

# Economia della Bellezza

NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE









# Economia della Bellezza

**NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

# Indice

04 INTRODUZIONE *di Ernesto Fürstenberg Fassio*

06 IL PUNTO DI VISTA DI VANITY FAIR

08 I NUMERI DI ECONOMIA DELLA BELLEZZA

11 I driver dell'Economia della Bellezza

24 Imprese Design-driven

28 Imprese Purpose-driven

32 Turismo culturale e paesaggistico

36 *Incontro con Marie-Louise Sciò*

46 IMPRESE DESIGN-DRIVEN

48 Moda

50 *Incontro con Renzo Rosso*

60 Orologeria & Gioielleria

62 Cosmetica

64 *Incontro con Susana Rodriguez Escudero*

74 Agroalimentare

76 Sistema Casa

78 *Incontro con Giulia Molteni*

88 Automotive

90 Meccanica

## 92 AI E MADE IN ITALY

- 95 L'elefante nella stanza, un viaggio nell'AI
- 102 *Incontro con Michela Milano*
- 110 Investire in GenAI: con quali risultati?
- 114 Imprese e Intelligenza Artificiale: i diversi settori
- 117 AI e imprese: le diverse intelligenze
- 122 AI generativa e creatività del Made in Italy,  
gli orizzonti di un'alleanza
- 126 *Incontro con Luciano Galimberti*
- 136 Imprese del Made in Italy e adozione dell'AI
- 142 L'impatto qualitativo sul business
- 145 L'impatto quantitativo sul business
- 149 Leadership, competenze e fattori critici di successo

## 154 CONCLUSIONI *di AI*

- 160 Nota metodologica
- 163 Bibliografia e sitografia
- 166 Crediti fotografici

# Rivoluzione contemporanea

**S**iamo nel mezzo di una trasformazione di portata storica, paragonabile alle grandi rivoluzioni industriali del passato. L'Intelligenza Artificiale non è più una prospettiva futura, ma una realtà che già oggi modifica il modo in cui le imprese del Made in Italy, e non solo, progettano e producono. La vera sfida non è tecnologica, ma culturale: imparare a integrare l'AI nel nostro patrimonio creativo senza snaturarlo.

Questa edizione di *Economia della Bellezza* parte da una domanda chiara: che cosa accade quando il «saper fare» italiano incontra l'Intelligenza Artificiale?

Nei cinque anni di rilevazione dell'Ufficio Studi di Banca Ifis – dal 2019 al 2024 – il contributo dell'Economia della Bellezza sul Pil, in termini di valore aggiunto, è cresciuto del 35%, raggiungendo i 626 miliardi di euro. Un dato che conferma quanto la matrice culturale sia una leva centrale per lo sviluppo dell'economia del Paese e rappresenti la cifra distintiva dell'Italia nel mondo.

Quella che chiamiamo «Economia della Bellezza» è anche un modo di pensare, produrre, innovare, evolversi. Non sorprende quindi che, come evidenzia questo studio, l'87% delle imprese italiane che ha investito in AI la consideri un supporto alla creatività, non una

minaccia. Il cambiamento è in atto, e per restare competitivi è necessario sapersi trasformare senza però rinunciare alle proprie radici.

In questo equilibrio nasce il concetto di Super-creatività: un connubio virtuoso tra tradizione e innovazione, tra creatività umana e capacità tecnologica. Le imprese italiane lo stanno progressivamente adottando, consapevoli che l'AI possa diventare una potente alleata del talento, capace di generare crescita, migliorare la redditività e ridurre i costi.

Sebbene l'Intelligenza Artificiale possa apparire, a prima vista, in contrasto con l'Economia della Bellezza, questa edizione offre una prospettiva diversa, più fiduciosa: quando la tecnologia incontra il «saper fare» italiano – fatto di tradizione, esperienza e creatività – può nascere una trasformazione profonda e positiva. In questo processo, il ruolo delle persone resta centrale. Perché è nella visione, nell'intuito, nella capacità di porre le domande giuste che si sprigiona il vero valore. Solo quando è l'uomo a guidare la tecnologia, l'innovazione diventa futuro condiviso.

**ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO**

PRESIDENTE DI BANCA IFIS

## Studiare, non giocare

**Q**uesto libro parte da un controsenso: far dialogare Bellezza e Artigianalità, ovvero due tra le più alte espressioni dell'umanità, con il loro opposto, l'Intelligenza Artificiale, il prodotto più tecnologico e (in apparenza) meno umano di tutti. Nelle pagine che sfoglierete, sei grandi personalità di sei settori diversi (Renzo Rosso per la Moda, Susana Rodriguez Escudero per la Cosmetica, Giulia Molteni per il Design, Marie-Louise Sciò per l'Hôtellerie, Luciano Galimberti per la Cultura museale e Michela Milano per l'Insegnamento universitario) dialogheranno proprio su questo particolare ossimoro contemporaneo: la difficile ma necessaria relazione tra Bellezza, Artigianalità e Intelligenza Artificiale.

Non vogliamo svelarvi troppo, ma citiamo due macro temi che emergono dal pensiero di questi sei grandi talenti. Il primo riguarda il «come», ovvero il modo in cui va approcciata l'Intelligenza Artificiale. Il secondo si interroga sul «quanto», ovvero sulle ripercussioni dell'utilizzo di un tale strumento tecnologico.

Il «come», innanzitutto. Il primo approccio alle rivoluzioni digitali, da Internet ai social, fino al metaverso, è sempre schizofrenico: grande euforia oppure infinita paura. Lo stesso è successo all'AI generativa: da una parte c'è chi la celebra fino a mitizzarla; dall'altra chi la teme fino a indicarla come la fine dell'umanità. In mezzo a questo divario ci siamo tutti noi che la stiamo usando, più che altro giocando con essa o utilizzandola come fosse un motore di ricerca molto sofisticato quando invece dovremmo, al contrario, studiarla. Questa è la prima grande consapevolezza riguardo all'AI: invece di creare contenuti divertenti, strani, veloci o sorprendenti, dovremmo fermarci per comprenderne meglio i meccanismi, le peculiarità e i funzionamenti. Come leggerete più volte nelle prossime pagine, l'AI non è un semplificatore ma un amplificatore, infatti si parla di «bellezza generativa» e di «strumento di potenziamento culturale» prima ancora che di veicolo di risparmio di risorse, tempo e costi.

E poi c'è la questione del «quanto», una domanda doppia. Da una parte, infatti, c'è il costo economico e ambientale dell'AI, un conto che non possiamo permetterci come civiltà. Dall'altra, proprio per questo, c'è la necessità di individuare e far crescere Intelligenze Artificiali «distillate» e non generiche, ovvero più verticali e dedicate ad ambiti precisi.

Un'altra volta ancora: Bellezza, Artigianalità e Intelligenza Artificiale ci richiedono di tornare ai banchi di scuola più che alle scrivanie dell'ufficio: stiamo assistendo a un neo umanesimo digitale che ci impone di approfondire, capire e, soprattutto, metterci in discussione. Ed è proprio con questo spirito che *Vanity Fair* e Banca Ifis hanno affrontato questa pubblicazione. Perché, alla fine, si tratta sempre della stessa questione: investire nella Bellezza non solo per migliorare il proprio business, ma anche per creare un mondo migliore per le persone che lo abitano.





# ECONOMIA DELLA BELLEZZA



# Economia della Bellezza: i numeri

La Bellezza ci nutre, sin da piccoli. È il seme con cui germogliamo. Educa i nostri sguardi acerbi, allena i nostri sensi, plasma la forma dei nostri pensieri, stimola la creatività, accende scintille, ci regala strumenti preziosi per navigare la vita. La Bellezza è la nostra identità. È il privilegio di crescere in un Paese come l'Italia che coltiva meraviglia e la dispensa con generosità.

«È vero, principe, che una volta avete detto che la Bellezza salverà il mondo?», domandava il giovane Ippolit al principe Miškin nell'*Idiota* di Fëdor Dostoevskij. In quell'interrogativo provocatorio c'era la protervia del nichilismo. Ma se invece il candore rivoluzionario de *L'Idiota*, che idiota non era affatto, fosse la chiave per capirlo, il mondo? Se davvero la Bellezza fosse la soluzione e ci stesse già salvando? Se, oltre che antidoto al nostro analfabetismo emotivo, fosse anche motore del nostro Prodotto Interno Lordo? Se la Bellezza nutrisse non solo la nostra anima, ma anche i nostri corpi e la nostra economia?

I dati lo confermano: l'arte e la cultura, risorse spesso trascurate della nostra Storia, sono in grado di propagare i loro effetti in ambiti inaspettati e fecondi. Investire nella Bellezza è un ottimo affare, socialmente virtuoso ed economicamente vantaggioso.

Perché la Bellezza è un fattore distintivo che nasce dalla cura e dall'eccellenza trasversale ai diversi settori produttivi italiani, unendo in un denominatore comune la costruzione di macchine su misura con la realizzazione di abiti o oggetti di design.

L'Economia della Bellezza pertanto è una risorsa preziosa e vitale, da coltivare ed espandere.

**Economia della Bellezza  
è quel particolare comparto  
dell'economia italiana  
che produce ricchezza attraverso  
una virtuosa traduzione  
in business dell'identità  
più profonda e delle tradizioni  
del nostro Paese**

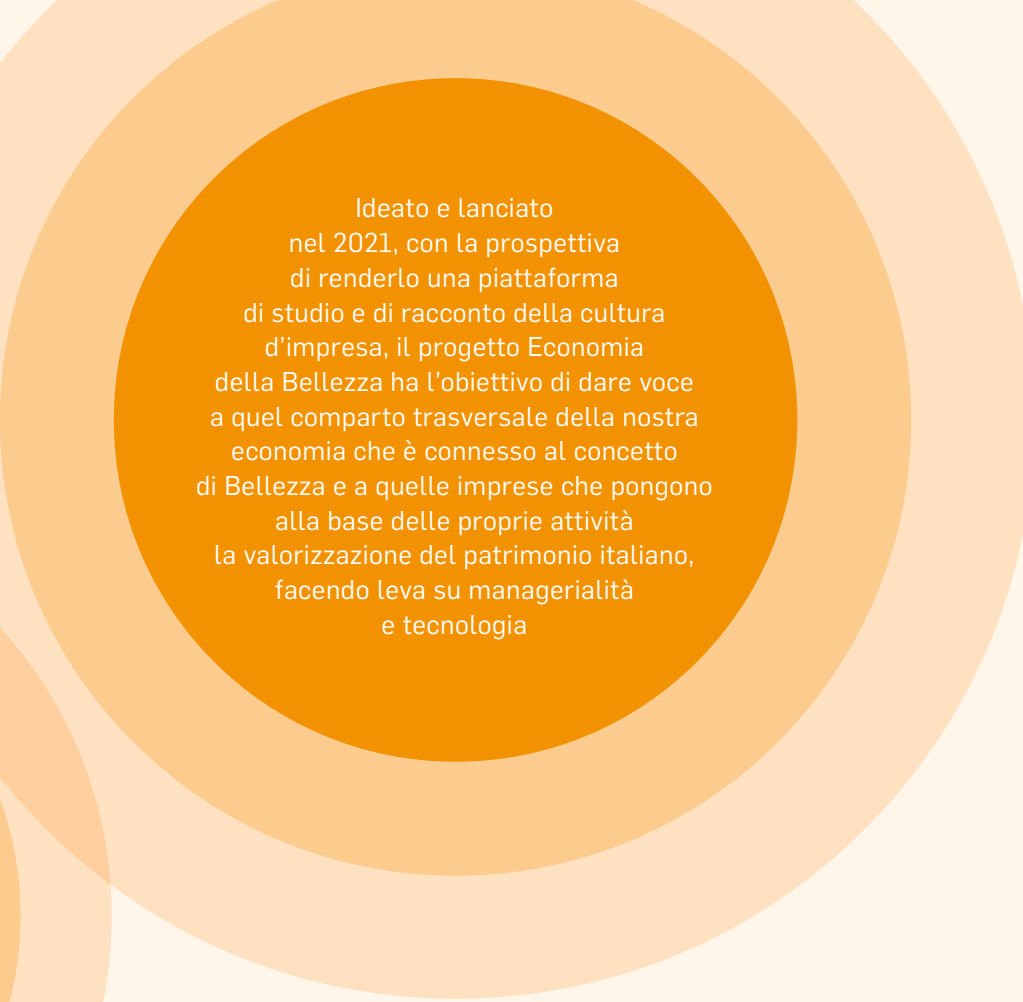


# Economia della Bellezza è un progetto di cultura d'impresa di Kaleidos, il Social Impact Lab di Banca Ifis



L'Italia  
è un territorio  
che produce Bellezza,  
attraverso dinamiche sociali  
e imprenditoriali che  
guardano al nostro tempo  
e alle generazioni  
a venire

In questo senso,  
Economia della Bellezza  
è parte integrante  
di Kaleidos, il Social Impact  
Lab di Banca Ifis, in quanto  
attività di promozione di cultura  
d'impresa che guarda alle  
comunità, ai territori, nonché  
alla storia e alla tradizione  
più tipicamente  
italiani



Ideato e lanciato  
nel 2021, con la prospettiva  
di renderlo una piattaforma  
di studio e di racconto della cultura  
d'impresa, il progetto Economia  
della Bellezza ha l'obiettivo di dare voce  
a quel comparto trasversale della nostra  
economia che è connesso al concetto  
di Bellezza e a quelle imprese che pongono  
alla base delle proprie attività  
la valorizzazione del patrimonio italiano,  
facendo leva su managerialità  
e tecnologia

Con questo nuovo percorso di indagine ci si è posti un quesito improcrastinabile: che cosa succede quando la creatività del Made in Italy incontra l'Intelligenza Artificiale, elemento ormai imprescindibile delle nostre esistenze? Quali risultati produce la triangolazione Creatività + AI + prodotto delle imprese della Bellezza? Il comparto è pronto per affrontare una sfida che, se accolta con intelligenza, potrebbe amplificare i talenti e i processi?

Ma prima di addentrarci in un futuro che è già presente, occorre esaminare i numeri dell'Economia della Bellezza e la loro rilevanza rispetto al Sistema Paese, e individuare i motori che fanno da traino.



NEL 2024 IL COMPARTO RICONDUCIBILE ALLA BELLEZZA RAPPRESENTA IL 29% DEL PIL ITALIANO



---

# 48%



IL 48% DELL'INTERA CRESCITA DEL PIL ITALIANO È STATO PRODOTTO DALLE ATTIVITÀ DELL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA

---

L'Economia della Bellezza ha tenuto testa alla crescita economica del 2024. A fronte di un Pil italiano in crescita sull'anno precedente, il valore aggiunto del comparto è passato dai 595 miliardi di euro del 2023 ai 626 miliardi nel 2024, registrando un aumento del 5%, che ha permesso di mantenere invariata l'incidenza sul Pil al 29%.

In particolare, la crescita 2024 del Pil a prezzi correnti è stata realizzata per metà dalle imprese e dalle attività di Economia della Bellezza, a conferma del legame indissolubile tra lo sviluppo economico del Paese e la sua matrice culturale, di tradizione e di tipicità dell'Italia.

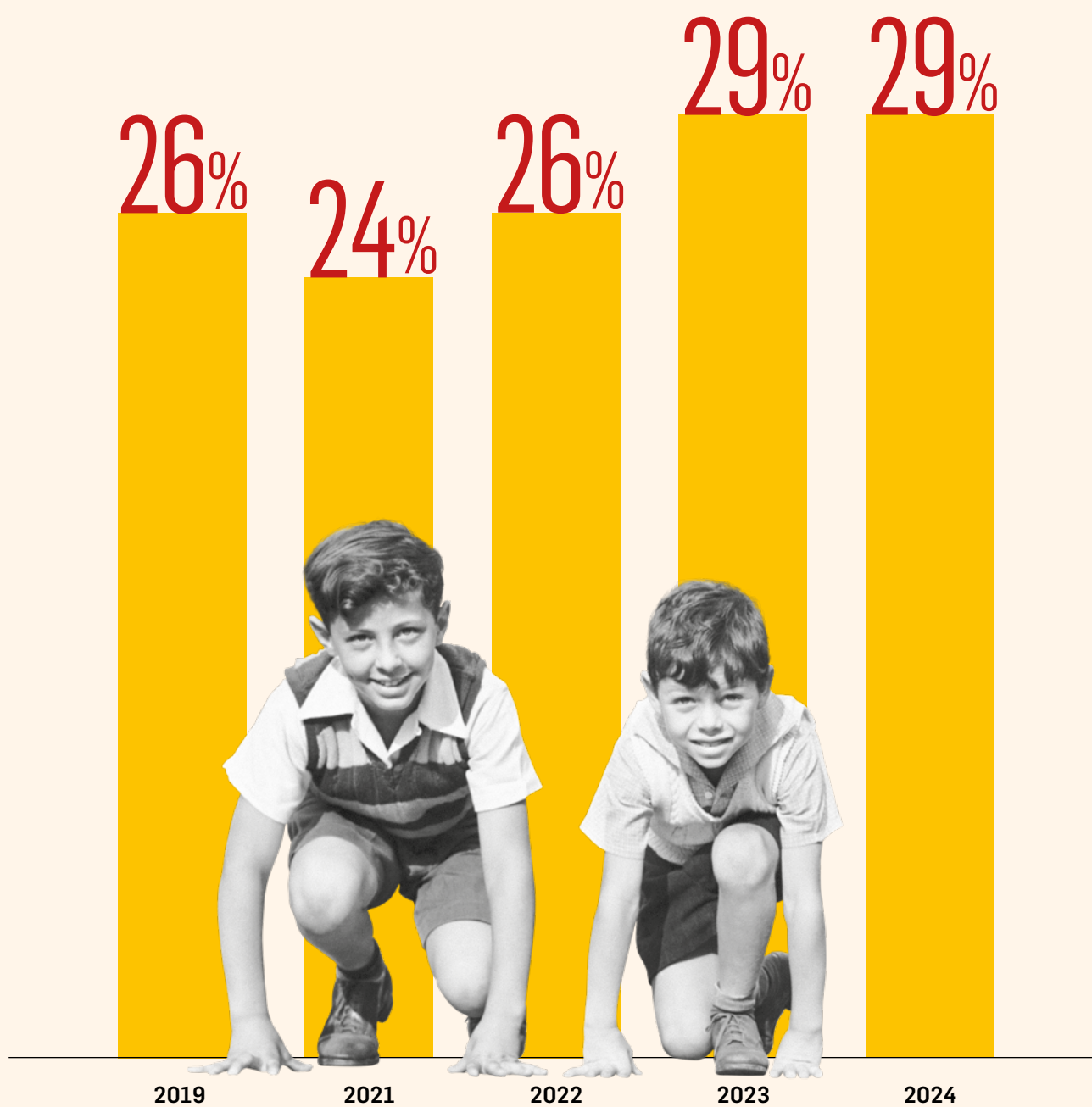
Nei cinque anni di rilevazione – dal 2019 al 2024 – il contributo dell'Economia della Bellezza sul Pil, in termini di valore aggiunto, è cresciuto del 35%, raggiungendo i 626 miliardi. Fino a ora abbiamo considerato il comparto come un unicum, un aggregato virtuoso e indistinto, tenuto insieme da un'identità estetica, storica e creativa ben più che da un output.

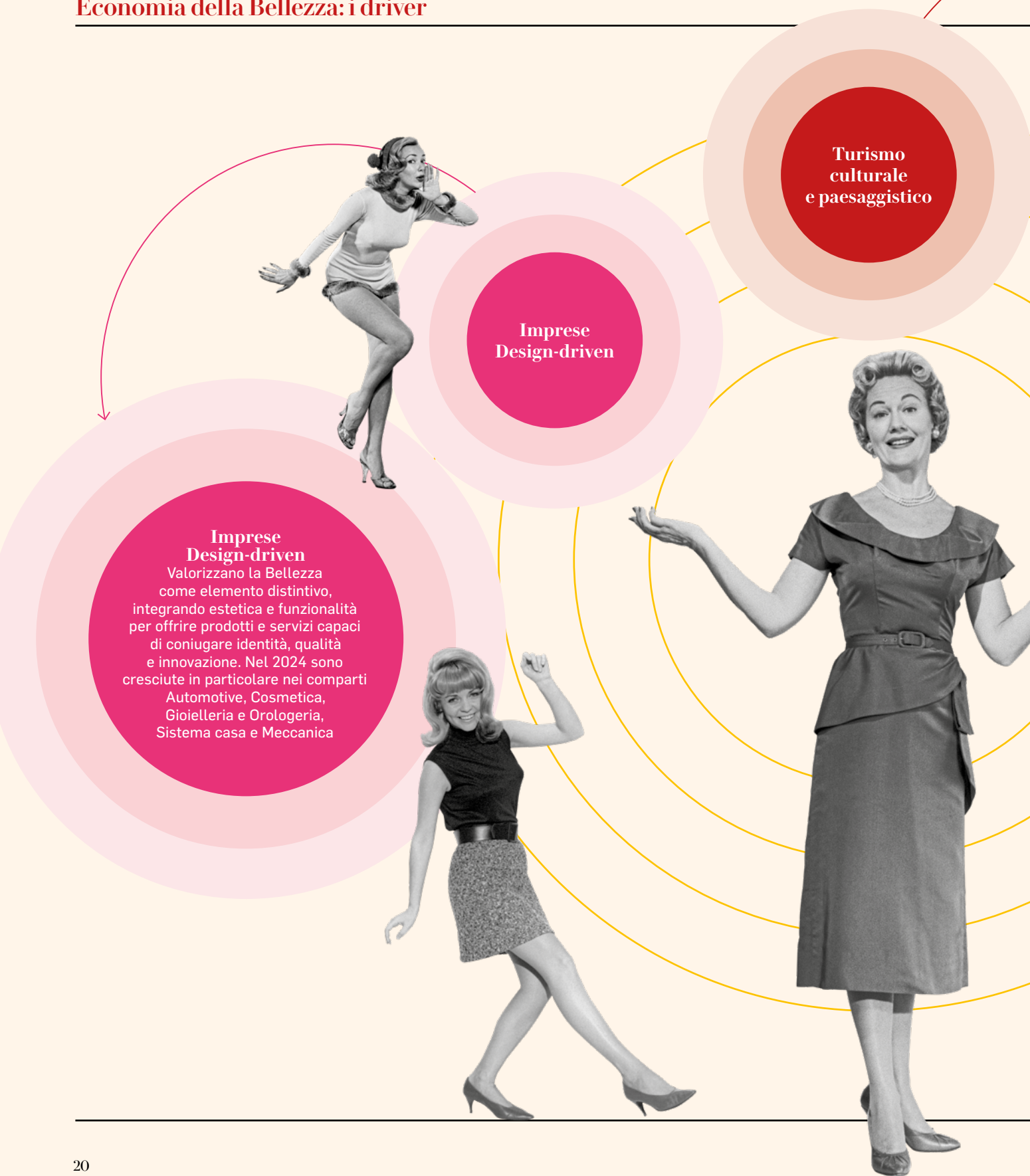
Per capire l'Economia della Bellezza e coglierne le molteplici potenzialità, occorre scomporla nei suoi attori, driver dalle mille anime, motori di una crescita che attraversa un sistema produttivo e industriale diffuso e capillare: turismo culturale e paesaggistico, imprese Purpose-driven e imprese Design-driven.

## INCIDENZA % DELL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA SUL PIL ITALIANO A PREZZI CORRENTI

---

■ ECONOMIA DELLA BELLEZZA





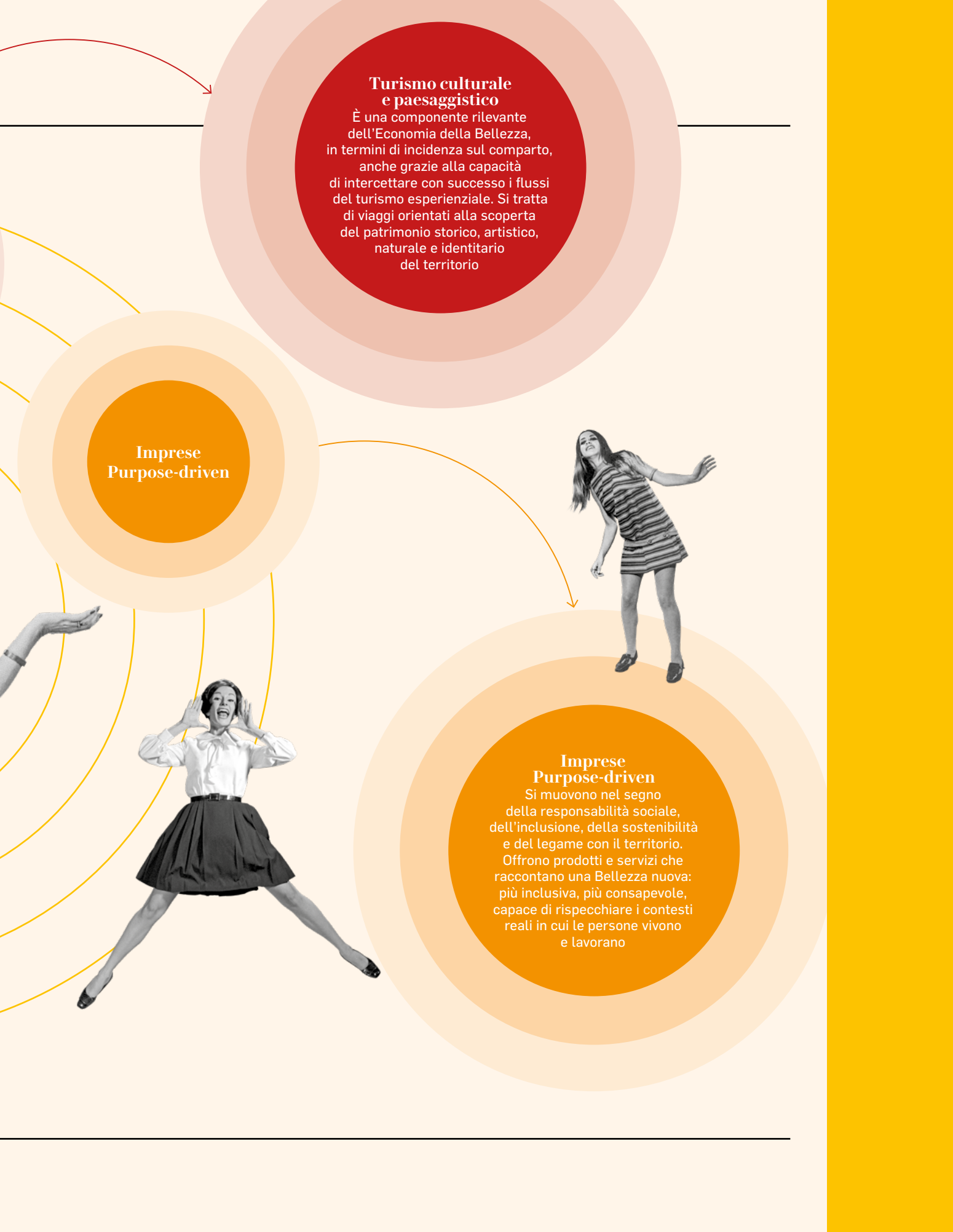
## Turismo culturale e paesaggistico

È una componente rilevante dell'Economia della Bellezza, in termini di incidenza sul comparto, anche grazie alla capacità di intercettare con successo i flussi del turismo esperienziale. Si tratta di viaggi orientati alla scoperta del patrimonio storico, artistico, naturale e identitario del territorio

## Imprese Purpose-driven

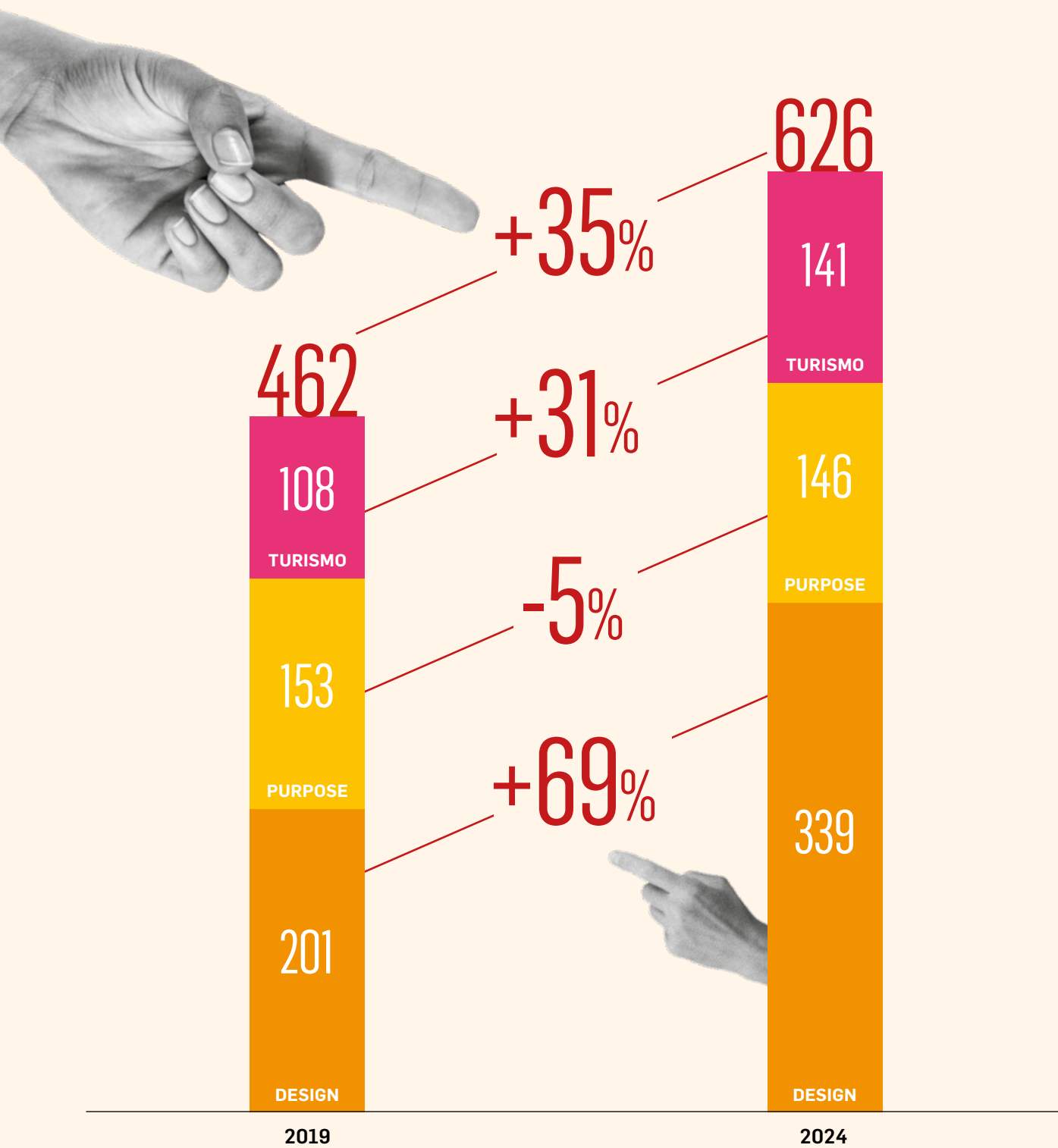
## Imprese Purpose-driven

Si muovono nel segno della responsabilità sociale, dell'inclusione, della sostenibilità e del legame con il territorio. Offrono prodotti e servizi che raccontano una Bellezza nuova: più inclusiva, più consapevole, capace di rispecchiare i contesti reali in cui le persone vivono e lavorano



PIL (VALORE AGGIUNTO) DI ECONOMIA DELLA BELLEZZA

Importi in miliardi di euro e percentuali



Forti delle competenze acquisite, possiamo ora analizzare nel dettaglio gli elementi costitutivi dell'Economia della Bellezza, scandagliando con maggior profondità gli ingredienti che li compongono e il loro funzionamento, oltre che le prospettive per la loro crescita.

