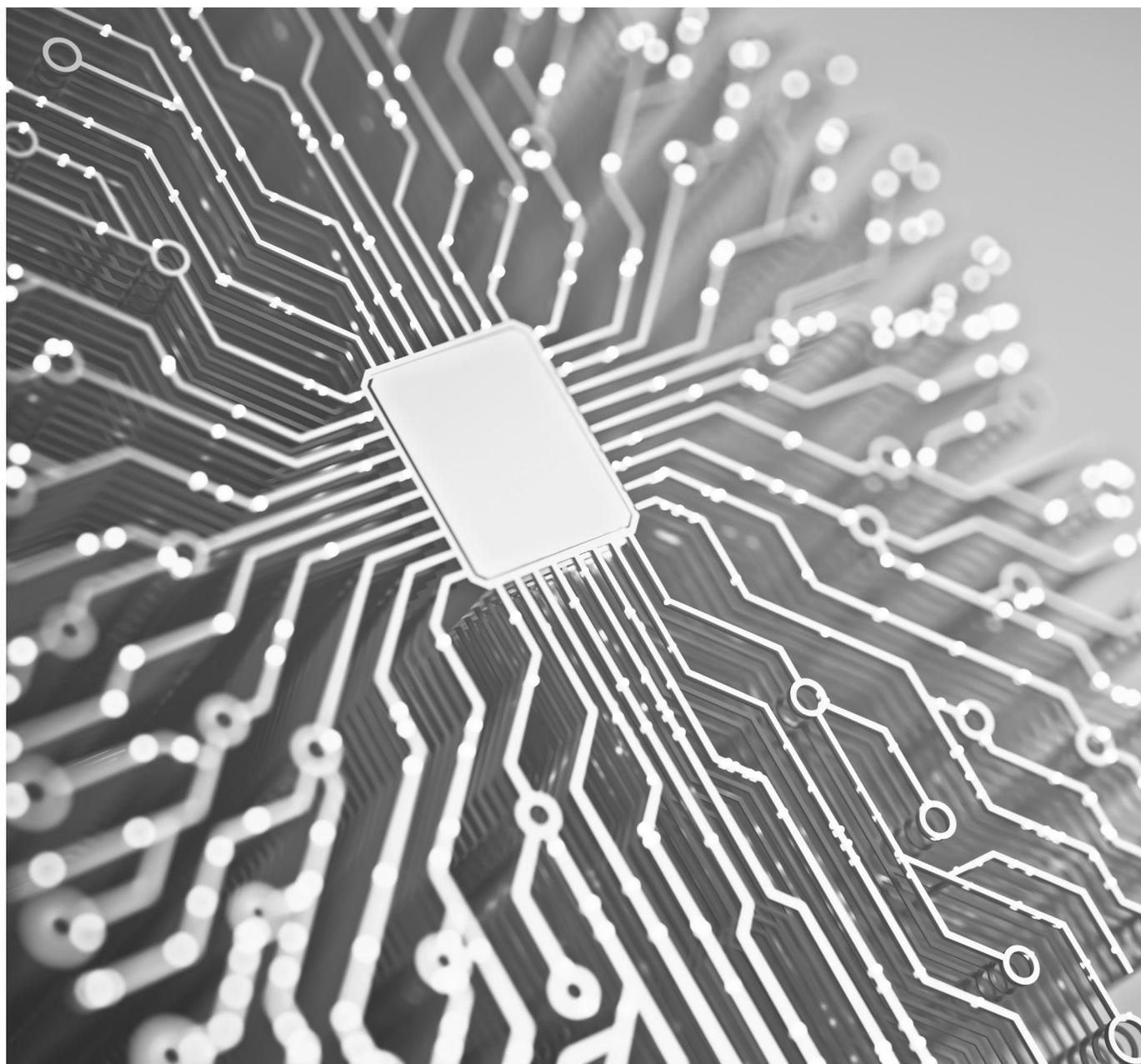


INTRODURRE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GRAZIE A UN NUOVO APPROCCIO CULTURALE

di **Daniele Bacchi**

Co-founder e CEO di R-Everse Spa



“L'Intelligenza Artificiale rivoluzionerà le nostre vite”, “L'Intelligenza Artificiale è la nuova elettricità” e “L'Intelligenza Artificiale cambierà per sempre il mondo del business”. Affermazioni di questo tipo sono ormai all'ordine del giorno, come nuove strabilianti tecnologie che stanno rivoluzionando il nostro modo di vivere: auto che guidano da sole, assistenti virtuali che scrivono email per fissare un meeting o prenotano il nostro appuntamento con il barbiere.

