

CASI AZIENDALI DI SUCCESSO APPROCCIO SISTEMATICO E MULTILIVELLO

Attraverso l'analisi di casi aziendali di successo, l'articolo si pone l'obiettivo di identificare le fasi chiave e le best practice nell'implementazione dell'AI, in modo da sviluppare un decalogo che possa guidare i manager nella pratica aziendale. Al fine di ottimizzare le business operations aziendali e trasformare l'AI in un motore di innovazione e valore è necessario perseguire specifici step di sviluppo: dalla creazione di solide fondamenta strategiche e organizzative all'ottimizzazione e all'innovazione continua, passando per un graduale sviluppo operativo e tecnologico. Ogni fase è indispensabile per garantire il successo e la sostenibilità di lungo periodo delle iniziative aziendali di AI, promuovendo in questo modo l'adattamento alle sfide future e il miglioramento complessivo delle performance aziendali.

MANAGEMENT//STRATEGIA//INNOVAZIONE//AI//IMPLEMENTAZIONE

**ANDREA CIACCI**

è Research Fellow presso il Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi.

CLAUDIO RAIMONDI

è Executive Fellow di Marketing presso SDA Bocconi School of Management.

Nel settembre 2023, Microsoft Italia ha lanciato il progetto AI L.A.B. (*Learn – Adopt – Benefit*), un'iniziativa sviluppata per aiutare le aziende, attraverso consulenza personalizzata, formazione e sviluppo di competenze, a valutare e implementare soluzioni di Artificial Intelligence (AI) generativa che consentano di incrementare la produttività individuale e la competitività aziendale. Il programma, che attualmente coinvolge oltre 320 aziende e più di 450 progetti di AI generativa, di cui la metà già in produzione, ha anche formato migliaia di professionisti su competenze legate all'AI. Il progetto coinvolge università, istituzioni e partner strategici, con l'obiettivo di ridurre il divario di competenze digitali e favorire l'adozione responsabile di queste tecnologie.

Muovendosi all'interno del perimetro di un ecosistema così dinamico e innovativo, Microsoft e SDA Bocconi (DEVO Lab e Channel & Retail Lab) hanno intrapreso una partnership con l'obiettivo di valutare i casi aziendali di maggiore successo e premiarli nell'ambito degli AI Heroes Awards, fare emergere gli utilizzi AI più innovativi e formulare le best practice a livello manageriale. Nell'ambito di questa partnership, il team di ricerca ha effettuato interviste semi-strutturate con diversi informant appartenenti ad aziende di vari settori e dimensioni, identificando i processi di implementazione dell'AI e le attività chiave nell'ambito degli stessi processi. Le informazioni raccolte sono state analizzate in modo rigoroso per identificare le fasi chiave e le best practice nell'implementazione dell'AI, con l'obiettivo di formulare un decalogo pratico per guidare i manager. Dalla sovrapposizione dei diversi modelli di implementazione aziendale, è emerso un framework omnicomprendivo che raccoglie gli step chiave, i fattori determinanti e le variabili critiche per il successo nelle diverse fasi dell'implementazione.

Questo articolo presenterà brevemente il metodo di raccolta e analisi dei dati, descriverà i casi aziendali di successo con le loro caratteristiche distintive – gli AI Heroes – e, basandosi sui risultati dell'analisi, illustrerà un decalogo di best practice fondamentali per un'efficace implementazione dell'AI in azienda.

L'APPROCCIO METODOLOGICO

L'approccio metodologico adottato in questa ricerca si basa sullo studio di casi multipli. Il campione iniziale, su cui sono state condotte le rilevazioni nel periodo aprile-maggio 2024, ha ricompreso tutte le aziende dell'AI L.A.B. e i soggetti aziendali di Microsoft (N=300). Un comitato scientifico, composto da esperti del settore e accademici, ha svolto diverse valutazioni per ridurre, in un processo di selezione multifase, il numero complessivo di casi aziendali e concentrarsi sui soli casi più rilevanti. Traendo spunto dalla letteratura accademica sul

tema, un protocollo di ricerca è stato sviluppato per analizzare in maniera strutturata il processo di implementazione dell'AI di ciascuna azienda, in modo da indagare gli aspetti rilevanti per la pratica e la teoria.

