

F Un'iniziativa di
fondirigenti

Realizzata da
FEDERMANAGER
ACADEMY

REPORT SURVEY

Il Nautilus dell'Intelligenza Artificiale

20.000 leghe sotto i mari
per trovare
le nuove competenze

in collaborazione con

GATE4.0



INDICE

<u>INTRODUZIONE</u>	3
<u>IL CAMPIONE</u>	6
<u>DIFFUSIONE/UTILIZZO AI IN AZIENDA</u>	9
<u>LE PRINCIPALI CAUSE CHE OSTACOLANO LO SVILUPPO DI SOLUZIONI DI AI NEL MANIFATTURIERO</u>	12
<u>TIPOLOGIE DI DATI E LORO IMPORTANZA</u>	16
<u>IL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI</u>	20
<u>I SOTTO DOMINI DELL'AI E L'IMPATTO SUI NUOVI MODELLI DI LAVORO NELLE PMI</u>	22
<u>LE APPLICAZIONI AI PIÙ UTILI NEL MANIFATTURIERO E NELLE PMI</u>	24
<u>VANTAGGI DELL'AI PER IL LAVORO MANAGERIALE</u>	30

INDICE

<u>LE ATTIVITA' PIÙ AVVANTAGGIATE DALL'USO DI SOLUZIONI DI AI</u>	34
<u>SVANTAGGI CHE POTREBBERO DERIVARE DALL'AI NELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA E NELLE PMI</u>	37
<u>PRINCIPALI FIGURE AZIENDALI COINVOLTE O DA COINVOLGERE SUL TEMA AI</u>	41
<u>COME INTRODURRE COMPETENZE DI AI IN AZIENDA</u>	44
<u>LE COMPETENZE MANAGERIALI PER GESTIRE L'AI NELLE DIVERSE FUNZIONI AZIENDALI</u>	48
<u>IL FABBISOGNO DI COMPETENZE DEL CAMPIONE INTERVISTATO</u>	52
<u>IL SUPPORTO DI FONDIRIGENTI PER L'AI</u>	58
<u>PROSSIMI STEP: GLI OBIETTIVI DELLE ANALISI GUIDATE</u>	59
<u>LESSONS LEARNED E CONCLUSIONI</u>	62

INTRODUZIONE / 1

- Il tema dell'intelligenza artificiale (AI) sta creando una polarizzazione del dibattito che, nell'industria italiana, sembra essere solo all'inizio. Questa polarizzazione nasce da una serie di fattori intrinseci alla natura rivoluzionaria dell'AI stessa. Da un lato, vi è l'entusiasmo degli innovatori e dei pionieri che vedono nell'AI un'opportunità senza precedenti per migliorare l'efficienza, la produttività e la competitività. Dall'altro, c'è la comprensibile preoccupazione di chi teme l'impatto sociale, occupazionale ed etico di questa tecnologia.
- L'entusiasmo per l'AI è alimentato dai suoi potenziali benefici. Le PMI italiane possono trarre vantaggio da processi automatizzati, analisi predittive avanzate e soluzioni personalizzate che l'AI può offrire. Tuttavia, c'è una crescente preoccupazione per la perdita di posti di lavoro dovuta all'automazione, la possibile disparità tra chi può permettersi di investire in queste tecnologie e chi no, e le implicazioni etiche legate all'uso dei dati.
- Questa polarizzazione è acuita dalla mancanza di informazioni e dalla diffusa incertezza. Molte PMI si trovano a navigare in un terreno sconosciuto, con una conoscenza frammentaria e spesso contraddittoria su cosa l'AI possa realmente offrire e come possa essere implementata in modo sicuro ed efficace. Da qui nasce l'esigenza di un'indagine approfondita sulla diffusione dell'AI nel tessuto economico.

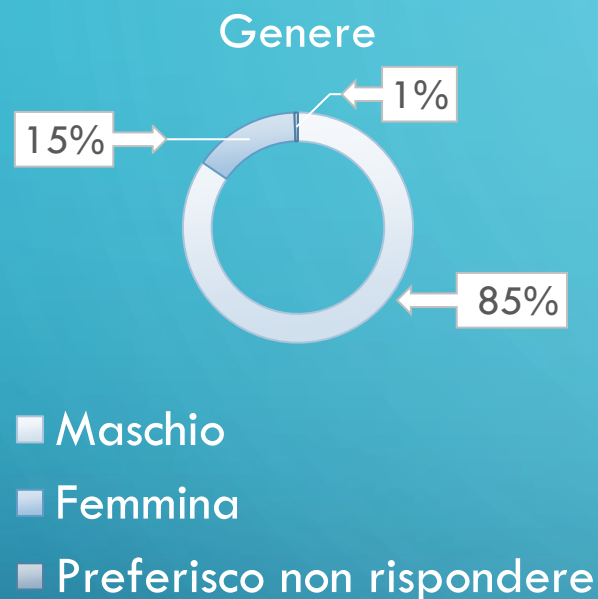
INTRODUZIONE / 2

- Un'indagine di questo tipo è fondamentale per diversi motivi. In primo luogo, permette di mappare lo stato attuale dell'adozione dell'AI, identificando i settori più avanzati e quelli ancora indietro. In secondo luogo, fornisce dati preziosi sulle sfide e le opportunità specifiche delle PMI italiane, consentendo di sviluppare strategie mirate di supporto e formazione. Infine, fornisce una base solida per un dibattito informato e costruttivo, che si svilupperà nelle fasi successive dell'iniziativa strategica.
- Mentre il dibattito sull'AI è appena iniziato, è evidente che la sua influenza sarà profonda e duratura. Affrontare questo tema con una prospettiva informata e strategica è cruciale per garantire che l'industria italiana possa non solo adattarsi, ma prosperare in un futuro dominato dalla tecnologia. Un'indagine sulla diffusione dell'AI nelle PMI italiane è quindi un passo indispensabile per comprendere e guidare questa trasformazione.
- Per tutti questi motivi, il progetto Nautilus intende offrire, sul piano operativo più che strategico, un Modello di indicazioni per imprese dei settori tipici del manifatturiero italiano, e per dirigenti impegnati nelle principali funzioni manageriali.

INTRODUZIONE / 3

- Se le Interviste qualificate, svolte come primissima fase del progetto, hanno permesso di individuare gli obiettivi specifici dell'iniziativa strategica, con la Survey, abbiamo chiesto ad un'ampia base di manager di contribuire su tale tematica col fine di individuare quelle caratteristiche, esigenze e competenze necessarie per sviluppare nel mondo manageriale una visione di tipo trasversale, cioè non ristretta ai CIO e agli altri IT manager: questa dovrà, invece, essere aperta ancor più alle altre figure direttive delle imprese che parteciperanno, per colmare un gap di queste ultime con la costruzione di competenze di tipo trasversale/manageriale, più che tecnologico in senso stretto.
- Grazie ai risultati è stato possibile fare un passo avanti nella conoscenza di questo tema e trarre spunti e suggestioni per animare la fase di Analisi, da cui deriverà una prima modellizzazione del set di competenze per i manager che vogliono avvicinarsi all'AI.
- Altrettanto centrale sarà proseguire nell'azione di studio e ricerca, ed agire sulle competenze attraverso la leva formativa.

IL CAMPIONE / 1



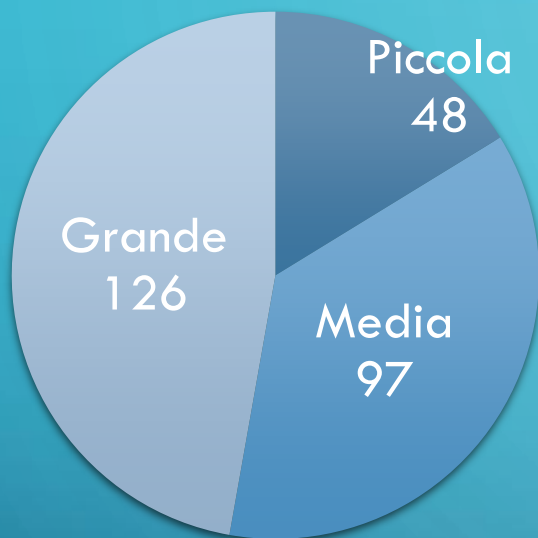
STATUS OCCUPAZIONALE



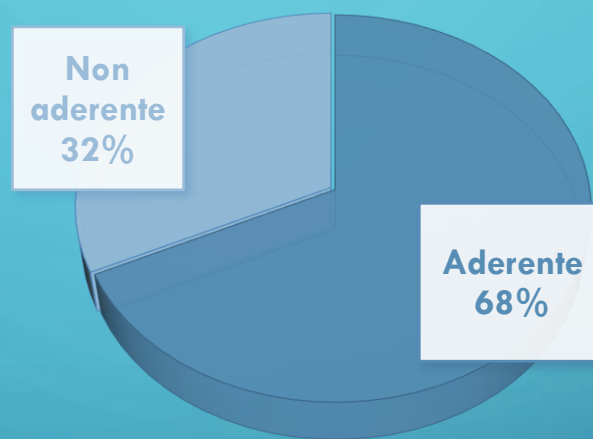
La Survey è stata compilata da **271 rispondenti** e presenta un campione in cui la percentuale di dirigenti IT rappresenta solo l'**8,13%**, mentre il **64,63 %** sono manager di altre funzioni. Ciò dimostra come il tema dell'AI sia percepito come prioritario da tutte le funzioni aziendali. In merito al genere, l'**85%** dei compilatori è un uomo, con un **15%** di presenza femminile. Solo 2 compilatori hanno preferito non esprimersi a riguardo.

IL CAMPIONE / 2

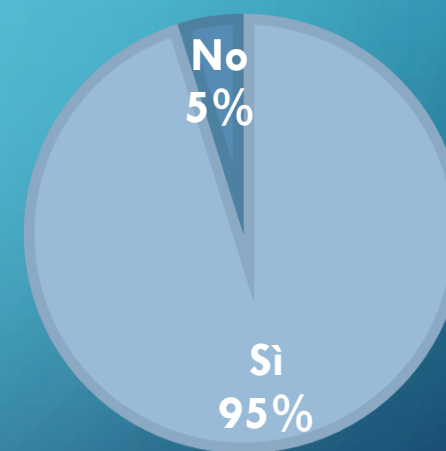
DIMENSIONE AZIENDA



AZIENDA ADERENTE A FONDIRIGENTI



ISCRITTO FEDERMANAGER



I rispondenti provengono principalmente da grandi e medie aziende. Sull'insieme di queste e delle piccole, il 68% è aderente a Fondirigenti. In modo analogo, la quasi totalità dei partecipanti si riferisce è costituita da dirigenti iscritti a Federmanager.

La minore risposta da parte delle piccole imprese, che approfondiremo nel prosieguo del Report, può essere imputabile sia a questioni pratiche che strategiche.

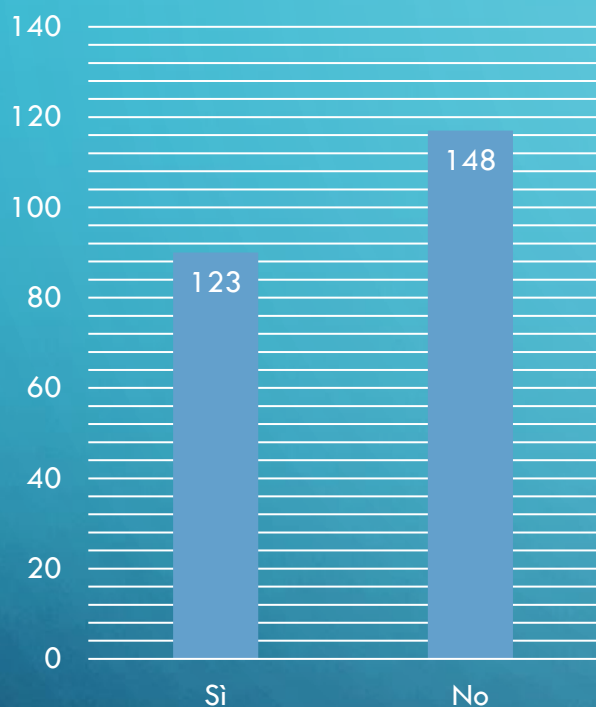
IL CAMPIONE / 3

Innanzitutto, le PMI spesso dispongono di minori risorse, sia finanziarie che umane. Non hanno dipartimenti IT o team specializzati nell'innovazione tecnologica come le grandi aziende, quindi possono non sentirsi direttamente coinvolte o competenti in questioni legate all'AI. Questo porta a una minore partecipazione, perché probabilmente esse percepiscono la tematica come lontana o non sempre rilevante per il loro modello di business attuale.

Inoltre, le PMI possono avere una minore consapevolezza o conoscenza delle applicazioni pratiche dell'AI, che spesso viene percepita come una tecnologia riservata alle grandi imprese con budget elevati. La mancanza di competenze tecniche specifiche, combinata con un senso di distacco rispetto a queste tecnologie, può rendere i manager meno propensi a rispondere a una survey che richiede di confrontarsi con concetti che non padroneggiano completamente.

In sintesi, la combinazione di risorse limitate, percezione della non rilevanza, e priorità aziendali orientate al breve termine spiega perché le PMI hanno risposto in maniera meno numerosa rispetto alle grandi imprese.

DIFFUSIONE/UTILIZZO AI IN AZIENDA / 1



Entrando nel vivo dei risultati, con la prima domanda si è indagato l'utilizzo di soluzioni di Intelligenza Artificiale nelle aziende con un esito che, come si evince dall'infografica, seppur di poco è sbilanciato verso una risposta negativa.