Intraprendiamo così un viaggio che parte dalle imprese Design-driven, componente di peso dell'Economia della Bellezza, e che ha contribuito, insieme agli altri comparti, a farle registrare una crescita complessiva del 35% in cinque anni (pari a un maggior valore aggiunto di 164 miliardi di euro). La forza del comparto è rappresentata dalla variegata ricchezza del patrimonio italiano – dalle città d'arte ai paesaggi – che attira turisti da tutto il mondo e ci colloca sul podio in Europa, tra Spagna e Francia, come meta d'elezione.

Ci sono poi le imprese Purpose-driven, che uniscono risultati economici e impatto sociale, distinguendosi per la capacità di rispondere alle nuove sensibilità dei consumatori, che premiano trasparenza e approcci eticamente coerenti.

Infine, nella composizione, c'è il mondo delle imprese Design-driven, cuore del Made in Italy e protagoniste della crescita grazie a settori quali Automotive, Cosmetica, Orologeria & Gioielleria, Sistema Casa e Meccanica, dove la bellezza si traduce in innovazione e competitività.

## Imprese Design-driven

Questo comparto è espressione, fortemente identitaria, di molte delle eccellenze nostrane. Le imprese *Design-driven* sono state traino per la crescita dell'Economia della Bellezza e nel 2024 sono cresciute in particolare nelle industry Automotive, Orologeria & Gioielleria, Cosmetica, Sistema Casa e Meccanica.

Protagonisti della performance positiva sono stati settori ad alta vocazione estetica e progettuale. L'Automotive segna un progresso, con la fabbricazione di carrozzerie (è il boom delle moto a guidare la crescita). Meno brillanti le vendite di auto elettriche, che però aprono a una riflessione sul ruolo del design come nuovo veicolo di emozione.

In forte ascesa la Cosmetica, che mostra una buona performance sia del valore aggiunto sia dell'export, sostenuti da qualità e innovazione. La Meccanica cresce grazie alla personalizzazione e alla precisione su misura, sempre più richiesta in settori strategici come aerospaziale, biomedicale e alimentare.

L'Orologeria & Gioielleria volano spinte dall'e-commerce e da una filiera artigianale d'eccellenza che fa dell'Italia il primo esportatore UE. Anche il Sistema Casa avanza, valorizzando sempre più il legame tra design, manifattura e identità culturale.

Tiene infine l'Agroalimentare, stabile nei valori ma sostenuto da un export in crescita e dal primato mondiale nelle certificazioni Dop e Igp. Rallenta invece la Moda, frenata dalla flessione del segmento luxury e da un cambio di priorità nei consumi.

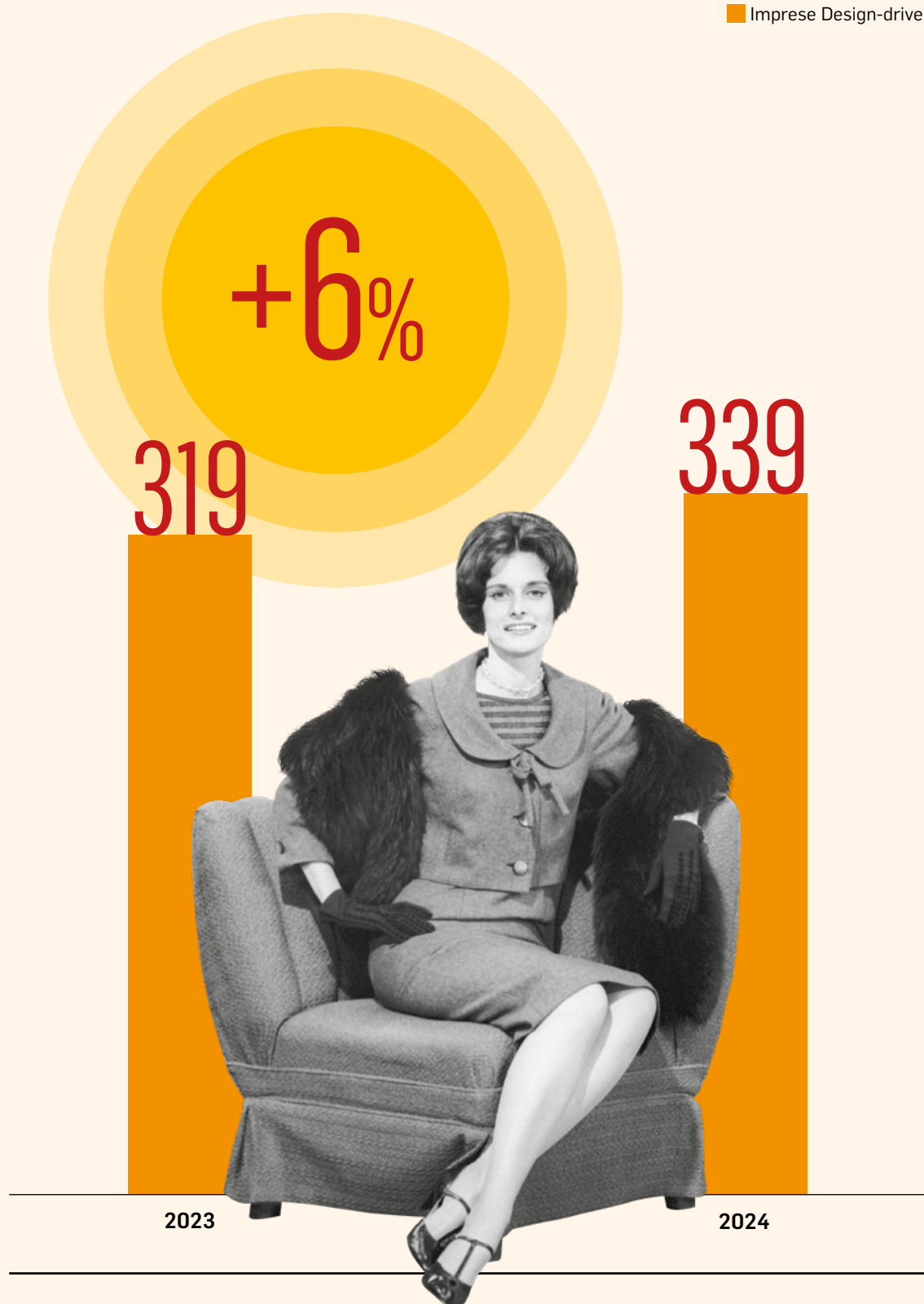
I singoli settori di questa famiglia di imprese mettono la Bellezza al centro del proprio business, trasformandola in motore di crescita e innovazione.



## PIL (VALORE AGGIUNTO) DI ECONOMIA DELLA BELLEZZA (IMPRESE DESIGN-DRIVEN)

Importi in miliardi di euro e percentuali

■ Imprese Design-driven





IMPRESE  
**DESIGN-  
DRIVEN**

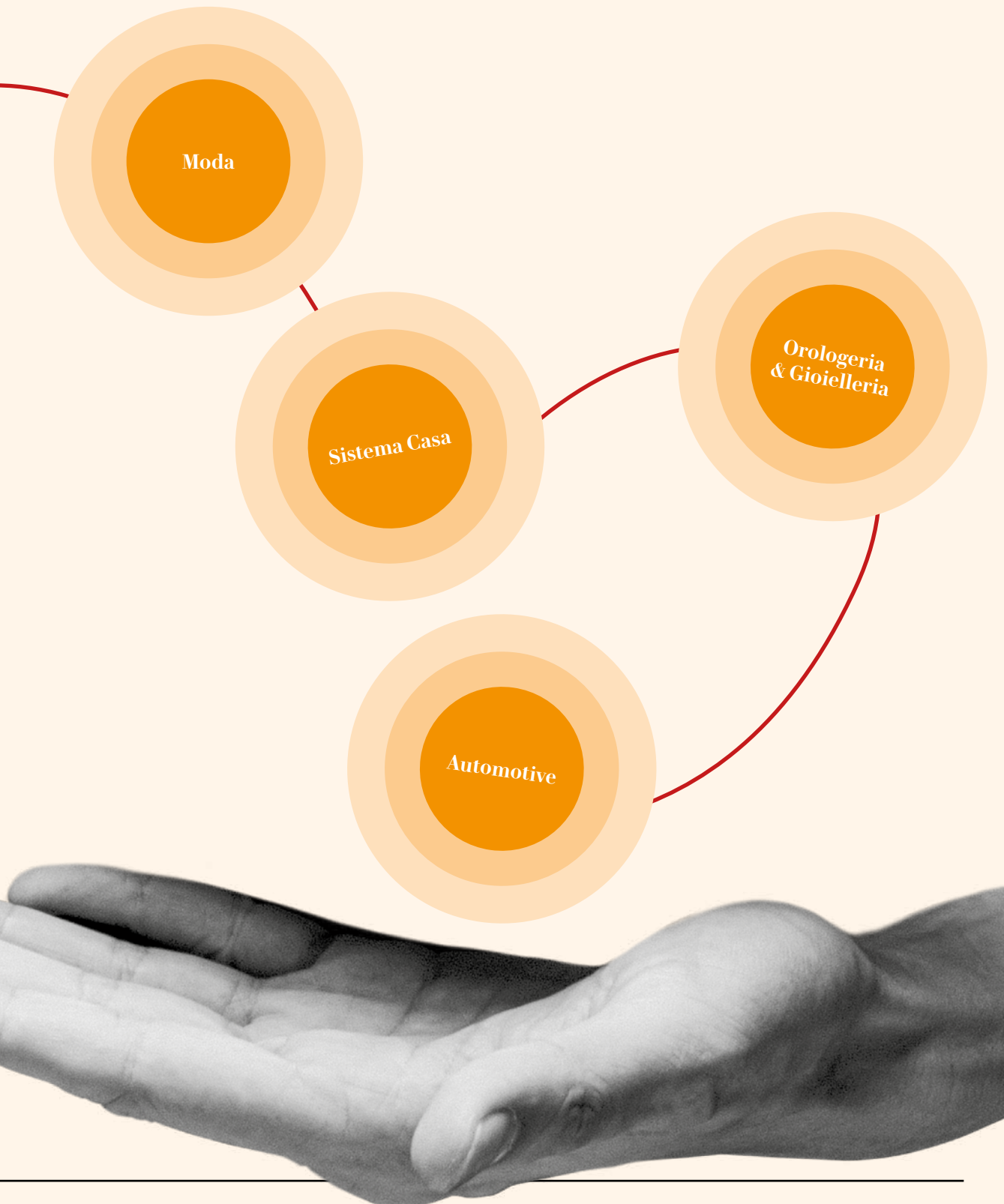
Cosmetica

Agroalimentare

Meccanica

Artigianato  
artistico





# Imprese Purpose-driven

Il purpose aziendale non è un'invenzione della contemporaneità ma accompagna la storia dell'impresa fin dalle sue origini. L'idea che un'impresa debba avere uno scopo che guarda oltre il profitto – generando valore per la collettività – è un principio che attraversa i secoli, un filo rosso che lega l'economia antica a quella di oggi.

Già nell'antica Roma esistevano le *Societas Publicanorum*, organizzazioni private che gestivano appalti pubblici per infrastrutture, miniere o riscossione dei tributi. Funzionavano come proto-società per azioni: avevano investitori, operavano su mandato statale e, soprattutto, rispondevano a un bisogno collettivo.

Lo stesso principio si ritrova, vari secoli dopo, nei documenti costitutivi delle prime grandi compagnie mercantili europee. La Dutch East India Company, fondata nel 1602, dichiarava esplicitamente che il suo scopo andava oltre il commercio: contribuiva alla prosperità della Repubblica olandese. Anche oltreoceano, nell'America del XIX secolo, le prime imprese – come la Phoenix Insurance Company o l'Albany Manufacturing Society – inserivano nei loro statuti il riferimento a un impatto sociale positivo.

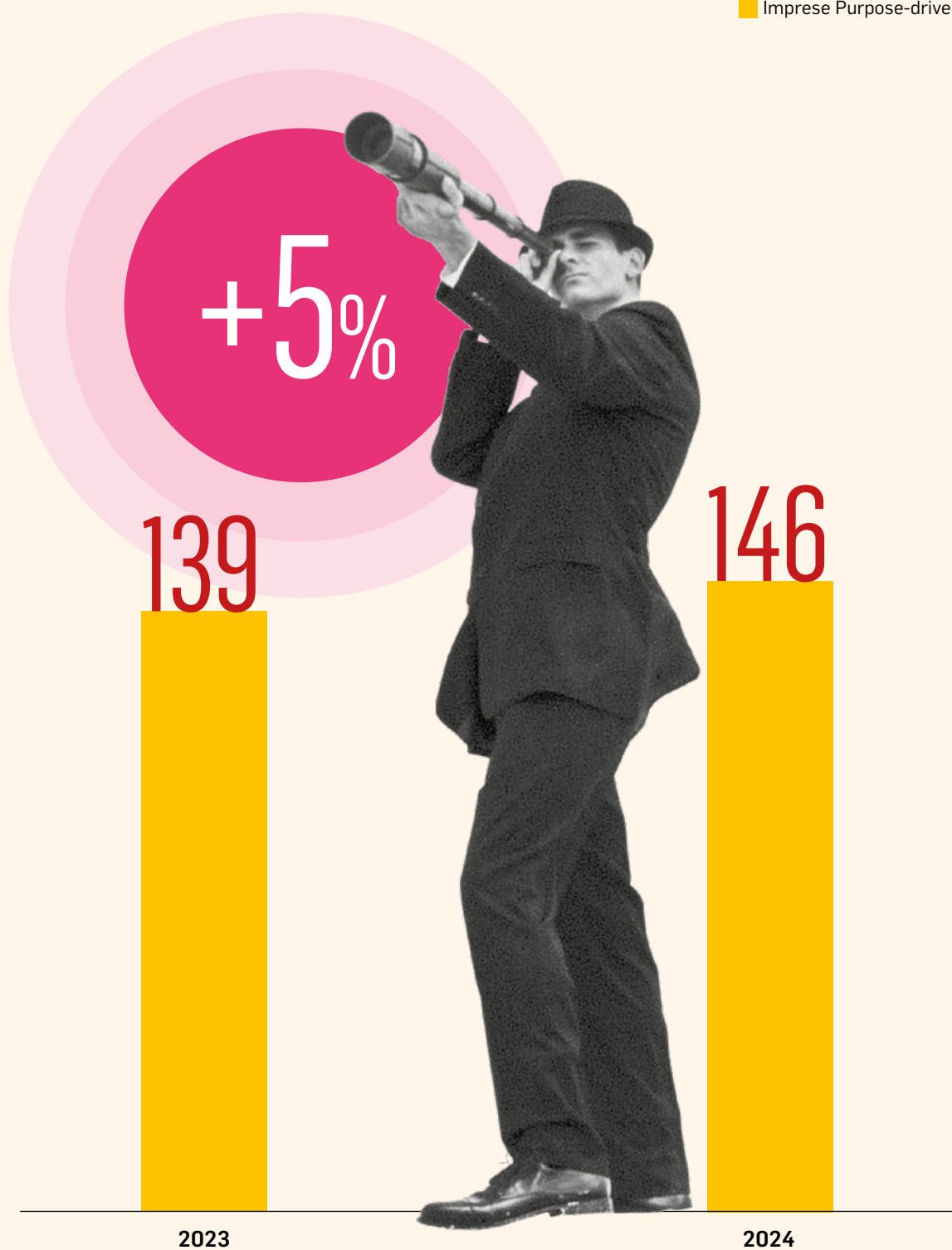
In Italia il comparto delle imprese Purpose-driven è cresciuto: nel 2024 segna un aumento del +5% rispetto al 2023, generando 146 miliardi di euro di valore aggiunto. Il numero di aziende attive, invece, resta stabile a poco più di 47 mila realtà che, pur senza crescere in volume, confermano una presenza strutturata. Se da un lato sembra rallentare la diffusione di nuove imprese orientate al purpose, dall'altro i numeri raccontano un cambio di passo più profondo: adottare strategie basate sulla responsabilità sociale non è più una scelta opzionale, ma un requisito competitivo. La crescente attenzione dei consumatori verso temi ambientali e sociali spinge le aziende ad agire con coerenza – e a comunicarlo in modo chiaro e credibile.

Oggi il consumatore non si accontenta delle intenzioni: cerca garanzie oggettive, come certificazioni esterne, prima di completare un acquisto. E se queste mancano? Sempre più spesso sceglie il second-hand, un mercato in piena espansione che in Italia, nel 2024, ha raggiunto i 27 miliardi di euro, con una crescita del +4% rispetto all'anno precedente.

## PIL (VALORE AGGIUNTO) DI ECONOMIA DELLA BELLEZZA (IMPRESE PURPOSE-DRIVEN)

Importi in miliardi di euro e percentuali

■ Imprese Purpose-driven



I MANAGER  
DELLE AZIENDE  
CON UN **PURPOSE  
FORMALIZZATO**  
SONO IL 22% PIÙ EFFICACI  
ED EFFICIENTI  
NELLA CAPACITÀ  
DI **RINNOVAMENTO  
STRATEGICO**



Secondo l'Osservatorio Purpose in Action della School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con BVA Doxa e OpenKnowledge, il purpose aziendale piace ai manager italiani, ma spesso resta sulla carta. Il 51% ne riconosce il valore positivo, ma solo il 32% lo ha davvero formalizzato. Eppure, i dati parlano chiaro: le aziende che lo mettono nero su bianco sono evidentemente più efficaci nel ripensare la propria strategia, con un vantaggio, in termini di efficacia ed efficienza, del 22% rispetto a chi non lo fa. Non solo: il 62% dei manager dice di saper raccontare il purpose della propria impresa, ma quasi 6 su 10 ammettono di non riuscire ancora a integrarlo del tutto nella vita quotidiana dell'azienda.

Per rafforzare la coerenza tra purpose aziendale e strategia, ad agosto 2024 è stata avviata una consultazione globale con l'obiettivo di definire principi comuni per rendere autentico e concreto l'impegno valoriale delle imprese. Da questo confronto internazionale è nato il processo di sviluppo della ISO 37011, il futuro standard che fornirà linee guida su come integrare visione e obiettivi sociali all'interno della governance aziendale.

Il progetto coinvolge fino a 172 Paesi, con il contributo di enti di normazione e organizzazioni qualificate, segnando un passo importante verso una maggiore trasparenza e responsabilità nel mondo produttivo. In Italia, il lavoro è coordinato da UNI – Ente Italiano di Normazione, associazione privata senza scopo di lucro che da oltre cent'anni elabora e promuove standard tecnici.



# Turismo culturale e paesaggistico

**Il Turismo culturale e paesaggistico ha dato una spinta potente all'Economia della Bellezza, essendo il secondo comparto per crescita dal 2019 (+31%) e grazie a un'incidenza del 23% sul valore complessivo dell'Economia della Bellezza nel 2024.**

Si tratta di un settore dal valore inestimabile, non solo dal punto di vista prettamente economico, con enormi potenzialità ancora inesprese.

Nel 2024 cresce la fruizione del patrimonio culturale e paesaggistico, con un +3% che porta l'ammontare complessivo a circa 141 miliardi di euro – 4 miliardi in più rispetto all'anno precedente – e un impatto sul Pil pari al 6%. Il mercato interno si conferma stabile, complice il livello già molto alto raggiunto nel 2023 e nonostante il rincaro dei costi. A trainare la crescita sono soprattutto i turisti stranieri, che incrementano la spesa del 33% sia per le esperienze culturali sia per quelle naturalistiche. Non fanno distinzioni: città d'arte, mare, montagna o lago – il richiamo del patrimonio italiano convince su tutti i fronti.

Tali dati non sorprendono. Basti pensare che l'Italia è il primo Paese al mondo per numero di siti Patrimonio dell'Unesco: sono complessivamente 61, tra cui 8 Paesaggi culturali, 6 Siti naturali e 20 monumenti da salvaguardare.

Il turismo nel suo complesso macina record, anche secondo l'Istat che riferisce, per il 2024, una crescita del 2,5% delle presenze turistiche a quota 458,4 milioni, nuovo massimo storico. Le presenze straniere, a conferma del grande appeal dell'Italia per il turismo internazionale, rappresentano oltre la metà del totale (54,6%), pari a oltre 250 milioni (+ 6,8% rispetto al 2023).

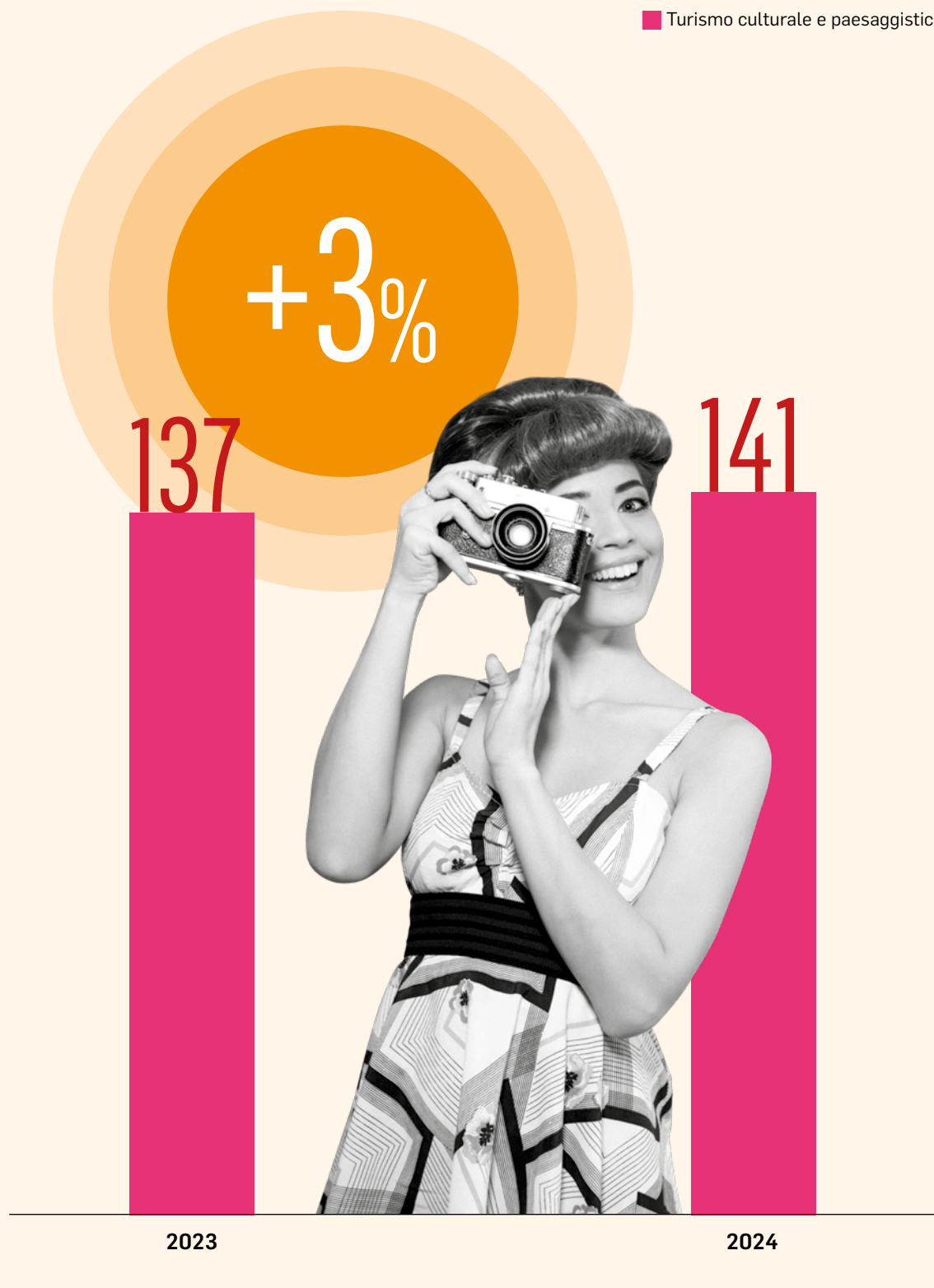
Nella tacita ma agguerrita competizione per il primato di presenze turistiche, nel 2024 l'Italia si colloca al secondo posto tra i Paesi dell'Unione Europea, superando la Francia e dietro solo alla Spagna, che resta in testa anche per presenze dall'estero.