L'Intelligenza Artificiale (AI), che esiste dal 1956, ha avuto uno sviluppo lento, dovuto alla mancanza di potenza di calcolo delle tecnologie dei decenni passati, ma è finalmente pronta a penetrare nella nostra quotidianità.

Ho preso spunto dalla nostra esperienza e da diversi articoli scientifici studiati negli ultimi mesi, come il recente *Building the AI-Powered Organization* apparso sull'*Harvard Business Review*, per introdurre l'AI in R-Everse, aumentando velocità ed efficienza dei processi di head hunting e recruiting.

“Solo l'8% di aziende leader nei propri settori è riuscita ad applicare con successo progetti di AI. La stragrande maggioranza fallisce o non riesce a diffonderla realmente all'interno della propria organizzazione”.

Assieme ai suoi colleghi, Fountaine, Partner in McKinsey, afferma di aver intervistato per la sua ricerca migliaia di executive, che hanno investito ingenti somme nell'adozione dell'AI senza i risultati attesi. Come mai? Forse per problemi di tecnologia non ancora matura oppure per l'annosa questione della mancanza di Data Scientist, cioè di personale qualificato per lavorare sull'AI? La vera barriera, emersa dalla ricerca, è rappresentata dalla cultura e dall'organizzazione aziendale. Oltre ovviamente al non essere digitali. Ma andiamo per gradi e analizziamo tutte le problematiche che è necessario affrontare.

L'IMPORTANZA DELLE INFORMAZIONI DIGITALI

Sembra banale, ma non fa male ripeterlo: l'AI si basa sui dati digitali, in assenza dei quali sarebbe impossibile parlare di questa tecnologia. Se un'azienda è organizzata sulla carta (o su Excel, anch'esso largamente superato) e quindi non si è ancora avviata (o non ha concluso) la migrazione al digitale dei processi strategici aziendali, non può introdurre l'AI.

Se, per esempio, la forza vendita di un'azienda fa ancora preventivi modificando template Word, non sarà possibile pensare di introdurre l'AI per analizzare e predire quali variabili saranno più vincenti per la conquista di un determinato cluster di clienti. Quindi, per implementare l'AI è necessario costruire basi di dati digitali ricche di informazioni storiche.

PARTIRE DAI PROGETTI MENO COMPLICATI

Per implementare con successo l'AI, è importante che le prime attività riescano bene, quindi è fondamentale non farsi tentare dall'iniziare con progetti ad alto potenziale, in termini di ritorno di investimento, che risulterebbero allo stesso tempo molto complessi.

“Quando guidavo Google Brain c'era, all'interno di Google, parecchio scetticismo nei confronti dell'AI. Motivo per cui ho scelto il team di Google Speech come primo cliente interno con cui lavorare. L'obiettivo di migliorare il riconoscimento vocale, pur essendo molto rilevante, non aveva lo stesso impatto economico rispetto all'applicazione dell'AI nella ricerca Web e nell'advertising. Ma l'aver avuto successo con Google Speech mi fece guadagnare fiducia, per poi passare a progetti più complessi e di maggior valore”.

Il consiglio che ci fornisce Ng è partire da progetti che abbiano le seguenti caratteristiche:

- Il progetto non deve richiedere competenze complesse legate al business. Dev'essere semplice per il team tecnico esterno dedicato all'AI, che non ha competenze di business, capire e lavorare con il team interno all'azienda.
- Il progetto dev'essere semplice anche dal punto di vista tecnico. L'AI è in evoluzione: occorre quindi confrontarsi con gli ingegneri dedicati prima della scelta del progetto, per orientarsi verso quelli che consentano di applicare una tecnologia già padroneggiata dal team.
- Avere obiettivi misurabili, che creino valore per il business in un lasso temporale di sei-12 mesi.