Al fine di raccogliere informazioni approfondite sugli aspetti chiave dei progetti di AI, sono state condotte interviste semi-strutturate con le venti aziende che durante le precedenti fasi di valutazione si sono dimostrate meglio organizzate e più innovative nell'utilizzo dell'AI. Durante questa fase, il team di ricercatori ha potuto comprendere le caratteristiche generali dei progetti in termini di obiettivi a breve e lungo termine, i driver che hanno spinto all'adozione dell'AI, le aree di applicazione specifiche e la portata del progetto. Le domande poste in fase di intervista si sono concentrate sul processo di implementazione, con l'obiettivo di comprendere le strategie adottate per concretizzare il progetto, incluse le risorse impiegate, le tecniche di gestione e le sfide affrontate dagli attori aziendali per superare gli ostacoli incontrati lungo il percorso. Sono stati inoltre analizzati gli indicatori chiave di performance (KPI) per comprendere i criteri scelti per la misurazione e valutazione del successo del progetto. Infine, le prospettive di sviluppo futuro del progetto sono state esplorate per valutare la sostenibilità e la scalabilità delle iniziative.

Per assicurare una selezione accurata, ottenere informazioni supplementari e verificare dettagli critici del progetto, sono stati condotti follow-up e valutazioni di merito più dettagliate. La ricerca si focalizza sull'analisi di sei casi aziendali, ossia quei casi che dall'analisi comparativa sono risultati più innovativi, meglio progettati e a più alto rendimento. Si tratta delle sei aziende più virtuose nello sviluppo di progetti di AI, che hanno ottenuto un riconoscimento nell'ambito degli AI Heroes Awards.

I CASI AZIENDALI DI SUCCESSO

Le interviste hanno permesso di esplorare il processo di implementazione dell'AI per i casi aziendali di maggiore successo – gli AI Heroes – secondo

criteri di innovatività, impatto e scalabilità dell'AI. Le seguenti sottosezioni descrivono le principali caratteristiche dei casi analizzati e dei progetti di AI intrapresi dalle aziende.

Chimica HTS (Premio AI Heroes nella categoria Innovation Vision)

Chimica HTS affianca da oltre vent'anni le aziende che distribuiscono, producono e sviluppano prodotti sostenibili, in particolare cosmetici e detergenti. L'azienda fornisce servizi di consulenza tecnica, scientifica e normativa per supportare i clienti nella creazione di prodotti innovativi e conformi alle normative vigenti e nell'ottenimento di certificazioni ambientali come EU Ecolabel. Il progetto aziendale sviluppato da Chimica HTS, con la collaborazione di Microsoft Italia, integra l'AI al fine di migliorare vari processi nel settore industriale non food, con particolare focus sull'ambito legale. L'introduzione dell'AI generativa di Microsoft supporta quindi la conformità normativa, il controllo delle etichette e la riduzione degli errori, con l'obiettivo di accelerare il time to market e migliorare la qualità del servizio ai clienti. Attraverso un approccio incrementale al change management e l'impiego di team specializzati, Chimica HTS giunge a un'adozione graduale e mirata delle nuove tecnologie, che consente la riqualificazione del personale verso attività a maggiore valore aggiunto. Tra i principali obiettivi del progetto AI figurano la riduzione dei tempi di formazione, il raggiungimento di una maggiore efficienza operativa e il miglioramento della sostenibilità aziendale, in linea con la transizione ecologica.

Intercos Group (Premio AI Heroes nella categoria Marketing of the Future)

Intercos Group, leader globale nel settore cosmetico B2B, si occupa dell'ideazione, sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti cosmetici, skincare e per la cura del corpo e dei capelli. L'azienda collabora con grandi marchi internazionali, imprese emergenti e retailer, fornendo soluzioni innovative per il mercato della bellezza. Il suo core business si basa su ricerca, innovazione

tecnologica e sostenibilità, con una particolare attenzione all'integrazione di processi e forniture ecocompatibili.

