creino i profili degli acquirenti e in base a questi sollecitino ripetutamente e fastidiosamente ulteriori acquisti? Le aziende, specie quelle di grandi e grandissime dimensioni, in questo modo possono di fatto esercitare un potere d’influenza sul consumatore nelle opzioni di destinazione del reddito e nella scelta stessa di bisogni da soddisfare e di prodotti da acquistare. Come si può pretendere e assicurare il rispetto del diritto fondamentale alla privacy e all’uso legittimo di informazioni senza condizionare la libertà di scelta di consumatori, cittadini, elettori? In realtà, leggi, norme e vincoli stabiliti incontreranno sempre ostacoli applicativi o varchi per comportamenti scorretti e lesivi di diritti inalienabili, motivo per cui è essenziale il ruolo di guida e di supporto dell’etica con l’affermazione dei suoi valori morali.

L’esistenza di troppe banche dati, troppe fonti di informazione, troppi mezzi di comunicazione usati disinvoltamente per scopi esclusivamente commerciali o politici, rischia in sostanza di generare un costo molto più elevato rispetto ai consistenti benefici assicurati dal progresso tecnologico. Quest’ultimo deve rappresentare sempre, come anche nel caso dell’IA, un’opportunità e non una minaccia e dev’essere regolamentato in modo appropriato per poter offrire effettivamente un vantaggio. Il fine ultimo, quindi, è di far sì che l’IA non porti al sacrificio della privacy, alla compressione dell’intelligenza, che in senso pieno non può che essere un attributo esclusivo e irrinunciabile della mente umana, e infine, al

decadimento di valori morali fondamentali per l’attuazione di modelli di governance in linea con il progresso tecnologico. Comprensibile, dunque, l’apprensione delle istituzioni ai vari livelli nei confronti di innovazioni nel circuito informatico che potrebbero degenerare se non adeguatamente regolamentate.

A livello politico, leggi e regolamenti sono gli strumenti principali per controllare e agevolare l’uso responsabile dell’IA, anche se in questo contesto non sembrano essere sufficienti a causa delle difficoltà di progettazione e attuazione di misure adeguate. Un equilibrio efficace tra vantaggi e svantaggi, o meglio tra opportunità e minacce, può essere quindi raggiunto solo attraverso l’etica aziendale e manageriale dei protagonisti del mondo delle imprese.



MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- Automazione delle decisioni operative:** l’IA consente un notevole sviluppo nel campo dell’automazione del processo decisionale, permettendo ai manager di concentrarsi su scelte più complesse e strategiche.
- Aumento dell’efficienza e della produttività:** l’applicazione dell’IA ai processi aziendali riduce i tempi impiegati in occupazioni di routine, migliorando l’efficienza complessiva e aumentando la produttività.
- Riorganizzazione dei modelli manageriali:** l’IA richiede una riorganizzazione dei modelli di lavoro e dei profili manageriali per adattarsi all’avanzamento tecnologico. Le imprese devono anticipare e gestire il
 - cambiamento, considerando interventi come il ridisegno dei ruoli manageriali;
- Questioni etiche e privacy:** l’IA solleva questioni etiche riguardo alla raccolta e all’uso dei dati. È fondamentale garantire la riservatezza delle informazioni, proteggendo i dati personali e evitando influenze eticamente scorrette sui dipendenti, fornitori e consumatori;
- Ruolo chiave dell’etica aziendale:** l’etica aziendale diventa cruciale nel guidare l’applicazione corretta dell’IA. I manager devono bilanciare i benefici tecnologici con la tutela della privacy e la preservazione dei valori morali fondamentali per una governance aziendale equilibrata.