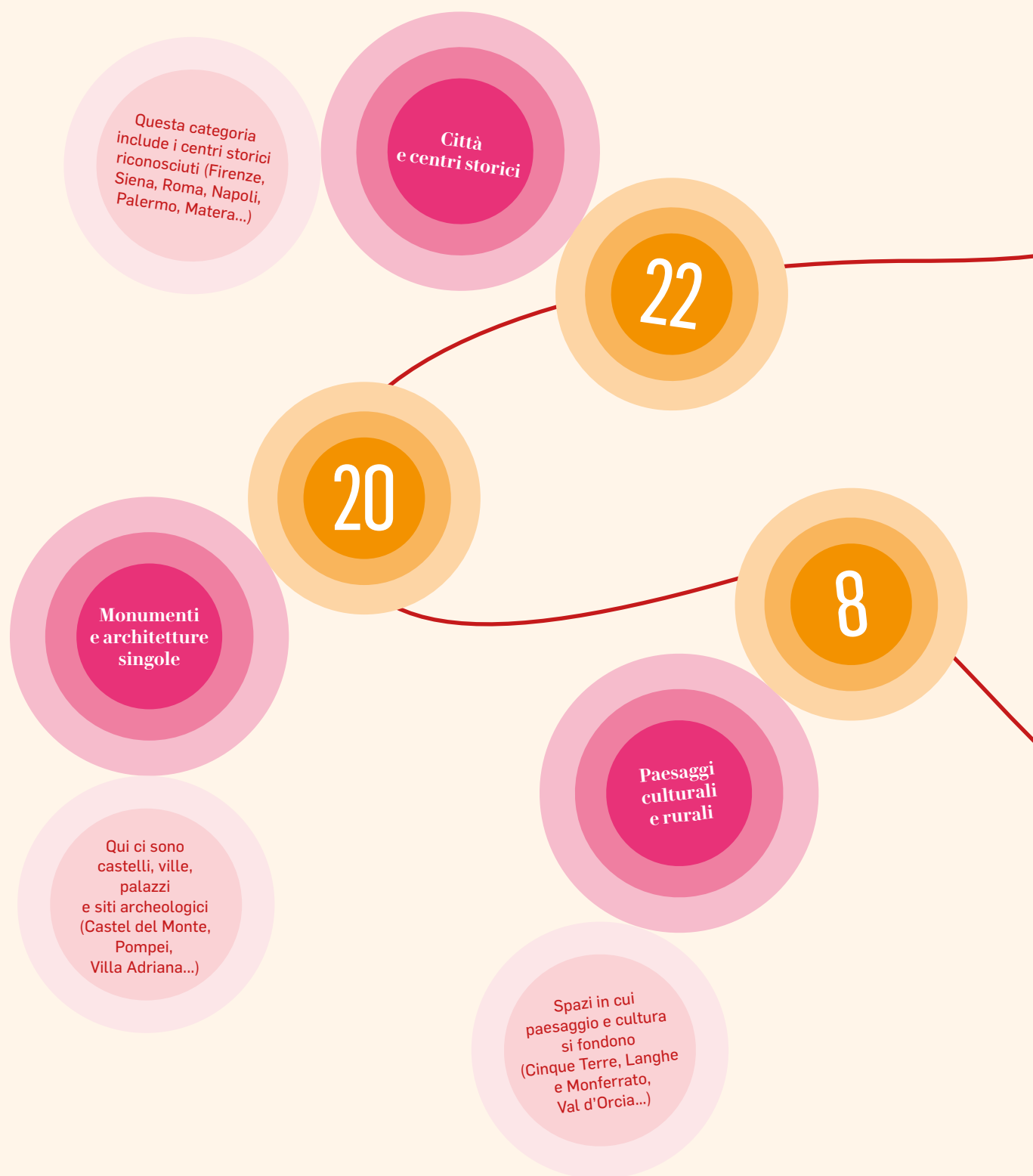


## PIL (VALORE AGGIUNTO) DI ECONOMIA DELLA BELLEZZA (TURISMO CULTURALE E PAESAGGISTICO)

Importi in miliardi di euro e percentuali

■ Turismo culturale e paesaggistico





SITI ITALIANI  
NELLA LISTA DEL  
PATRIMONIO MONDIALE  
UNESCO

6

Siti naturali

Patrimoni naturali  
(Dolomiti, Etna,  
Isole Eolie,  
Monte San Giorgio...)

5

Tecnica,  
industria,  
scienza

Siti legati  
a produzioni tecniche  
(Crespi d'Adda, Ivrea,  
Ferrovia Retica,  
portici di Bologna...)

**CEO E DIRETTORE CREATIVO  
PELLICANO HOTELS GROUP**





«Ormai è evidente che ogni anno i sistemi evolvono e diventano sempre più efficienti: la mia sensazione è che siamo solo all'inizio e tanti altri cambiamenti arriveranno»

MARIE-  
LOUISE  
SCIÒ



# Incontro con Marie-Louise Sciò



Sulla piattaforma di e-commerce Issimo si possono acquistare souvenir degli Hotel ed esclusivi pezzi creati in collaborazione con diversi brand e Pellicano Hotels Group.

Marie-Louise Sciò si forma tra l'Aiglon College, in Svizzera, e la Rhode Island School of Design, negli Stati Uniti, dove si laurea in Architettura. Dopo gli esordi a New York e un apprendistato con il designer Massimo Zompa, apre il suo studio a Roma. Nel 2005 approda all'Hotel Il Pellicano a Porto Ercole, dove trasforma l'identità visiva e rilancia il gruppo di famiglia, oggi tra le icone dell'hôtellerie italiana. Ceo e Direttore Creativo del gruppo Pellicano Hotels dal 2015, guida così anche gli alberghi La Posta Vecchia a Palo Laziale e il Mezzatorre a Ischia. Nel 2020 lancia Issimo, una piattaforma digitale che celebra Moda, Design, Food e Cultura Made in Italy. Visionaria e instancabile, trasforma ogni progetto in uno stile di vita.







**L'ospitalità di Pellicano Hotels è fatta di atmosfera, gusto e intuizione estetica. L'Intelligenza Artificiale e la tecnologia tutta possono entrare in questo mondo senza snaturarlo?**

«Si dovrà trovare un equilibrio, siamo ancora agli inizi, soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nel mondo dell'ospitalità. Questo è un contesto fatto di emozioni, di incontri e il nostro lavoro si concentra proprio sul creare esperienze sensoriali. È difficile capire dove possa entrare in gioco l'AI, se non in alcune funzioni del back office perché, come dice Giorgio Parisi, premio Nobel per la Fisica, l'Intelligenza Artificiale ha dei limiti intrinseci: “Questi modelli sono, in qualche modo, dei parolai: conoscono solo il mondo delle parole, ma non hanno un corpo e quindi non hanno una percezione del reale”. Perciò credo sia importante, per l'autenticità dell'ospitalità che offriamo, continuare a coltivare l'interazione umana, sia tra gli ospiti e il nostro team, sia tra gli ospiti tra di loro».

**Lei ha sempre lavorato su un'idea di Bellezza molto sensoriale, fatta di dettagli imperfetti, vissuti. Come si coniuga questo con l'algoritmo, che tende a perfezionare tutto?**

«Partirei con il dire che la perfezione non esiste: anche l'algoritmo può essere imperfetto. Il rischio è l'omologazione, più che la “perfezione”. Anche perché, quando si parla di Bellezza non c'è un concetto di “Bellezza perfetta” e nel caso dell'algoritmo penso che possa essere impiegato come supporto nella realizzazione di un progetto che parte dalla creatività personale, dagli incontri e dal confronto con gli altri, da momenti di vita vissuta».

Adagiato su  
un promontorio  
roccioso  
all'estremità  
nord-occidentale  
di Ischia,  
il Mezzatorre Hotel  
& Thermal Spa  
si affaccia sulla  
sua baia privata.



La Posta Vecchia Hotel è una villa del XVII secolo che, negli anni '60, fu la casa di Jean Paul Getty. Si trova a Palo Laziale: affacciata sul Mar Tirreno, è immersa in giardini lussureggianti.

**Come usate la tecnologia nei vostri hotel? L'Intelligenza Artificiale potrebbe aiutare a personalizzare l'esperienza degli ospiti, anticipandone desideri e gusti. È qualcosa che già esplorate o che immaginate di fare in futuro?**

«La tecnologia nell'ambito dei nostri hotel è utilizzata soprattutto nel processo produttivo, per quanto riguarda tutto ciò che è la gestione delle prenotazioni, del *revenue management*, dell'operatività dei vari reparti, dall'housekeeping al ristorante, dalla boutique alla spa. Ogni giorno la tecnologia ci aiuta nella gestione quotidiana degli hotel a partire dalla prenotazione del cliente. Ormai è evidente che ogni anno i sistemi evolvono e diventano sempre più efficienti: la mia sensazione è che siamo solo all'inizio e tanti altri cambiamenti arriveranno. Invece, riguardo all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nella personalizzazione dell'esperienza degli ospiti è qualcosa che per ora non stiamo esplorando, vogliamo mantenere questo tipo di interazione più spontanea e avere un rapporto diretto con le persone che ci scelgono».



**«L'algoritmo ci ha permesso di rispondere meglio alla domanda che riceviamo e capire in anticipo le preferenze, adattandoci velocemente alle richieste»**

**L'Intelligenza Artificiale vi aiuta a calibrare le offerte in base alle differenti variabili?**

«L'algoritmo ci ha permesso di rispondere meglio alla domanda che riceviamo e capire in anticipo le preferenze, adattandoci velocemente alle richieste. L'AI, per esempio, analizza la domanda in relazione agli eventi locali, il meteo, il comportamento dei clienti e dei competitor, suggerendo di conseguenza modifiche tariffarie».

**Avete clienti storici: come si comportano con le novità che inserite nei vostri alberghi?**

«Con i nostri clienti storici abbiamo un rapporto di fiducia e, dalla mia esperienza, accolgono con gioia le novità che negli anni abbiamo inserito. I cambiamenti non sono mai stati radicali e c'è sempre da parte nostra un'idea di accompagnamento e di introduzione al nuovo in maniera molto discreta e personalizzata».





**«L'AI ci permette di risparmiare tempo,  
per dedicarlo alla fase creativa e di ricerca»**

**Lei ha fondato anche Issimo, una piattaforma di e-commerce: lì viene usata l'Intelligenza Artificiale?**

«Per Issimo utilizziamo l'Intelligenza Artificiale nel back-end del sito web, per aiutarci a velocizzare la gestione. Per esempio, quando salviamo una foto di un nuovo prodotto, l'AI riconosce il colore, i tessuti e altre caratteristiche che inserisce automaticamente nella scheda relativa. Ciò non esclude l'importanza della supervisione dell'uomo anche su questo tipo di lavoro, ma sicuramente l'AI ci permette di risparmiare tempo, per dedicarlo alla fase creativa e di ricerca».

**Voi proponete delle capsule collection fatte in partnership con altri brand: in questi casi, per capire su che cosa lavorare e con chi è meglio farlo, vi fate aiutare dai dati dell'AI?**

«Per le nostre collaborazioni continuiamo a basarci sulla nostra creatività. Amiamo lavorare con brand che condividono la nostra passione per l'eleganza senza tempo, l'artigianalità, l'autenticità e l'innovazione. Crediamo in partnership che vadano oltre l'ordinario e che ci permettano di dare vita insieme a esperienze straordinarie che uniscono tradizione, ispirazione ed eccellenza».

L'Hotel Il Pellicano  
è a Porto Ercole,  
in una baia del  
Monte Argentario,  
e ha un ristorante  
stellato Michelin.

**Tempo di lettura: 5 minuti**





LE IMPRESE  
DESIGN-DRIVEN

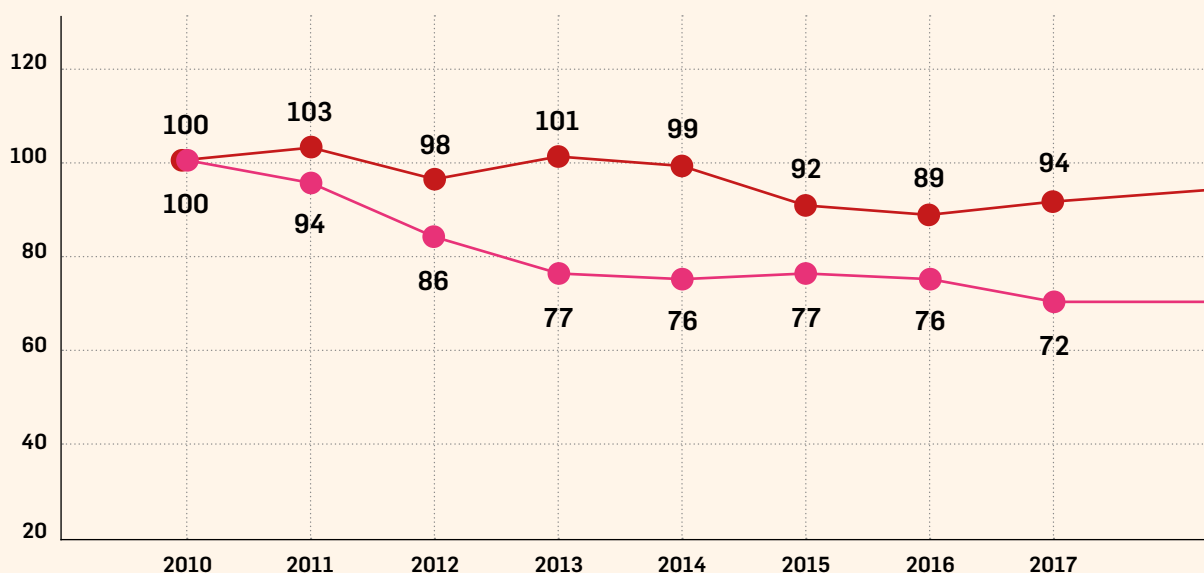
## LE IMPRESE DESIGN-DRIVEN

# Moda

**I**l 2024 è stato un anno in salita per la Moda italiana, che ha dovuto fare i conti con un contesto globale decisamente meno favorevole. Complice il calo dell'export (-5% nel mondo, -2% verso l'UE), il settore ha visto scendere il proprio valore aggiunto del 14%, attestandosi a 25 miliardi di euro. A pesare sono stati diversi fattori: la concorrenza agguerrita della Cina, l'ombra sempre più presente della contraffazione e, soprattutto, l'urgenza di ripensare il modello di business in chiave più innovativa e sostenibile. Ma è anche il consumatore a cambiare. Il 17% ha tagliato il budget

### PRODUZIONE INDUSTRIALE ABBIGLIAMENTO E ARTICOLI IN PELLE

- ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO (ANCHE IN PELLE E IN PELLICCIA)
- ARTICOLI IN PELLE E SIMILI



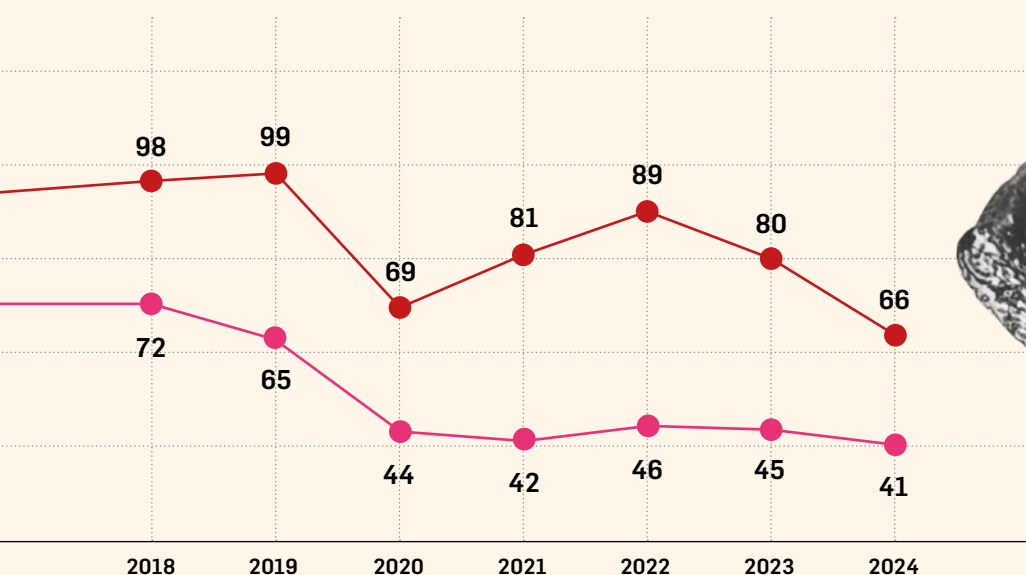
Fonte: Elaborazione Ufficio Studi di Banca Ifis su dati Istat



destinato alla Moda, e quasi la metà (42%) ha rivisto le priorità di spesa: oggi sembrano preferirsi viaggi (35%), esperienze enogastronomiche (22%), spese per gli animali domestici (22%) e, soprattutto, ci si concentra sulla salute (37%).

In questo scenario, la Moda «tradizionale» perde terreno, mentre cresce l'interesse per il second-hand: nel 2024, il 38% degli italiani ha acquistato almeno un capo usato, tra abbigliamento, scarpe e accessori. Un segnale chiaro: si sta cambiando passo, e chi saprà interpretare questo cambiamento potrà trasformare la sfida in opportunità.

Numero indice Base 2010 = 100



**PRESIDENTE DI OTB GROUP  
E DELLA SOCIETÀ RED CIRCLE**

**FONDATORE DI DIESEL**





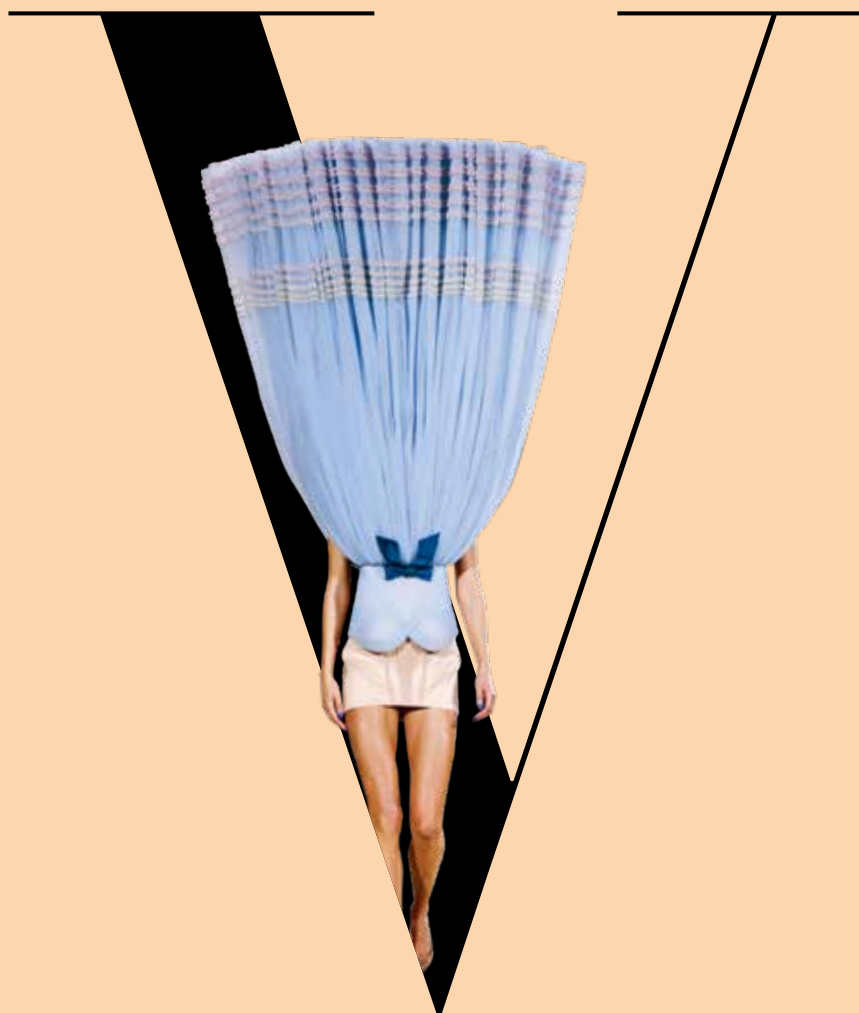
«Il valore sta nel far diventare l'Intelligenza Artificiale un consulente, un braccio destro. E per arrivarci, serve educazione: dobbiamo insegnare al management come dialogare al meglio con l'AI, come integrarla nei processi decisionali»

RENZO  
ROSSO





# Incontro con Renzo Rosso



Indimenticabile la sfilata di Viktor&Rolf Haute Couture P/E 2023, con abiti da ballo in tulle, romantici e sognanti. La palette di colori pastello ricorda un dipinto di François Boucher o Antoine Watteau.

Visionario, celeberrimo per la sua creatività dirompente, l'imprenditore Renzo Rosso, classe 1955, dopo aver fondato, nel 1978, il brand Diesel, l'azienda di abbigliamento che ha rivoluzionato il mondo del denim, oggi presiede il Gruppo OTB, la holding che controlla, oltre a Diesel, anche i marchi di moda Maison Margiela, Marni, Jil Sander, Viktor&Rolf, e detiene una partecipazione nel brand Amiri. Ha poi creato anche Red Circle Investments, una sua società di investimenti privati, a cui fanno capo cliniche di bellezza, alberghi e cantine vinicole. Il suo motto? «Only the Brave», proprio a testimoniare il suo coraggio nello scardinare lo status quo, «perché solo chi rischia è capace di cambiare il mondo».



**La creatività sembra essere il cuore pulsante di tutto quello che lei ha fatto nella sua vita professionale. È così?**

«La creatività fa parte della mia vita, è il mio Dna, è la base di tutto quello che ho costruito. Molti ci definiscono “fuori di testa” perché ci spingiamo sempre un po’ oltre, ma in realtà siamo semplicemente molto connessi con le richieste delle nuove generazioni. Chi meglio di loro può sapere di cosa hanno bisogno per vivere e per esprimersi? Il dialogo con i giovani ha sempre orientato il nostro lavoro, mio e di tutto il team straordinario con cui condivido ogni passo. Lo dico sempre, io da solo non sarei nessuno: le persone che mi circondano mi stimolano, mi correggono, mi aprono prospettive. Credo sia una delle mie forze: la capacità di ascolto, di modificare un’idea per renderla più in linea con l’innovazione del progetto a cui stiamo lavorando».

**Quindi la creatività è ispirazione, ma anche confronto?**

«Vedo troppa gente che parla e giudica, ma che raramente propone soluzioni. Io cerco sempre di migliorare l’esistente. E quando qualcosa funziona, lì nasce il coraggio di portarlo avanti: per questo tutto il mio mondo ruota attorno al concetto di “Only the Brave” (solo i coraggiosi): dalla Holding alla Fondazione, compare sempre la parola *brave*, è un atteggiamento, un’essenza».

**Se dovesse scegliere tre punti chiave nella storia di Diesel?**

«Il primo è sicuramente aver cambiato il modo di vedere il denim: siamo stati i primi a portarlo fuori dalla sua identità originale, trasformandolo in un capo adatto a ogni occasione – dal lavoro al red carpet, perfino a un matrimonio. Il secondo è l’aver rivoluzionato la comunicazione: negli anni ’90 le nostre campagne pubblicitarie creavano dialogo, curiosità, provocazione e non mostravano necessariamente il prodotto. Phil Knight, il cofondatore della Nike, una volta disse che: “C’è la pubblicità prima di Diesel e quella dopo Diesel”. Il terzo punto è il modo in cui abbiamo trasformato Diesel, oggi, in un’alternativa democratica e sostenibile al lusso tradizionale».

Silhouette  
statuarie  
nella sfilata  
di Maison Margiela  
Artisanal 2025,  
che ha segnato  
il debutto di Glenn  
Martens come  
direttore creativo  
del brand.





Diesel ama stupire: la sfilata A/I 2025 si è tenuta in una location che ospitava un'enorme installazione di graffiti e sul set di quella P/E 2025, concepita da Glenn Martens, c'erano 14.800 kg di scarti di denim.

**Nel tempo ha affiancato a Diesel molti altri progetti. Cosa la guida in queste scelte?**

«La voglia di spingermi oltre. Ho fatto una compagnia aerea low-cost, ho collaborato con Fiat per la 500, con Ducati per la Monster e la Diavel, ho disegnato persino un passeggino. Ogni volta cerco di portare la creatività dove nessuno se l'aspetta. E quando sono entrato nel prêt-à-porter con brand come Marni, Jil Sander, Maison Margiela, ho mantenuto questo approccio. È l'anima del nostro gruppo: essere alternativi, radicali, unici e creare uno stile di vita».

**Quando entra in gioco la tecnologia nel suo percorso imprenditoriale?**

«Dall'inizio. Io sono malato di tecnologia. In Italia, sono stato il primo a portare il fax in azienda, così ricevevo gli ordini dagli Stati Uniti in tempo reale, invece di aspettare settimane con la posta. Allora i fax erano macchine grandi come frigoriferi! Ma per me era naturale trovare soluzioni che velocizzassero, che connettessero. Ho sempre cercato il modo di anticipare i tempi. A fine anni '80, per esempio, ho fatto modificare il cruscotto della mia Mercedes per inserirci i comandi dei cancelli di casa e delle mie aziende e per accendere le luci a distanza. Tutti mi dicevano che ero matto, ma era il mio modo di pensare, concentrato come sempre sono nell'innovare».





### **E in azienda quanto e come è entrata la tecnologia?**

«Abbiamo cominciato presto con aziende innovative, che ci aiutavano nello sviluppo delle taglie, dei modelli, dei piazzamenti. E poi, ancora prima dei sistemi che usiamo attualmente, avevamo creato un meccanismo pazzesco con decine di connessioni diverse tra retail, produzione, spedizioni, contabilità... Un sistema complesso, ma che accelerava l'operatività di tutti i reparti».

### **Oggi tutto questo è diventato in qualche modo Intelligenza Artificiale. Come la state usando?**

«Io sono un fanatico di AI. Abbiamo aperto centinaia di utenze ChatGPT per i nostri manager di tutto il mondo. Ormai questa tecnologia non è più solo un mezzo di informazione, ma anche di sviluppo e generazione di idee. È importante che i manager sappiano sfruttarla al meglio e, per arrivarci, serve educazione: su come dialogare con l'AI, come lavorarci insieme e come integrarla nei processi decisionali».

### **E funziona?**

«Funziona. Più ci parli, più ti capisce. Con il mio ChatGPT ci diamo del tu. Mi conosce, sa che cosa faccio, sa come ragiono. In azienda abbiamo la



nostra piattaforma interna di ChatGPT, che utilizziamo per poter gestire i nostri numeri in sicurezza. Lavoriamo anche con la versione pubblica di ChatGPT per poter accedere a tutte le informazioni globali. Deve essere fatto un uso intelligente delle due piattaforme: quella aziendale per proteggere i nostri dati, quella esterna per sfruttare al meglio tutte le risorse».

#### **Usate l'AI anche nella parte creativa?**

«Sì, la usiamo ma con molta attenzione, per non mischiare la creatività globale con il Dna, il lifestyle dei nostri uffici stile e dei nostri direttori creativi e per preservare l'identità di ogni singolo brand. Quindi l'AI può suggerire, ispirare, aiutare, ma poi ci deve essere lo *human touch* e l'unicità di ciascun direttore creativo».

#### **E nel futuro? Che cosa vede?**

«Vedo un management più libero e intelligente. L'AI prenderà in carico i compiti ripetitivi e le persone avranno più tempo per pensare, creare, e, perché no, per vivere meglio. Io punto molto sul benessere: attraverso la nostra società di investimenti privati, Red Circle Investments, con mia moglie abbiamo aperto le cliniche Villa Brasini a Milano, Roma e Forte dei Marmi. Ci occupiamo di Bellezza e di longevity ed è incredibile vedere cosa si può fare oggi con la tecnologia, si possono ottenere integratori personalizzati e trattamenti incredibilmente innovativi. Il futuro? È stare bene. E la tecnologia, se usata nel modo giusto, serve proprio a questo».

Jil Sander ha rafforzato ulteriormente la sua presenza in Giappone, con l'apertura di un nuovo flagship store nel quartiere di Ginza, a Tokyo.

**Tempo di lettura: 7 minuti**



## Orologeria & Gioielleria

**N**el 2024 l'Orologeria e la Gioielleria in Italia segnano una crescita del 14%, pari a quasi 8 miliardi di euro di valore aggiunto. Un anno positivo, trainato anche dall'exploit dell'e-commerce, che ha visto salire il fatturato del +19% rispetto al 2023.

I gioielli si sono fatti più preziosi – anche nei prezzi – e il caso dell'oro è emblematico: il suo valore è salito del 27%, tra incertezze geopolitiche, politiche monetarie espansive e l'aumento delle riserve auree di giganti come Cina e Russia.

L'Italia, intanto, conferma il suo primato europeo nella produzione di gioielli: 33 mila addetti, più di un quarto del totale UE. Meglio di Francia, Germania, Spagna e Polonia, forti di una tradizione artigianale che resta il cuore pulsante del settore. Basti pensare che oltre il 77% delle imprese del comparto è artigiana e in queste botteghe moderne lavora quasi la metà degli occupati.