Intercos Group ha inserito l'AI generativa di Microsoft nel proprio portafoglio di attività per rivoluzionare la creazione delle sue marketing fiches, combinando l'efficacia dell'innovazione tecnologica e l'attenzione per le tendenze di mercato. L'obiettivo del progetto è di sviluppare marketing fiches personalizzate, basate su una combinazione di dati relativi a clienti, prodotti e mercati, al fine di elaborare value proposition su misura. Intercos Group impiega l'AI per generare contenuti testuali, allenati sulla documentazione storica dell'azienda e rifiniti attraverso iterazioni continue, con l'obiettivo di incrementare la produttività e l'efficacia operativa. L'azienda sfrutta così la propria data powerhouse per integrare informazioni interne ed esterne, assicurando che le marketing fiches siano sempre rilevanti e d'impatto.

illimity Bank (Premio AI Heroes nella categoria Customer Centricity)

illimity Bank è una banca di nuovo paradigma, la prima ad aver creato in Italia un sistema informatico interamente digitale, modulare e completamente in cloud. Nata cinque anni fa per servire il mercato delle imprese italiane, illimity ha superato i 100 milioni di utile netto (dati al 31 dicembre 2023), conta oggi oltre 900 illimiters e si contraddistingue per il suo approccio innovativo e digitale al settore bancario. Il core business della banca è incentrato sull'erogazione di credito alle PMI ad alto potenziale, in particolare imprese in fase di crescita o in momenti di discontinuità che necessitano di ristrutturazione o rilancio. Inoltre, illimity offre servizi di banca diretta digitale attraverso illimitybank.com.

illimity Bank ha implementato un modello innovativo di governance basato sull'AI, progettato per standardizzare e monitorare l'uso dell'AI e ottimizzare i costi operativi. Il modello garantisce la sicurezza e la conformità tramite un sistema di controllo degli accessi a modelli proprietari e open source. Due casi d'uso principali sono già in produzione: Hermes, un assistente virtuale basato

sulla tecnica Retrieval-Augmented Generation (RAG), che consente ai clienti retail di interagire in tempo reale con la banca, migliorando l'efficienza del customer service; e Pixie, un progetto che utilizza immagini generate tramite AI per personalizzare l'esperienza utente nell'app, rendendola più coinvolgente. Il progetto, sviluppato facendo leva sulle tecnologie di AI e Gen AI di Microsoft, ha come obiettivi chiave il miglioramento dell'efficacia operativa e la riduzione dei costi, mantenendo un alto livello di soddisfazione del cliente, monitorato attraverso sondaggi e feedback.

SACE (Premio AI Heroes nella categoria Innovation and People Engagement)

SACE, società partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, è il gruppo assicurativo finanziario italiano specializzato nel sostegno alla competitività delle imprese in Italia e nel mondo. Con la collaborazione di Microsoft Italia, SACE ha adottato l'AI per migliorare la produttività e il wellbeing del proprio personale. Utilizzando strumenti di AI, l'azienda ha ottimizzato il lavoro quotidiano dei dipendenti per permettere loro di liberare tempo da mansioni ripetitive e di dedicarlo ad attività a maggior valore aggiunto, al proprio sviluppo professionale, al benessere personale e a iniziative di volontariato a beneficio di tutta la collettività.

Il progetto, iniziato con una fase pilota di sperimentazione, ha avuto un impatto positivo e tangibile, supportato dall'attività di costante monitoraggio, con un aumento del 23% della produttività. Sulla base di questi risultati, SACE ha esteso sempre più le soluzioni AI di Microsoft fino a raggiungere un tasso di utilizzo di Copilot del 94% tra i propri dipendenti. L'adozione dell'AI è stata guidata da un approccio progressivo con gruppi pilota e sessioni di co-design, accompagnato dalla creazione di una community per favorire il cambiamento culturale e l'alfabetizzazione aziendale. L'obiettivo di SACE è avere persone più felici, ingaggiate e preparate, dotandole della tecnologia più avanzata al fine di rendere l'azienda più produttiva e in grado di offrire soluzioni innovative ai propri clienti, sia in Italia sia all'estero.