A tal proposito è però interessante analizzare le risposte di quel circa **45%** che ha dichiarato di utilizzare tali soluzioni: infatti, dalle risposte aperte emerge un quadro in cui raramente sono impiegate applicazioni personalizzate o volte a creare innovazione. In azienda vengono impiegati soprattutto software standard e connessi alla realizzazione di testi o risposte automatiche come sono, ad esempio, Chat GPT, Microsoft Copilot o altri bot.

Ne emerge un quadro in cui, al momento, le soluzioni AI o non vengono proprio utilizzate o non se ne sfrutta il reale potenziale con, ad esempio, progetti ad hoc e utilizzi complessi. Molti manager rispondono di affidarsi all'IA più per gestione ed efficientamento dell'esistente che per innovazione nei processi.

DIFFUSIONE/UTILIZZO AI IN AZIENDA / 2

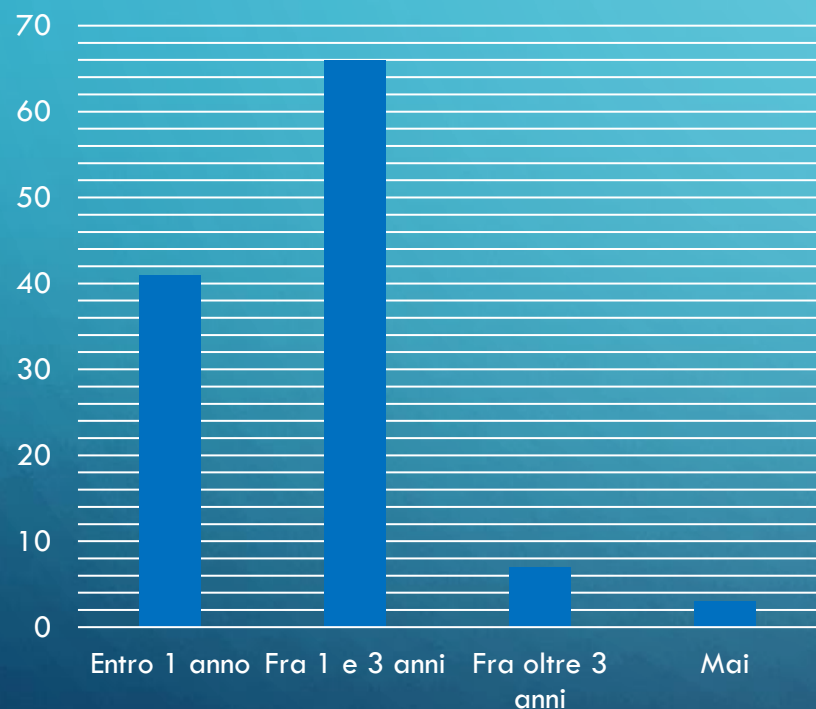
La maggioranza dei manager manifesta un'idea conservativa dell'AI e risponde di affidarsi ad essa più per gestione ed efficientamento dell'esistente che per l'innovazione nei processi e nei modelli di business.

Le soluzioni attualmente in uso vogliono aumentare l'efficienza molto più che l'innovazione, mentre il passo successivo deve andare nella direzione di utilizzare questa tecnologia per fare innovazione e cambiare modello di business.

I risultati sono in linea con le principali ricerche realizzate a livello nazionale; nonostante la portata rivoluzionaria che potrà avere anche nel mondo del business, secondo gli ultimi dati dell'ISTAT (2024) le imprese italiane, a prescindere dalla localizzazione geografica, presentano un valore di utilizzo dell'AI inferiore alla media comunitaria (8%).

Focalizzando l'attenzione sul contesto italiano si ripropone inoltre il netto divario tra regioni del nord e resto del Paese. A spiccare nell'implementazione di soluzione di AI è il nord est (6,4%), seguito dal nord ovest (5,3%). Il sud e le isole si posizionano poco dietro, con il 4,7% di imprese che utilizzano almeno una soluzione AI, mentre il centro è il fanalino di coda con appena il 3,2%.

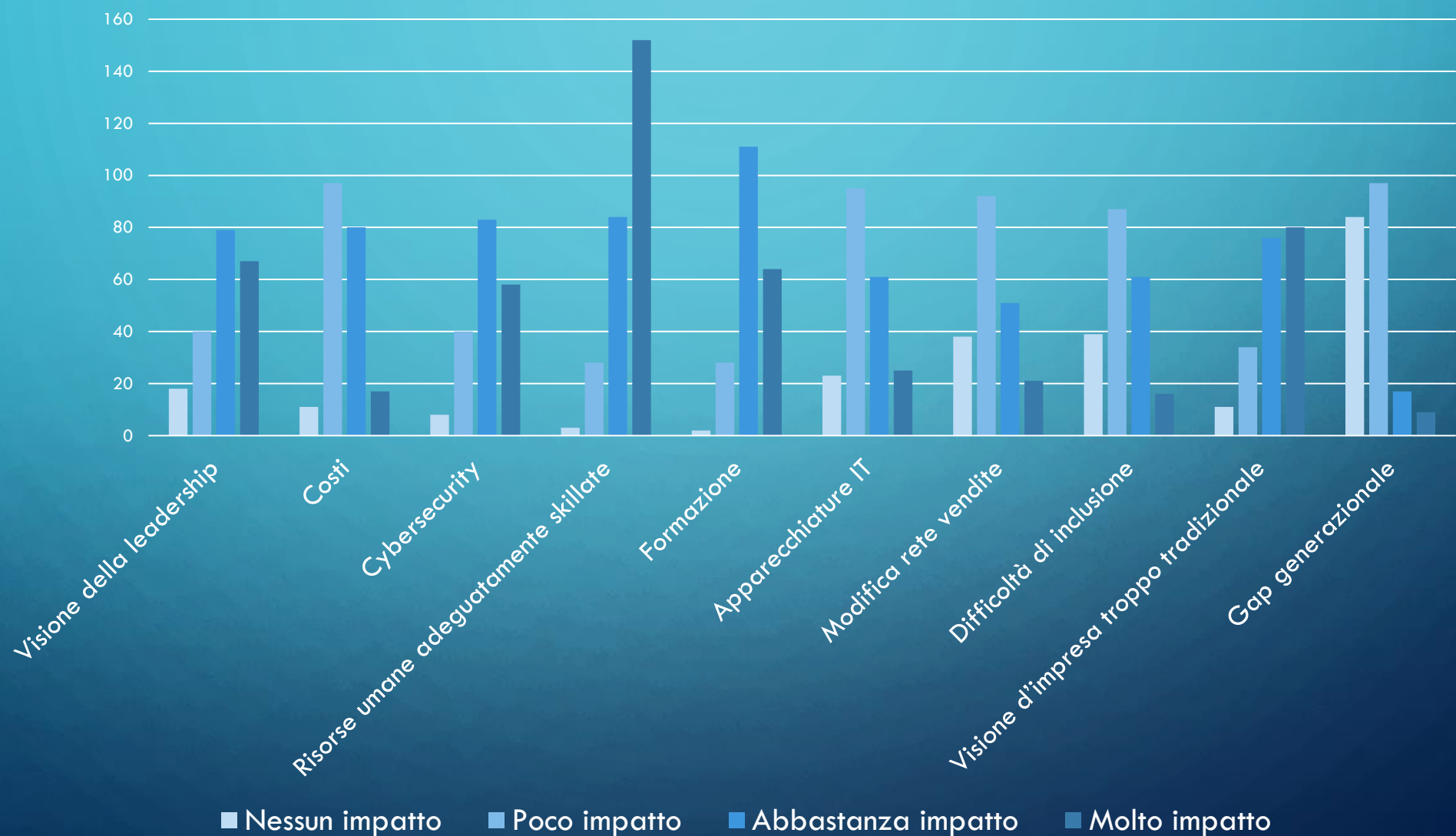
A coloro che avevano indicato di non utilizzare strumenti AI nella propria azienda è stata posta la seguente domanda di approfondimento: «**Tra quanto tempo pensi di introdurre o usare una soluzione di AI ?**»



Per la maggioranza dei rispondenti (52%), l'introduzione di soluzioni di AI nella propria azienda è una possibilità che richiede una tempistica di medio raggio (entro i 3 anni), mentre il 33% ritiene che tale implementazione avverrà entro un anno; segnali, questi, di una spiccata propensione verso le applicazioni di AI.

Pochissimi gli utenti che ritengono che tali applicazioni non saranno mai utilizzate o, che tale utilizzo inizierà tra più di tre anni.

LE PRINCIPALI CAUSE CHE OSTACOLANO LO SVILUPPO DI SOLUZIONI DI AI NEL MANIFATTURIERO / 1



LE PRINCIPALI CAUSE CHE OSTACOLANO LO SVILUPPO DI SOLUZIONI DI AI NEL MANIFATTURIERO / 2

Nel contesto del manifatturiero, sembrano giocare un ruolo cruciale nel rallentare la diffusione dell'AI le seguenti cause:

1. **Carenza di risorse adeguatamente skillate:** la carenza di competenze tecniche rappresenta uno dei principali ostacoli alla diffusione dell'AI. Senza manager in grado di sviluppare, implementare e gestire soluzioni di AI, le aziende non possono sfruttare appieno le potenzialità di queste tecnologie. Nel settore manifatturiero, in cui le competenze tradizionali prevalgono, l'assenza di risorse skillate per l'AI costituisce quindi una barriera significativa.
2. **Bisogno di formazione:** strettamente collegato al punto precedente, il bisogno di formazione continua è fondamentale. Anche quando le aziende dispongono di risorse qualificate, l'AI è un campo in rapida evoluzione che richiede aggiornamenti costanti. Molte imprese manifatturiere non investono a sufficienza nella formazione del personale, limitando così l'adozione delle nuove tecnologie.

LE PRINCIPALI CAUSE CHE OSTACOLANO LO SVILUPPO DI SOLUZIONI DI AI NEL MANIFATTURIERO / 3

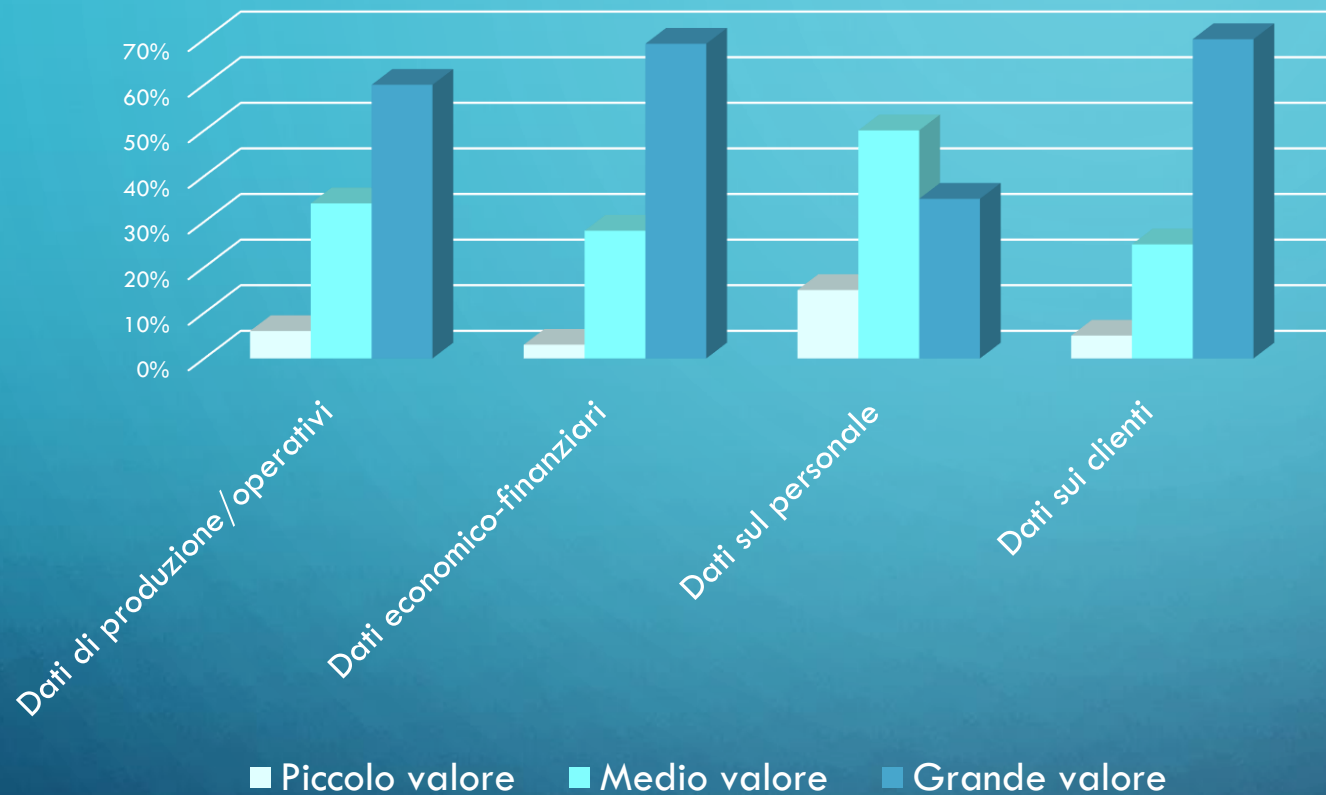
- 3. Visione della leadership:** la visione della leadership è un altro fattore che emerge come determinante. Le aziende guidate da una leadership lungimirante e aperta all'innovazione sono più propense ad abbracciare l'AI, investire in formazione, risorse e infrastrutture. Al contrario, una leadership con una visione conservatrice può rallentare l'adozione, percependo l'AI come un trend passeggero o un rischio non necessario.
- 4. Imprese troppo tradizionali:** la resistenza culturale all'innovazione è un problema rilevante. Molte aziende manifatturiere seguono modelli di business consolidati e processi produttivi tradizionali, e tendono a vedere le nuove tecnologie come disruptive o difficili da integrare. L'adozione dell'AI richiede una trasformazione organizzativa che queste imprese, più tradizionali, possono percepire come un rischio più che un'opportunità.
- 5. Problemi di cybersecurity:** l'integrazione dell'AI può esporre le aziende a nuove vulnerabilità in termini di sicurezza informatica. Per molte aziende manifatturiere, che magari non hanno sistemi di sicurezza aggiornati, questo rappresenta un rischio concreto che frena l'adozione di soluzioni AI.