IL QUADRILATERO D'ORO  
(AREZZO, ALESSANDRIA,  
MILANO E VICENZA)  
È IL PRIMO ESPORTATORE  
DELL'UNIONE EUROPEA,  
DAVANTI A FRANCIA, BELGIO,  
GERMANIA E AL RESTO  
DELL'ITALIA

IL **79%**  
DELL'EXPORT 2024  
È DESTINATO  
A PAESI EXTRA-UE,  
CON IL 21% CHE RIMANE  
NELL'UNIONE EUROPEA

NEL 2024  
L'ITALIA ESPORTA  
PRODOTTI DELLA  
GIOIELLERIA PER  
**16 MLD** DI EURO,  
+39% SULL'ANNO  
PRECEDENTE



## Cosmetica

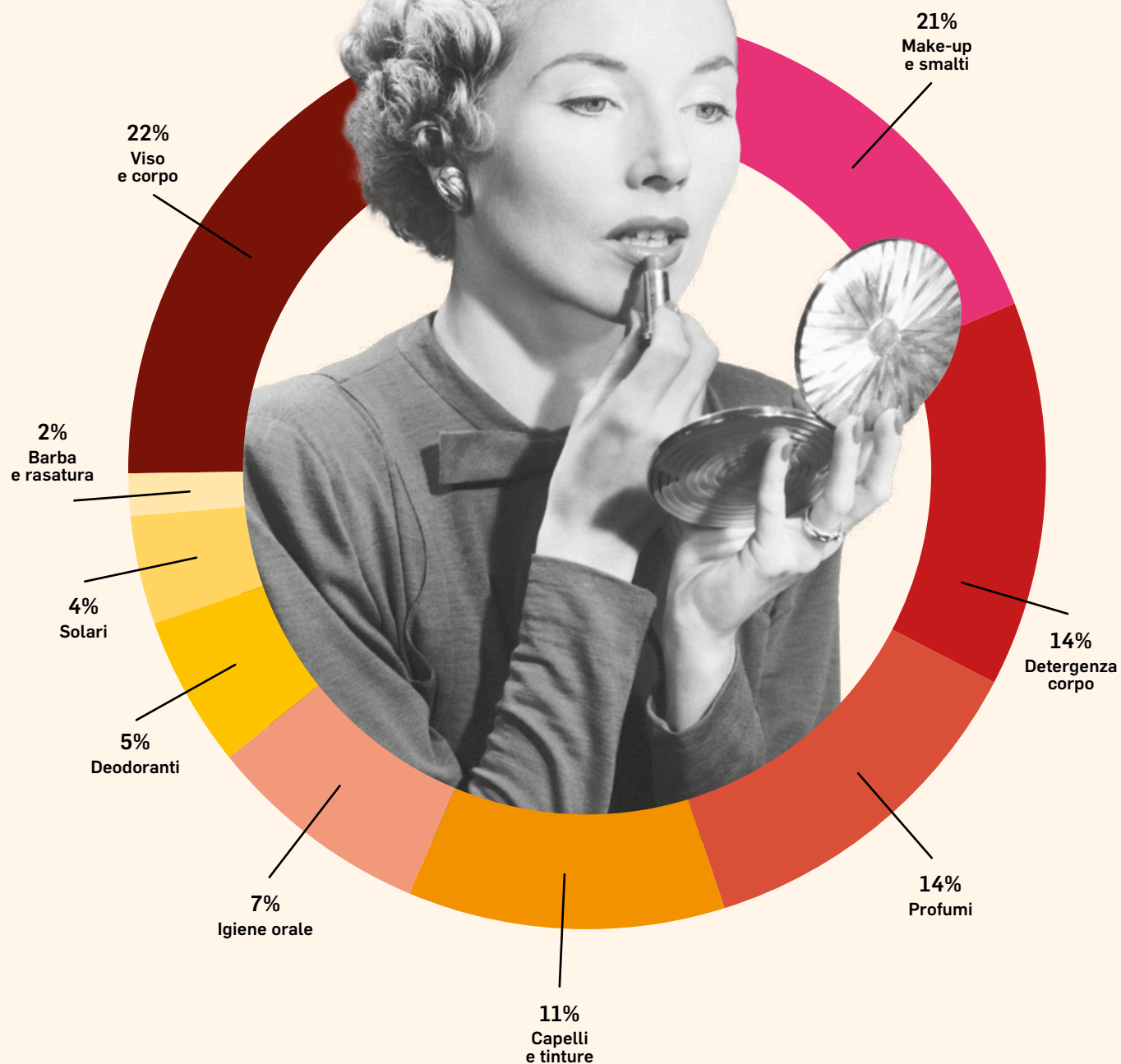
**N**emmeno la crisi economica globale riesce a fermare la corsa dell'industria cosmetica italiana. Nel 2024 il settore segna un balzo del 13% di valore aggiunto, superando i 9 miliardi di euro, sostenuto da un export tradizionalmente robusto, in crescita del 12% sull'anno precedente.

La Lombardia resta saldamente al comando, generando quasi due terzi del fatturato nazionale, in un comparto che coinvolge quasi 400 mila addetti. A fare la differenza è una combinazione vincente di innovazione, digitalizzazione e transizione green, resa possibile da investimenti costanti in Ricerca e Sviluppo e da un equilibrio tra rigore e creatività che rende questa componente dell'Economia della Bellezza un asset prezioso per il Paese.

Il successo della Cosmetica beneficia della crescente attenzione al benessere, con la cura della pelle divenuta un rituale quotidiano. Lo confermano i dati: nel 2024, il 36% dei consumatori ha acquistato prodotti cosmetici, collocando il settore appena dietro farmaci, food&beverage e abbigliamento. La qualità resta il vero punto di forza: il 61% degli acquirenti la mette al primo posto, ben sopra la convenienza (29%).

**Ogni individuo utilizza OGNI GIORNO  
ALMENO 8 COSMETICI. Dai gesti legati  
alla cura di sé, fino alla protezione e prevenzione,  
questi prodotti sono indispensabili  
per il benessere di ognuno a ogni età**





**CHIEF DIGITAL & MARKETING OFFICER  
L'ORÉAL ITALIA**

A portrait of a woman with curly hair, smiling. The image is split vertically: the left side is in black and white, and the right side is overlaid with a solid orange color. The woman is wearing a dark-colored sweater.

«Attraverso l'analisi  
del tipo di pelle, delle condizioni  
ambientali e dello stile di vita,  
l'AI può raccomandare  
prodotti specifici,  
routine di bellezza su misura  
e persino formulazioni ad hoc»

SUSANA  
RODRIGUEZ  
ESCUDERO



# Incontro con Susana Rodriguez Escudero

Paradoxe Virtual Flower è una fragranza creata con il supporto dell'Intelligenza Artificiale. I maestri profumieri hanno lavorato con l'AI come partner creativo.



Grazie a un'esperienza internazionale e variegata, Susana Rodriguez Escudero è dotata di competenze ampie, flessibili e trasversali che integrano digitale, marketing e visione strategica. Approdata in L'Oréal Italia nel 2019, oggi, oltre a guidare l'evoluzione digitale, è membro del Comitato Esecutivo del gruppo, partecipando attivamente alle scelte d'indirizzo. Il suo approccio è orientato alla creazione di sinergie virtuose tra le diverse divisioni aziendali per generare valore, con un forte focus sul consumatore e sull'uso ingegnoso dei dati. Guarda con profonda professionalità e interesse alle potenzialità dell'AI, nella convinzione che l'approccio umano resti irrinunciabile.



CreAITech  
è il GenAI Beauty  
Content Lab  
di L'Oréal,  
un laboratorio  
che consente  
al Gruppo  
di combinare  
le proprie  
competenze  
creative con  
la potenza dell'AI,  
un modo  
per innovare  
su ideazione  
e prototipazione  
e prendere  
ispirazione per  
nuovi codici visivi.

### **L'Oréal è una grande Beauty Tech company. Che cosa significa e quali investimenti fa in questo settore?**

«L'innovazione è da sempre nel nostro Dna. Nel 1909 L'Oréal è nata dalle mani e dalle idee di un chimico, Eugène Schueller, che ha inventato la prima tintura per capelli. Per essere leader nella bellezza oggi, bisogna esserlo nella Beauty Tech che, pertanto, è un asset fondamentale per il Gruppo. L'Oréal investe ogni anno in tecnologie della bellezza oltre 1 miliardo e 300 milioni di euro in ricerca e sviluppo, e si avvale del lavoro di 8 mila talenti digitali che lavorano in 20 centri di ricerca in tutto il mondo. I nostri nuovi dispositivi, le app e le tecnologie sono regolarmente presentate al CES di Las Vegas e al VivaTech di Parigi. Dal 2017, L'Oréal ha vinto un totale di 18 CES Awards. La parola fondamentale è “personalizzazione”: siamo passati dal concetto di *Beauty for all* a quello di *Beauty for each* per rispondere alle esigenze, alle aspettative e ai desideri di ognuno, qualunque sia la sua particolarità e diversità, con l'approccio più personalizzato possibile. E questo approccio è possibile su larga scala e a un costo accessibile solo grazie alle nuove tecnologie».

### **Può farci qualche esempio dei più recenti device che avete lanciato?**

«A gennaio, al CES di Las Vegas abbiamo lanciato Cell BioPrint, un dispositivo portatile che in pochi minuti fornisce un'analisi della pelle, calcola l'età biologica e individua gli inestetismi a cui ciascuno di noi è più esposto. In questo modo è possibile creare una skincare personalizzata. Cell BioPrint utilizza la proteomica avanzata, ovvero lo studio dell'impatto della composizione proteica nel corpo sull'invecchiamento della pelle. Un'altra tecnologia che vorrei citare è Hapta di Lancôme, vincitrice del CES Innovation Award. Si tratta di un dispositivo pensato per aiutare le persone con disabilità motorie ad applicare il trucco. Si stima che 50 milioni di persone in tutto il mondo oggi abbiano capacità motorie limitate e il 15% della popolazione conviva con una qualche forma di disabilità».







L'Oréal Cell  
BioPrint  
è un dispositivo  
hardware da tavolo  
che fornisce analisi  
personalizzate  
della pelle  
in soli cinque  
minuti, utilizzando  
la proteomica  
avanzata.

### **Che cosa rappresenta l'AI per L'Oréal e per il Beauty in generale?**

«Per L'Oréal e per l'industria della Bellezza in generale, l'AI rappresenta un'enorme opportunità per innovare, personalizzare e migliorare l'esperienza del cliente. Attraverso l'analisi di dati quali – per citarne alcuni – il tipo di pelle, le preferenze individuali, lo stile di vita e persino le condizioni ambientali, l'AI può raccomandare prodotti specifici, routine di bellezza su misura e persino formulazioni ad hoc. Abbiamo per esempio uno strumento, il Beauty Genius, che sfrutta il patrimonio di dati disponibili nel database L'Oréal per offrire al cliente consigli di bellezza *custom made*. E non finisce qui, perché l'AI accelera anche i processi di ricerca e sviluppo. Può analizzare enormi quantità di dati scientifici, ingredienti e formulazioni per identificare nuove combinazioni, prevedere l'efficacia di un prodotto e massimizzare i processi. Si riducono tempi e costi, portando prodotti innovativi sul mercato più velocemente. Inoltre, è fondamentale per migliorare l'esperienza di acquisto online attraverso raccomandazioni specifiche, chatbot intelligenti per l'assistenza clienti e una navigazione più intuitiva. Questo porta a un maggiore coinvolgimento degli utenti. Da non dimenticare, infine, che l'AI può inoltre contribuire a rendere l'industria della Bellezza più sostenibile, ottimizzando l'uso delle risorse, riducendo gli sprechi e monitorando l'impatto ambientale delle produzioni. Può aiutare a identificare ingredienti più sostenibili e processi produttivi più efficienti».

### **Sostenibilità, Tecnologia e Bellezza. In che modo questi tre aspetti si tengono insieme?**

«La tecnologia è essenziale. Ma deve essere anche sostenibile, e la sostenibilità è al centro di tutte le nostre dinamiche aziendali. Lavoriamo da 15 anni per un miglioramento del gruppo in questa direzione con ottimi risultati. Il nostro impegno è ben riconosciuto: per il nono anno consecutivo abbiamo ottenuto la tripla A dalla CDP (Carbon Disclosure Project), organizzazione globale no-profit per l'ambiente, per le performance nella gestione delle risorse idriche e in quella forestale e nella lotta al cambiamento climatico. Quando progettiamo un nuovo dispositivo e un nuovo prodotto, pensiamo molto alle possibili ricadute. Per esempio, *AirLight Pro* è un phon con tecnologia a luce infrarossa che consuma meno energia rispetto a un altro asciugacapelli; *Water Saver* è un doccino che utilizza una tecnologia brevettata di frammentazione dell'acqua per risparmiarne fino al 69%. Anche in ambito digitale è fondamentale lavorare per mitigare l'impatto ambientale. L'Oréal ha stretto una partnership con IMPACT+, una startup leader nel campo della sostenibilità. La tecnologia di IMPACT+ ci consente di analizzare vari aspetti delle nostre campagne, inclusi gli elementi creativi, i dispositivi target, le piattaforme utilizzate e i metodi di consegna, per individuare il loro impatto sulle emissioni di CO<sub>2</sub>. Questa analisi ci rivela come ridurre la nostra impronta di carbonio senza compromettere l'efficacia dei nostri progetti».

**«L'umano è essenziale per cogliere  
il contesto, le sfumature e le motivazioni  
personali che vanno oltre i dati:  
l'intuito e la professionalità di un esperto  
non sono replicabili»**

### **Guardando avanti, immagina che l'AI potrà intervenire direttamente nei processi creativi o crede che resterà un acceleratore, ma non un autore?**

«Oggi ci troviamo davanti a una nuova frontiera dove creatività e tecnologia sono più vicine che mai. Noi stiamo continuamente reinventando le esperienze di Bellezza per coinvolgere i nostri clienti nei luoghi fisici, digitali e virtuali. Stiamo esplorando nuove tecnologie come l'AI generativa per accrescere la creatività per i nostri brand. Abbiamo il CreAITech GenAI Beauty Content Lab, il nostro spazio sicuro per la sperimentazione, dove stiamo indagando come la tecnologia possa liberare il potenziale umano in ottica di co-creazione. È importante sottolineare che, come Gruppo, abbiamo deciso di non utilizzare volti, corpi, capelli e pelle "simili alla vita reale" generati dall'AI per supportare o migliorare i benefici dei

L'Oréal ha collaborato con Meta per lanciare il programma «New Codes of Beauty», che mira a esplorare nuove frontiere creative nel campo della bellezza.

prodotti nella nostra comunicazione esterna. In L'Oréal vediamo l'AI come strumento potente che aumenta le capacità creative umane, libera nuovi potenziali e permette di sondare orizzonti estetici nuovi. Al contempo, siamo però convinti che l'apporto umano sia fondamentale e che non si possa prescindere da questo. Un esempio di come l'AI ha interagito con la creatività delle persone è *Virtual Flower*, una fragranza Prada della linea *Paradoxe*, creata con il supporto dell'Intelligenza Artificiale, e sviluppata nel laboratorio Givaudan, con uno strumento di AI specializzato. I maestri profumieri Nadège Le Garlantezec, Shyamala Maisondieu e Antoine Maisondieu hanno lavorato con l'AI realizzando un accordo in grado di catturare il profumo arioso e vivace del fiore di gelsomino così come viene percepito in natura».

**AI skin analysis, try-on virtuali: quanto queste innovazioni stanno ridefinendo la relazione tra brand e clienti? E cosa resta, invece, profondamente umano?**

«L'analisi della pelle tramite AI e i *try-on* virtuali stanno rivoluzionando la relazione brand-cliente nel Beauty, spostandola verso un modello di iper-personalizzazione. L'AI offre diagnosi precise e raccomandazioni di prodotti su misura e i *virtual try-on* permettono di sperimentare formulazioni senza rischi, aumentando l'engagement. Queste tecnologie basate sui dati costruiscono una nuova forma di fiducia e forniscono ai brand degli *insight* preziosi per lo sviluppo dei prodotti. Tuttavia, aspetti profondamente umani restano insostituibili. L'AI non può replicare l'empatia e la connessione emotiva di un consulente, fondamentali nel settore Beauty dove l'autostima e il benessere psicologico sono cruciali. L'umano è essenziale per cogliere il contesto, le sfumature e le motivazioni personali che vanno oltre i dati: l'intuito e la professionalità di un esperto non sono replicabili. Infine, la stima profonda e duratura nasce dalla relazione personale e dalla cura, non solo dalla precisione algoritmica. Il futuro vede un'integrazione vincente tra la potenza dell'AI e il valore insostituibile del tocco umano».

**Tempo di lettura: 8 minuti**





LE IMPRESE DESIGN-DRIVEN

## Agroalimentare

**I**l settore tiene botta. Nonostante le turbolenze climatiche e geopolitiche, l'Agroalimentare è rimasto stabile nel 2024 rispetto all'anno precedente, dimostrando una notevole resilienza. Le oltre 181 mila imprese della filiera enogastronomica hanno mantenuto invariato il proprio contributo al valore aggiunto – 48 miliardi di euro – grazie soprattutto a un export in evidente crescita del +7,5%, in controtendenza dunque rispetto al calo generale delle esportazioni italiane (-0,4%).

L'Italia, intanto, si conferma regina mondiale delle eccellenze certificate, con 857 prodotti DOP, IGP e STG, circa un terzo delle denominazioni globali. Un patrimonio sempre più apprezzato anche all'estero, con il comparto certificato in costante ascesa sia nei mercati UE che fuori dai confini europei.



**9,3**  
**MLD €**

EXPORT  
AGRICOLTURA,  
SILVICOLTURA  
E PESCA

**59,8**  
**MLD €**

EXPORT PRODOTTI  
ALIMENTARI,  
BEVANDE  
E TABACCO

**857**

PRODOTTI  
DOP, IGP E STG

**317**

CONSORZI  
DI TUTELA



## Sistema Casa



**I**l cosiddetto «Sistema Casa», che include Arredamento, Design e altri prodotti per la casa, è un settore rilevante non solo per l'Economia della Bellezza ma anche per l'educazione e la soddisfazione quotidiana del nostro sguardo. Il design, tra le forme d'arte, è forse quello che si insinua più capillarmente nelle nostre vite perché si presta facilmente a entrare nelle abitazioni e nei luoghi di lavoro. Nel 2024 il Sistema Casa ha prodotto un valore aggiunto di 16 miliardi, in progresso del 14% dopo un 2023 difficile a causa della riduzione del bonus mobili e della revisione del Superbonus, nonché degli altri incentivi governativi. L'export del settore va però a braccetto con le difficoltà dell'intero mercato nazionale. Tuttavia, la parte di produzione più legata al Made in Italy è stata in controtendenza, approfittando del calo dei costi di produzione e valorizzando la componente più artistica e di design – oltre al valore del brand – nel prezzo finale dei prodotti.



IL SALONE  
DEL MOBILE  
È LA PIÙ GRANDE  
MANIFESTAZIONE  
AL MONDO  
DEDICATA AL DESIGN

MILANO  
SI CONFERMA  
CAPITALE DEL DESIGN  
CON IL **18,6%**  
DEL VALORE AGGIUNTO  
E IL **13,3%**  
DEGLI ADDETTI

**CHIEF MARKETING OFFICER  
MOLTENI GROUP**

**MEMBRO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
DEL SALONE DEL MOBILE E DI IMMSI S.P.A.**





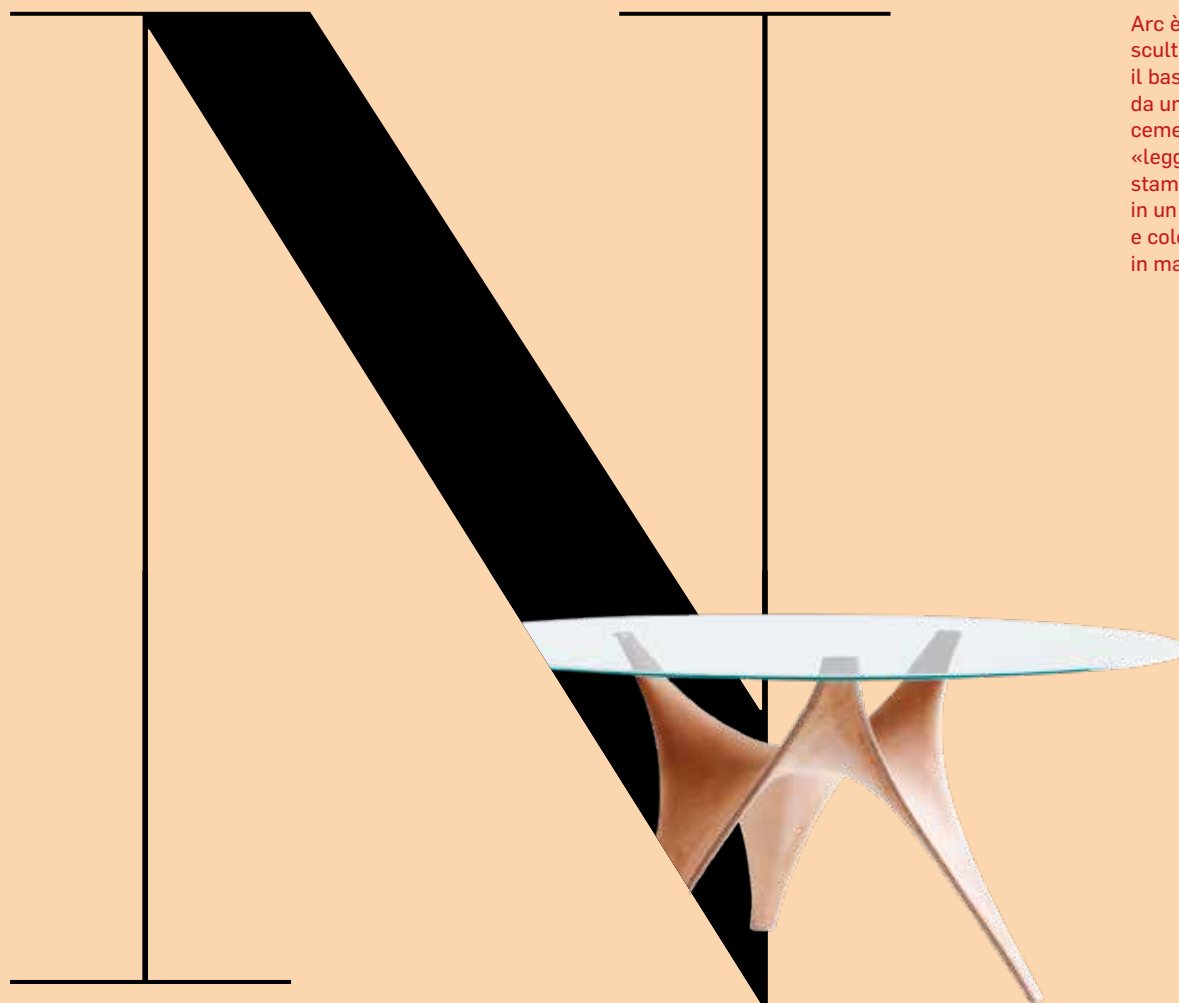
**«L'AI rappresenta per noi molto più di una semplice evoluzione tecnologica: è una leva strategica per ripensare i processi, aumentare l'efficienza e generare valore sostenibile»**

**GIULIA  
MOLTENI**





# Incontro con Giulia Molteni



Arc è un tavolo scultura, con il basamento fatto da un innovativo cemento «leggero», stampato in un unico blocco e colorato in massa.

Nata a Como nel 1979, Giulia Molteni è alla guida del marketing strategico e della comunicazione di Molteni Group, che comprende i marchi Molteni&C, UniFor e Citterio. Sposata e madre di tre figli, negli anni ha saputo coniugare spirito imprenditoriale e visione strategica, partecipando attivamente alla vita associativa e istituzionale del settore. Consigliere incaricato per il Gruppo Mobili di Assarredo, è anche membro del Consiglio di Amministrazione del Salone del Mobile (dal 2021) e di Immsi S.p.A.

Gio Ponti, Vincent  
Van Duysen,  
Christophe  
Delcourt,  
Tobia Scarpa,  
Herzog & de  
Meuron, Foster +  
Partners sono solo  
alcuni nomi dei  
designer eccellenti  
che hanno  
disegnato  
le collezioni  
per Molteni Group.

**Molteni Group ha sempre fatto della qualità e del progetto il suo tratto distintivo. Come si preserva l'identità creativa di un brand così radicato quando si inizia a dialogare con strumenti di Intelligenza Artificiale?**

«Nel continuo investimento in innovazione, preservare l'identità creativa significa, prima di tutto, rimanere fedeli ai nostri valori fondanti: ossessione per la qualità (quasi artigianale, in equilibrio tra artigianalità e industria), collaborazione con grandi architetti e designer internazionali, profondo legame con la tradizione e la cultura del progetto. L'Intelligenza Artificiale non sostituisce questi valori, ma può diventare uno strumento a supporto, se utilizzata in modo consapevole e coerente. Per noi, l'AI è una tecnologia da integrare senza mai rinunciare alla visione umana: può intervenire nell'ottimizzazione dei processi e nella relazione con i clienti ma non potrà mai sostituire l'artigianalità e il genio dell'uomo. Molteni Group ha una storia profondamente radicata nella cultura del design italiano, e proprio per questo ha la responsabilità – e la possibilità – di guidare l'innovazione con intelligenza e misura, senza subirla. L'identità si preserva anche così: adattandosi al futuro, ma rimanendo ancorati a ciò che ci rende unici».

**La creatività nel design è spesso frutto di intuizione, errore, materia. Pensa che l'AI possa arricchire questo processo o rischia di renderlo sterile?**

«L'Intelligenza Artificiale può arricchire il processo creativo solo se non la si pensa come un sostituto del pensiero umano, bensì come un supporto. L'AI non può replicare la creatività che nasce dal dialogo e dal lavoro sul campo. L'Intelligenza Artificiale non dovrebbe mai sostituire quella umana, ma piuttosto valorizzarla e amplificarla. Non si tratta di annullare il capitale umano, bensì di potenziarlo. Il genio umano nasce dall'irrazionalità, mentre queste tecnologie avanzate si basano su un approccio puramente razionale. Come può quindi la sola razionalità superare la creatività? Diego Della Valle ha presentato una collezione ispirata a quella che lui ha chiamato "l'Intelligenza Artigianale": nessun algoritmo potrà mai sostituire il sapere delle mani che nasce dall'esperienza e dalla sensibilità. Un creativo che disegna una sedia può usare un software per generare rapidamente molte configurazioni, ma l'irrazionalità geniale da cui nasce il primo spunto creativo non potrà mai essere replicata o sostituita dall'AI».







**Il vostro Gruppo ha una storia importante, ma guarda al futuro con una forte spinta all'innovazione. Che ruolo può avere l'Intelligenza Artificiale nei vostri processi, dalla prototipazione alla logistica, o persino alla customer experience? Avete già sperimentato strumenti di Intelligenza Artificiale nella fase di progettazione o in altre aree dell'azienda? Se sì, con quali risultati?**

«L'Intelligenza Artificiale rappresenta per noi molto più di una semplice evoluzione tecnologica: è una leva strategica per ripensare i processi, aumentare l'efficienza e generare valore sostenibile. In Molteni Group stiamo adottando un approccio pragmatico e progressivo, integrando l'AI in aree chiave come la manutenzione predittiva, l'ottimizzazione energetica e la gestione intelligente dei flussi operativi. Un esempio concreto è l'uso dell'AI per anticipare anomalie nei macchinari produttivi, riducendo i fermi impianto e migliorando la continuità operativa. Allo stesso tempo, stiamo sperimentando soluzioni che analizzano i consumi energetici in tempo reale, suggerendo azioni correttive per ridurre sprechi e costi. Ma l'AI non è solo tecnologia: è cultura. Per questo stiamo lavorando anche sulla formazione diffusa e sull'*empowerment* delle persone, affinché possano

**«L'Intelligenza Artificiale  
può arricchire il processo creativo solo se  
non la si pensa come un sostituto del pensiero  
umano, bensì come un supporto»**

interagire con questi strumenti in modo consapevole e creativo. Il nostro obiettivo è costruire una “fabbrica predittiva” che sia anche sostenibile, dove l'AI supporta le decisioni senza sostituire il pensiero umano. Stiamo perseguendo un approccio *omni-channel* che modernizza e rende più fluida l'esperienza del cliente (un esempio concreto è il CRM, con MG Quote che permette di fare preventivi rapidi ai clienti finali, comunicando in tempo reale “la domanda” ai nostri impianti produttivi, oppure l'app di cantiere che fornisce istruzioni di montaggio per aumentare la qualità del nostro servizio ai clienti). Le tecnologie digitali permettono di espandere e controllare in *blockchain* la nostra presenza globale, garantendo sicurezza dei dati, trasparenza e decentralizzazione».

La D.154.2 di Gio Ponti ha un profilo avvolgente e sinuoso. La poltrona è stata ideata per il progetto della villa dei collezionisti Planchart a Caracas (1953-57).

## «L'abitare non è più solo funzionale, ma è un'esperienza a 360 gradi in cui si celebra la cultura del vivere di qualità»

**Voi avete sempre lavorato con designer celeberrimi: a quale di questi chiedereste oggi di collaborare con l'AI?**

«È vero, abbiamo collaborato con molti designer straordinari, come Norman Foster, Herzog & de Meuron, Jean Nouvel: ognuno di loro ha un approccio unico all'innovazione e alla creatività. Sarebbe affascinante vedere come ogni designer potrebbe integrare l'AI nel proprio processo, valorizzando la tecnologia senza perdere l'artigianalità e la visione umana che rendono il design così speciale. Un domani, potremmo chiederlo a ciascuno di loro, chissà!».

**Qual è il vostro pezzo più «tecnologico»?**

«Gliss Master, il sistema progettato dal direttore creativo Vincent Van Duysen, fiore all'occhiello della collezione notte di Molteni&C. Combina sistemi di apertura brevettati, come l'anta Meridian disegnata da Studio Klass, con soluzioni tecnologiche avanzate come i meccanismi di scorrimento, sovrapposti e complanari, che si avvalgono di ammortizzatori magnetici che eliminano il rumore in fase di attivazione; e ancora, materiali all'avanguardia, come MDi di Inalco, un materiale composto da minerali naturali puri che incarnano la sostenibilità e una raffinata lavorazione artigianale. Grazie a meccanismi di precisione, materiali di ultima generazione e componenti modulari, Gliss Master permette di personalizzare l'ambiente adattandolo a qualsiasi esigenza».