Reale Group (Premio AI Heroes nella categoria Industry Innovation)

Reale Group è un gruppo internazionale con una forte presenza nel settore assicurativo, immobiliare e bancario. Il suo core business si concentra sulla fornitura di soluzioni assicurative volte alla copertura di rischi personali e aziendali, salute, pensioni e risparmi. Oltre a queste attività, il Gruppo gestisce anche il settore immobiliare e offre servizi finanziari. Facendo leva sulla collaborazione con Microsoft Italia, Reale Group è stata pioniera nell'adozione dell'AI su larga scala in Italia al fine di migliorare la collaborazione e l'efficienza aziendale.

Il Gruppo, all'interno del più ampio programma di adozione e implementazione di soluzioni AI, ha promosso dapprima un progetto pilota aperto a dipendenti impiegati in diversi ruoli e paesi, ponendo una forte attenzione sulla formazione e sulla sensibilizzazione verso l'AI, attraverso workshop dedicati e community interne. L'azienda ha anche puntato a ottimizzare i processi e a sviluppare nuove competenze, concentrandosi su aree chiave del proprio core business, ad esempio applicando l'AI alla gestione dei sinistri, al riconoscimento automatico di documenti e immagini per perizie e all'ottimizzazione dell'analisi dei rischi climatici. Sono stati inoltre introdotti percorsi di formazione e onboarding per agenti e collaboratori, con l'obiettivo di migliorare le capacità di vendita e ottimizzare i flussi operativi.

Un sistema di feedback integrato in una dashboard di KPI ha consentito di monitorare l'impatto dell'adozione dell'AI, misurandone continuamente l'efficacia e l'efficienza. L'intero programma è nato e rimane sotto l'egida e le linee guida di una Responsible AI moderna e coerente con i principi e valori del Gruppo.

MAIRE (Premio AI Heroes nella categoria AI-Driven Enterprise)

MAIRE è a capo di un gruppo di tecnologia e ingegneria che sviluppa e implementa soluzioni innovative a supporto della transizione energetica, e può contare su più di 9.000 persone in circa 50 paesi. MAIRE ha integrato l'AI generativa con l'obiettivo

di migliorare l'efficienza operativa e promuovere l'innovazione tecnologica. L'adozione dell'AI ha coinvolto l'intera organizzazione, grazie a un portale interno che facilita la condivisione delle esperienze e un sistema di feedback continuo.

L'approccio di MAIRE è orientato a democratizzare l'uso dell'AI, dotando tutti i dipendenti delle funzionalità di base di Microsoft Copilot e puntando sull'automazione dei processi documentali e sull'ottimizzazione della produttività individuale. Tra i principali casi d'uso sviluppati figurano la generazione automatizzata di testi, l'office automation e l'intelligent processing, con un risparmio complessivo di circa quattro ore al mese per dipendente nello svolgimento delle attività quotidiane.