LE PRINCIPALI CAUSE CHE OSTACOLANO LO SVILUPPO DI SOLUZIONI DI AI NEL MANIFATTURIERO / 4

6. Il **problema dei costi**, soprattutto in termini di infrastrutture tecnologiche e aggiornamenti dei processi, non sembra essere percepito come un ostacolo concreto, soprattutto per le medie e grandi imprese, mentre rimane una barriera significativa per le aziende di piccole dimensioni.
7. Altri fattori, come la **modifica delle reti di vendite**, le difficoltà di **inclusione**, il **gap generazionale** e l'impatto **ambientale**, non emergono come problemi operativi concreti che possano rallentare anche le aziende più innovative.

In conclusione, **la formazione e l'upskilling** dei manager emergono come elementi essenziali per lanciare con successo l'AI all'interno delle PMI italiane, soprattutto in settori complessi come quello manifatturiero. L'AI non è solo una tecnologia da integrare nei processi esistenti, ma richiede una trasformazione strategica a livello aziendale, che parta proprio dai vertici. Solo con manager preparati, in grado di guidare il cambiamento, interpretare i dati e costruire una visione strategica, l'AI può essere sfruttata al massimo del suo potenziale. Senza questo investimento sul capitale umano, anche le migliori tecnologie rischiano di rimanere sottoutilizzate o di fallire completamente nel portare i benefici attesi.

TIPOLOGIE DI DATI E LORO IMPORTANZA / 1



I dati sono il "cuore pulsante" dell'AI. Senza dati adeguati, i modelli di AI non possono essere addestrati o migliorati, non possono prendere decisioni precise e non possono essere utilizzati in modo efficace. La disponibilità, la qualità e l'accesso ai dati sono elementi imprescindibili per sfruttare tutto il potenziale dell'AI in qualsiasi ambito, dall'industria all'analisi predittiva, passando per la personalizzazione e l'automazione.

TIPOLOGIE DI DATI E LORO IMPORTANZA / 2

L'elenco proposto ai rispondenti è risultato esaustivo e a tutte le tipologie di dati è stata attribuita grande importanza.

Nella domanda aperta di approfondimento, in cui si è chiesto ai rispondenti di indicare altre tipologie di dati di valore, le risposte si sono concentrate su:

- **Dati di marketing;**
- **Dati R&D;**
- **Dati ESG;**
- **Dati sulla concorrenza.**

Diversi manager hanno evidenziato inoltre che *«molte aziende manifatturiere non dispongono di sistemi di raccolta dati efficienti o di dati di qualità sufficientemente alta per sfruttare appieno le potenzialità dell'AI»*.

Un altro aspetto prioritario, che rimanda al bisogno di formazione, riguarda *«la capacità dei manager di tradurre i dati in decisioni strategiche per prendere decisioni informate. La formazione permette ai manager di diventare “data-driven”, ovvero in grado di guidare l'azienda sulla base di informazioni oggettive e predittive. In un contesto competitivo, questa capacità di utilizzare l'AI per prendere decisioni basate sui dati può fare la differenza tra il successo e l'insuccesso di un'impresa»*.

TIPOLOGIE DI DATI E LORO IMPORTANZA / 3

I risultati della survey sul ruolo dei dati aziendali per lo sviluppo e la diffusione dell'AI nel tessuto manifatturiero confermano le criticità emerse anche dalle Interviste qualificate. Nelle PMI un primo ostacolo significativo è la **qualità dei dati**. L'AI si nutre di dati accurati e ben strutturati, ma molte PMI gestiscono dati incompleti, non aggiornati o frammentati. Questo problema può limitare la capacità dell'AI di fornire risultati affidabili, perché gli algoritmi dipendono dalla precisione delle informazioni su cui vengono addestrati. Ad esempio, se un'azienda raccoglie dati su vendite o clienti in modo incoerente, sarà difficile per un sistema AI fare previsioni precise o migliorare i processi decisionali.

Un'altra criticità è l'**accessibilità e l'integrazione dei dati**. Spesso, nelle PMI, le informazioni sono distribuite su diversi sistemi gestionali, fogli di calcolo o addirittura documenti cartacei, rendendo difficile una visione unificata dei dati. Questa frammentazione rende complesso per l'AI accedere a una visione complessiva, e quindi analizzare i dati in modo efficace. È necessario che le imprese sviluppino strategie di centralizzazione e accesso ai dati, così da creare un **ecosistema informativo** coerente che possa essere utilizzato in modo ottimale dall'AI.

TIPOLOGIE DI DATI E LORO IMPORTANZA/ 4

Un ulteriore problema è legato alla **quantità di dati disponibili**. L'AI, in molte delle sue applicazioni, funziona al meglio quando ha accesso a grandi volumi di dati per poter apprendere in modo efficace. Tuttavia le PMI, a differenza delle grandi imprese, spesso non dispongono di una mole di dati sufficiente per alimentare algoritmi complessi. Ciò può limitare le capacità dell'AI di adattarsi alle esigenze specifiche dell'impresa, riducendo l'impatto potenziale di queste tecnologie. È importante, quindi, che le PMI trovino modi per raccogliere dati in modo continuo e strutturato, concentrandosi sui dati più rilevanti per i loro obiettivi.

Un ultimo ma fondamentale aspetto critico è la mancanza di **competenze interne**. L'assenza di queste competenze può frenare l'adozione dell'AI, poiché senza un'adeguata gestione dei dati, le soluzioni intelligenti potrebbero non essere efficaci. Per superare questo ostacolo, molte PMI si rivolgono a consulenti esterni, mentre è auspicabile lo sviluppo di **competenze manageriali** orientate al **digital mindset** e a **modelli di business data-driven**.

In sintesi, per le PMI, la criticità dei dati aziendali nell'adozione dell'AI è un fattore determinante. Solo affrontando con cura le sfide legate alla qualità, alla gestione e alla sicurezza dei dati, e investendo in competenze, le piccole e medie imprese potranno sfruttare appieno il potenziale dell'AI e migliorare la propria competitività.

IL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI / 1

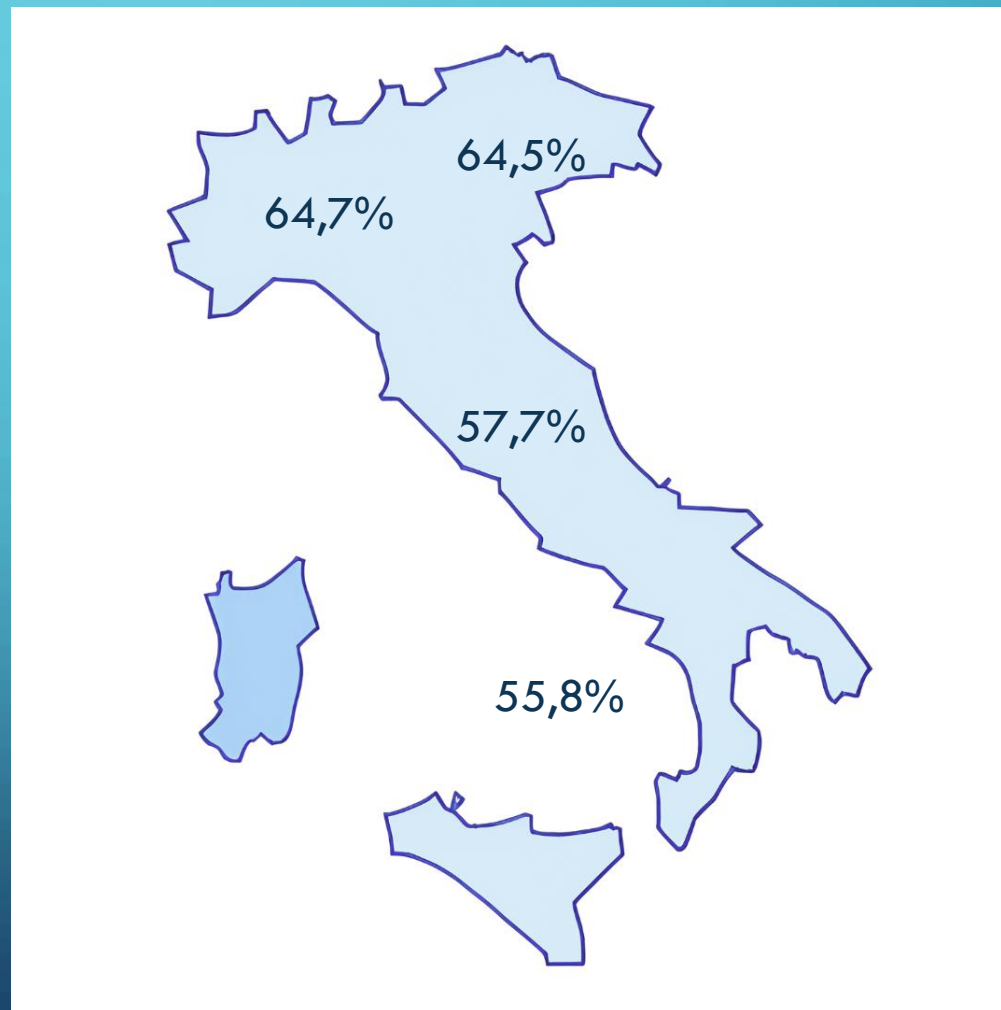


Nelle 4 aree di attività aziendali proposte nella survey, si trova sostanziale **omogeneità nel livello di digitalizzazione**. Le risposte sono quindi confortanti rispetto alle criticità rilevate nel corso delle Interviste qualificate.

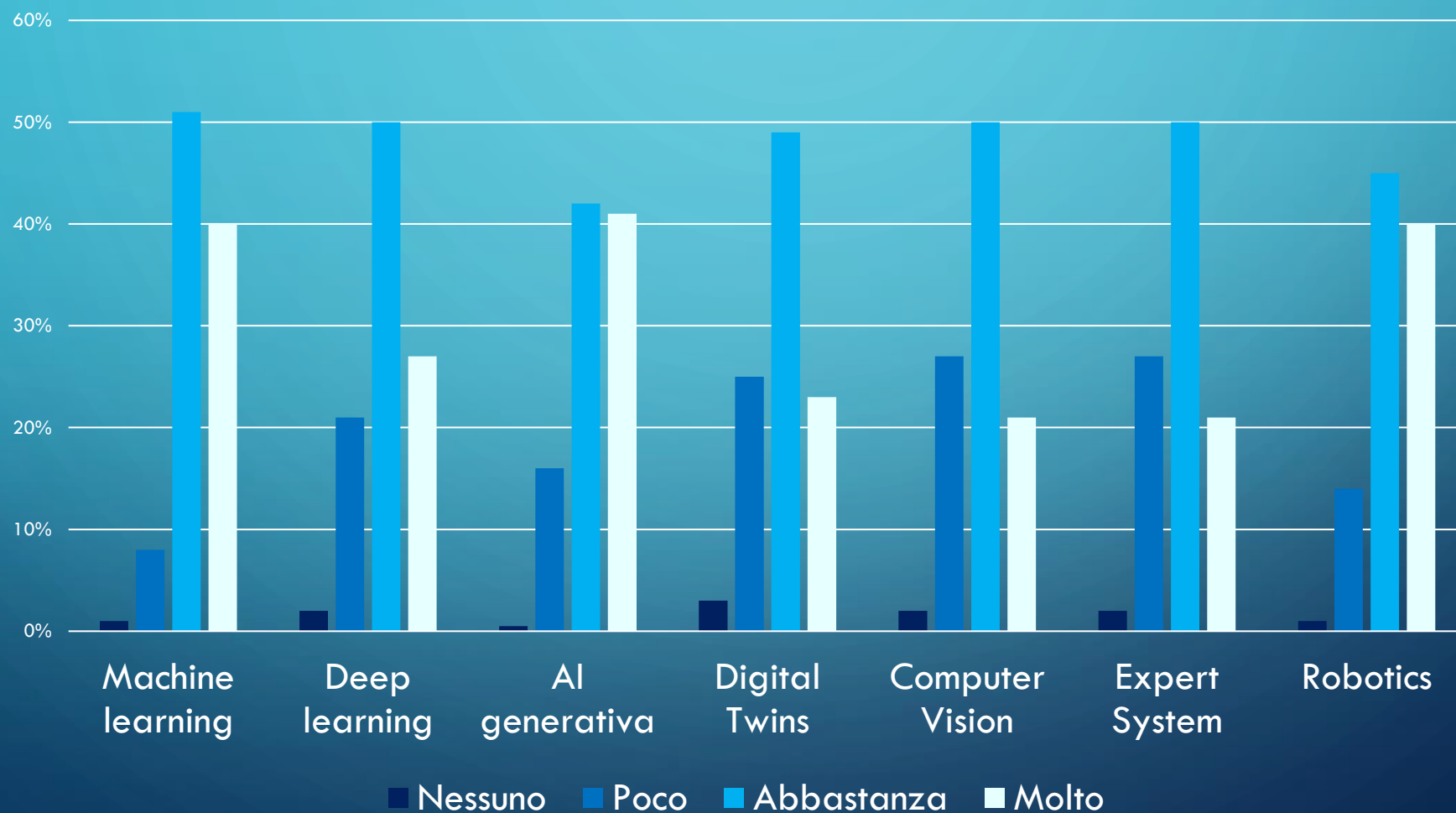
Questo parziale ottimismo conferma i dati contenuti nell'ultima rilevazione dell'Istat sull'ICT nelle imprese (2023), secondo cui la percentuale di aziende che presentano un livello di digitalizzazione almeno di base, ovvero che utilizzano almeno 4 tecnologie digitali tra le 12 individuate come parametro dall'UE, si attesta sul 61,3%, addirittura al di sopra del valore medio europeo che si ferma al 58,7%.