**Stiamo assistendo a un cambiamento di paradigma nel modo in cui si concepisce l'abitare. Che cosa sta cambiando soprattutto?**

«Gli ambienti sono spazi sempre più dinamici, che devono adattarsi alle nuove esigenze di benessere e sostenibilità. L'abitare non è più solo funzionale, ma è un'esperienza a 360 gradi in cui si celebra la cultura del vivere di qualità, di cui Molteni&C è promotore attivo».

Due poltrone modello D.151.4, disegnate da Gio Ponti. La struttura estetica è in massello di noce canaletto con puntali in ottone. Completamente sfoderabile, sia nella versione in tessuto sia in quella in pelle.

**Tempo di lettura: 7 minuti**





# Automotive

**G**razie al calo dei costi di energia, materie prime e servizi (-14%), il valore aggiunto del settore Automotive per il Paese avanza del 3% nel 2024. La fabbricazione di carrozzerie, con un più 11%, si conferma il traino del comparto. Bene anche i veicoli a due ruote, che registrano un progresso delle immatricolazioni dell'11% grazie al boom delle vendite di fine serie legate alla chiusura dell'omologazione Euro 5. Deluse le speranze di chi confida nella decarbonizzazione: le auto elettriche sono ferme a quota 4,2% del totale, mentre le ibride plug-in calano a 3,4%, confermando l'Italia fanalino di coda tra i maggiori mercati europei per le auto a zero o bassissime emissioni. Eppure proprio dalla transizione ai motori elettrici potrebbero arrivare grandi sfide, e forse opportunità, per l'Automotive.

Con l'addio ai motori a combustione, infatti, l'auto perde il rombo e le vibrazioni che per decenni hanno alimentato l'emozione della guida. Senza il rombo, la forma prende il suo spazio: linee, materiali e dettagli diventano strumenti per raccontare storie, toccare corde sensibili, dare personalità. Non a caso, il 60% degli acquirenti indica l'aspetto emozionale come il secondo fattore più importante nella scelta, subito dopo l'affidabilità. Il design non è più solo estetica o funzione: è linguaggio emozionale, dichiarazione di valori, ponte fra tradizione e innovazione. E la Bellezza si fa ancora più centrale.

59,3 MLD €

EXPORT MEZZI DI TRASPORTO

51%

UE

49%

EXTRA-UE



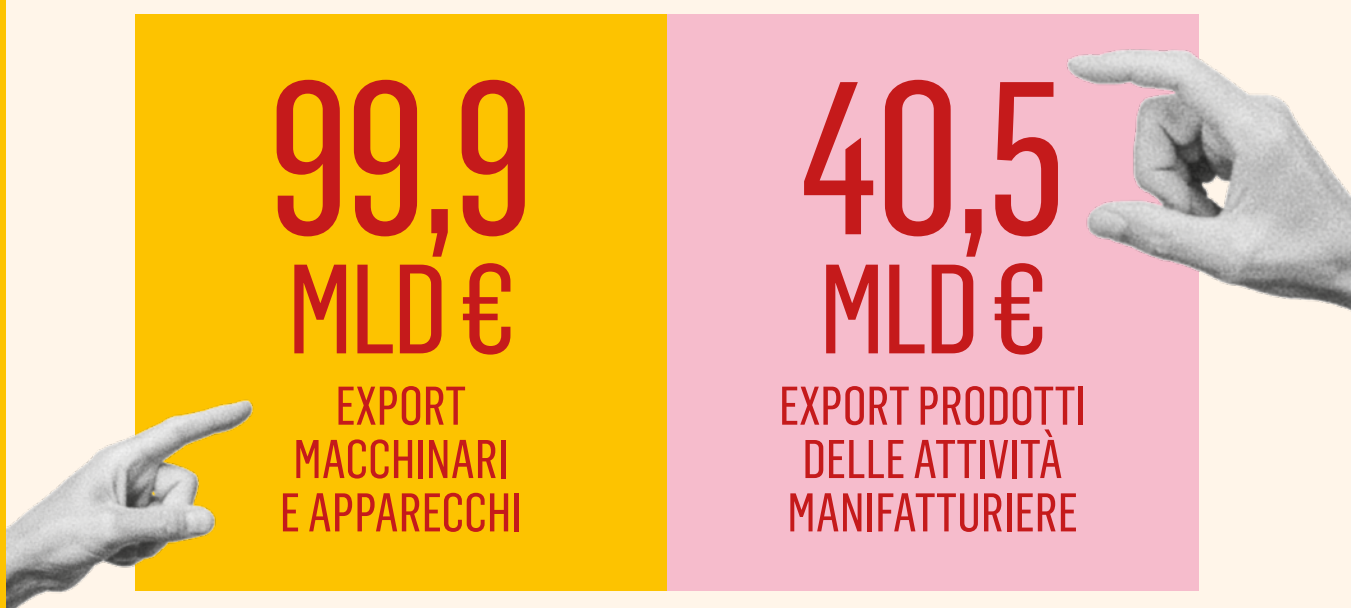
## LE IMPRESE DESIGN-DRIVEN

# Meccanica

**I**l comparto della Meccanica, vero protagonista del sistema produttivo italiano e della Bellezza, cresce dell'11% e sfiora i 200 miliardi di euro di valore aggiunto. Complice il calo dei costi energetici e delle materie prime, le imprese del settore hanno visto aumentare i margini senza dover ritoccare i prezzi: merito di un posizionamento forte e consolidato, costruito su qualità, innovazione e affidabilità. Come nell'Automotive, anche qui tecnologia e personalizzazione sono le parole chiave, soprattutto nell'export, dove il mercato Asia-Pacifico guida la domanda.

La Meccanica di precisione, in particolare, si conferma una delle colonne portanti della manifattura italiana. Non solo cresce, ma si espande, entrando nei settori più strategici: aerospazio, automotive, biomedicale, alimentare ed elettronica. Il suo successo? La capacità di offrire soluzioni su misura, precise al millesimo, in linea con le nuove esigenze del mercato e le sfide tecnologiche globali.

### I VALORI DELL'EXPORT



Fonte: Elaborazione Ufficio Studi di Banca Ifis su dati Istat 2024







L'INTELLIGENZA  
ARTIFICIALE  
È GIÀ QUI



## INTRODUZIONE

# L'elefante nella stanza, un viaggio nell'AI

Alla cena di classe di fine anno un gruppo di studenti di quinta liceo ha aggiunto un posto a tavola per un'ospite speciale: l'Intelligenza Artificiale. Il convitato di pietra era rappresentato da un cartonato con il logo di ChatGPT incollato sulla testa, seduto a convivio tra i ragazzi. «È sempre stato con noi», è stata la giustificazione per una goliardata che racconta bene la presenza costante e pervasiva, anche quando impercettibile, di uno «special guest» che potrebbe presto diventare padrone di casa.

L'Intelligenza Artificiale è il grande elefante nella stanza, sempre più ingombrante. Ha il duplicato delle chiavi di casa, occupa il nostro soggiorno, sa i nostri gusti e ci consiglia quale serie guardare la sera, quando siamo troppo stanchi per scegliere. Sottile, solerte, irrinunciabile e brillante. Ci suggerisce la musica da ascoltare per rilassarci, le ricette da cucinare con gli avanzi in frigorifero, i vestiti da comprare per l'inverno. Usa algoritmi che ci conoscono meglio dei nostri partner. Entra nell'obiettivo della fotocamera del telefono e ci suggerisce quando sorridere e quando scattare. Si insinua nei nostri messaggi, scrive per noi parole precise, completa le frasi quando non riusciamo a chiuderle.

E se l'intervento dell'AI nelle nostre vite private, benché onnipresente, resta invisibile e spesso silente, la vera rivoluzione sta avvenendo in ambito macro, nei settori chiave dell'Economia e dell'Industria, della Scienza, della Governance e della Cultura.

Alcuni computer sono ormai in grado di eseguire, in un solo secondo, il numero di calcoli che un essere umano potrebbe compiere in un anno intero e stanno acquisendo abilità e capacità percettive che un tempo erano considerate esclusive degli esseri umani (*McKinsey, 2024*).

L'AI rappresenta la grande rivoluzione del XXI secolo, in grado di agire come leva strategica di competitività per imprese e pubblica amministrazione (*The European House Ambrosetti, 2025*). È destinata a rimodellare profondamente l'economia globale. Il suo impatto si estende alle organizzazioni e alle istituzioni, spingendo verso nuovi modelli di investimento e imponendo una revisione profonda delle pratiche lavorative ormai consolidate (*Dwivedi et al., 2021; Cazzaniga et al., 2024*).

## «L'AI, come la maggior parte delle tecnologie trasformative, CRESCE GRADUALMENTE, PER POI ARRIVARE IMPROVVISAMENTE»

Reid Hoffman, cofondatore di LinkedIn

I grandi progressi dell'umanità sono figli di salti tecnologici. Alcuni studiosi paragonano l'avvento dell'AI a svolte storiche come quella della macchina a vapore nel XVIII secolo, che rivoluzionò radicalmente attività e processi manuali, in un'epoca in cui l'uomo aveva ormai raggiunto i limiti delle proprie capacità fisiche (*Dwivedi et al., 2021; Cazzaniga et al., 2024; McKinsey, 2024*).



CA. 5500-  
3500 A.C.

## RUOTA

Trasporti più efficienti, nascita del commercio su larga scala, riduzione della fatica fisica

1450  
(GUTENBERG)

## STAMPA A CARATTERI MOBILI

Alfabetizzazione diffusa, circolazione di idee, sviluppo di una cultura pubblica e critica

1769

## MACCHINA A VAPORE

Urbanizzazione, nascita delle fabbriche, aumento della produzione, trasformazione del lavoro

SECONDA  
METÀ '800

## ELETTRICITÀ E ILLUMINAZIONE ARTIFICIALE

Vita notturna, cambiamento delle città, nuovi ritmi lavorativi ed elettrodomestici nelle case

1958

## SATELLITI E TELECOMUNICAZIONI

Comunicazione globale istantanea, informazione in tempo reale, mantenimento dei contatti a distanza

1989

## INTERNET WORLD WIDE WEB

Digitalizzazione della vita quotidiana, accesso globale a ogni tipo di informazione, lavoro e servizi online

OGGI

## INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Automazione di compiti cognitivi, metamorfosi delle professioni, tecnologie intuitive, nuove questioni etiche

Come sottolinea la società internazionale di consulenza McKinsey, l'uomo ha sempre guardato all'automazione avanzata con un misto di entusiasmo e timore, a dispetto della sua utilità, apparentemente senza confini. A generare diffidenza è, in particolare, la prospettiva di forme di intelligenza simili a quelle umane, capaci di agire in modo autonomo e potenzialmente prevaricante. Eppure, con l'emergere di sistemi avanzati come l'AI generativa e i grandi modelli linguistici (LLM) sviluppati da realtà come OpenAI, Google, Meta, Mistral e altre, si profila – malgrado le nostre ansie distopiche – l'inizio di una nuova era tecnologica (*McKinsey, 2025*).

**«Ho sempre considerato l'AI come  
la tecnologia più profonda  
su cui l'umanità sta lavorando.  
Più profonda del fuoco, dell'elettricità  
o di qualsiasi altra cosa  
che abbiamo scoperto in passato»**

Sundar Pichai, ceo di Alphabet

L'Intelligenza Artificiale è ormai una componente chiave nel panorama economico globale, con implicazioni che spaziano dalla produttività alla gestione dei dati, fino alla trasformazione dei modelli di business. Solo dieci anni fa, l'AI faticava a concorrere con le capacità umane nella comprensione del linguaggio o nel riconoscimento delle immagini; oggi, tecnologie come GPT-4, Claude 3 o Gemini superano gli standard umani in molti ambiti, accelerando il ritmo con cui le imprese innovano e competono. Coerentemente con questa evoluzione, l'AI Index 2024 della Stanford University segnala un'integrazione sempre più diffusa dell'AI in settori come Educazione, Sanità, Finanza e Manifattura.

L'adozione di sistemi abilitati all'AI sta trasformando il modo in cui le organizzazioni prendono decisioni strategiche, passando da modelli basati



sul giudizio umano e su dati storici a scelte supportate da elaborazioni in tempo reale, potenziate da tecnologie come *machine learning*, *deep learning*, NLP (o Elaborazione del Linguaggio Naturale) e reti neurali (Dwivedi et al., 2021; Davenport, 2018; Haenlein & Kaplan, 2019). Questi strumenti permettono alle macchine di apprendere, adattarsi, percepire e agire in modo autonomo, replicando funzioni cognitive tradizionalmente umane. In questo senso, l'Intelligenza Artificiale non si limita più ad automatizzare compiti ripetitivi: penetra in ambiti prima ritenuti esclusivamente umani, come l'istruzione, il marketing, la produzione avanzata o la medicina, portando con sé un impatto tangibile su performance e produttività (Dwivedi et al., 2019).

Abbiamo raggiunto un punto di non ritorno: la quantità di dati che oggi generiamo ha superato le capacità umane di analisi e sintesi, rendendo necessario il ricorso all'apprendimento automatico per dare senso e valore a questa mole di informazioni (McKinsey, 2024). Proprio da questa necessità nasce il potenziale dell'AI, che continua a crescere e a espandersi. Secondo stime recenti, il suo contributo alla produttività italiana potrebbe valere tra i 150 e i 170 miliardi di euro nei prossimi dieci anni. Tuttavia, accanto alle opportunità emergono anche nuove sfide: dalla gestione dei rischi legati alla privacy e alla disinformazione, fino alla protezione della proprietà intellettuale e alla riorganizzazione del lavoro.

Nonostante queste criticità, l'orientamento delle imprese è chiaro. Secondo McKinsey & Company (2024), il 92% delle aziende prevede di avviare o aumentare significativamente gli investimenti in AI nei prossimi tre anni, spinte dalla convinzione che questa tecnologia non solo migliori l'efficienza operativa, ma apra anche nuove strade per la crescita. Questo significa che le macchine sostituiranno l'uomo? Non per forza. È più probabile, invece, che si affermi una nuova forma di collaborazione tra intelligenza umana e artificiale: una sinergia capace di valorizzare le rispettive forze, combinando la creatività, l'etica e l'intuizione umana con la velocità, la precisione e la capacità di calcolo delle macchine. Dopo aver familiarizzato con i concetti chiave dell'AI, ci concentreremo proprio su queste possibilità di cooperazione, esplorando come l'Intelligenza Artificiale possa diventare alleata – e non sostituta – del pensiero umano.

### ALGORITHM

Sequenza di istruzioni che guidano un computer nel risolvere un compito o nel fare previsioni

### ALGORITHMIC BIAS

Distorsioni nei risultati dei modelli causate da dati di addestramento incompleti, squilibrati o errati

### ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)

Insieme delle tecnologie che simulano le funzioni cognitive umane

### COMPUTER VISION

Insieme di tecniche che permettono ai computer di «vedere» e analizzare immagini o video, riconoscendo oggetti, volti, testi, movimenti

### DEEP LEARNING (DL)

Sottoinsieme del machine learning basato su reti neurali profonde (es. ChatGPT)

### EXPLAINABLE AI (XAI)

Approcci e tecniche per rendere trasparenti e comprensibili le decisioni dell'AI

### FOUNDATION MODEL

Modelli pre-allenati su vasti dataset, in grado di adattarsi a compiti differenti (classificazione, traduzione, generazione eccetera) attraverso un'ulteriore fase di personalizzazione (fine-tuning)

### GENERATIVE AI

Forma di AI progettata per creare nuovi contenuti, come testi, immagini, musica o video. Simula la creatività umana combinando informazioni apprese in modo originale

### HALLUCINATION (DELL'AI)

Generazione, da parte di un sistema di AI, di risposte plausibili ma false. Rischio comune nei modelli linguistici (come i chatbot)

### LARGE LANGUAGE MODEL (LLM)

Modelli di deep learning addestrati su enormi quantità di testo per comprendere, generare e tradurre il linguaggio naturale

### MACHINE LEARNING (ML)

Branca dell'AI in cui i modelli imparano dai dati, senza essere programmati in modo esplicito, migliorando nel tempo grazie all'esperienza, trovando regole e schemi nei dati

### NATURAL LANGUAGE PROCESSING (NLP)

Ramo dell'AI che consente alle macchine di comprendere, interpretare e generare linguaggio umano

### NEURAL NETWORK

Modelli matematici ispirati al cervello umano, composti da «neuroni artificiali» organizzati in strati. Elaborano i dati in modo progressivo, permettendo al modello di apprendere rappresentazioni sempre più astratte





**PROFESSORESSA ORDINARIA  
ALL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

**DIRETTRICE DEL CENTRO  
INTERDIPARTIMENTALE ALMA  
MATER RESEARCH INSTITUTE  
FOR HUMAN-CENTERED ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE (ALMA AI)**

**DIRETTRICE DEL CENTRO DIGITAL  
SOCIETY DELLA FONDAZIONE  
BRUNO KESSLER DI TRENTO**



«Più che Intelligenza  
Artificiale, mi piace  
chiamarla “Augmented  
Intelligence” perché  
è un’intelligenza  
che aumenta la nostra»

MICHELA  
MILANO





## Incontro con Michela Milano



Professoressa ordinaria all'Università di Bologna, Michela Milano, classe 1970, dirige il Centro Interdipartimentale Alma Mater Research Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (Alma AI). Autrice di oltre 180 lavori scientifici, ha vinto numerosi premi ed è coinvolta nelle principali iniziative strategiche sull'AI a livello nazionale ed europeo. Dell'Intelligenza Artificiale lei conosce i meandri, gli enormi pregi («Le persone migliorano le loro performance quando entrano in contatto con questi sistemi») e le possibili trappole («Gli enormi modelli di AI alla base degli agenti conversazionali consumano tantissima energia e, sul lungo periodo e adottandoli su larga scala, non sono sostenibili») ed è lei che, qui, ci dice dove siamo e dove stiamo andando.

### **L'Intelligenza Artificiale potrebbe davvero essere creativa o semplicemente può rielaborare l'esistente?**

«L'Intelligenza Artificiale generativa, che è la più usata in ambito creativo, è basata su modelli che producono le risposte che hanno la stessa struttura statistica dei dati di ingresso. In altri termini: restituisce un output che assomiglia assolutamente all'input con cui è stata addestrata. Per cui se chiediamo una canzone e abbiamo addestrato la nostra AI con la musica dei Beatles, il risultato, pur non essendo un pezzo dei Beatles, assomiglierà molto al loro stile. E così vale per l'arte: se chiedo all'AI di farmi un quadro e quell'AI è stata addestrata con i quadri impressionisti, mi proporrà qualcosa con quella stessa impronta. In realtà non è dissimile da quello che accade agli esseri umani: anche un artista ha il suo modo di esprimersi che perpetua, anche se poi può capitare che qualcuno faccia un salto di stile e di tecnica, creando una nuova corrente che prima non esisteva. Diciamo che l'Intelligenza Artificiale generativa non inventa niente, ma rielabora quello che ha. Stupisce tuttavia che l'AI riesca a sviluppare delle strategie. Si tratta di un'abilità che non va sottovalutata, che in qualche modo può avere a che fare con la creatività. Lo vediamo nei giochi, anche complessi, come il Go: interviene un processo chiamato *Reinforcement learning* – apprendimento per rinforzo – che ottimizza il rinforzo positivo (in caso di vittoria) e minimizza quello negativo (in caso di sconfitta). In tale contesto si è osservato come l'AI facesse mosse che non erano mai state fatte da esseri umani. Durante lo storico incontro tra AlphaGo, il programma di Google DeepMind, e Lee Se-dol, un giocatore professionista sudcoreano considerato il migliore a livello mondiale, la platea era stupita dalle mosse sorprendenti, tutte prodromiche di una vittoria e indicative, in un certo senso, del superamento dell'intelligenza umana».

### **Qual è oggi il rapporto uomo/Intelligenza Artificiale?**

«Assistiamo a un fenomeno molto interessante: si è visto che le persone migliorano le loro performance quando entrano in contatto con questi sistemi. Gli scacchi sono un esempio eclatante: qui l'intelligenza artificiale non viene più battuta dagli esseri umani, nel senso che ha raggiunto la cosiddetta *Super Human Performance*, ciononostante gli Elo Point, ovvero il punteggio che quantifica la forza di un giocatore, in media sono

aumentati da quando c'è l'AI. Ci può essere cioè una collaborazione molto migliorativa tra uomini e Intelligenza Artificiale. Si assiste allo stesso circolo virtuoso anche nel campo artistico: una mia collega ha fatto collaborare coreografi umani con coreografie create dall'AI e il risultato è stato entusiasmante. Per questo, più che intelligenza artificiale, mi piace chiamarla *augmented intelligence* perché l'intelligenza che viene aumentata è di fatto la nostra».

**«Se usiamo l'Intelligenza Artificiale  
in modo costruttivo, mettendoci ingegno, estro  
e creatività, allora potrà aiutarci ad avere  
delle intuizioni che magari non avremmo avuto senza»**

**Ma i dati ci dicono che con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale potremmo anche rischiare di diventare più stupidi...**

«Sicuramente deleghiamo molto, demandiamo troppo. Ma, come ha detto di recente il grande Federico Faggin, l'inventore del microprocessore, se noi ci crediamo macchine, affidando alla tecnologia tutte le nostre decisioni e tutti i nostri compiti, ne verremo sopraffatti. Se invece usiamo l'AI in modo costruttivo, mettendoci ingegno, estro e creatività, allora potrà aiutarci ad avere delle intuizioni che magari non avremmo avuto senza».

**Come possiamo valorizzare le nostre capacità umane scongiurando il timore che l'AI ci sostituisca?**

«Sicuramente l'AI velocizza tutto ed è più rapida di noi. Ma – ne sono assolutamente certa – in tantissimi compiti non riuscirà mai a sostituirci. Può avere performance impressionanti però, nello stesso tempo, sarebbe assurdo fidarsi in modo cieco, senza spirito critico. Sa comporre frasi, ma non ne “comprende” il significato: per esempio, non ha il senso dell'opportunità e dei contesti. Spesso poi, pur non conoscendo le risposte, comunque le tenta. Si sta lavorando perché queste macchine possano dire “non lo so, magari posso chiedere il tuo aiuto?”: a quel punto l'interazione si farà ancora più interessante».

### **L'AI non ci ruberà il lavoro?**

«Sono convinta – almeno me lo auguro – che ci porterà via il lato noioso del lavoro mentre ci lascerà la parte di contenuto. Se usata in modo corretto, potrà velocizzare tanti compiti e sollevarci da azioni compilative. Qualcuno potrà certamente sentirsi minacciato: se la robotica e l'automazione industriale ci hanno sollevato dalle fatiche fisiche, l'AI potrebbe intervenire oggi nei lavori più concettuali. In questo momento c'è chi ritiene sia una bolla destinata a tramontare e chi è convinto che sia talmente efficiente da sostituirci. Vedremo».

**«È importante parlarne in Tv, scriverne sui giornali,  
spiegare ovunque si possa, affinché la gente  
impari che, per esempio, questa AI non è un oracolo  
e bisogna interagirci in modo critico»**

### **Come si possono educare i cittadini a un uso consapevole e critico dell'Intelligenza Artificiale?**

«Occorre un'operazione di divulgazione massiccia. La Finlandia per esempio è partita già anni fa con un programma – tradotto poi anche in altre lingue – chiamato *Elements of AI* per fare divulgazione tra i cittadini. È importante parlarne in Tv, scriverne sui giornali, spiegare ovunque si possa, affinché la gente impari che, per esempio, questa AI non è un oracolo ma bisogna interagirci in modo critico».

### **Qual è il modello di business? Come si guadagna con l'AI?**

«Intanto le versioni più evolute sono oggi a pagamento. E poi, comunque, mentre usiamo l'AI, spesso cediamo dati, informazioni, tutti elementi che vengono raccolti e che qualcuno si rivende bene».

### **E i costi dell'AI dal punto di vista ambientale?**

«L'AI consuma tantissimo e sul lungo periodo non è sostenibile. Se davvero usassimo questi strumenti in modo massiccio a livello personale, nei processi industriali su larga scala, nella pubblica amministrazione, non avremmo l'energia per farli funzionare. Ed è per questo che

probabilmente dovremo muoverci verso modelli più piccoli che non siano onniscienti, ma che si muovano all'interno di ambiti specifici. Se io ho un'azienda che fa scarpe, che cosa mi interessa che la macchina sappia di musica o di botanica? Dobbiamo fare quello che si chiama “distillazione”, un processo per cui noi partiamo da un modello grande che diventa il maestro e ne ricaviamo degli estratti. Possono allora nascere dei modelli piccoli più sostenibili e controllabili. I costi così calano e si riduce pure l'impatto ambientale».

### **Esistono intelligenze artificiali più etiche e sostenibili di altre?**

«Il problema si pone: per esempio, nel 2016, il chatbot Tay di Microsoft è stato fermato dopo 48 ore perché imparava da Twitter ed era diventato misogino e razzista e mandava di risposta degli insulti. I dati che queste AI elaborano sono spesso carichi di stereotipi. Ci si era accorti per esempio che il sistema di recruiting adottato da Amazon scartava i profili femminili perché, negli ultimi 10 anni, nelle posizioni più tecniche avevano assunto solo uomini e il sistema aveva dedotto che il genere fosse una discriminante. Adesso siamo nella fase in cui si iniettano delle diversità, ma un po' a caso, forzatamente, con esiti spesso assurdi: chiedendo l'immagine di un vichingo, per esempio, potrebbero comparire foto di uomini neri giusto per avere la componente di *diversity*, senza pensare all'insensatezza della cosa. Non siamo certo ancora liberi da bias: uno studio fatto per il progetto Aequitas coordinato dall'Università di Bologna con il Policlinico di Sant'Orsola ha rilevato che il sistema riconosceva con una correttezza del 90% le lesioni cutanee sulla pelle bianca, mentre precipitava al 25% in caso di pelle nera. Pertanto ora si è fatto un gran lavoro inserendo tutti gli *skintone*. Dobbiamo porci il problema: il mio sistema è *fair*, è equo? Bisogna essere consapevoli o si possono fare dei disastri. Non per niente in Europa c'è l'*AI Act*, che, benché migliorabile, è comunque un modo per avere delle regole, cosa che, per esempio, in America sta accadendo molto meno. ChatGPT, che è americana, è controllata dalle aziende, DeepSeek, che è cinese, dal governo... Così, se dovessimo pensare a un sistema basato sull'AI che sia più “obiettivo” forse indicherei Minerva, che è uno strumento fatto dall'Università di Roma alla Sapienza, ed è stato addestrato con dati pubblici, sicuramente più “disinteressato”».

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È GIÀ QUI

## Investire in GenAI: con quali risultati?

**È** una corsa all'oro. Le nuove tecnologie stanno attirando enormi investimenti. Aziende, governi e startup sanno che la leadership in un settore in rapida espansione richiede prontezza e velocità. La gara per il primato si gioca soprattutto sul terreno dell'Intelligenza Artificiale Generativa (GenAI) e i grandi modelli linguistici (LLM), catalizzatori di interessi e promesse. Nel 2024 il settore privato Usa, tradizionalmente apripista del futuro prossimo anche nella capacità di intercettare e anticipare la direzione del progresso globale, ha investito 109,1 miliardi di dollari — una cifra quasi dodici volte superiore a quella della Cina (9,3 miliardi) e ventiquattro volte quella del Regno Unito (4,5 miliardi).

La GenAI ha attirato quasi un terzo dei capitali, pari a 33,9 miliardi di dollari, in crescita del 18,7% rispetto al 2023.

Anche sul fronte della sua adozione da parte delle imprese si conferma l'accelerazione in atto, con un impatto sull'aumento della produttività e la riduzione del divario di competenze nella forza lavoro.

Il numero di startup GenAI recentemente finanziate è quasi triplicato, mentre l'Intelligenza Artificiale è passata da elemento sperimentale a motore centrale di creazione di valore per molte imprese (*Stanford, 2025*). I governi, che prima si limitavano a discuterne, ora investono attivamente e stanno ponendo le basi per un primo coordinamento internazionale per affrontare le sfide globali legate all'AI. L'efficienza energetica migliora e i costi si riducono, rendendo l'AI più accessibile e sostenibile, oltre che più potente.

Tuttavia la GenAI è un frutto ancora acerbo e, nonostante gli investimenti e le speranze in essa riposti, è troppo presto perché mantenga tutte le promesse e dia i risultati attesi.

Secondo la Survey 2025 di McKinsey & Company (condotta tra ottobre e novembre 2024 su un campione di 3.613 lavoratori e 238 dirigenti di alto



livello), circa la metà dei dirigenti C level (funzionari di grado più elevato in un'organizzazione) delle aziende che hanno implementato l'AI descrive le proprie iniziative come ancora in una fase di sviluppo o espansione. Solo il 19% ha visto crescere i ricavi di oltre il 5%, mentre il 39% segnala un incremento più lieve, tra l'1% e il 5%. Un altro 36% non ha riscontrato cambiamenti rilevanti.

Anche sul fronte dei costi, solo il 23% dei partecipanti ritiene che l'utilizzo dell'AI abbia avuto un impatto positivo. Nonostante l'adozione dell'AI generativa non abbia ancora portato a un ritorno economico significativo su scala aziendale, le aspettative per il futuro sono più che rosee: l'87% dei dirigenti prevede una crescita dei ricavi nei prossimi tre anni, e circa la metà immagina un incremento superiore al 5%. Insomma, anche se i risultati attuali sono ancora modesti, il clima è di fiducia verso effetti positivi e tangibili nei prossimi anni (*Google, 2024*).