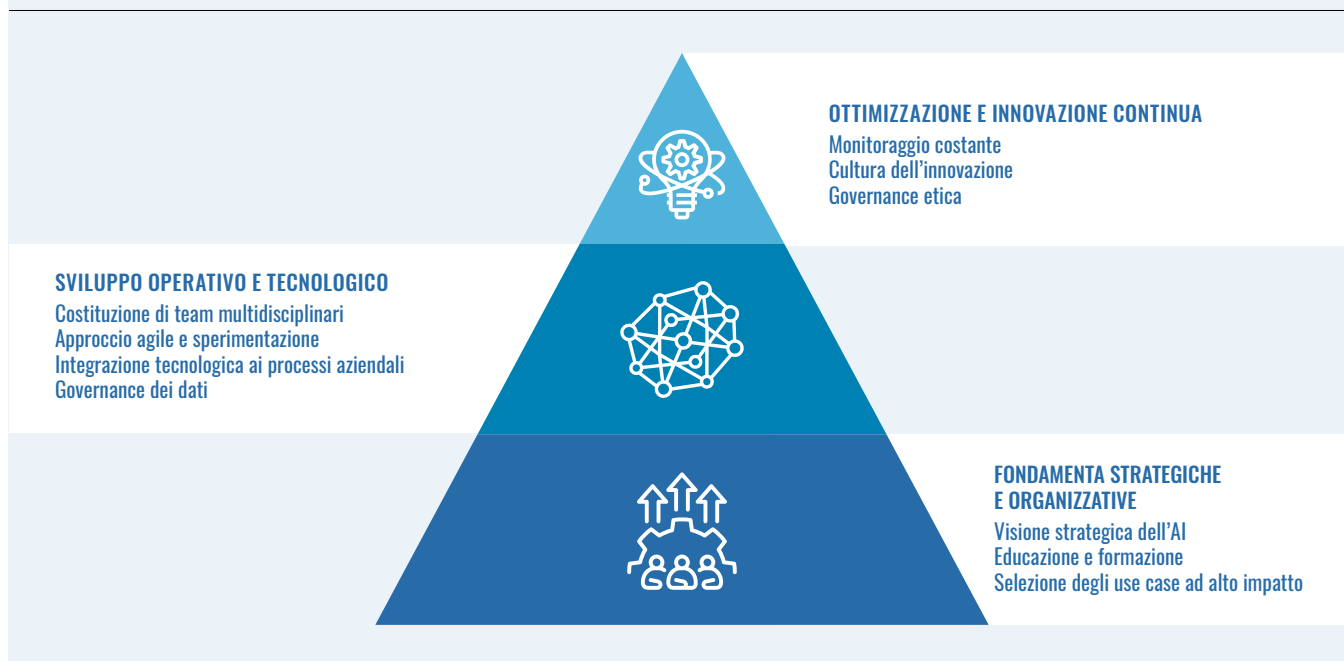
MAIRE ha anche creato una business unit dedicata al document management e una nuova linea di business focalizzata sul sistema di interface management. Guardando al futuro, l'azienda prevede di estendere l'utilizzo di Microsoft Copilot a scenari verticali specifici come SAP, legal e service, posizionandosi come una delle realtà più avanzate nell'adozione dell'IA, con un forte impegno verso un futuro a basse emissioni di carbonio.

IL FRAMEWORK EMERGENTE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELL'AI

Dall'analisi dei diversi casi aziendali è stato possibile derivare un framework multilivello (Figura 1) che descrive gli step essenziali da percorrere per favorire un'implementazione efficace dell'AI, dalla fase iniziale di pianificazione strategica fino alle fasi di maturazione e di gestione a lungo termine. Questo framework si compone di tre diversi livelli:

- **fondamenta strategiche e organizzative**, ossia i pilastri fondamentali che rappresentano il requisito essenziale per avviare e sviluppare efficacemente il processo di implementazione dell'AI;
- **sviluppo operativo e tecnologico**, vale a dire il livello intermedio di sviluppo che raccoglie gli elementi decisivi per il successo della fase di transizione, una volta stabiliti gli obiettivi e avviato il percorso, segnando il passaggio dalla fase di pianificazione a quella di esecuzione;
- **ottimizzazione e innovazione continua**, ossia l'insieme delle attività di sviluppo nella fase di maturazione dell'AI aziendale, condotte secondo logiche di monitoraggio e miglioramento continuo.

FIGURA 1 FRAMEWORK DEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DELL'AI



Questa sezione descrive i tre livelli del framework, articolandoli nelle attività e azioni chiave da intraprendere per rendere efficace il processo di implementazione dell'AI.

Fondamenta strategiche e organizzative

Integrare l'AI nella strategia aziendale con il supporto della leadership

Affinché un'iniziativa di AI generi un impatto significativo, è essenziale che venga integrata pienamente nella strategia complessiva dell'azienda. Questo allineamento strategico non solo amplifica il valore dell'AI, ma contribuisce anche a rendere l'implementazione più coerente ed efficace nel lungo periodo. Uno dei pilastri fondamentali per il successo strategico dell'AI è il commitment e supporto della leadership aziendale, indispensabile per guidare il cambiamento culturale e assicurare che l'AI sia percepita come una priorità strategica. Come emerso da vari casi aziendali, il coinvolgimento della leadership facilita il superamento delle barriere interne e assicura l'allineamento strategico tra gli obiettivi dell'azienda e gli strumenti di AI.