IL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI / 2

Anche in questo caso, osservando la distribuzione territoriale, vediamo però come emergano forti differenze in termini di avanzamento digitale tra le aziende residenti al nord e quelle presenti nel resto del Paese. Infatti, mentre il nord ovest (64,7%) e il nord est (64,5%) raggiungono un valore superiore sia al dato italiano che europeo, il centro (57,7%) e soprattutto il sud si posizionano nettamente al di sotto (55,8%).



I SOTTO DOMINI DELL'AI E L'IMPATTO SUI NUOVI MODELLI DI LAVORO NELLE PMI / 1



1 SOTTO DOMINI DELL'AI E L'IMPATTO SUI NUOVI MODELLI DI LAVORO NELLE PMI / 2

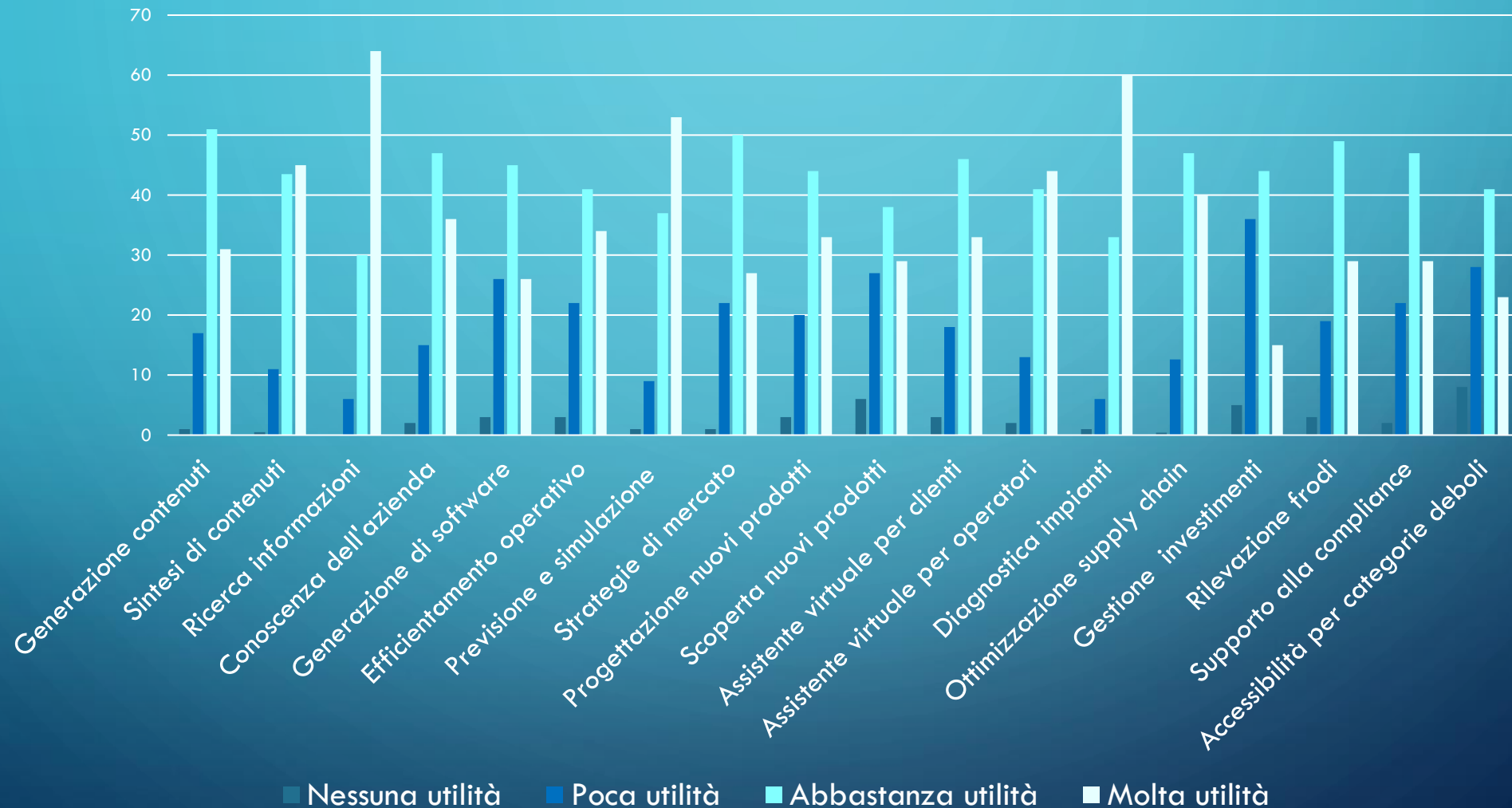
I sottodomini e le applicazioni di AI proposti come potenzialmente più utili nelle PMI per sviluppare nuovi modelli di lavoro si attestano su punteggi omogenei.

Spicca in particolare il **Machine learning**, con un impatto considerato molto importante dal **40%** dei rispondenti e abbastanza importante dal **51%**.

Valori simili per **Robotics** (**40%** molto impatto; **45%** abbastanza), **Deep learning** (**50%** abbastanza impatto) e **AI generativa** (**41%** molto impatto, **42%** abbastanza).

L'ottimismo che sembra emergere dalle risposte non deve far dimenticare che l'AI può diventare un concreto strumento di vantaggio competitivo solo per le imprese che hanno abbracciato con convinzione il processo di digitalizzazione a servizio di una mentalità manageriale, in grado di esprimere idee e progetti realmente innovativi. Proprio per questo è necessario scardinare gli equilibri che minano il reale impatto del cambiamento nelle PMI, ad esempio i passaggi intergenerazionali irrisolti, i modelli organizzativi obsoleti e l'introduzione di una nuova cultura del dato.

LE APPLICAZIONI AI PIÙ UTILI NEL MANIFATTURIERO E NELLE PMI / 1



LE APPLICAZIONI AI PIÙ UTILI NEL MANIFATTURIERO E NELLE PMI / 2

Abbiamo approfondito la percezione dell'utilità di alcune applicazioni nelle PMI da parte dei manager che, come è intuibile, può variare a seconda del settore di appartenenza, delle dimensioni aziendali e degli obiettivi specifici. Tuttavia, si possono trarre alcune interessanti considerazioni notando come ogni applicazione risponda a specifiche necessità aziendali, e individuando quali sono le tendenze e i benefici percepiti dai manager.

1. Diagnostica Impianti

- **Importanza percepita:** Altissima (60%) nelle PMI del settore manifatturiero. I sistemi di diagnostica basati su AI offrono manutenzione predittiva, riducendo i tempi di inattività e migliorando l'efficienza dei macchinari.

2. Efficientamento Operativo

- **Importanza percepita:** Alta (40%). L'efficienza operativa è una delle principali preoccupazioni delle PMI. Gli strumenti di AI che ottimizzano i processi riducendo costi, sprechi e tempi, come il Robotic Process Automation, vengono visti come investimenti chiave. Questi strumenti non solo migliorano la produttività ma riducono anche gli errori umani.

LE APPLICAZIONI AI PIÙ UTILI NEL MANIFATTURIERO E NELLE PMI / 3

3. Previsione e simulazione

• **Importanza percepita:** Molto alta (53%). La capacità di prevedere la domanda, simulare scenari di mercato o operativi e adattarsi rapidamente ai cambiamenti è vitale per mantenere la competitività. Questo è particolarmente utile per PMI che operano in settori con forte volatilità, come il manifatturiero e la logistica.

4. Ottimizzazione della Supply Chain

• **Importanza percepita:** Alta (40%). Le PMI spesso operano con risorse limitate, e l'ottimizzazione della catena di fornitura è critica per migliorare la velocità, ridurre i costi e garantire la continuità. L'AI può migliorare la gestione dei magazzini, la previsione della domanda e l'efficienza della logistica.

LE APPLICAZIONI AI PIÙ UTILI NEL MANIFATTURIERO E NELLE PMI / 4

5. Assistente virtuale per Operatori

- **Importanza percepita:** Alta (44%), specialmente per le PMI che hanno un numero limitato di dipendenti e vogliono automatizzare processi interni come la gestione di attività ripetitive, la schedulazione o l'accesso rapido a informazioni interne aziendali.

6. Progettazione e scoperta di nuovi prodotti

- **Importanza percepita:** abbastanza alta, con una media del 33%, ma sicuramente variabile in base al settore. Le PMI in settori tecnologici o orientati all'innovazione vedono l'AI come una risorsa per accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti e migliorare la ricerca.

Le altre applicazioni, come la **generazione di contenuti**, la **sintesi di contenuti** e la **ricerca di informazioni**, che hanno registrato punteggi elevatissimi in termini di utilità, riportano a quella **visione «conservativa» dell'AI** di cui si è fatto cenno, ma probabilmente non rappresentano una priorità alta rispetto a quelle focalizzate sull'innovazione e la crescita strategica.

Anche l'**Accessibilità per categorie deboli** è una tendenza in crescita, ma non è ancora una priorità strategica per molte PMI, anche se è importante per migliorare l'inclusività.

LE APPLICAZIONI AI PIÙ UTILI NEL MANIFATTURIERO E NELLE PMI / 5

Questo aspetto merita un approfondimento. L'AI generativa di contenuti e gli strumenti di ricerca basati su AI, sebbene potenti in molti contesti, non hanno ancora dimostrato un impatto diretto e trasformativo sull'innovazione e sui modelli di business delle PMI italiane, per diverse ragioni legate alla natura di queste aziende e alla loro struttura operativa.

Prima di tutto, la maggior parte delle PMI italiane tende a essere focalizzata su risultati immediati, con margini di profitto spesso limitati e una forte attenzione alla gestione delle risorse. Di conseguenza, molte PMI considerano l'introduzione di strumenti AI per la generazione di contenuti o la ricerca come funzionali a migliorare l'efficienza, ma non percepiscono un chiaro legame con l'innovazione o la trasformazione del business.

L'obiettivo principale per molte PMI è l'ottimizzazione dei processi esistenti piuttosto che la ridefinizione dei modelli di business, e strumenti come quelli generativi vengono visti più come un modo per risparmiare tempo su attività ripetitive che come leve per la crescita strategica.

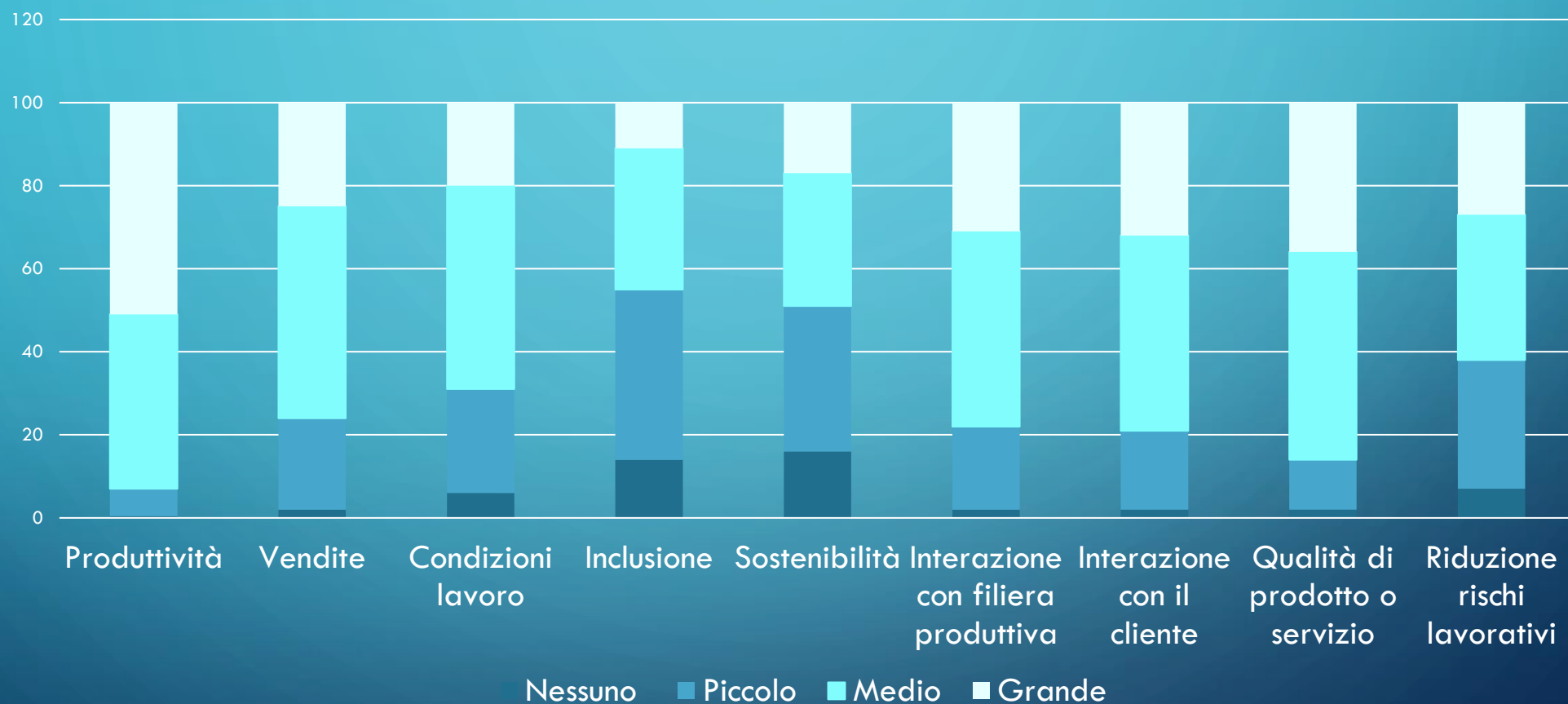
LE APPLICAZIONI AI PIÙ UTILI NEL MANIFATTURIERO E NELLE PMI / 6

In secondo luogo, l'AI generativa per la creazione di contenuti, come testi o immagini, è spesso percepita come un **supporto operativo per il marketing o la comunicazione**, attività sicuramente importanti, ma che raramente sono viste come il cuore dell'innovazione in settori tradizionali o manifatturieri, che costituiscono una larga parte del tessuto delle PMI italiane.