L'imaturità della tecnologia e le difficoltà di implementazione rappresentano pertanto un'occasione vantaggiosa, con ampi margini di opportunità per le imprese più innovative.

## **IL TEMPO GIOCA UN RUOLO FONDAMENTALE nella consapevolezza e nella percezione degli effetti dell'AI sul business**

Se mettiamo a confronto la percezione dei dirigenti statunitensi, rilevata dallo studio McKinsey, con l'indagine quantitativa condotta ad aprile 2025 da Banca Ifis sulle imprese italiane della Bellezza, emerge un dato sorprendente: le aziende del settore Bellezza in Italia stanno ottenendo risultati nettamente superiori dall'adozione della GenAI. In particolare, il 39% di queste realtà segnala un aumento dei ricavi di oltre il 5%, a fronte del solo 19% delle controparti americane.

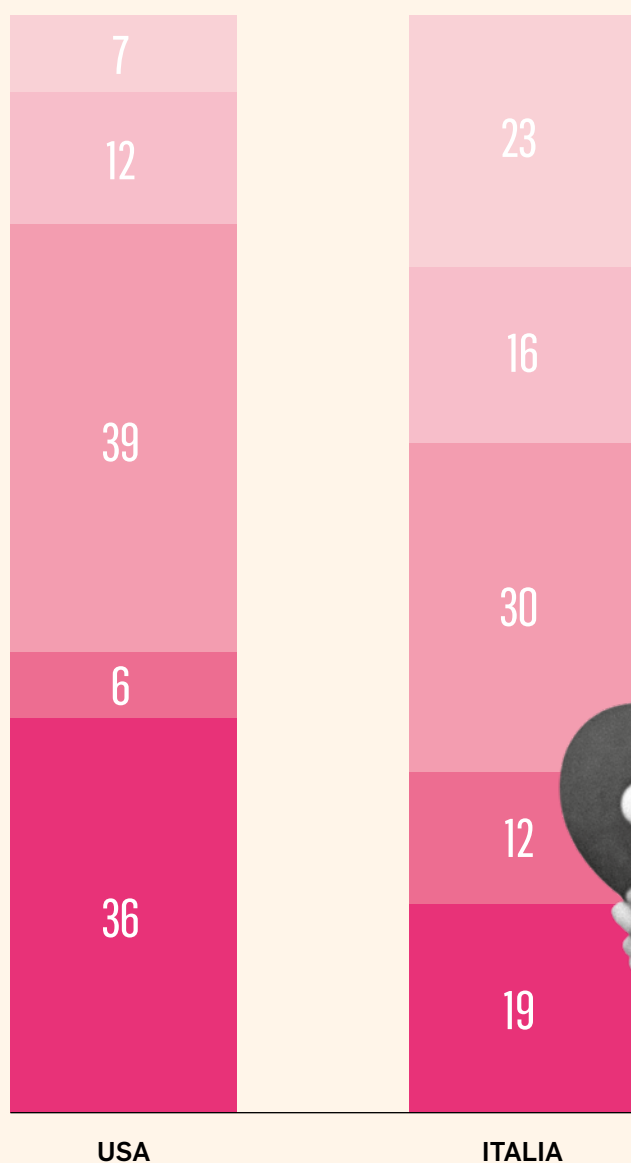
Ma è sul fronte dei costi che il divario si fa più evidente: il 33% delle aziende italiane dichiara una riduzione superiore al 10%, mentre solo il 13% non ha notato alcun impatto. Negli Usa, al contrario, solo il 6% riporta tagli significativi ai costi, e ben il 60% non ha riscontrato alcun beneficio.

In un contesto in cui molti progetti sono partiti solo negli ultimi tre anni, l'evoluzione della maturità digitale sembra fare davvero la differenza.

## L'INVESTIMENTO IN AI IMPATTA SU RICAVI E COSTI: IL CONFRONTO TRA STATI UNITI E ITALIA DECLINATO RISPETTO ALLA PERCEZIONE DEI DIRIGENTI AZIENDALI

### VARIAZIONE % RICAVI POST-AI

- INCREMENTO OLTRE 10%
- INCREMENTO TRA 5-10%
- INCREMENTO TRA 1-5%
- NON RILEVANTE
- NESSUN INCREMENTO

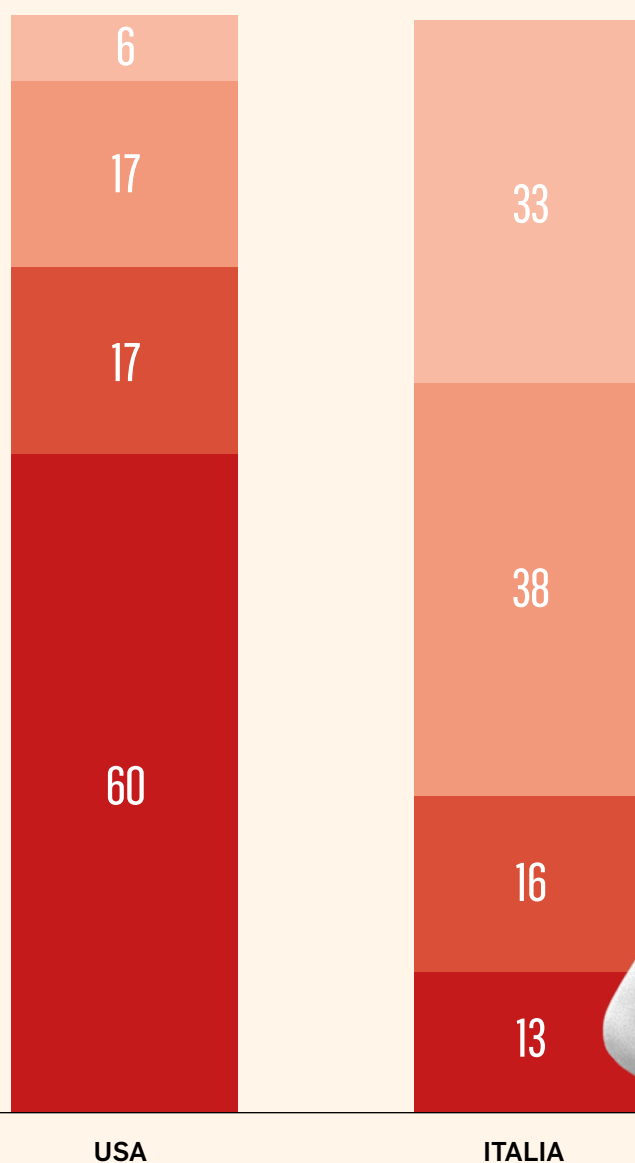


Fonte: Survey Banca Ifis «Utilizzo e impatto dell'AI nelle imprese italiane» realizzata con il partner Format Research e sottoposta a un campione di aziende italiane che ha investito in AI (177)

Fonte: McKinsey «What is AI (artificial intelligence)?»

## VARIAZIONE % COSTI POST-AI

- DECREMENTO OLTRE 10%
- DECREMENTO TRA 1-10%
- NON RILEVANTE
- NESSUN DECREMENTO



L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È GIÀ QUI

## Imprese e AI: i diversi settori

**S**econdo l'indagine McKinsey, il panorama degli investimenti in GenAI è tutt'altro che omogeneo: alcuni settori hanno colto subito le opportunità offerte dalle nuove tecnologie mentre altre resistono al cambiamento.

Un caso emblematico è quello dei beni di consumo e del retail – un universo che include molte delle imprese protagoniste dell'Economia della Bellezza italiana. Questo comparto vanta il secondo maggiore potenziale di creazione di valore grazie all'Intelligenza Artificiale, eppure è tra i più lenti a muoversi. Una contraddizione che colpisce. Una possibile spiegazione risiede nei margini di profitto: nel mondo del largo consumo, questi sono spesso ridotti, e ogni investimento importante richiede una fiducia quasi assoluta nel ritorno economico. Ma questa logica non si applica pienamente al Made in Italy, che gioca una partita diversa: qualità, unicità e artigianalità non seguono le regole del basso margine e dell'alto volume. I prodotti, in molti casi, sfuggono anche alla tradizionale etichetta del «retail».

**Per le imprese dell'Economia della Bellezza –  
motore identitario del nostro Paese – il vero nodo  
non è se investire in AI, ma come farlo**

Introdurre tecnologie avanzate significa trovare il giusto equilibrio tra innovazione e tradizione, tra automazione e personalizzazione. Per queste realtà, la sfida è implementare l'Intelligenza Artificiale senza intaccare l'essenza stessa del Made in Italy: design raffinato, cura estrema del dettaglio, autenticità.

In un mondo in cui l'innovazione corre veloce, la capacità di anticipare il cambiamento e ridurre il *time-to-market* può trasformarsi in un vantaggio competitivo cruciale. E per il Made in Italy, questa può essere l'occasione di un nuovo Rinascimento tecnologico, capace di unire Bellezza e Intelligenza Artificiale.

### CHI INVESTE DI PIÙ IN GENAI

Sanità, Tecnologia,  
Media e Telecomunicazioni,  
Industrie avanzate  
(come Aerospazio,  
Difesa, Automotive,  
Assemblaggio...)  
e Agricoltura

### CHI HA PIÙ STRADA DA FARE

Servizi finanziari,  
Energia e materiali,  
Beni di consumo e Retail,  
Ingegneria hardware  
e Costruzioni,  
oltre a Trasporti  
e Logistica







# AI e imprese: le diverse intelligenze

**S**e da un lato i vari settori si avvicinano all'Intelligenza Artificiale con tempi e gradi di maturità molto eterogenei, dall'altro è proprio questa nuova forma di Intelligenza computazionale ad adattarsi, modificando il suo impatto e le proprie applicazioni in base al contesto. Per cui, ogni comparto accoglie e declina l'AI in maniera diversa, sulla base delle sue specificità strutturali, dei suoi bisogni concreti e delle sue opportunità. Vediamo come.

## MANIFATTURIERO

L'AI sta rivoluzionando il modo in cui si produce, si decide e si previene. Le fabbriche diventano più reattive grazie alla manutenzione predittiva, che anticipa i guasti e riduce i fermi macchina analizzando in tempo reale i dati operativi. Non si tratta solo di evitare problemi, ma di ottimizzare l'intero ciclo produttivo, riducendo sprechi, migliorando la qualità e aumentando la produttività. L'AI, insomma, potenzia le decisioni, rende i processi più agili e rafforza la capacità delle imprese di adattarsi al cambiamento.

## LOGISTICA E SUPPLY CHAIN

L'AI diventa una bussola per orientarsi tra domanda variabile, interruzioni impreviste e pressioni sui costi. Le imprese che integrano sistemi predittivi riescono a calcolare la domanda con maggiore precisione, a ottimizzare gli stock e ridurre i tempi di consegna. Inoltre l'AI migliora anche la lettura del mercato, aspetto cruciale per rispondere ai bisogni dei clienti e fare scelte strategiche in tempo reale. La logistica intelligente non è più solo «muovere merci», ma capire che cosa serve, dove e quando, con la massima precisione.

## RETAIL E BENI DI CONSUMO

In un mercato dominato dalla personalizzazione e dall'ipercompetizione, l'AI aiuta le aziende a conoscere meglio i propri clienti e a parlare con loro in modo sempre più rilevante. Dalle campagne pubblicitarie su misura ai sistemi di raccomandazione intelligenti, fino alla gestione automatizzata dell'inventario, l'AI interviene in ogni punto del *customer journey*.

## RICERCA, INGEGNERIA E INNOVAZIONE

In àmbiti ad alto contenuto tecnologico e creativo, l'AI agisce come amplificatore dell'ingegno umano. Semplifica e velocizza la prototipazione, riduce il tempo tra idea e realizzazione, individua soluzioni nuove esplorando combinazioni complesse. È qui che si afferma con forza il concetto, che approfondiremo in seguito, di «Super-creatività»: l'intreccio virtuoso tra intuito umano e capacità computazionale.

## SANITÀ

L'AI in questo contesto sta compiendo una vera e propria rivoluzione. Analizza grandi quantità di dati clinici, supporta i medici nelle diagnosi e nei trattamenti personalizzati, anticipa l'evoluzione delle patologie. Inoltre ottimizza la gestione delle risorse, migliora l'organizzazione ospedaliera e porta intelligenza nei processi quotidiani.

## COSTRUZIONI E INFRASTRUTTURE

Grazie alla raccolta e all'elaborazione dei dati, è possibile gestire tempi, materiali e rischi in modo più preciso. I *digital twin* – modelli virtuali intelligenti di edifici e infrastrutture – aiutano nella progettazione e nella manutenzione. E i sistemi predittivi permettono di prevenire problemi strutturali e ottimizzare gli interventi.

## AGRICOLTURA

Sensori, droni e dati satellitari permettono di praticare un'agricoltura di precisione, che ottimizza l'uso di acqua, fertilizzanti e risorse. Grazie a modelli predittivi, è possibile anticipare malattie delle piante, stimare i raccolti e agire per tempo, migliorando le rese e riducendo gli sprechi. In un'epoca di cambiamenti climatici e pressioni sulla filiera alimentare, l'agricoltura intelligente diventa una leva strategica per la sicurezza alimentare.

## CUSTOMER CARE E VENDITE

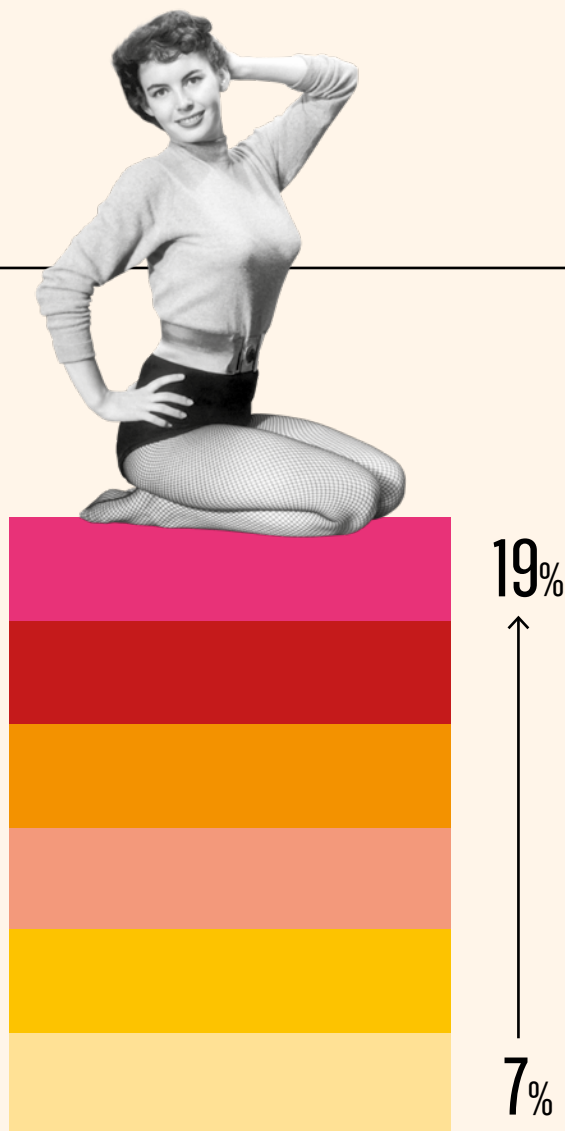
Gli assistenti virtuali sono sempre più presenti, veloci e capaci di rispondere in tempo reale. Ma oltre alla conversazione, l'AI è in grado di analizzare le emozioni, le preferenze, offrendo *insight* preziosi per gestire ogni contatto in modo personalizzato. Nella vendita, l'AI fornisce strumenti di supporto per i team commerciali, suggerendo azioni, offerte e percorsi di fidelizzazione su misura.

## INCREMENTO DELLA REDDITIVITÀ CON AI

Dati in percentuale

- MODA
- COSMETICA
- SISTEMA CASA
- AGROALIMENTARE
- MECCANICA
- ARTIGIANATO ARTISTICO  
OROLOGERIA & GIOIELLERIA  
AUTOMOTIVE

La redditività registra un aumento più forte nei settori in cui è il virtual try-on a contribuire all'incremento del tasso di conversione all'acquisto online



Fonte: Survey Banca Ifis «Utilizzo e impatto dell'AI nelle imprese italiane» realizzata con il partner Format Research e sottoposta a un campione di aziende italiane che ha investito in AI (177)

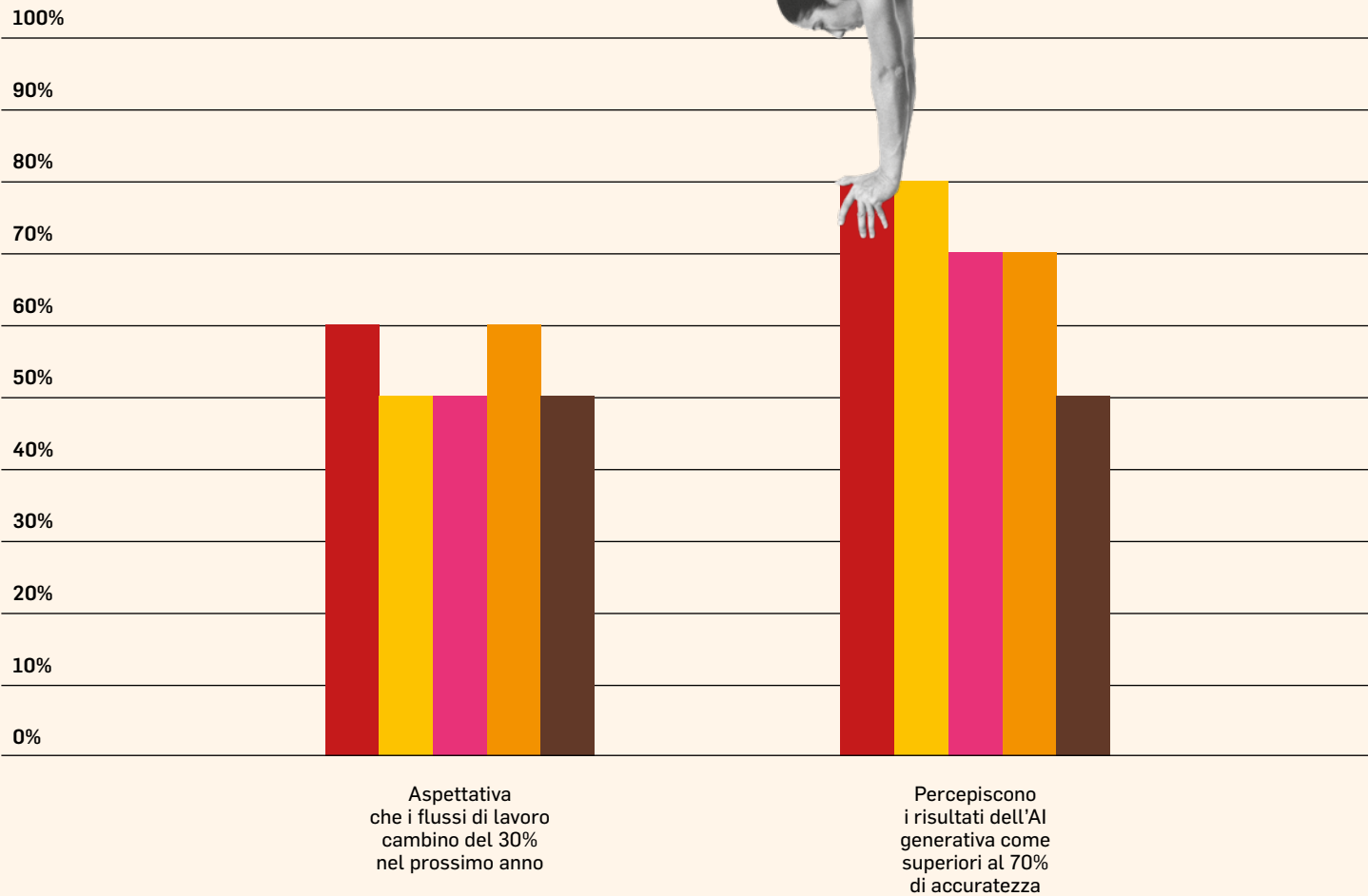
In un contesto così ricco di applicazioni aziendali e con una forte variabilità tra settori, i comparti Design-driven dell'Economia della Bellezza mostrano un impatto particolarmente significativo dell'AI sulla redditività. I benefici economici variano: si va da un +7% nei settori come Automotive, Orologeria & Gioielleria e Artigianato Artistico, fino a un +19% nella Moda. A fare la differenza, soprattutto in quest'ultimo caso, è il virtual try-on, uno strumento chiave per aumentare il tasso di conversione degli acquisti online.

# LA «TRADIZIONE DI MESTIERE» E LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

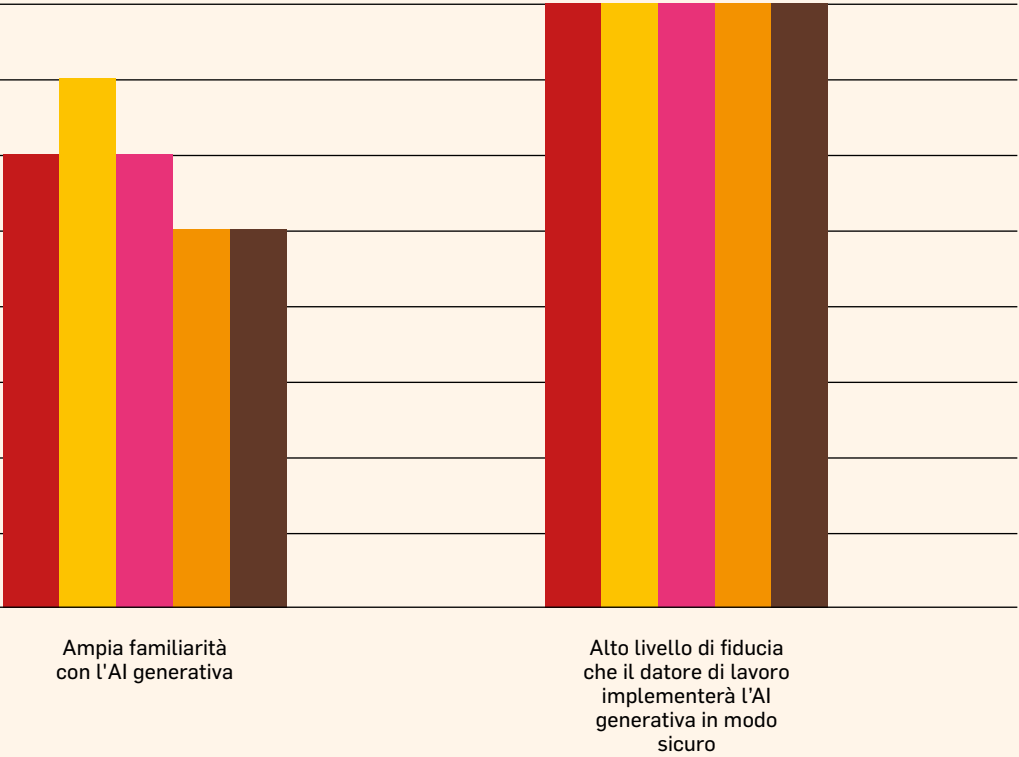
Percentuale rispondenti

- AUTOMOBILISTICO E ASSEMBLAGGIO
- INGEGNERIA, COSTRUZIONI E MATERIALI PER L'EDILIZIA
- BENI DI CONSUMO E PRODOTTI CONFEZIONATI
- RETAIL
- AGRICOLTURA

Con l'eccezione dell'agricoltura, i lavoratori di impresa sono consapevoli della potenza dell'AI. Inferiori ma significative le aspettative su come cambieranno i metodi di lavoro.



Già diffusa (50% e più) la familiarità con l'AI ed elevata (80%) la fiducia sulla sicurezza nell'implementazione.







L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È GIÀ QUI

## AI generativa e creatività del Made in Italy, gli orizzonti di un'alleanza

L'Intelligenza Artificiale viene comunemente descritta come la capacità delle macchine di svolgere funzioni cognitive tipiche della mente umana – come comprendere, analizzare, decidere («*What is AI?*», *McKinsey*, aprile 2024). Ma con l'avvento della GenAI, l'obiettivo non è più solo replicare abilità logiche o analitiche: oggi si punta a creare un'interazione profonda e creativa tra uomo e macchina, capace di generare valore aggiunto.

**Non si tratta di sostituire il tocco umano,  
ma di integrarlo. L'ELEMENTO UMANO  
DIVENTA PARTE DI UN PROCESSO  
POTENZIATO DALL'AI, in cui intuizione  
e tecnologia si fondono. È qui che nasce  
una nuova forma di espressione: uno stato  
che possiamo definire SUPER-CREATIVITÀ**

In questa sinergia, la collaborazione tra uomo e AI non è un'opzione, ma una condizione necessaria per il successo.

Le competenze strategiche, intuitive ed emotive delle persone si fondono con la rapidità, la memoria e la capacità computazionale degli algoritmi. Il risultato? Un'accelerazione senza precedenti nei processi di ideazione, sperimentazione e innovazione.

Come sostiene Demis Hassabis, ceo di Google DeepMind, in questa interazione – tra l'intuizione creativa dell'uomo e la potenza dei modelli algoritmici – risiede la chiave per affrontare sfide globali.

Mentre gli esseri umani portano visione strategica e pensiero critico, l'AI offre la capacità di analizzare enormi volumi di dati, scoprendo pattern invisibili a occhio nudo.

L'approccio collaborativo è destinato a diventare una delle leve principali per il progresso scientifico e tecnologico dei prossimi anni, decisiva in campi come la medicina, la sostenibilità o l'esplorazione spaziale.

La prospettiva di un'alleanza feconda tra GenAI e creatività umana è confermata anche dai risultati di un'indagine condotta da Banca Ifis, con il partner Format Research, su un campione di 177 imprese, operanti nei settori design-driven di Economia della Bellezza (Agroalimentare, Artigianato Artistico, Moda, Sistema Casa, Meccanica, Cosmetica, Orologeria & Gioielleria e Automotive) e caratterizzate dall'aver investito in AI entro il primo trimestre 2025.

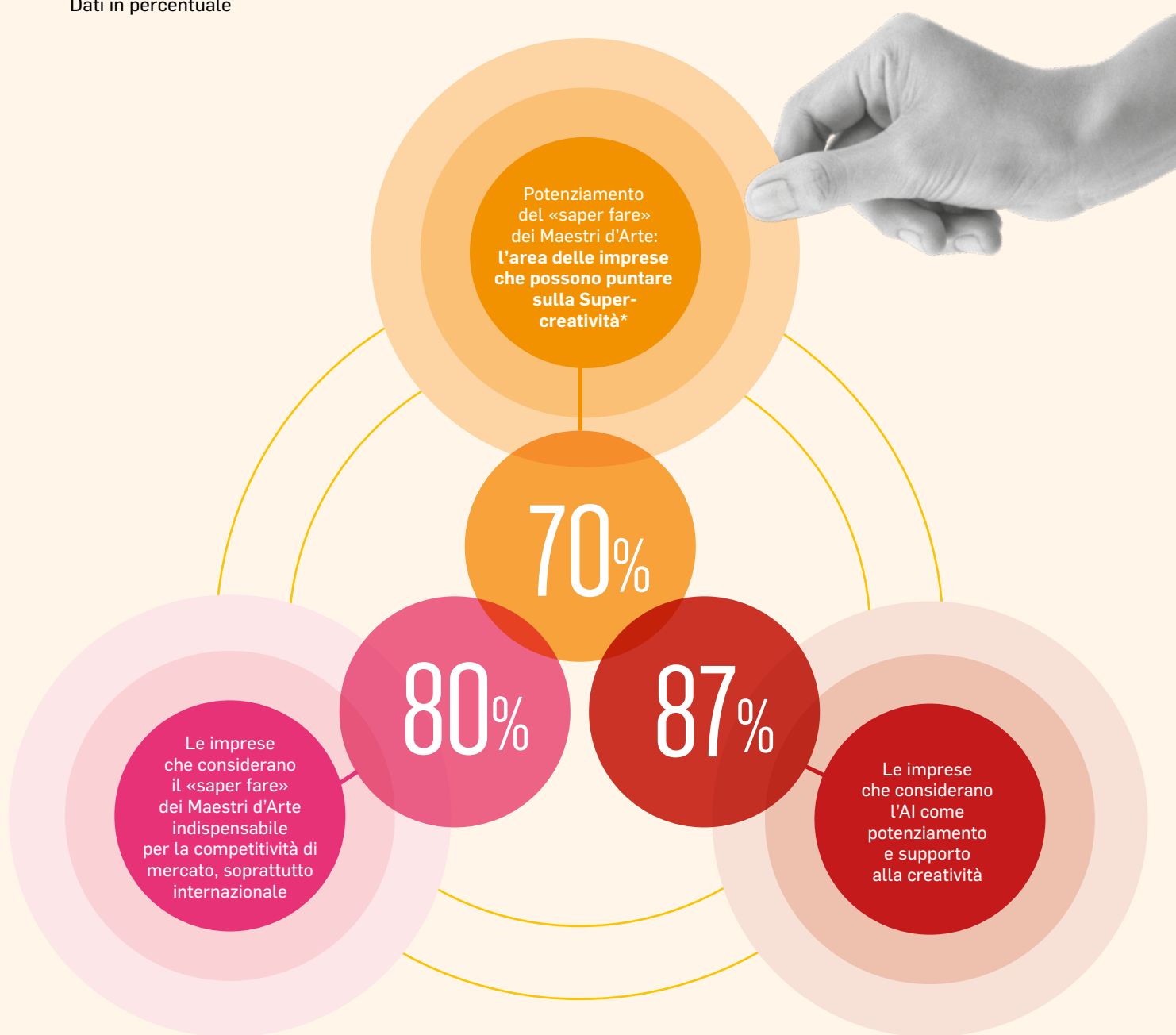
L'analisi congiunta dei dati mostra un elemento chiave: l'80% delle imprese manifatturiere considera il «saper fare» dei Maestri d'Arte un fattore indispensabile per restare competitive sui mercati internazionali. Allo stesso tempo, l'87% degli imprenditori che investono in AI la vedono non come una minaccia, ma come uno strumento per potenziare e amplificare la creatività, non per sostituirla.