SUPERARE LE BARRIERE ORGANIZZATIVE

Secondo Fountaine, il più grande errore che i leader aziendali commettono è quello di pensare all'AI come a una tecnologia *plug & play*. Per fare in modo che i lavoratori riescano a metabolizzare il contributo dell'AI occorre allineare la cultura aziendale, la struttura organizzativa e le abitudini lavorative delle imprese. Questo è riscontrabile, soprattutto, nelle aziende che non sono nate digitali, dove il pensiero e i modi di lavorare sono rimasti molto distanti dalla filosofia *agile* necessaria. Fountaine riassume in tre punti i cambiamenti organizzativi obbligatori per adottare l'AI.

PASSARE DA UNA COLLABORAZIONE VERTICALE A UNA ORIZZONTALE

Occorre costruire dei team crossfunzionali. È necessario avere persone operative e attive nel business, che lavorino insieme

¹ Andrew Yan-Tak Ng, Responsabile del progetto Google Brain in Google.

con gli analisti dei dati. Il team di sviluppo deve coinvolgere gli utenti finali nel disegno applicativo, per avere maggiori chance di adozione e, dunque, più impegno e pazienza da parte degli utenti nel correggere la prime versioni del prodotto o servizio creato grazie all'AI.

PASSARE DAL POTERE DEI MANAGER A QUELLO DELLE PRIME LINEE

Quando l'AI viene realmente adottata dalle imprese, tutti i dipendenti – a prescindere dal livello gerarchico – beneficiano di suggerimenti provenienti dagli algoritmi dell'AI. Queste informazioni, derivanti dalla macchina, consentono di prendere delle decisioni migliori. Il salto culturale è, dunque, piuttosto impattante, perché si passa dall'agire d'istinto o dal chiedere il consulto al proprio Senior Manager (che a sua volta prendeva decisioni impulsive), al compiere scelte con il supporto dell'AI. È necessario, quindi, costruire una fiducia nei nuovi sistemi, facendo capire che sono in grado di analizzare milioni di possibili decisioni, confrontarle con le esperienze pregresse e riproporle nel miglior ordine possibile. Così facendo, le prime linee saranno in grado di prendere decisioni migliori, perché basate sia sull'esperienza umana sia sui suggerimenti della macchina, saltando (quando non indispensabile) il passaggio dell'approvazione del Senior Manager.

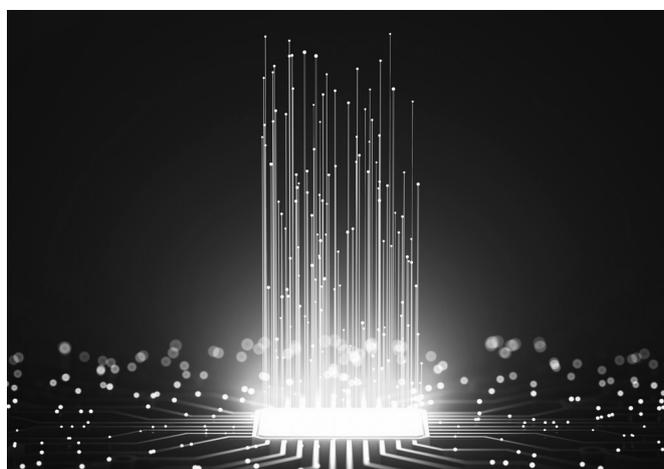
PASSARE DALL'ATTEGGIAMENTO RIGIDO ALLA FILOSOFIA AGILE

Le imprese devono abbandonare l'abitudine di apportare novità tecniche alle proprie organizzazioni solo al termine di lunghi processi di rilascio. Generalmente, infatti, si decide di avviare la produzione solo dopo che lo strumento ha passato vari test, ma le applicazioni basate sull'AI raramente funzionano alla prima iterazione.

Occorre avere una mentalità *test & learn*, descritta splendidamente nel libro *The Lean Startup*², ma molto difficile da adottare in breve tempo. Significa ragionare in termini di *Minimum viable product* e interpretare ogni rilascio delle novità tecniche come esperimenti, i cui errori sono necessari per imparare e migliorare, e non come fallimenti di progetto.

I leader delle organizzazioni saranno responsabili del successo o del fallimento nell'adozione dell'AI. L'evoluzione delle loro organizzazioni dipende da alcune attenzioni – elencate di seguito – che i capi devono prestare, soprattutto nelle fasi iniziali.

² Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Publishing Group, London.



SPIEGARE LE MOTIVAZIONI E I BENEFICI

È necessario prendersi il tempo di spiegare a tutti il progetto, di raccontare il futuro verso cui si va incontro e far comprendere la sfida che è necessario affrontare per continuare a competere nel mercato. Questo processo è di fondamentale importanza, poiché questa tecnologia è attualmente vista come una minaccia, infatti l'affermazione "l'AI distruggerà i nostri posti di lavoro" è molto più diffusa di "l'AI renderà la mia attività più efficace ed efficiente e mi aiuterà a preservare o aumentare la produttività che occorre alla mia azienda per continuare a vincere la sfida di rimanere nel mercato."



Ma questa visione dev'essere raccontata dai responsabili aziendali e dai leader delle organizzazioni, che *in primis* devono aver studiato e metabolizzato il concetto. Gli stessi manager devono poi immaginare la declinazione dell'AI all'interno delle organizzazioni e dei settori in cui lavorano e, infine, prendersi il tempo necessario per raccontarla al meglio.

ATTENZIONE ALLE BARRIERE CULTURALI

Al di là della paura verso la minaccia dell'AI che toglie posti di lavoro, esistono altre barriere culturali che potrebbero ostacolare l'adozione all'interno delle organizzazioni, soprattutto in quelle di grandi dimensioni. Per esempio, l'impresa che vanta una nutrita schiera di manager convinti di conoscere tutto dei propri clienti potrebbe notare una certa resistenza nell'implementazione di strumenti propri dell'AI, che suggeriscono un prodotto specifico per un determinato cliente. Inoltre, i leader delle grandi imprese, che credono che il loro *status* dipenda da quanto è numerosa la gerarchia che governano, potrebbero ostacolare i processi e il passaggio a un'organizzazione orizzontale.

Anche le imprese basate sui silos organizzativi, come per esempio il budgeting per dipartimento, faranno fatica a costruire team e progetti crossfunzionali nel segno della filosofia agile.

Suggerimenti, per trovare una soluzione a questi problemi, possono essere individuati esaminando come si è riusciti a evitare questo tipo di barriere nei progetti di Change management, affrontati con successo negli anni passati. Mettere in risalto i successi dei primi tool realizzati, attraverso newsletter interne o premialità al personale che per primo raggiunge risultati grazie al loro utilizzo, può essere un buon modo per avviare un ciclo virtuoso.

DEDICARE PIÙ BUDGET ALL'ADOZIONE DELLA TECNOLOGIA RISPETTO ALLA SUA IMPLEMENTAZIONE

Fontaine e colleghi, nel loro articolo, hanno dichiarato: "Il 90% di tutte le organizzazioni che hanno avuto successo nell'introdurre l'AI, ha speso almeno la metà del budget in attività per incentivare l'adozione dei nuovi strumenti".

Investire, fin dall'inizio del progetto, in attività propedeutiche come la comunicazione e il training, ma anche l'analisi e il redesign dei processi aziendali, è il consiglio più prezioso che Fontaine offre ai leader delle organizzazioni. In particolare, suggerisce di raddoppiare il budget previsto per la tecnologia, per avviare attività volte a incentivarne la diffusione.

MANTENERE ALTA L'ATTENZIONE SUL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

La maggior parte delle trasformazioni aziendali, dovute all'introduzione dall'AI, durano dai 18 ai 36 mesi. La governance delle aziende deve mantenere il focus su questo cambiamento per tutto il tempo necessario. Per prima cosa sarebbe utile inserire un percorso formativo che gli stessi leader devono seguire.

L'*ownership* del progetto AI non può essere demandata agli analisti dei dati, in quanto la loro attività rimane esclusivamente un modo per risolvere i problemi del business; sono le Business unit e i loro leader che devono avere la responsabilità del successo o del fallimento dei progetti AI.

Per concludere, è bene specificare che i modi in cui l'AI può essere utilizzata per migliorare le decisioni aziendali sono in aumento. Le imprese che riusciranno a introdurre con successo questa tecnologia, all'interno delle proprie organizzazioni, avranno un vantaggio competitivo importante – se non fondamentale – in un mondo dove umani e macchine che collaborano saranno nettamente più performanti rispetto a soggetti che lavorano separati.