Un altro aspetto cruciale è la **mentalità conservativa** che caratterizza molte PMI, soprattutto in Italia. Innovare e trasformare un modello di business richiede una visione a lungo termine e una propensione al rischio che non tutte le PMI sono disposte a perseguire.

Infine, la questione delle **competenze** gioca ancora una volta un ruolo significativo. Molti manager nelle PMI non hanno ancora una comprensione approfondita delle potenzialità dell'AI. Questo crea una certa diffidenza o semplicemente un'incapacità di vedere come questi strumenti possano essere integrati strategicamente per ridefinire le loro operazioni o i loro mercati. Spesso, queste tecnologie vengono utilizzate in modo tattico, per migliorare la produttività in determinate aree come il marketing o l'analisi dei dati, ma non riescono a essere parte di una più ampia strategia di innovazione aziendale.

VANTAGGI DELL'AI PER IL LAVORO MANAGERIALE/1



VANTAGGI DELL'AI PER IL LAVORO MANAGERIALE/2

I vantaggi più immediati dell'impatto dell'AI per il lavoro manageriale vengono percepiti dai rispondenti negli ambiti della **produttività** (51%), della **qualità del prodotto/servizio** (36%), dell'**interazione con la filiera produttiva** (32%) e con i **clienti** (31%).

Le risposte forniscono un quadro ottimistico: l'innovazione, guidata dall'AI, non si limita ai processi produttivi ma si estende a nuovi prodotti e servizi. L'AI consente la creazione di soluzioni personalizzate e adattive, rispondendo a esigenze specifiche dei clienti e anticipando le tendenze di mercato.

Ciò significa che i modelli di business innovativi, supportati dall'AI, stanno emergendo come una risposta alle sfide e alle opportunità del mercato attuale. Le aziende stanno adottando modelli basati sui dati, in cui le decisioni strategiche sono informate da analisi predittive e comportamentali.

VANTAGGI DELL'AI PER IL LAVORO MANAGERIALE/3

Nonostante il potenziale dell'AI di apportare miglioramenti significativi in molte aree, parte del campione di manager percepisce che non contribuisca in misura adeguata alla sostenibilità, al miglioramento delle condizioni di lavoro e alla riduzione dei rischi lavorativi. Questo scetticismo può derivare da vari fattori.

In primo luogo, l'adozione dell'AI richiede investimenti iniziali considerevoli, e non tutti i manager vedono immediatamente il ritorno su questi investimenti in termini di sostenibilità. L'implementazione di soluzioni AI può comportare una complessità significativa e costi che superano i benefici percepiti a breve termine. Senza una chiara strategia di integrazione che allinei l'AI con gli obiettivi di sostenibilità, l'investimento potrebbe apparire come una spesa superflua piuttosto che una risorsa strategica.

Per quanto riguarda il miglioramento delle condizioni di lavoro, esistono preoccupazioni circa la sostituzione dei posti di lavoro e la riduzione delle opportunità per i lavoratori umani. In assenza di una chiara strategia per la riqualificazione e il supporto dei lavoratori, il cambiamento può essere visto più come una minaccia che come un'opportunità per un ambiente di lavoro migliore.

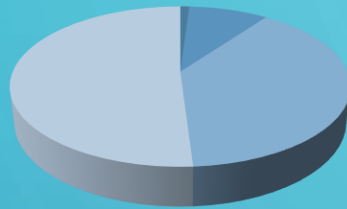
VANTAGGI DELL'AI PER IL LAVORO MANAGERIALE/4

Inoltre, la riduzione dei rischi lavorativi attraverso l'AI è un'area complessa. Sebbene l'AI possa migliorare la sicurezza monitorando le condizioni di lavoro e prevenendo incidenti, la sua implementazione richiede una gestione adeguata per evitare che introduca nuovi rischi. I manager potrebbero essere riluttanti a investire in tecnologie che, se mal implementate, potrebbero complicare ulteriormente le condizioni di lavoro o addirittura creare nuove fonti di rischio.

La mancanza di un'evidenza concreta, e di casi di successo documentati nel miglioramento delle condizioni di lavoro e nella riduzione dei rischi, può pertanto contribuire a una percezione scettica. Senza esempi chiari di come l'AI abbia portato benefici tangibili in queste aree, i manager potrebbero essere cauti nel considerare l'AI come un contributore significativo a questi obiettivi.

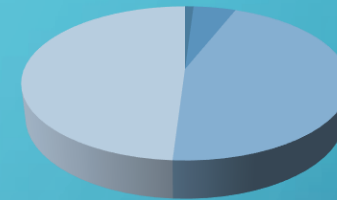
LE ATTIVITA' PIÙ AVVANTAGGIATE DALL'USO DI SOLUZIONI DI AI? / 1

Controllo e validazione / Qualità



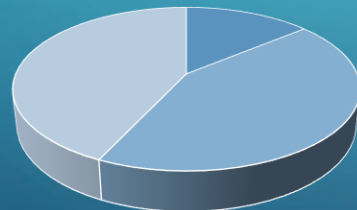
■ Nessuna utilità ■ Poca utilità
■ Abbastanza utilità ■ Molta utilità

Attività produttive



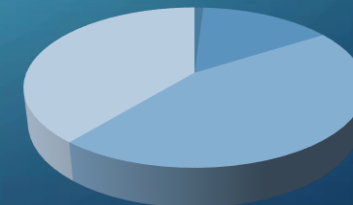
■ Nessuna utilità ■ Poca utilità
■ Abbastanza utilità ■ Molta utilità

Attività amministrative



■ Nessuna utilità ■ Poca utilità
■ Abbastanza utilità ■ Molta utilità

Attività commerciali



■ Nessuna utilità ■ Poca utilità
■ Abbastanza utilità ■ Molta utilità

LE ATTIVITA' PIÙ AVVANTAGGIATE DALL'USO DI SOLUZIONI DI AI? / 2

Abbiamo chiesto ai manager un approfondimento sulle attività che possono trarre maggiore vantaggio dall'utilizzo di soluzioni AI: la grafica evidenzia l'ampio consenso sulle **attività di produzione** (94%), seguite a stretto giro da quelle di **controllo, validazione/qualità** (90%). Raccolgono ottimo riscontro anche le **attività amministrative** (86%) e **commerciali** (84%).

Il consenso così ampio sull'utilizzo di soluzioni AI riflette l'impatto trasversale che l'AI può avere in diversi ambiti aziendali. Nella **produzione**, l'AI è vista come una tecnologia chiave per migliorare l'efficienza e l'automazione dei processi, riducendo errori e tempi di lavorazione. Questo spiega il forte **94%** di accordo. Le **attività di controllo e qualità**, che richiedono precisione e l'analisi di grandi quantità di dati, beneficiano altrettanto dell'AI, motivo per cui raccolgono un consenso del **90%**, grazie alla capacità della tecnologia di rilevare difetti in modo rapido e preciso.

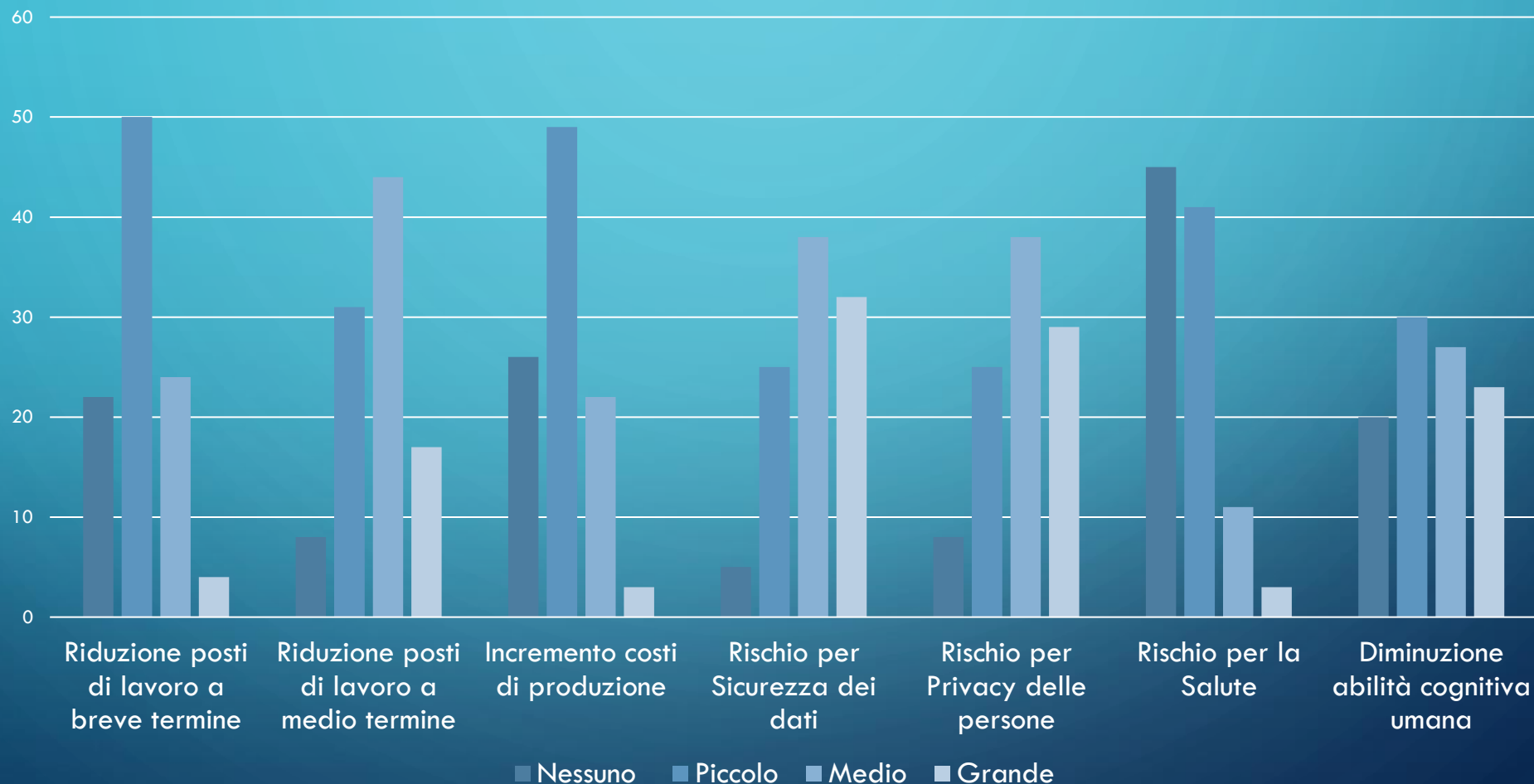
Le **attività amministrative**, pur meno legate direttamente alla produzione, vedono un'alta adesione (**86%**) poiché l'AI può semplificare e automatizzare molti processi liberando risorse umane per compiti più strategici. Anche l'**area commerciale**, con un **84%** di consenso, trae vantaggio attraverso strumenti che migliorano la personalizzazione delle offerte, l'analisi predittiva delle vendite e l'automazione delle campagne di marketing, aumentando l'efficacia delle strategie di vendita.

LE ATTIVITA' PIÙ AVVANTAGGIATE DALL'USO DI SOLUZIONI DI AI? / 3

I rispondenti hanno inoltre segnalato la strategicità di soluzione di AI anche in altri ambiti, quali:

- Customer care
- Ricerca e sviluppo
- Risk management
- Attività di progettazione
- Addestramento personale
- Attività di progettazione e industrializzazione prodotti
- Supply chain

SVANTAGGI CHE POTREBBERO DERIVARE DALL'AI NELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA E NELLE PMI / 1



SVANTAGGI CHE POTREBBERO DERIVARE DALL'AI NELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA E NELLE PMI / 2

I manager hanno evidenziato i rischi più alti legati alla **sicurezza dei dati e alla privacy**, due aree particolarmente sensibili quando si parla di introduzione dell'AI in azienda. Questo è comprensibile, poiché l'AI richiede un'enorme quantità di dati per funzionare efficacemente, e ciò include spesso informazioni personali o aziendali di grande valore. I timori riguardano il fatto che una gestione inadeguata o vulnerabilità nei sistemi AI possa portare a violazioni della sicurezza, esponendo l'azienda a furti di dati o accessi non autorizzati. La questione della privacy, inoltre, è centrale in un'epoca in cui le normative sono sempre più stringenti, e l'AI può, in certi casi, trattare dati personali in modo invasivo senza che gli utenti ne siano pienamente consapevoli.