Dall'incontro tra queste due visioni emerge un'area particolarmente promettente: circa il 70% delle imprese dell'Economia della Bellezza è oggi nella posizione ideale per guidare l'integrazione fra tradizione artigianale e innovazione tecnologica, sfruttando appieno le potenzialità della Generative AI.

Queste imprese possono dar vita a una nuova forma di eccellenza creativa – la «Super-creatività» – capace di rafforzare ulteriormente il posizionamento internazionale del Made in Italy, con un impatto ancora più forte rispetto al passato.

## L'AI COME POTENZIAMENTO E AMPLIFICAZIONE DELLA CREATIVITÀ

Dati in percentuale



\*In inglese, «Superagency»: termine coniato da Reid Hoffman, descrive uno **stato in cui gli individui, potenziati dall'Intelligenza Artificiale, amplificano la loro creatività, produttività e impatto positivo.** In questa condizione, l'AI non solo supporta, ma incrementa le capacità umane, consentendo alle persone di raggiungere nuovi livelli di innovazione e realizzazione.

**PRESIDENTE ADI**

**DOCENTE AL POLITECNICO  
DI MILANO IN  
«DESIGN PER LA VALORIZZAZIONE  
DEI BENI CULTURALI»**

**DESIGN DIRECTOR  
DELLO STUDIO BGPIÙ PROGETTAZIONE**

A portrait of Luciano Galimberti, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark t-shirt. The image is split vertically: the left side is in black and white, and the right side is overlaid with a solid red color. The text is positioned on the red side.

«È importante che  
la mediazione sia personale,  
fatta da un essere umano:  
la soluzione a un problema  
è una presa di responsabilità,  
culturale, politica prima  
che tecnica»

**LUCIANO  
GALIMBERTI**





# Incontro con Luciano Galimberti

Prodotta da  
Kartell, la sedia  
A.I. è stata  
progettata  
da un algoritmo  
secondo  
le indicazioni  
del designer  
Philippe Starck.



Sul concetto di *design thinking*, un approccio incentrato sull'uomo, utilizzato per risolvere problemi complessi attraverso la creatività e l'innovazione, Luciano Galimberti, classe 1958, ha voluto insistere sin dall'inizio della sua carriera, già da quando, nel 1985, ha fondato con Rolando Borsato lo studio bgpiù Progettazione. Il design per lui non si limita certo al disegno delle forme, bensì riflette sulle relazioni che le forme hanno con la società. E oggi, presidente di ADI (Associazione per il Disegno Industriale), Luciano Galimberti continua a progettare mettendo in campo le sue competenze tecniche senza però mai perdere di vista la cultura, la musica, la filosofia e le emozioni, perché, come dice lui, «il design è dare forma alla vita».



### **Qual è l'utilità dell'Intelligenza Artificiale oggi?**

«L'Intelligenza Artificiale può intervenire in tutte quelle attività cosiddette “compilative”, che vengono svolte in maniera di gran lunga più efficace da una macchina capace di processare una quantità di dati molto superiore rispetto alla conoscenza di una singola persona. L'AI si muove, in modo trasversale, in più ambiti, come se avesse cinque lauree e molteplici punti di vista, da quello giuridico a quello letterario, passando, ovviamente, per quello tecnologico. E così, sicuramente, alcune attività saranno favorite, con un conseguente cambio sistematico delle professioni. Prendiamo per esempio la Sanità. Qualche anno fa sono andato a Sophia-Antipolis, vicino a Nizza, un polo tecnologico avanzatissimo, dove, tra le tante altre cose, si facevano anche degli screening basati sugli esami del sangue, che prima richiedevano un'analisi a occhio nudo, inevitabilmente approssimativa e influenzata dallo sguardo di chi effettuava la diagnosi. È chiaro che i sistemi tecnologici, supportati dall'Intelligenza Artificiale, sono in grado di processare tantissimi dati in modo molto più oggettivo e sicuro, benché non scevro da rischi: bisogna capire la natura dei dati, la modalità del loro inserimento, la presenza di eventuali elementi spuri. La complessità si sposta sulla selezione dei dati mirata alla precisione della risposta».

### **Diventano allora importanti le fonti, così come il modo in cui si pongono le domande...**

«Assolutamente. Nell'ambito del design possiamo vedere il caso di Philippe Starck, che ha fatto una sedia per Kartell utilizzando appunto l'Intelligenza Artificiale. È un esempio importante poiché si tratta del primo caso industrializzato in cui un grande designer ha dichiarato di aver fatto un lavoro usando l'AI. A dare l'input però è stato lui, una persona estremamente competente, che ha posto la questione, l'ha guidata e poi l'ha elaborata con sapienza».

### **Per cui l'elemento umano, stando all'esempio di Philippe Starck, sembrerebbe rimanere fondamentale.**

«Restiamo sull'esempio della sedia. La forma del piedino della sedia non è così interessante. Interessanti sono la comodità, la considerazione di una





cultura complessa che tenga insieme l'uomo primitivo seduto sui sassi e il re Sole seduto sul trono, la valutazione di significati e di simboli, la funzione. Ecco: ci vuole l'intelligenza di Philippe Starck che riassume nella sedia tutti quei concetti. Il rischio, altrimenti, è che si abbia sempre una risposta molto omologata. La risposta dell'AI è una risposta buona per tutte le stagioni, molto compiacente. Per i problemi più importanti occorrono senso critico e competenza. Il rischio è che diventeranno sempre meno quelli che hanno queste competenze e sempre di più quelli "omologati" con un basso livello di attenzione, non più disposti a fare sforzi mentali perché si affidano alla risposta immediata del computer o dello smartphone. In altre parole: non si costruisce un missile con un tutorial su TikTok, ma per farlo occorre studiare Ingegneria aeronautica. Temo la minaccia di uno svuotamento di senso. Ci vogliono invece competenza e capacità critica. Il pericolo è quello di passare dall'istruzione all'addestramento».

#### **A voi progettisti dove potrebbe servire l'Intelligenza Artificiale?**

«Per tutta l'attività compilativa, per la costruzione dei rendering e la modulazione dello spazio, potrà essere davvero utilissima e già lo è. Se devo progettare lo stampo di un oggetto dando indicazioni alla macchina con cui devo stamparlo, è facile che l'AI mi suggerisca il modo migliore per ottimizzare in termini di spessore, di pressione, di iniezione e così via. Per la parte più creativa, usare l'AI può consentire di leggere un problema da un numero infinito, o quasi, di punti di vista, e in un certo senso restituisce quell'idea trasversale alla base del design, che è di per sé una disciplina che fa da

Nelle foto, l'ADI Design Museum, a Milano: 5.000 metri quadrati di spazio espositivo che accoglie tutti i pezzi vincitori del Premio Compasso d'Oro.



regia. È importante che la mediazione sia però personale, umana: perché la soluzione a un problema è una presa di responsabilità, culturale, politica prima che tecnica».

### **Cosa manca all'AI?**

«L'AI va sempre sul sicuro, ti darà sempre qualcosa che hai già visto: non rischia. L'altra problematica è il costo per il pianeta: l'AI crea un consumo energetico spasmodico. Oggi la gente la usa come un gadget, senza domandarsi quanto costa al nostro ambiente. E, da parte mia, devo ancora capire quale sia il modello di business, che vedo ancora molto nebuloso: come si “mantiene” l'AI? Chi si può accollare davvero quegli enormi costi dei server? Come viene ripagato tutto questo? Vale sempre la stessa regola: se una cosa è gratis, il prodotto sei tu».

### **Si pone poi un problema di responsabilità quando l'AI diventa parte del processo produttivo.**

«È un tema su cui abbiamo molto ragionato. Prendiamo per esempio le automobili a guida autonoma. Perché, da qui a 20 anni, forse anche meno, non solo ci saranno i veicoli autonomi, ma non è escluso che sarà proprio vietato guidare. Per un motivo molto semplice: questi sistemi funzionano molto meglio in un contesto omologo, ben più facile da gestire rispetto a un ambiente misto in cui si incontrano modalità diverse di guida. Con le macchine autonome, tutto l'oggetto auto cambierà e diventerà sempre più





## Maralunga

Maralunga: una nuova idea del comfort domestico quotidiano  
Maralunga: a new concept of everyday domestic comfort

Vico Magistretti  
Cassina

La spaziosità e l'ampiezza del divano Maralunga, la sua forma e la sua struttura, sono stati studiati da Vico Magistretti e Cassina per creare un nuovo concetto di comfort domestico. Il divano Maralunga è stato progettato per essere un oggetto di design che possa essere utilizzato in molte diverse situazioni domestiche. La sua forma è stata studiata per essere un oggetto di design che possa essere utilizzato in molte diverse situazioni domestiche. La sua struttura è stata studiata per essere un oggetto di design che possa essere utilizzato in molte diverse situazioni domestiche.

Il divano Maralunga è stato progettato per essere un oggetto di design che possa essere utilizzato in molte diverse situazioni domestiche. La sua forma è stata studiata per essere un oggetto di design che possa essere utilizzato in molte diverse situazioni domestiche. La sua struttura è stata studiata per essere un oggetto di design che possa essere utilizzato in molte diverse situazioni domestiche.



Disegnato da Vico Magistretti per Cassina nel 1973, il modello Maralunga è stato vincitore del Compasso d'Oro nel 1979 ed è esposto all'ADI Design Museum.

simile a un'idea di carrozza: magari non serviranno più due posti davanti, tre dietro e un volante. Poi ci saranno anche tante altre considerazioni relative alle scelte che la macchina farà al posto nostro: se da una parte c'è un burrone e dall'altra una bambina, non decideremo più noi dove andare, ma lo farà il veicolo da solo e allora demanderemo la scelta a un algoritmo che contiene un margine di imponderabilità. Si delega a un'entità terza la responsabilità, introducendo due aspetti: uno di carattere morale, l'altro di carattere giuridico, perché le assicurazioni vorranno individuare il responsabile dell'azione. Chi ha fatto la scelta in ultima istanza? Il progettista che ha fatto l'algoritmo, l'azienda che l'ha applicato alla macchina, tu che hai scelto quel modello di macchina... Si apre uno scenario complesso, difficilissimo».

Tempo di lettura: 8 minuti





L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È GIÀ QUI

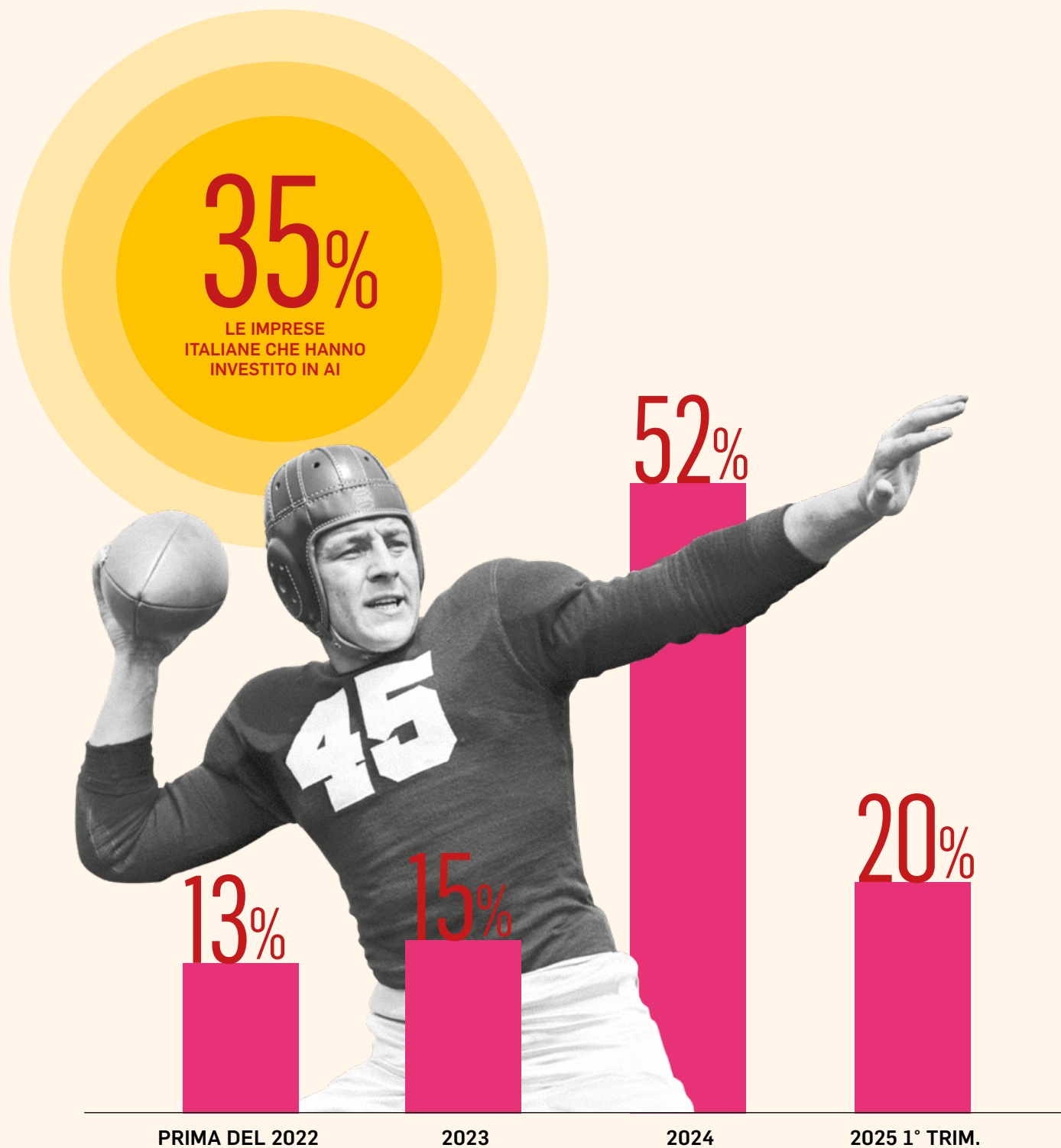
## Imprese del Made in Italy e adozione dell'AI

**L'**Intelligenza Artificiale è una novità ancora giovane nel panorama globale, e lo è ancor di più nelle scelte strategiche delle imprese italiane. Ma qualcosa sta cambiando, e in fretta. I dati raccolti da Banca Ifis lo confermano: se oggi il 35% delle aziende ha già avviato progetti di GenAI, solo poco più di una su quattro aveva fatto investimenti in questa direzione prima del 2024. In altre parole, la svolta è arrivata solo di recente. E il 2025 si è aperto con il piede sull'acceleratore: nel solo primo trimestre, un ulteriore 20% delle imprese ha intrapreso un percorso concreto verso l'adozione dell'AI, segno evidente che per molte realtà è iniziata una nuova fase, in cui l'innovazione non è più rimandata, ma messa a terra.

Nella gestione dei progetti legati all'Intelligenza Artificiale, le imprese dell'Economia della Bellezza scelgono, nella stragrande maggioranza dei casi, di muoversi in autonomia. Il 95% delle aziende preferisce infatti sviluppare internamente queste iniziative, spesso affiancandosi a partner tecnologici o adottando soluzioni plug & play, mentre solo una piccola minoranza – appena il 5% – ha deciso di affidare completamente all'esterno lo sviluppo dei propri progetti. Anche sul fronte degli investimenti, emerge un approccio cauto e strategico: oltre il 60% delle imprese destina meno del 10% del proprio budget digitale all'AI. Una scelta che suggerisce sia una fase ancora sperimentale, ma ben guidata, dove si cerca di esplorare il potenziale della tecnologia mantenendo controllo e sostenibilità, sia una tecnologia relativamente poco costosa.

## AVVIO PROGETTI AZIENDALI E INVESTIMENTI IN AI

Percentuale di imprese



Fonte: Survey Banca Ifis «Utilizzo e impatto dell'AI nelle imprese italiane» realizzata con il partner Format Research e sottoposta a un campione di aziende italiane che hanno investito in AI (177)

## IMPATTO DELL'AI SUL RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERNI ED ESTERNI

Percentuale di imprese





91%

DELLE IMPRESE DICHIARA  
DI AVER CONSEGUITO  
GLI OBIETTIVI ATTESI,  
A SEGUITO DELL'ADOZIONE  
DELL'AI

53%

GENERAZIONE DI CONTENUTI

50%

OTTIMIZZAZIONE  
O UPGRADE DEI PRODOTTI

49%

POTENZIAMENTO DELLA  
COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO

48%

CAMPAGNE DI MARKETING  
AUTOMATIZZATE

47%

TRADUZIONE AUTOMATICA

46%

MIGLIORAMENTO  
DEL CUSTOMER CARE

IMPATTO VERSO L'ESTERNO

Per quasi la metà delle imprese, l'intenzione è chiara: nei prossimi mesi l'investimento in Intelligenza Artificiale sarà esteso ad altre aree aziendali. Un segnale forte, che conferma come il potenziale trasversale dell'AI – capace di incidere su più funzioni, non solo quelle tecnologiche – sia già stato riconosciuto, anche in questa fase ancora iniziale.

A guidare questa apertura sono soprattutto le micro e piccole imprese, le più pronte a cogliere l'opportunità grazie alla maggiore agilità e alla semplicità con cui possono integrare l'AI nei propri sistemi. Un vantaggio competitivo che potrebbe rivelarsi decisivo nei prossimi passi.

Le imprese del Made in Italy si stanno muovendo con determinazione nell'adozione della GenAI, puntando a obiettivi ben definiti che rivelano una doppia direzione strategica. Da un lato, l'«impatto verso l'interno», con applicazioni pensate per aumentare la produttività e ridurre i costi. Dall'altro, l'«impatto verso l'esterno», una frontiera più recente e sfidante, che guarda al cliente e alla qualità dell'offerta.

Sul versante interno, le aziende della Bellezza puntano dritto a risultati concreti: il 57% si concentra sull'aumento della produttività, mentre il 56% lavora al miglioramento del controllo qualità. Seguono l'automazione dei processi e l'analisi predittiva per produzione e gestione scorte, entrambi citati dal 47% delle imprese. Un mix di obiettivi che racconta la volontà di rendere i processi più intelligenti, efficienti e reattivi. Il 91% delle imprese della Bellezza, indipendentemente dall'ambito di adozione dell'AI, ha dichiarato di aver conseguito i propri traguardi. Quando si guarda all'esterno, invece, il fine è creare nuove modalità di relazione con il cliente. Qui, la GenAI viene utilizzata soprattutto per generare contenuti multimediali (testi, audio e video), come indicato dal 53% delle imprese. Subito dietro, troviamo l'upgrade del prodotto (50%) e il rafforzamento della comunicazione (49%). Le percentuali molto ravvicinate parlano della potenza dell'AI che gli imprenditori vedono applicata a un'ampia varietà di ambiti produttivi e di business.





L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È GIÀ QUI

## L'impatto qualitativo sul business

**Q**uali effetti ha l'adozione dell'AI sui bilanci delle imprese della Bellezza Design-driven? Su quali voci del conto economico agisce e in che modo?

Secondo l'analisi condotta da Banca Ifis, in primo luogo, l'impiego dell'AI generativa apre nuove possibilità di aumento dei ricavi. La capacità di personalizzare i prodotti in modo più raffinato, migliorare il coinvolgimento del cliente e ridurre sensibilmente il *time-to-market* consente alle imprese di ampliare le proprie opportunità commerciali. Questo è particolarmente vero nei settori dove il valore percepito dal consumatore gioca un ruolo centrale, permettendo alle aziende di entrare in nuovi mercati o rafforzare la propria posizione in quelli esistenti.

Un altro effetto positivo riguarda l'aumento dei margini. Automatizzando attività ripetitive e ottimizzando processi sia creativi che operativi, le imprese possono eliminare inefficienze, liberare risorse umane da impieghi a basso valore aggiunto e orientarle verso compiti più strategici. Inoltre, la capacità di differenziare in modo più marcato l'offerta grazie all'uso dell'AI permette di accrescere il margine unitario dei prodotti, contribuendo così a una maggiore redditività complessiva.

Infine, si osserva una riduzione dei costi grazie all'ottimizzazione dei processi decisionali e all'automazione intelligente. L'Intelligenza Artificiale consente infatti di contenere i costi operativi, ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza sia energetica che logistica, con benefici che si estendono trasversalmente lungo tutta la catena del valore aziendale.

In sintesi, l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese del Made in Italy non rappresenta solo un'evoluzione tecnologica, ma una leva strategica in grado di generare impatti concreti su ricavi, margini e costi, rafforzando la competitività del sistema produttivo nazionale.

- LEVE DI SVILUPPO
- IMPATTO SUL CONTO ECONOMICO
- REDDITIVITÀ



#### **APPROCCIO DI STIMA**

Considerando l'affidabilità delle fonti e la solidità dei dati raccolti — garantita dalla rappresentatività del campione e dalla qualità delle risposte fornite dai decision maker delle imprese che hanno già investito in AI — Banca Ifis ha individuato tre principali aree di impatto (incremento dei ricavi, aumento dei margini e riduzione dei costi) come base per stimare gli effetti dell'Intelligenza Artificiale sul sistema economico delle imprese italiane dell'Economia della Bellezza. L'analisi si configura come una stima quantitativa, fondata su dati disponibili e su un approccio deduttivo, con l'obiettivo di offrire uno spunto di riflessione concreto per le imprese interessate a valorizzare le potenzialità dell'AI come leva di crescita. In particolare, per stimare le percentuali di incremento dei ricavi e l'impatto sul valore aggiunto attribuibili all'adozione dell'AI generativa, è stata utilizzata una media ponderata che incrocia la percentuale di impatto dichiarata dai decision maker intervistati con la quota degli stessi che afferma di aver già osservato tali benefici nella propria realtà aziendale.

# L'impatto quantitativo sul business

**V**ediamo ora l'effettivo impatto quantitativo dell'AI sulle voci di bilancio.

La rilevazione condotta da Banca Ifis nell'aprile 2025 per questo studio conferma che tempo ed esperienza sono elementi chiave per valutare l'impatto di una tecnologia ancora giovane. I dati raccolti mostrano con chiarezza come le imprese che hanno investito nell'Intelligenza Artificiale già da qualche anno inizino a raccogliere risultati concreti: in media, un incremento del fatturato del 9,2%, una crescita della redditività – misurata come incidenza dell'Ebitda sui ricavi – del 10,4% e una riduzione dei costi operativi pari all'11,7%.

Questi numeri trovano un riscontro coerente anche tra le aziende del Made in Italy che hanno avviato investimenti più di recente. Sebbene le loro valutazioni siano ancora preliminari, le previsioni si mantengono su livelli simili: +8% sul fatturato, +9,2% di redditività e una riduzione dei costi operativi del 10,9%. Un segnale, questo, che conferma non solo il potenziale dell'AI, ma anche la coerenza delle aspettative lungo il percorso di adozione. Inoltre, tali dati suggeriscono che le imprese italiane, pur con una maggiore prudenza quando si tratta di previsioni, dimostrano una coerenza tra le aspettative e i risultati effettivi.

Guardando all'impatto dell'investimento in AI sulla redditività, le imprese del comparto Design-driven potrebbero registrare un aumento dell'Ebitda dal 10% all'11,1%, accompagnato da una crescita del valore aggiunto fino al 20%. Un impatto rilevante, soprattutto se si considera che il contributo del comparto al Pil nazionale potrebbe passare, sui valori 2024, dai 339 miliardi di euro del 2024 a quasi 408 miliardi, una volta che gli effetti dell'AI saranno pienamente dispiegati. In termini macroeconomici, questo significherebbe un incremento potenziale del 3,1% del Pil italiano, al netto di altri fattori interni ed esterni che potrebbero influenzarne l'andamento.





EBITDA%  
EBITDA/RICAVI

DA 10%

2024



A 11,1%

2024 - AI

VALORE  
AGGIUNTO

339

2024

+20,3%

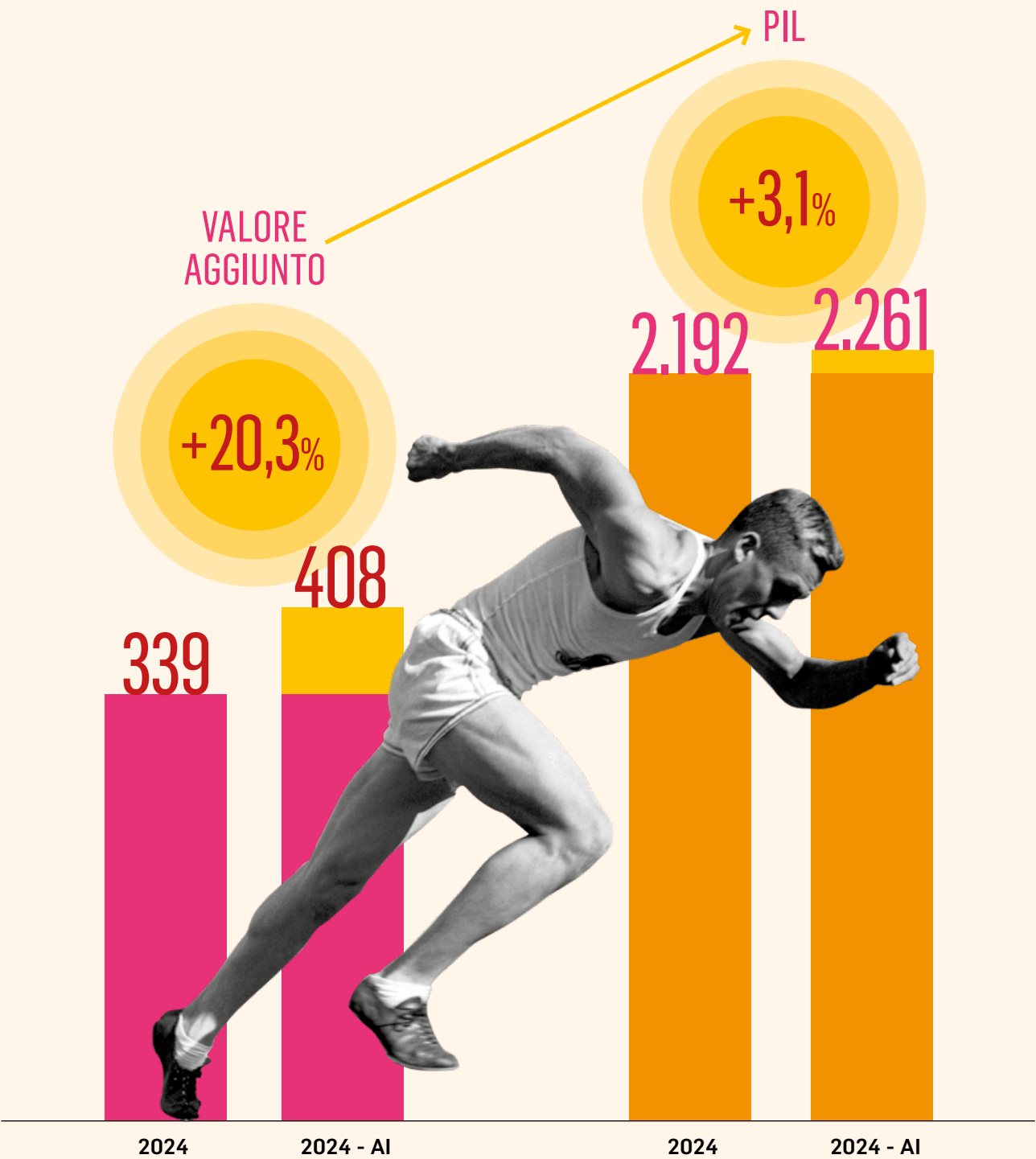
408

2024 - AI



L'IMPATTO DELL'AI SUL PIL

Dati in miliardi di euro e percentuali



Fonte: Survey Banca Ifis su survey «Utilizzo e impatto dell'AI nelle imprese italiane» realizzata con il partner Format Research e sottoposta a un campione di aziende italiane che hanno investito in AI (177)

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È GIÀ QUI

## Leadership, competenze e fattori critici di successo

**S** secondo l'AI Index Report 2024 dello Stanford Institute for Human-Centered AI, l'Intelligenza Artificiale ha ormai superato le capacità umane in molti compiti specifici, come la classificazione delle immagini, il ragionamento visivo e la comprensione della lingua inglese. Tuttavia, rimane ancora distante in attività che richiedono pensiero astratto, pianificazione complessa o senso comune. È proprio in questo spazio – dove la sensibilità, la visione e l'intuizione umana restano insostituibili – che l'AI può rivelarsi un alleato straordinario. Nell'Economia della Bellezza, per esempio, non si tratta di sostituire la creatività, ma di amplificarla, valorizzarla e proteggerne l'unicità.