I vertici aziendali, sostenuti dal ruolo chiave di coordinamento dei middle manager, sono attori fondamentali anche per comunicare efficacemente la visione strategica dell'AI a tutti i livelli aziendali. La visione strategica dell'AI si concretizza nella definizione di una roadmap evolutiva, comprensiva di obiettivi specifici, raggiungibili e rilevanti. L'orizzonte di lungo periodo viene così inframmezzato dall'individuazione di task specifiche e obiettivi di breve termine, che scandiscono il processo di implementazione dell'AI in fasi di sviluppo più semplici di carattere operativo. Un'efficace roadmap non solo garantisce che l'implementazione dell'AI avvenga in modo ordinato e graduale, ma permette di monitorare l'avanzamento e aggiustare progressivamente le strategie.

Coltivare competenze AI per costruire le basi del presente e le prospettive future

L'adozione dell'AI richiede un investimento significativo nella formazione continua e nell'upskilling del personale. Per stimolare programmi di formazione interni, le aziende intervistate organizzano corsi specifici in data science, machine learning ed elaborazione di prompt per fornire ai dipendenti le competenze necessarie, creando una forza lavoro capace di interagire con le nuove tecnologie e di sfruttarne al meglio il potenziale. Particolarmente diffuso è il ricorso alla formazione su misura, che prevede l'acquisizione di conoscenze specifiche di AI, con l'obiettivo di giungere a una maggiore specializzazione settoriale in base al ruolo ricoperto in azienda. La ratio alla base di questa strategia va rintracciata nell'ampia varietà di utilizzo dell'AI generativa, impiegabile in molteplici ambiti di attività della catena del valore aziendale, e nella necessità di diffondere conoscenze tecniche a vari livelli organizzativi. Spesso, le aziende intervistate ricorrono a partnership con università e centri di ricerca per completare la conoscenza sviluppata internamente e quella derivante dalla collaborazione con i fornitori.

Team interni adeguatamente allenati nella conoscenza dell'AI consentono di raggiungere più facilmente il matching delle conoscenze tecniche e delle dinamiche specifiche di business necessarie per impiegare al meglio l'AI in un'ottica di value creation. Inoltre, formare i dipendenti significa anche accrescere la loro consapevolezza sui benefici potenziali che l'AI può apportare all'azienda, rendendo gli algoritmi di AI più intellegibili e trasparenti a un'ampia base di utilizzatori.

Concentrare gli sforzi su use case AI che generano risultati tangibili

I casi aziendali di maggiore successo nell'implementazione dell'AI sono quelli che hanno selezionato i progetti con un impatto tangibile e misurabile. Per massimizzare l'impatto e incrementare la competitività aziendale, è essenziale identificare i casi d'uso in base all'ambito

di applicazione dell'AI e ai bisogni aziendali. Questa selezione deve basarsi su una chiara proposta di valore, ossia su una strategia che definisca chiaramente i benefici che l'azienda intende ottenere. È importante scegliere progetti di AI che offrano un ritorno tangibile sugli investimenti e, quindi, determinino benefici concreti e misurabili in termini di risultati economici o di efficienza operativa.

Come si evince dai casi aziendali, mappare i processi e scegliere quelli con il più alto potenziale di trasformazione è fondamentale per garantire risultati concreti. L'utilizzo più efficace dell'AI generativa si riscontra in quei progetti volti al miglioramento dell'efficienza, della rapidità dei processi aziendali e dell'automazione. In particolare, il ruolo di supporto svolto dall'AI nelle mansioni ripetitive e routinarie facilita la riqualificazione strategica del personale, permettendone l'impiego nelle attività a maggior valore aggiunto e valorizzandone, in questo modo, il potenziale creativo.