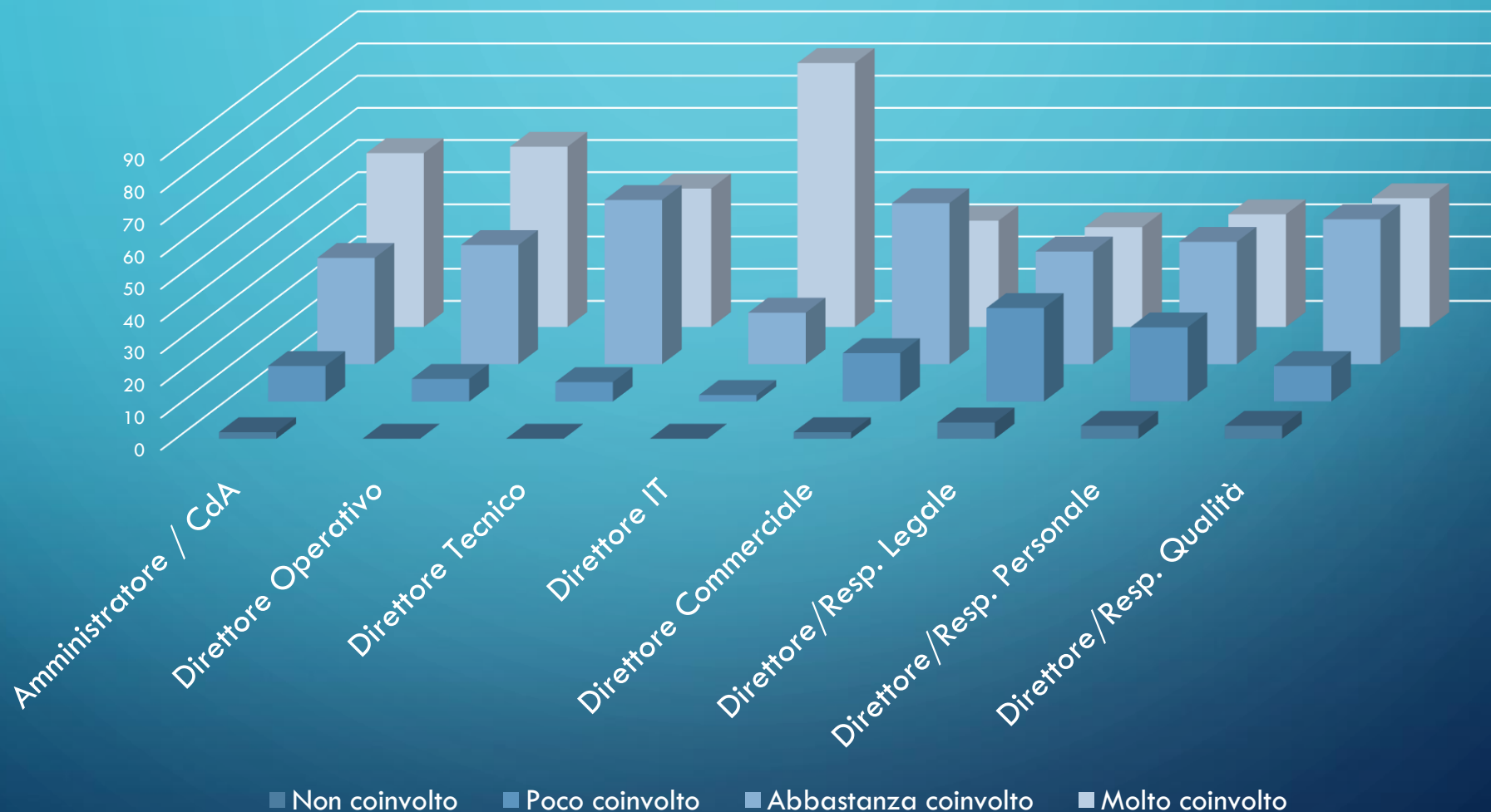
Al contrario, c'è meno preoccupazione riguardo alla riduzione dei **posti di lavoro**, sia a breve che a medio termine. Questo probabilmente riflette una consapevolezza diffusa che, mentre l'AI può automatizzare certe mansioni, molte altre richiedono comunque competenze umane e la tecnologia non sostituirà interamente il lavoro umano nel futuro immediato. Inoltre, molte aziende vedono l'AI come uno strumento complementare che può aumentare la produttività senza necessariamente causare un taglio di posti di lavoro, ma piuttosto un'evoluzione della figura manageriale.

SVANTAGGI CHE POTREBBERO DERIVARE DALL'AI NELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA E NELLE PMI / 3

Un rischio che ha suscitato discreta preoccupazione riguarda infine la **diminuzione delle abilità cognitive umane**.

L'idea è che l'AI, automatizzando molte attività decisionali o analitiche, potrebbe far sì che le persone diventino sempre meno abituate a svolgere compiti che richiedono pensiero critico, problem solving o capacità creative.

PRINCIPALI FIGURE AZIENDALI COINVOLTE O DA COINVOLGERE SUL TEMA AI / 1



PRINCIPALI FIGURE AZIENDALI COINVOLTE O DA COINVOLGERE SUL TEMA AI / 2

Spicca, come figura principalmente coinvolta nell'implementazione dell'AI in azienda, il **Direttore/Responsabile IT**, con circa il **90%** dei consensi, seguito con un certo distacco dall'**imprenditore/amministratore delegato** e dal **Direttore operativo**.

Ciò riflette l'idea diffusa che l'introduzione dell'AI riguardi solo il Direttore IT o il manager tecnologico, e nasce dal fatto che l'AI è spesso associata alla tecnologia avanzata e all'innovazione digitale, ambiti tipicamente sotto la responsabilità del dipartimento IT. Si tende a pensare che l'implementazione di soluzioni di AI richieda esclusivamente competenze tecniche, come la gestione di software, infrastrutture informatiche e l'analisi dei dati, che ricadono nella sfera di competenza del settore tecnologico.

In realtà, l'AI ha un **impatto molto più ampio e trasversale**, che va ben oltre le questioni tecniche. La sua introduzione influenza strategie aziendali, modelli di business, processi operativi, dinamiche di lavoro e relazioni con i clienti. Coinvolge quindi **tutti i livelli dell'organizzazione**, dal management esecutivo che deve definire le strategie di utilizzo dell'AI, alle risorse umane che devono affrontare le implicazioni per i dipendenti, fino ai dipartimenti legali e di compliance per assicurarsi che vengano rispettate normative su privacy e sicurezza.

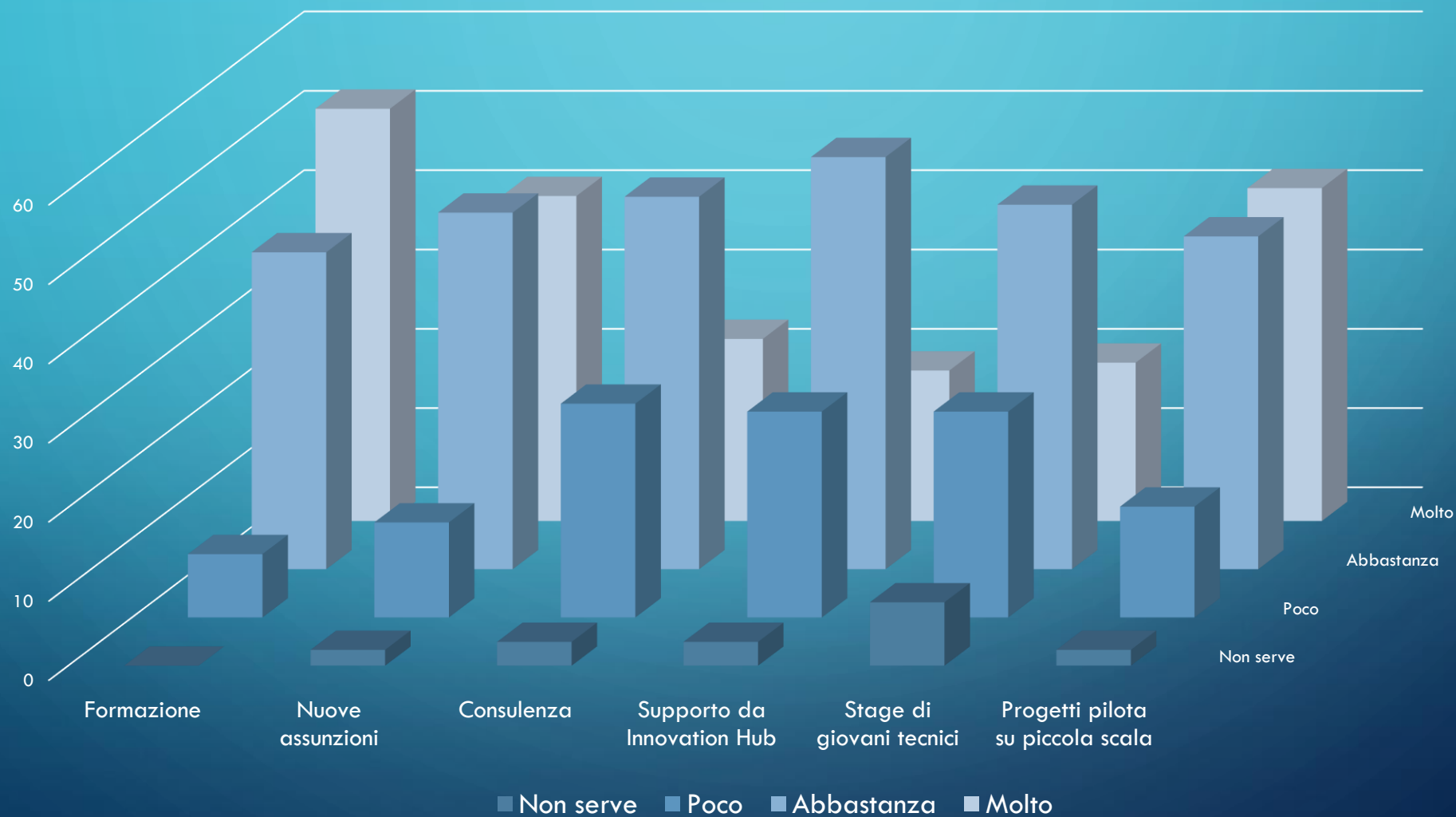
PRINCIPALI FIGURE AZIENDALI COINVOLTE O DA COINVOLGERE SUL TEMA AI / 3

Pensare che l'AI sia solo una questione tecnica significa sottovalutare il suo potenziale trasformativo sull'intera azienda. L'introduzione dell'AI richiede una visione integrata e collaborativa tra diversi ruoli e funzioni, non solo quelli legati alla tecnologia.

Inoltre, richiede principalmente un cambiamento di **mindset** in tutto il management perché l'AI, più che una semplice tecnologia, rappresenta una trasformazione profonda nel modo in cui si prendono decisioni, si gestiscono i processi e si crea valore. L'AI introduce nuovi paradigmi cognitivi e operativi che influenzano il comportamento e la cultura organizzativa, e il management, in quanto guida strategica dell'azienda, deve adattare il proprio approccio per sfruttarne appieno il potenziale.

L'AI è in costante evoluzione, e ciò implica che le strategie aziendali non possono essere statiche. I manager devono essere pronti ad abbracciare il **cambiamento continuo** e ad adattarsi rapidamente a nuove opportunità e sfide che emergono con lo sviluppo della tecnologia. Questo rappresenta un cambiamento epocale rispetto alla gestione tradizionale, che tende a stabilizzare i processi nel tempo. Una **mentalità di apprendimento e adattamento continuo** è quindi cruciale per integrare l'AI con successo nella strategia aziendale.

COME INTRODURRE COMPETENZE DI AI IN AZIENDA/1



COME INTRODURRE COMPETENZE DI AI IN AZIENDA/2

Il trend che vede la **formazione** al primo posto come metodo privilegiato per introdurre competenze di AI in azienda riflette l'importanza attribuita alla **crescita interna e allo sviluppo delle risorse già presenti**. Le aziende preferiscono **investire nella formazione dei propri manager** e dei propri dipendenti perché questo approccio consente di sviluppare competenze AI in modo personalizzato e integrato con la cultura aziendale esistente. In questo modo, il personale può adattarsi gradualmente alle nuove tecnologie senza subire uno shock culturale o operativo.

Le nuove assunzioni, al secondo posto, sono comunque considerate un metodo importante per introdurre competenze di AI. Questo perché, soprattutto quando l'azienda non ha al suo interno figure con le competenze richieste, l'assunzione di talenti specializzati può portare know-how e innovazione in aree chiave. Tuttavia, assumere nuovi talenti può essere più costoso e rischioso rispetto alla formazione del personale esistente, motivo per cui le assunzioni vengono posizionate al secondo posto.