Sviluppo operativo e tecnologico

Formare team eterogenei per sfruttare al meglio le potenzialità dell'AI

L'AI è una tecnologia che richiede competenze eterogenee. È fondamentale creare team multidisciplinari che includano non solo esperti tecnici come data scientist e ingegneri, ma anche esperti di dominio che conoscono le dinamiche specifiche del settore. Questo approccio collaborativo assicura che le soluzioni AI siano rilevanti e applicabili ai bisogni aziendali. L'introduzione dell'AI prevede il rafforzamento e l'allineamento delle competenze lungo tutta la filiera in cui si muove il business, al fine di prevenire disallineamenti e massimizzare l'efficacia delle iniziative e l'impiego funzionale dell'AI rispetto alle esigenze aziendali. Come illustrato dai casi aziendali analizzati, l'allineamento delle diverse componenti aziendali può essere perseguito attraverso la creazione di tavoli di lavoro cross-funzionali e workshop finalizzati



al raggiungimento di una maggiore integrazione interdipartimentale e tra diverse business unit.

Adottare un approccio agile per sperimentare, apprendere e adattarsi

L'implementazione dell'AI non è mai un processo lineare e definitivo. La sperimentazione continua e l'uso di metodologie agili sono fondamentali per iterare, testare e migliorare le soluzioni nel tempo. Gli approcci di testing & learning consentono di provare rapidamente nuove idee, apprendere dagli errori e adattarsi in modo flessibile. I processi di implementazione dell'AI di maggiore successo si sono basati su un approccio agile, testando prototipi prima di fare investimenti significativi. Sperimentare nuove soluzioni di AI in contesti controllati attraverso progetti pilota consente di isolare il contesto da variabili perturbanti e prevenire che ricadute negative influenzino a cascata in maniera compromissiva diverse business operations. Per il successo del processo di implementazione dell'AI è fondamentale assecondare un'evoluzione incrementale dei processi AI-driven, utilizzando cicli di feedback continuo in un'ottica di progressivo miglioramento dell'efficienza, perfezionamento dei modelli e adattamento alle esigenze in evoluzione dell'azienda.

Integrare l'AI nei processi aziendali per accelerare l'innovazione

L'implementazione dell'AI richiede infrastrutture tecnologiche adeguate e scalabili. I casi aziendali hanno dimostrato che l'uso di piattaforme cloud-native e architetture modulari consente di gestire efficacemente grandi volumi di dati e applicare soluzioni AI su larga scala, garantendo flessibilità e riduzione dei costi di gestione IT. Un altro punto cruciale è la pianificazione dell'integrazione dell'AI con l'architettura tecnologica esistente, valutando adeguatamente il grado di compatibilità, integrabilità e scalabilità della stessa in modo da favorire l'assimilazione modulare dell'AI. In diversi casi, le aziende hanno sfruttato API aperte e microservizi per connettere le nuove soluzioni AI con i sistemi legacy, riducendo i tempi di

implementazione e migliorando l'interoperabilità tra i diversi processi aziendali. L'automazione dei flussi di lavoro e l'uso dell'AI in ambiti come la gestione della supply chain o il customer service hanno ulteriormente accelerato l'innovazione, consentendo una crescita più rapida e una maggiore efficienza operativa su larga scala.

Gestire i dati con rigore per una AI affidabile e processi fluidi

Le aziende maggiormente impegnate a garantire la qualità e la governance dei dati hanno riscontrato processi di AI più fluidi e risultati più affidabili. Esperti di dominio in data management possono assicurare l'applicazione di efficaci policy aziendali, assicurando la continua accessibilità e protezione dei database. Poiché l'AI è tanto più efficace quanto più puliti e strutturati sono i dati che utilizza, è essenziale redigere protocolli che guardino a una rigorosa e continuativa applicazione della governance dei dati. Diverse aziende hanno implementato strumenti di data lineage e data cataloging per tracciare l'origine e il flusso dei dati, migliorando la trasparenza e riducendo il rischio di errori. In alcuni casi, sono state stabilite unità dedicate alla gestione dei dati, incaricate di monitorare la conformità normativa e garantire che la qualità dei dati fosse mantenuta a livelli ottimali durante tutto il ciclo di vita del progetto AI. L'approccio proattivo alla sicurezza e alla privacy dei dati, inoltre, ha giocato un ruolo chiave nel consolidare la fiducia interna ed esterna.

Ottimizzazione e innovazione continua

Misurare costantemente le performance per ottimizzare l'AI

L'analisi dei casi aziendali mostra l'importanza di implementare processi rigorosi di monitoraggio per valutare i risultati in tempo reale, nelle varie fasi di sviluppo del progetto e in maniera dedicata per ciascun progetto, in modo da consentire interventi e aggiustamenti rapidi. Questo approccio si concretizza nell'individuazione di KPI ben circoscritti e tangibili,

che consentano il confronto tra i benefici dell'AI e gli obiettivi prefissati inizialmente. Tra i principali KPI vi sono quelli di efficienza ed efficacia. Esempi di KPI diffusi sono la qualità e la velocità del processo, la precisione del sistema, la percentuale di errore, l'incremento di performance e produttività individuale, il risparmio di tempo nello svolgimento delle task routinarie e specifiche, l'impatto sulla qualità e sulla quantità dell'offerta, misure di customer satisfaction e altre metriche user-level. Inoltre, definire e misurare correttamente il ROI è essenziale per giustificare i costi di implementazione dell'AI, dimostrarne il valore e disporre piani di espansione dell'AI in relazione ad analisi costi/benefici rigorose. La predisposizione di dashboard integrate è quindi un passaggio chiave per poter rilevare le performance dell'AI, affinare gli algoritmi e adattare le operazioni di conseguenza.

Promuovere una cultura aziendale che spinga verso l'innovazione continua

L'integrazione dell'AI nei processi aziendali deve essere supportata da una cultura di lungo periodo orientata all'innovazione. In questi contesti, l'errore viene normalmente accettato come parte ineludibile di un processo trasformativo continuo. Adottare una cultura dell'innovazione significa incentivare la sperimentazione e la proattività individuale, intesa come l'iniziativa dei singoli nel promuovere nuove soluzioni. Per esempio, programmi interni volti a premiare i dipendenti che si dedicano alla creazione di progetti AI innovativi stimolano una mentalità orientata alla sperimentazione di nuove idee. Inoltre, promuovere una comunicazione strategica che dimostri l'importanza dell'innovazione in azienda facilita il perseguimento di un mindset orientato all'evoluzione tecnologica. Un'iniziativa di successo promossa da alcune aziende è stata la creazione di spazi dedicati (AI community) a sperimentare nuovi utilizzi dell'AI in contesti funzionali e isolati da ogni rischio operativo, dove i dipendenti possono esercitare la propria propensione all'innovazione. In sintesi, coltivare una mentalità innovativa è il prerequisito per erigere l'AI a strumento continuo di cambiamento e ampliare i suoi ambiti di

applicazione. Il raggiungimento di questa cultura aziendale consente la progressiva integrazione dell'AI ai processi aziendali.

Assicurare una governance etica per un'AI responsabile e trasparente

Il tema dell'etica è emerso come cruciale per il successo a lungo termine, al fine di evitare problematiche di bias e discriminazione automatizzata. La governance etica si presenta come un elemento essenziale per preservare il successo aziendale in un percorso che mira a creare valore duraturo e sostenibile. Quando un'organizzazione raggiunge uno stadio evolutivo maturo nell'utilizzo dell'AI, deve garantire che l'AI sia utilizzata in modo trasparente, equo e conforme alle normative, per mantenere la fiducia di stakeholder e clienti. Le aziende possono fissare i principi etici di maggiore importanza all'interno di appositi protocolli, ossia quadri etici di riferimento che disciplinano un utilizzo virtuoso, trasparente, responsabile e orientato al rispetto della privacy e alla non discriminazione dell'AI.

CONCLUSIONI

In conclusione, le evidenze empiriche raccolte mostrano la necessità di un approccio sistematico e multilivello durante il processo di implementazione dell'AI. Dalla creazione di solide fondamenta strategiche alla promozione di una cultura di innovazione continua, passando per un graduale sviluppo operativo e tecnologico, ogni fase è cruciale per garantire il successo e la sostenibilità di lungo periodo delle iniziative di AI. I casi aziendali degli AI Heroes mostrano le diverse configurazioni per processi di implementazione efficaci. Se è pur vero che non esistono soluzioni *one size fits all*, i risultati ottenuti mostrano che perseguire certi step di sviluppo sembra inevitabile per ottimizzare le proprie business operations e affrontare le sfide future, trasformando l'AI in un motore di innovazione e valore.