COME INTRODURRE COMPETENZE DI AI IN AZIENDA/3

I **progetti pilota su piccola scala** occupano una posizione importante perché permettono di testare soluzioni AI in modo controllato e progressivo, riducendo il rischio di implementazioni estese che potrebbero risultare troppo costose o complesse. I progetti pilota consentono inoltre di ottenere risultati tangibili in tempi brevi, generando fiducia nell'AI senza grandi investimenti iniziali. Questo approccio è particolarmente efficace per verificare la fattibilità e l'impatto delle nuove tecnologie prima di un'adozione su larga scala.

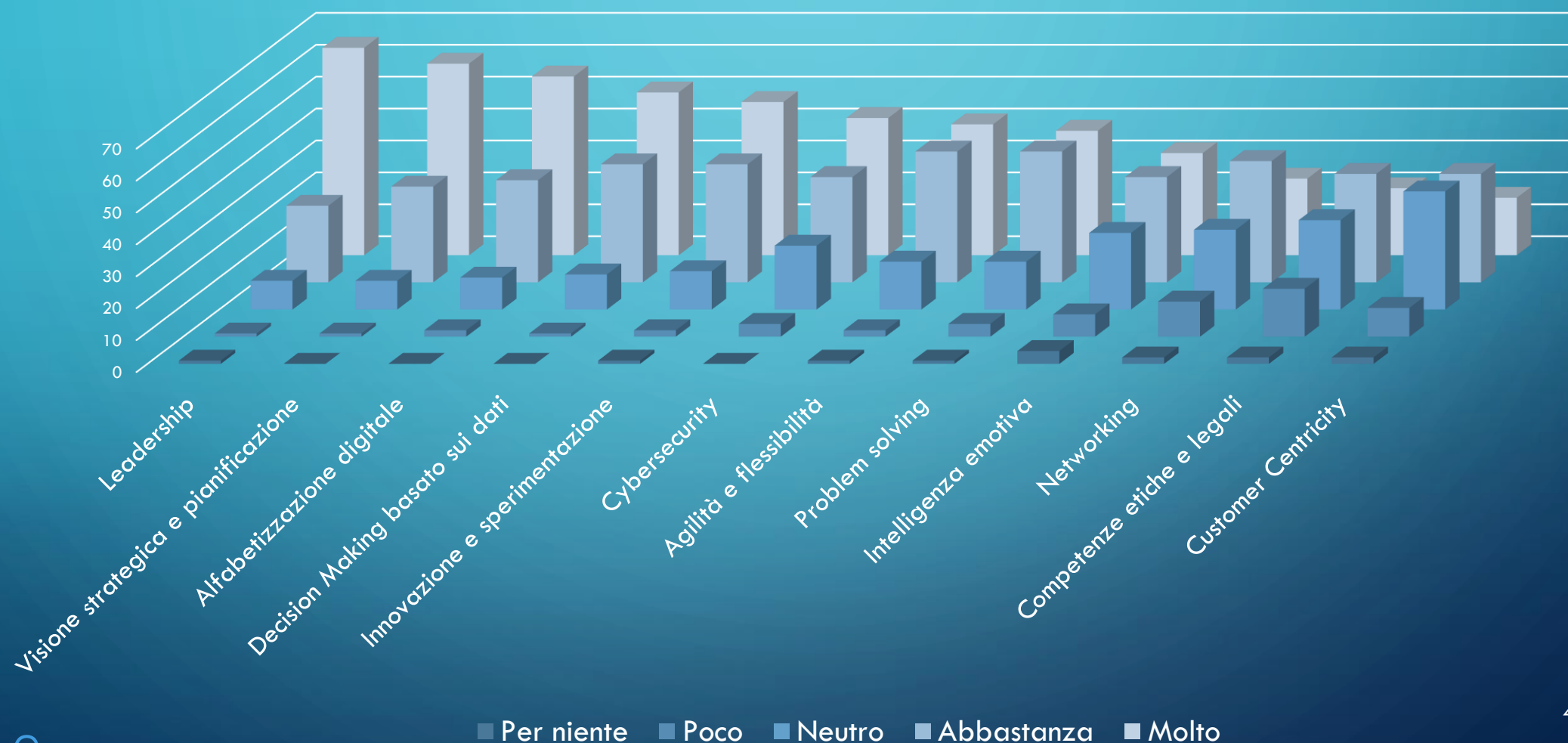
La consulenza e il supporto da Innovation Hub hanno avuto punteggi inferiori perché, sebbene possano offrire competenze specialistiche e soluzioni innovative, questi approcci tendono a essere visti come temporanei o esterni alla struttura aziendale. Le aziende potrebbero preferire lo sviluppo di competenze in-house, piuttosto che dipendere da consulenti esterni, che potrebbero non essere sempre allineati con la cultura e gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Inoltre, la consulenza e il supporto da Innovation Hub possono essere costosi e non sempre garantire risultati sostenibili nel lungo termine.

COME INTRODURRE COMPETENZE DI AI IN AZIENDA/4

Infine, **gli stage di giovani tecnici**, pur essendo una risorsa preziosa per introdurre nuove competenze, potrebbero essere considerati meno efficaci perché il contributo dei giovani, sebbene innovativo, richiede spesso un tempo maggiore per tradursi in risultati concreti. L'apprendimento dei processi aziendali da parte degli stagisti e il tempo necessario per far emergere un impatto tangibile potrebbero spiegare il posizionamento più basso rispetto ad altre strategie.

In sintesi, le risposte ottenute riflettono la preferenza delle aziende per approcci che sviluppino competenze interne in modo sostenibile e integrato, con la formazione come metodo principale per mantenere e potenziare il capitale umano già esistente.

LE COMPETENZE MANAGERIALI PER GESTIRE L'AI NELLE DIVERSE FUNZIONI AZIENDALI /1



LE COMPETENZE MANAGERIALI PER GESTIRE L'AI NELLE DIVERSE FUNZIONI AZIENDALI / 2

I risultati emersi dalle preferenze dei dirigenti riguardo alle competenze manageriali necessarie per gestire l'AI nelle diverse funzioni aziendali offrono un quadro chiaro delle priorità e delle sfide percepite nell'integrazione dell'AI.

Leadership e **Visione strategica** si collocano ai primi posti, suggerendo che i manager ritengono cruciale avere una guida forte e una chiara visione a lungo termine per implementare efficacemente l'AI. La leadership è essenziale per orientare il cambiamento e motivare i team, mentre una visione strategica aiuta a pianificare come l'AI possa essere integrata in modo coerente con gli obiettivi aziendali.

Alfabetizzazione digitale e **Decision Making basato sui dati** seguono subito dopo, indicando che è fondamentale avere una buona comprensione delle tecnologie digitali e saper prendere decisioni informate basate sui dati generati dall'AI. Queste competenze permettono ai manager di integrare i dati nel processo decisionale quotidiano.

LE COMPETENZE MANAGERIALI PER GESTIRE L'AI NELLE DIVERSE FUNZIONI AZIENDALI / 3

L'importanza attribuita a **Innovazione e sperimentazione** riflette il bisogno di adattarsi rapidamente e testare nuove soluzioni per rimanere competitivi. Questo suggerisce che i manager sono consapevoli della necessità di essere proattivi e aperti al cambiamento per integrare l'AI con successo.

Cybersecurity emerge come una competenza cruciale, sottolineando la crescente preoccupazione per la protezione dei dati e la sicurezza informatica nell'era dell'AI.

Agilità e flessibilità sono considerate competenze significative, riflettendo la necessità di adattarsi rapidamente alle evoluzioni tecnologiche e alle nuove sfide che l'AI può portare.

Il **Problem solving** e l'**Intelligenza emotiva** completano la lista, suggerendo che, oltre alle competenze tecniche, è importante saper affrontare le problematiche e gestire le dinamiche umane e organizzative con la leva delle soft skill.

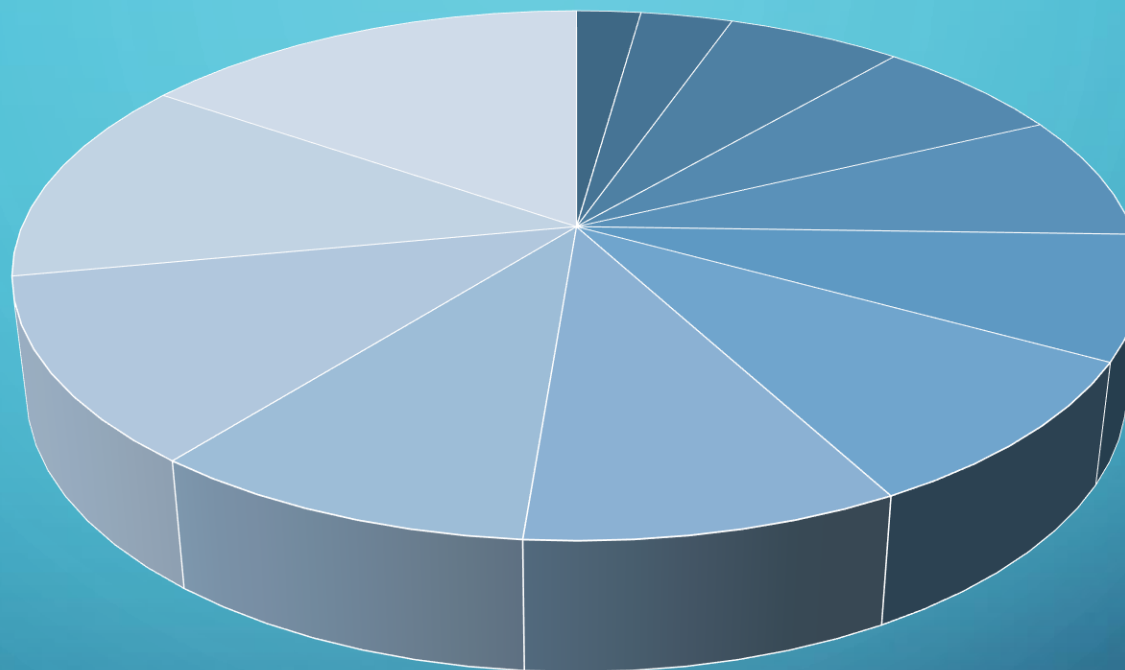
LE COMPETENZE MANAGERIALI PER GESTIRE L'AI NELLE DIVERSE FUNZIONI AZIENDALI/ 4

Le **Competenze etiche e legali** e la **Customer Centricity** si collocano mediamente su posizioni neutre, con un'enfasi minore rispetto ad altre competenze più immediate e operative.

Anche il **Networking** come competenza manageriale è visto come meno cruciale rispetto ad altre competenze più centrali per la gestione diretta dell'AI.

In sintesi, i risultati mostrano una chiara attenzione alla leadership e alla visione strategica come fondamenti per l'adozione dell'AI, insieme a competenze tecniche e operative per garantire una gestione efficace e sicura della tecnologia. Il focus su innovazione, cybersecurity e decision making basato sui dati evidenzia la consapevolezza delle sfide e delle opportunità che l'AI presenta.

IL FABBISOGNO DI COMPETENZE DEL CAMPIONE INTERVISTATO / 1



- Cybersecurity
- Alfabetizzazione digitale e tecnologica
- Innovazione e sperimentazione
- Analisi dei dati e Decision Making basato sui dati
- Visione strategica e pianificazione
- Leadership
- Competenze etiche e legali
- Networking
- Intelligenza emotiva
- Customer Centricity
- Agilità e flessibilità
- Problem solving

IL FABBISOGNO DI COMPETENZE DEL CAMPIONE INTERVISTATO / 2

Nel grafico a torta, gli spicchi rappresentano in maniera crescente il fabbisogno formativo percepito dai manager che hanno risposto alla survey.

Le aree su cui i manager ritengono di avere meno competenze sono:

- **Cybersecurity** (solo il 7 % ritiene di avere competenze elevate)
- **Competenze etiche e legali** (10%)
- **Alfabetizzazione digitale e tecnologica** (19%)

Il dato va letto in maniera critica in quanto Cybersecurity e alfabetizzazione digitale sono state indicate come competenze cruciali per la diffusione dell'AI, mentre quelle etiche e legali avevano raccolto decisamente meno consensi.

IL FABBISOGNO DI COMPETENZE DEL CAMPIONE INTERVISTATO / 3

D'altra parte non si può trascurare il fatto che:

- solo il **24%** dei manager dichiara di avere forti **competenze in Innovazione e sperimentazione**;
- Il **29%** in **Analisi dei dati e decision making basato sui dati**;
- Il **30%** in **Visione strategica e pianificazione**.

Anche le **soft skill** su cui i manager si ritengono più competenti non sembrano pienamente soddisfare il quadro complessivo delle competenze ritenute indispensabili per diffondere e implementare nuovi modelli di business centrati sull'AI.

La **leadership**, per esempio, che oltre l'80% dei manager considera centrale per la gestione del cambiamento, è una competenza che i manager si attribuiscono solo per il **40%**.

Cerchiamo allora, avviandoci verso le conclusioni, di ricomporre il quadro delle competenze da sviluppare e della proposta formativa da modellizzare.



IL FABBISOGNO DI COMPETENZE DEL CAMPIONE INTERVISTATO / 5

COMPETENZE MANAGERIALI NECESSARIE

1. Alfabetizzazione digitale e comprensione dell'AI: i manager devono comprendere le tecnologie alla base dell'AI, anche se non necessariamente a livello tecnico. È fondamentale che abbiano una conoscenza di base su come funziona l'AI, quali dati richiede, e quali vantaggi o limitazioni comporta.

2. Decision Making basato sui dati: la capacità di prendere decisioni guidate dai dati è essenziale. L'AI genera grandi quantità di informazioni che possono migliorare i processi decisionali, ma i manager devono essere in grado di interpretare questi dati e utilizzarli in modo strategico. La competenza nell'analisi e nella lettura critica dei dati è quindi cruciale.

3. Visione strategica e pianificazione: per integrare l'AI nei modelli di business, i manager devono avere una visione strategica chiara su come l'AI possa migliorare i processi, creare innovazione e offrire un vantaggio competitivo. Devono saper pianificare l'adozione dell'AI con un focus a lungo termine, bilanciando innovazione e sostenibilità.

IL FABBISOGNO DI COMPETENZE DEL CAMPIONE

INTERVISTATO / 6

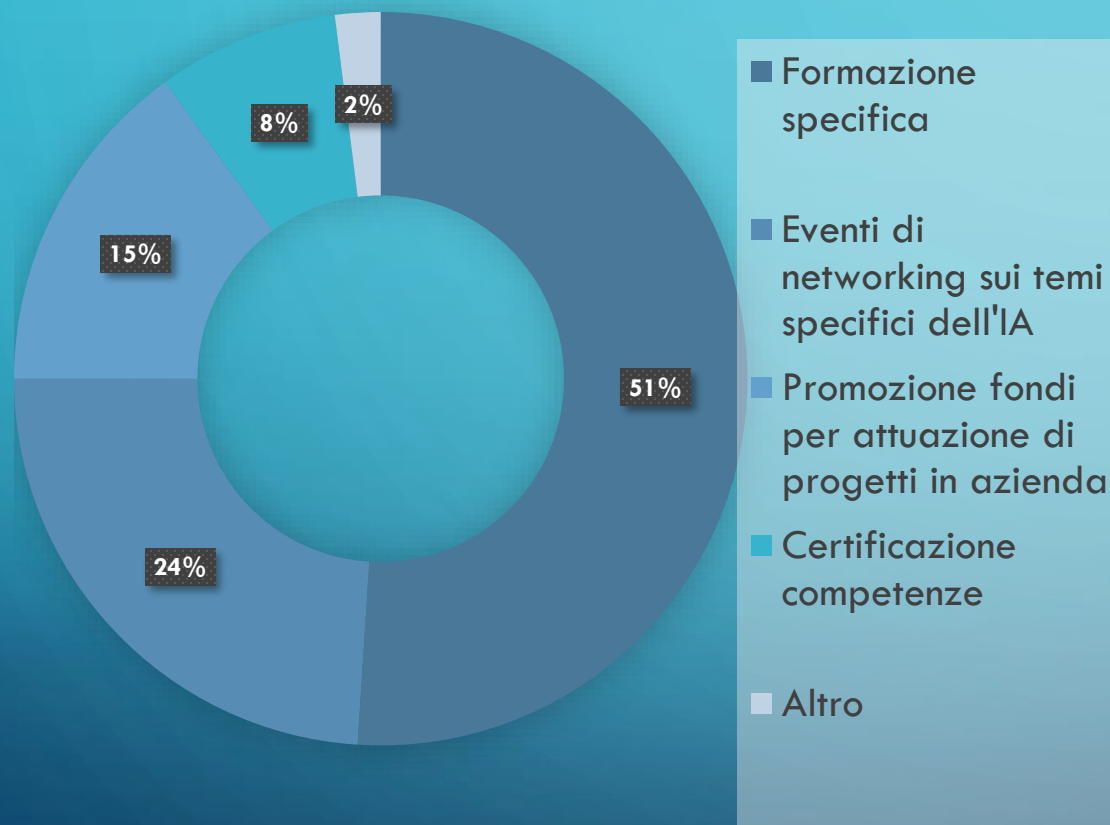
COMPETENZE TRASVERSALI E SOFT SKILLS

4. Leadership trasformativa: poiché l'adozione dell'AI può significare cambiamenti profondi, i manager devono essere leader in grado di ispirare e motivare i team, accompagnandoli nel percorso di trasformazione. Devono saper promuovere una cultura dell'innovazione, in cui il cambiamento non sia temuto, ma accolto come un'opportunità.

5. Agilità e flessibilità: i manager devono essere agili, pronti ad adattarsi rapidamente alle nuove tecnologie, ai cambiamenti del mercato e ai modelli di business emergenti. La capacità di rivedere e modificare strategie a fronte di nuove informazioni è una soft skill essenziale.

6. Problem solving e pensiero critico: la gestione di modelli di business basati sull'AI porta con sé sfide complesse, spesso nuove. I manager devono avere capacità di problem solving avanzate per affrontare imprevisti o risolvere problemi operativi legati alla tecnologia. Il pensiero critico li aiuta a valutare le soluzioni e a prendere decisioni basate su un'analisi approfondita dei pro e contro.

IL SUPPORTO DI FONDIRIGENTI PER L'AI



Si conferma il ruolo centrale della **formazione** come principale leva che Fondirigenti può mettere a disposizione dei rispondenti per diffondere una cultura manageriale fondata sull'AI (**51%**).

Significativo anche il numero di rispondenti che indica l'importanza di **eventi di networking promossi dal Fondo (24%)**, e la promozione di **fondi per l'attuazione di progetti in azienda (15%)**.

Nella piccola percentuale (2%) di chi indica la voce «altro», si segnalano le seguenti opportunità:

- Supporto nel definire piani di implementazione AI;
- Promozione progetti pilota tra quelli previsti dalla nuova Strategia Nazionale sulla AI.

PROSSIMI STEP: GLI OBIETTIVI DELLE ANALISI GUIDATE/1

Quanto emerso dalle Interviste in profondità e dalla survey confermano l'obiettivo complessivo dell'iniziativa strategica, che coincide con l'individuazione delle Competenze manageriali per guidare il Nautilus sotto l'iceberg dell'AI, e aiuta a definire quegli obiettivi di declinazione non facilmente definibili ex ante, che hanno resa necessaria una consultazione prima con alcune aziende battistrada sul terreno dell'AI, e poi con un'ampia base di manager interpellati in ordine a quanto dell'AI pensano possa essere utile per la loro specifica azienda nel complesso, o per la funzione che essi presidiano.

Grazie a questa doppia consultazione e alle numerose suggestioni raccolte, è ora possibile definire un quadro di obiettivi che fungeranno da linee guida per animare le analisi guidate che verranno condotte in modalità webinar nell'autunno, e che sono così delineabili:

PROSSIMI STEP: GLI OBIETTIVI DELLE ANALISI GUIDATE/2

1. Identificare i problemi aziendali da risolvere con l'AI e quali processi aziendali potrebbero essere innovati e trarre vantaggio dall'automazione;
2. Comprendere come l'intelligenza artificiale possa essere utilizzata per innovare e ottimizzare il processo di sviluppo di nuovi prodotti;
3. esplorare come queste tecnologie possano ottimizzare la produzione attraverso un approccio sia predittivo che prescrittivo e offrire soluzioni concrete per migliorare la pianificazione e il controllo dei processi produttivi;
4. esaminare come l'AI possa trasformare il modo in cui le aziende comprendono, interagiscono e si relazionano con i propri clienti, anticipare i loro bisogni e comportamenti e personalizzare le comunicazioni e le offerte in maniera più efficace;

PROSSIMI STEP: GLI OBIETTIVI DELLE ANALISI GUIDATE/3

5. esplorare come l'AI possa potenziare la capacità di pianificazione finanziaria aziendale, utilizzando applicativi per analizzare grandi quantità di dati in modo predittivo, permettendo alle imprese di anticipare andamenti finanziari, gestire meglio le risorse e ridurre i rischi;
6. indagare come l'AI possa trasformare e ottimizzare la gestione delle risorse umane in maniera più efficace e orientata all'innovazione, migliorare l'efficienza nei processi di selezione del personale, supportare le iniziative di upskilling e reskilling, identificando le competenze future necessarie e suggerendo percorsi formativi personalizzati per lo sviluppo dei collaboratori;
7. Giungere alla modellizzazione e validazione di un modello di competenze che vada a coprire sia le esigenze emerse in fase di interviste in profondità, che il gap e il fabbisogno emerso dalla survey. La modellizzazione non andrà intesa come qualcosa di cristallizzato ma come in continua evoluzione. Questo dinamismo richiederà ai manager di aggiornare continuamente le proprie competenze, sia in termini di conoscenze tecniche che di capacità di leadership e gestione. Un modello rigido rischierebbe di diventare rapidamente obsoleto, mentre un modello evolutivo consentirà ai manager di rispondere in modo proattivo alle trasformazioni tecnologiche e alle dinamiche del mercato, mantenendo le aziende competitive e innovative.

LESSONS LEARNED E CONCLUSIONI / 1

La **sfida delle competenze manageriali** legate all'AI rappresenta uno dei temi più rilevanti per le aziende che si trovano ad affrontare la trasformazione digitale. L'adozione di tecnologie come l'AI non è solo una questione di implementazione tecnica, ma implica anche un cambiamento profondo nella gestione e nella cultura organizzativa. I manager, da sempre custodi della strategia aziendale e della guida operativa, devono ora adattarsi a un contesto in cui la tecnologia non è più solo un supporto, ma un vero e proprio motore decisionale e operativo.

Uno dei principali problemi che è emerso dalla survey è la **mancaanza di familiarità con l'AI**. Molti manager non hanno una preparazione tecnica sufficiente per comprendere appieno come queste tecnologie funzionano, il che può creare difficoltà nel prendere decisioni informate e strategiche. Non si tratta solo di acquisire competenze tecniche, ma di sviluppare una **mentalità data-driven**. L'AI si basa sull'analisi di grandi quantità di dati, e i manager devono essere in grado di interpretarli, di utilizzarli per prendere decisioni e di sfruttare l'AI per **innovare** i processi aziendali. Tuttavia, la semplice introduzione di sistemi intelligenti non basta: serve la capacità di **integrare questi strumenti con la visione aziendale** e con gli obiettivi strategici di lungo termine.

LESSONS LEARNED E CONCLUSIONI / 2

Inoltre, l'introduzione dell'AI pone una sfida di **gestione del cambiamento**. La tecnologia non solo trasforma i processi, ma modifica anche le dinamiche di lavoro, i ruoli e le responsabilità all'interno delle organizzazioni. I manager devono saper gestire queste transizioni in modo da evitare resistenze o ansie da parte dei dipendenti, e favorire un clima in cui la tecnologia venga percepita come un'opportunità piuttosto che una minaccia. Questo richiede una combinazione di **competenze relazionali e di leadership**, capaci di ispirare fiducia e di accompagnare i collaboratori verso nuove modalità di lavoro.

Un altro aspetto fondamentale è la crescente attenzione verso la Cybersecurity, i profili etici e legali. L'uso dell'AI può sollevare problemi legati alla sicurezza, alla privacy dei dati, ai bias algoritmici e alla trasparenza delle decisioni automatizzate. I manager devono quindi essere non solo consapevoli delle opportunità offerte dalla tecnologia, ma anche dei rischi che comporta, e capaci di navigare in un contesto normativo in continua evoluzione. Saper bilanciare innovazione, sicurezza e conformità legale diventa un'abilità cruciale per chi guida un'organizzazione nell'era dell'AI.

LESSONS LEARNED E CONCLUSIONI / 3

In questo scenario complesso e in continua evoluzione, **Fondirigenti** gioca un ruolo essenziale nel fornire alle imprese gli strumenti necessari per affrontare queste sfide. Fondirigenti, attraverso il finanziamento della formazione continua per i dirigenti, si pone come un facilitatore del cambiamento.

L'approccio di Fondirigenti si fonda sulla consapevolezza che la formazione non può essere limitata agli aspetti tecnici. La vera sfida è fornire ai manager **competenze trasversali** che combinino la comprensione della tecnologia con la capacità di gestire il cambiamento organizzativo. Ciò significa preparare i dirigenti a utilizzare l'AI in modo strategico, assicurandosi che questa venga integrata nei processi decisionali e operativi aziendali, e che non resti confinata a un ruolo puramente esecutivo o accessorio. Il suo obiettivo è di assicurare che i dirigenti siano in grado di valutare correttamente i benefici e i rischi dell'AI, e di garantire che l'adozione tecnologica sia sempre orientata a creare valore per l'azienda.

LESSONS LEARNED E CONCLUSIONI / 4

Un altro elemento distintivo di Fondirigenti è il **sostegno alle PMI**, che spesso faticano a stare al passo con l'innovazione a causa di risorse limitate. Attraverso bandi e progetti speciali, Fondirigenti offre alle PMI l'opportunità di investire in formazione avanzata per i propri manager, consentendo loro di acquisire le competenze necessarie per competere in un mercato sempre più dominato dalla tecnologia. Questo è particolarmente importante in un contesto in cui l'AI può rappresentare un vantaggio competitivo significativo, ma solo per quelle aziende che sono in grado di adottarla in modo efficace.

Fondirigenti non si limita a fornire finanziamenti per la formazione, ma promuove anche **studi, ricerche e best practices** che aiutano le aziende a comprendere come altre organizzazioni hanno implementato con successo l'AI. In questo modo, Fondirigenti agisce come un hub di conoscenza, facilitando lo scambio di esperienze e idee tra i dirigenti e contribuendo a costruire una cultura manageriale capace di affrontare le sfide future.

In conclusione, la **sfida delle competenze manageriali** per l'AI è ampia e complessa. Va oltre l'acquisizione di competenze tecniche e richiede un approccio strategico e integrato, capace di gestire il cambiamento, interpretare i dati, e affrontare questioni etiche e di sicurezza.



un'iniziativa

fondirigenti



In collaborazione con

GATE 4.0

FEDERMANAGER
ACADEMY