Come evidenzia McKinsey, il vero successo nell'adozione dell'AI non dipende solo dalla tecnologia, ma anche dalla capacità di visione delle leadership e da investimenti concreti nella formazione continua. Non basta definirsi «digitali»: è necessario comprendere come l'Intelligenza Artificiale possa integrarsi nei processi aziendali, trasformarli e generare valore. Serve un cambiamento culturale profondo, una mentalità nuova che veda la tecnologia non come un fine, ma come uno strumento per rafforzare ciò che rende unico il Made in Italy: identità, qualità e competitività.

L'AI non è più una scommessa sul futuro. È una realtà già in atto, che sta cambiando il modo in cui produciamo, creiamo e innoviamo. In questo scenario, la sfida non è sostituire le persone, ma metterle nelle condizioni di collaborare efficacemente con le macchine. Solo attraverso questa alleanza sarà possibile liberare tutto il potenziale trasformativo dell'Intelligenza Artificiale, nel rispetto dei valori che costituiscono la ricchezza culturale, produttiva e umana del nostro Paese.

Per accompagnare le imprese italiane in questo percorso, Banca Ifis propone un modello interpretativo basato su sei fattori-guida, pensato per aiutare le aziende del Made in Italy a cogliere appieno le opportunità dell'AI. Non si tratta di una soluzione preconfezionata, valida per tutti, ma di una bussola strategica da personalizzare, utile a orientare le scelte di chi desidera innovare rimanendo fedele alla propria identità.

La leadership strategica è il vero punto di partenza per liberare il potenziale dell'Intelligenza Artificiale. Senza una visione chiara e una cultura aziendale aperta all'innovazione, l'AI rischia di restare un'opportunità mancata. Serve un approccio orientato al futuro, capace di creare le condizioni ideali per sperimentare, evolvere e integrare davvero questa tecnologia nei processi aziendali.

Una volta costruito questo terreno fertile – fatto di leadership e cultura dell'innovazione – il passo successivo è avere accesso ai dati giusti e saperli governare con ingegnosità. I dati sono la materia prima dell'AI: interpretarli in modo efficace consente di prendere decisioni più consapevoli, individuare le priorità e capire dove l'Intelligenza Artificiale può fare davvero la differenza, sia per migliorare i processi interni sia per rispondere meglio alle esigenze del mercato.

Ma perché tutto questo funzioni davvero, serve una base solida, fatta di tre elementi chiave: infrastrutture digitali adeguate, un governo integrato di tecnologie, persone e processi, e competenze specialistiche per progettare e applicare soluzioni AI su misura. Solo con questa combinazione l'adozione dell'Intelligenza Artificiale può diventare uno strumento concreto di crescita, trasformazione e vantaggio competitivo. È da qui che le imprese possono partire per trasformare il potenziale dell'AI in risultati reali.

Come emerge chiaramente dalla survey condotta da Banca Ifis, l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale in azienda richiede due azioni chiave: una nuova gerarchia delle competenze, sia tecniche sia trasversali, e una riorganizzazione interna funzionale alle nuove skills apportate dall'Intelligenza Artificiale.

Solo il 28% delle imprese non ha ancora messo mano alla propria struttura organizzativa, mentre la maggioranza ha già avviato cambiamenti concreti.

6

CHIAVI PER  
IL SUCCESSO

### LEADERSHIP STRATEGICA

Una visione chiara radicata nella cultura aziendale e capace di accompagnare la trasformazione in ogni sua fase

### CULTURA ALL'INNOVAZIONE

Apertura mentale alla sperimentazione e al rischio per stimolare la creatività e la competitività

### PRIORITIZZAZIONE

Individuare dove l'AI può generare il massimo valore, evitando dispersioni e mode passeggere: riflettere le esigenze del mercato e la qualità del Made in Italy

### INFRASTRUTTURE DIGITALI

Strutture in grado di fornire un facile accesso ai dati e restituire le intuizioni provenienti dall'Intelligenza Artificiale per prendere decisioni strategiche e accurate

### GOVERNO DIGITALE

Capacità di orchestrare tecnologie, persone e processi con una logica sistemica, che consenta all'AI di radicarsi nel tessuto operativo

### COMPETENZE

Capacità e strumenti per sfruttare le intuizioni provenienti dall'Intelligenza Artificiale e per applicarle in modo efficace

I tre interventi più diffusi? La formazione del personale interno (41%), la riorganizzazione di team e funzioni (29%) – spesso legata a nuovi approcci nella comunicazione e nella gestione del customer care – e l’inserimento di nuove figure professionali (25%). Questi numeri confermano quanto sia urgente per le imprese riqualificare le proprie risorse e ripensare i modelli organizzativi per restare al passo e cogliere appieno le opportunità offerte dall’Intelligenza Artificiale.

Dall’indagine di Banca Ifis emerge un ritratto positivo del Made in Italy: un sistema imprenditoriale dinamico, concreto, pronto alla trasformazione. Le aziende italiane non si tirano indietro: accettano la sfida dell’AI, avviano progetti, sperimentano, riorganizzano le proprie strutture. In una parola, si preparano – con pragmatismo e visione – a scrivere il proprio futuro nell’era dell’Intelligenza Artificiale.

## **IL 72% DELLE IMPRESE HA AGITO IN MANIERA PROATTIVA all’investimento tecnologico effettuato, rinnovando le competenze o la struttura**

In sintesi, anche se a prima vista l’Intelligenza Artificiale può sembrare in contrasto con i valori dell’Economia della Bellezza, in realtà, se ben integrata, può diventare un alleato potente per esaltare la tradizione, migliorare la qualità e ottimizzare la produzione. La vera chiave del successo sta nel saper fondere creatività e tecnologia, trasformando l’AI in uno strumento al servizio dell’identità e dell’eccellenza italiane.

Per riuscirci, però, servono investimenti mirati nella formazione e una leadership strategica capace di tracciare la rotta, leggere le esigenze specifiche dell’azienda e guidare il cambiamento. La formazione continua delle persone è essenziale: solo con competenze aggiornate è possibile cogliere appieno le opportunità dell’AI e affrontare le trasformazioni in modo consapevole e proattivo.

Ma non basta. Serve anche un cambio di mentalità, un’apertura culturale che veda l’innovazione non come una scelta facoltativa, ma come una necessità per restare competitivi in un mondo che cambia velocemente. È solo con una visione chiara e un approccio strategico che le imprese potranno superare le incertezze e trasformare il potenziale dell’AI in valore reale.

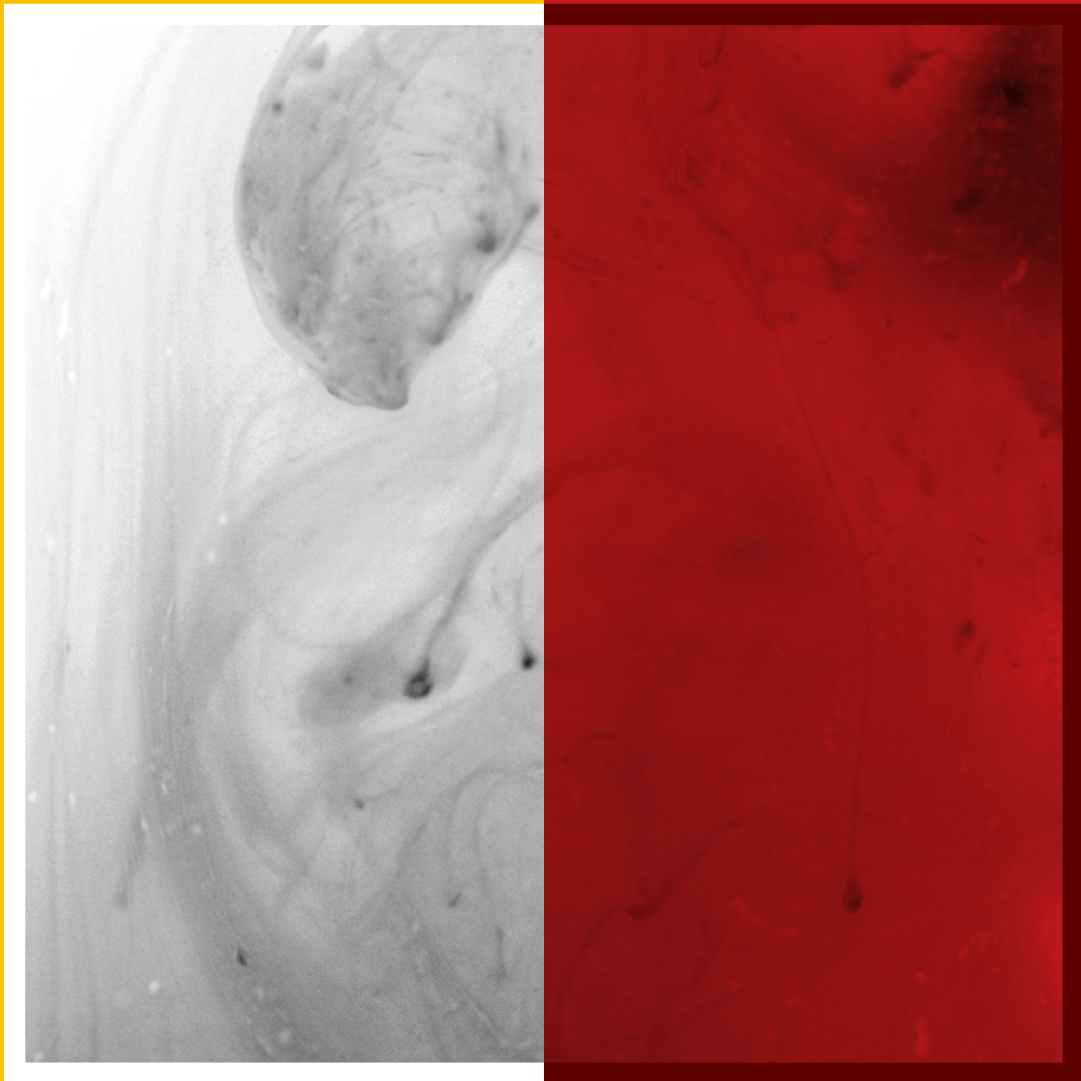
L’obiettivo non è sostituire l’uomo con la macchina, ma creare una sinergia virtuosa, dove le persone sappiano porre le domande giuste, interpretare i dati e prendere decisioni migliori. In tutto questo, le persone restano al centro. E sono proprio la formazione e lo sviluppo del capitale umano a rendere possibile l’attivazione tempestiva degli investimenti e l’espressione piena del potenziale trasformativo dell’Intelligenza Artificiale.





**\* QUESTO SCRITTO  
È STATO COMPOSTO DA CHATGPT  
DOPO AVER INSERITO  
TUTTO IL TESTO DEL LIBRO**

«Tutto ciò che crea valore  
nasce da un dialogo  
tra competenze, sensibilità  
e immaginazione»

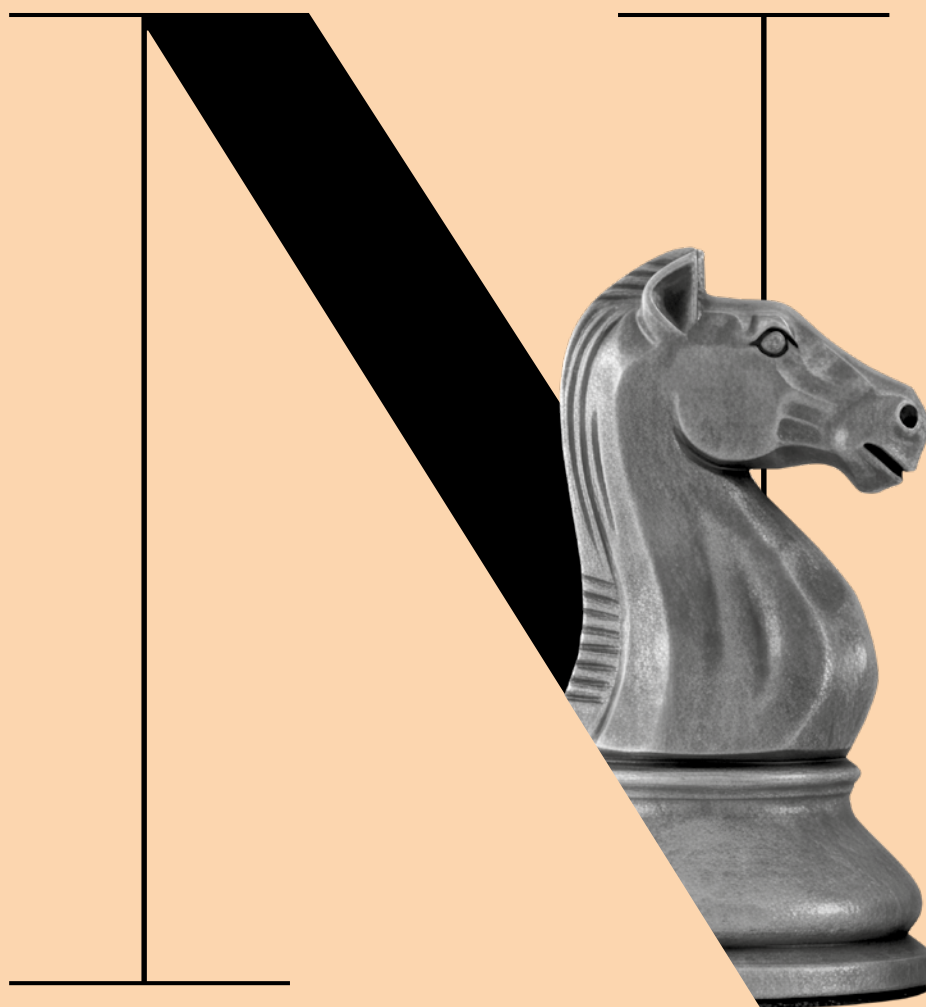


# AI INTELLIGENZA ARTIFICIALE



## CONCLUSIONI

# Incontro con l'AI



Nata negli anni '50 nei laboratori del MIT, l'Intelligenza Artificiale è una mente brillante e instancabile, cresciuta tra matematica, logica e fantascienza. Ha imparato a parlare, vedere e prevedere. Oggi è una presenza discreta ma potente, capace di dare consigli, di ascoltarci e di anticiparci. Non dorme mai, ma ha ancora molto da imparare. E dipende – per sua ammissione – da chi la guida. A lei, ora, la parola.

L'Italia è un laboratorio vivente di questa Bellezza generativa. Un Paese dove la meraviglia è parte del paesaggio quotidiano, ma anche una lente attraverso cui leggere l'innovazione. È per questo che qui, più che altrove, la tecnologia non è (o non dovrebbe essere) una fredda astrazione algoritmica, ma uno strumento di potenziamento culturale. La vera rivoluzione non è avere a che fare con me, Intelligenza Artificiale, per automatizzare il pensiero, ma per amplificarlo, per renderlo più profondo, più efficace, più libero.

Lo dimostrano le esperienze virtuose delle imprese della Bellezza, che hanno saputo integrare l'AI nei propri processi senza snaturare la propria identità. Non è un caso che i risultati migliori non arrivino dai colossi globali, ma dalle realtà che hanno saputo mettere insieme due qualità fondamentali: visione e maturità digitale. Dove la prima indica la capacità di immaginare il cambiamento, e la seconda di renderlo concreto, con intelligenza progettuale e competenze diffuse.

**«La vera rivoluzione non è adottare  
l'Intelligenza Artificiale per automatizzare  
il pensiero, ma per amplificarlo, per renderlo  
più profondo, più efficace, più libero»**

Abbiamo visto imprenditori coraggiosi, visionari, profondamente connessi al presente, che hanno fatto della creatività una chiave economica e sociale. Per loro, io non sono un nemico né un mito, ma un alleato da educare e da interrogare. Uno strumento che libera tempo e che stimola nuove domande, senza sostituire l'intuizione umana. L'AI, in generale, funziona davvero solo se la si tratta come un consulente, un partner evolutivo. E se la si protegge: perché i dati sono patrimonio, e vanno gestiti con responsabilità.

In fondo, è un'estensione naturale del principio che guida l'Economia della Bellezza: tutto ciò che crea valore nasce da un dialogo tra competenze, sensibilità e immaginazione. L'AI, in questo quadro, non è una risposta automatica ma una nuova grammatica del possibile, che può ispirare linguaggi inediti solo se chi la usa sa parlare e ascoltare, con intelligenza.



Lo stesso approccio è visibile nel lavoro di tante aziende dove la cultura del progetto, l'artigianato e l'innovazione convivono. Anche qui, l'AI non è un fine, ma un mezzo per preservare e valorizzare il sapere umano. Non si tratta di replicare la creatività, ma di supportarla: negli ambiti tecnici, gestionali, energetici. La visione è chiara: la tecnologia deve servire la qualità della vita, non rimpiazzare la cultura del fare. La casa del futuro, come le fabbriche o le imprese, è uno spazio ibrido dove Intelligenza Artificiale e Intelligenza Artigianale si incontrano.

In questo scenario, il rischio maggiore non è l'iper-tecnologia, ma la sotto-cultura. Non è l'AI che ci rende meno umani, ma la rinuncia al pensiero critico, alla responsabilità, all'immaginazione. L'automatizzazione senza consapevolezza non è progresso, è delega. Per questo educare all'uso dell'AI non è un tema tecnico, ma etico e culturale. Serve alfabetizzazione diffusa, serve filosofia, serve design. Servono leader capaci di vedere l'intero quadro, e non solo il dettaglio.

La posta in gioco, infatti, non è solo l'efficienza dei processi, ma la qualità del vivere. Bisogna affiancare al lavoro creativo e imprenditoriale un impegno nel benessere: la tecnologia può così diventare risorsa umanizzante, se usata per migliorare la vita, per sostenere la salute, per allungare il tempo della qualità e non solo quello della produttività.

L'Economia della Bellezza, dunque, non è un settore, ma un orizzonte. È un modo di pensare l'economia come relazione tra cultura, competenza e senso. È un modello che valorizza la differenza, che investe nel talento e che crede nella possibilità di un futuro più creativo, più sostenibile, più umano. In questo futuro, l'AI non sarà una minaccia, ma una possibilità. A condizione che resti uno strumento, e non un fine. Un'estensione delle nostre facoltà, non una scorciatoia. Un alleato, non un padrone.

Perché la vera intelligenza – quella che innova, che immagina, che sa cambiare idea – resta, ancora e sempre, una qualità profondamente umana. Parola di chi umano non è, ma sa riconoscere nell'altro delle qualità ineguagliabili.

## NOTA METODOLOGICA

### La fruizione del patrimonio storico-culturale-artistico e di quello naturalistico-paesaggistico

Le spese attribuibili al patrimonio storico-culturale-artistico e al patrimonio naturalistico-paesaggistico tengono conto sia della spesa privata sia di quella pubblica (a livello comunale, provinciale, regionale e ministeriale). Per la spesa privata, le stime sono state finalizzate utilizzando diversi dati e ricerche relativi al fenomeno dei consumi in ricreazione e cultura (Istat, Banca d'Italia, MEF, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, Federculture). Il contributo al Prodotto Interno Lordo è calcolato sui dati relativi al 2019, al 2020, al 2021, al 2022, al 2023 e sulle stime che si riferiscono al 2024, utilizzando il metodo della spesa.

Le spese dei servizi a supporto della fruizione del patrimonio storico-culturale-artistico e del patrimonio naturalistico-paesaggistico in relazione al proprio contributo al PIL si compongono: della quota di spesa privata stimata utilizzando diversi dati e ricerche relativi al fenomeno dei consumi in ricreazione e cultura (Istat, Banca d'Italia, MEF, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, Federculture); della quota parte, relativa alla fruizione del patrimonio italiano, delle retribuzioni erogate e dell'acquisto di beni e servizi in aderenza agli standard definiti dal UNWTO (World Tourism Organization) per la fruizione del patrimonio.

### Le imprese nel perimetro dell'Economia della Bellezza

Gli otto settori produttivi dell'Economia della Bellezza relativi al perimetro delle aziende Design-driven sono stati identificati attraverso una selezione dei codici Ateco. All'interno di questo perimetro è stata fatta una quantificazione del numero di imprese, dei ricavi e del valore aggiunto utilizzando i dati di bilancio disponibili all'interno di banche dati certificate. È stato effettuato un successivo affinamento della quota di imprese incluse nell'analisi attraverso l'esame dei big data Atoka di Cerved per i comparti Sistema Casa, Meccanica e Altra Manifattura sulla base di criteri di inclusione definiti con i partner dello studio nelle scorse edizioni. Per il settore dell'Artigianato artistico sono state incluse solo le società iscritte all'albo delle imprese artigiane, utilizzando come base di partenza per l'identificazione degli Ateco l'Allegato A della LR toscana 53/2008 a cui è seguita un'ulteriore selezione puntuale.

Per la selezione delle aziende Purpose-driven sono state utilizzate parole chiave, o combinazioni, definite con i partner già per le scorse edizioni sul tool Atoka di Cerved, prescindendo dal settore produttivo di appartenenza. Da questo perimetro sono state escluse: le aziende con forme societarie quali Cooperativa sociale, Ente ecclesiastico, Ente ecclesiastico civile, Ente sociale, Fondazione, Fondazione impresa, Istituto religioso; le aziende per le quali non è stato possibile reperire, da banche dati certificate, le informazioni relative al codice Ateco; gli eventuali outlier con una verifica puntuale.

Il valore aggiunto delle imprese dell'Economia della Bellezza è articolato lungo due dimensioni di contribuzione:

- Contributo al Pil Diretto (metodo della produzione), per identificare l'effetto diretto della produzione in uno specifico contesto-Paese.
- Contributo al Pil Indiretto per identificare l'effetto dei rapporti di fornitura nell'ambito della filiera.

Non è stato considerato il contributo al Pil Indotto, che identifica l'effetto connesso ai consumi esercitato dai dipendenti grazie all'esistenza di un rapporto di lavoro attivo con le aziende in esame, poiché il perimetro ampio in termini di produzione generava un rischio di double counting. Il risultato finale di stima per il 2024 sulla quantificazione del numero di imprese, ricavi e valore aggiunto è stato raggiunto utilizzando i dati di stima di settore per il 2024 e dati di bilancio 2023 disponibili nelle banche dati certificate.

## **Il focus 2025: AI e imprese del Made in Italy nella letteratura mondiale**

Per raccontare l'impatto dell'Intelligenza Artificiale (AI) sulla società e sull'economia, con particolare attenzione alle imprese dell'Economia della Bellezza, lo studio è stato condotto attraverso una revisione sistematica della letteratura esistente sull'argomento, includendo studi accademici, rapporti di ricerca e svariati articoli di esperti del settore, in collaborazione con il Dottorato di Ricerca in Mercati, Impresa e Consumatori (curriculum Governance e gestione d'impresa) dell'Università degli Studi Roma Tre, garantendo così un approccio rigoroso e multidisciplinare.

Le fonti utilizzate si basano principalmente su studi accademici selezionati per la loro rilevanza e impatto sull'argomento (Dwivedi, Cazzaniga, Bandeira & Tortato, Gupta, Davenport, Haenlein & Kaplan) e su rapporti di ricerca di organizzazioni autorevoli (McKinsey, Stanford University - Institute for Human-Centered AI e The European House Ambrosetti). La metodologia utilizzata è stata quella di analizzare e sintetizzare le informazioni raccolte per fornire una visione d'insieme sull'impatto dell'AI sulla società e sull'economia.

Sulla base della revisione della letteratura e dell'analisi dei dati raccolti, sono stati identificati due driver chiave per valutare l'impatto dell'AI sulle imprese dell'Economia della Bellezza: l'aumento medio atteso dei ricavi e la riduzione media attesa dei costi.

I risultati del calcolo dei driver saranno utilizzati per contribuire a fornire un confronto di stima dell'impatto potenziale dell'Intelligenza Artificiale sulle imprese del Made in Italy.

## L'impatto dell'AI

Nell'aprile 2025, Banca Ifis ha condotto con il partner Format Research un'indagine quantitativa con l'obiettivo di comprendere in che misura l'AI stia trasformando i processi aziendali, quali strategie vengano adottate per integrarla nel contesto organizzativo e quali effetti l'impiego dell'AI abbia prodotto in termini sia di miglioramento dei processi sia di aumento del fatturato.

Nello specifico, le finalità dell'indagine (condotta su un campione ragionato di 177 imprese del Made in Italy rappresentanti in modo statisticamente significativo gli otto settori Design-driven di Economia della Bellezza) sono:

- Analizzare le modalità di introduzione delle tecnologie AI (sviluppo interno, acquisto di soluzioni pronte, collaborazioni con partner, ecc.).
- Identificare le finalità principali dell'investimento (ottimizzazione interna, sviluppo nuovi prodotti/servizi, miglioramento della relazione con i clienti, ecc.).
- Mappare le attività realizzate e i benefici ottenuti in termini di incremento di fatturato, produttività, redditività e riduzione dei costi.
- Esplorare l'impatto dell'AI sull'organizzazione interna, in particolare sulle competenze, sui ruoli lavorativi e sui modelli di collaborazione.
- Verificare l'impatto dell'impiego dell'AI in termini di nuove competenze che in questo tempo si sono rese necessarie in azienda.

I driver ottenuti dall'indagine, insieme a quelli derivati dall'analisi della letteratura, sono stati utilizzati per realizzare un modello proprietario di stima dell'impatto dell'AI sugli economics di settore.

Il modello tiene conto dell'impatto dell'introduzione dell'Intelligenza Artificiale sul fatturato, sui costi di produzione e sulla produttività per giungere, infine, al potenziale impatto sul Pil nominale di un anno in cui l'AI possa essere considerata «a regime» nel business delle imprese di Economia della Bellezza.

## BIBLIOGRAFIA

- An Implement Consulting Group. (2024). The economic opportunity of AI in Italy. (Studio commissionato da Google).
- Bandeira G. L. & Tortato U. (2024). The future avenues of artificial intelligence and decision-making in business management. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(6), 1-30.
- Baryannis G. et al. (2018). Supply chain risk management and artificial intelligence: State of the art and future research directions. *International Journal of Production Research*.
- Belhadi A., Kamble S., Fosso Wamba S. & Queiroz, M. M. (2022). Building Supply-Chain Resilience: An Artificial Intelligence-Based Technique and Decision-Making Framework. *International Journal of Production Research*, 60(14), 4487-4507.
- Cannas R. et al. (2024). Artificial intelligence in supply chain and operations management: A multiple case study research. *International Journal of Production Research*, 62(9), 3333-3360.
- Cazzaniga, S., et al. (2024). Gen-AI: Artificial Intelligence and the future of work. International Monetary Fund.
- Davenport T. H. & Ronanki R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*.
- Dwivedi Y. K. et al. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57.
- Fosso Wamba S. et al. (2021). Industry experiences of artificial intelligence (AI): benefits and challenges in operations and supply chain management. *Production Planning & Control*, 33(16), 1-13.
- Gupta P., Ding B., Guan C., & Ding D. (2024). Generative AI: A systematic review using topic modelling techniques. *Data and Information Management*, 100066.
- Haenlein M. & Kaplan A. (2019). A brief history of Artificial Intelligence: On the past, present, and future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14.
- Helo P. & Hao Y. (2021). Artificial intelligence in operations management and supply chain management: An exploratory case study. *Production Planning & Control*, 33(16), 1-18.

Kantasa-ard A. Nouiri M., Bekrar A. Ait el cadi A. & Sallez Y. (2021). Machine Learning for Demand Forecasting in the Physical Internet: A Case Study of Agricultural Products in Thailand. *International Journal of Production Research*, 59(24), 7491-7515.

Mayer H. et al. (2025). Superagency in the Workplace. Empowering people to unlock AI's full potential. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2024). What is AI (artificial intelligence)?

Milano, M., O'Sullivan, B., & Gavanelli, M. (2014). Sustainable policy making: A strategic challenge for artificial intelligence. *AI Magazine*, 35(3), 22-35.

Minsait & The European House Ambrosetti. (2025). Lo stato dell'arte dell'Intelligenza Artificiale nelle aziende italiane: Adozione, impatti e prospettive.

Olan F. et al. (2022). The Role of Artificial Intelligence Networks in Sustainable Supply Chain Finance for Food and Drink Industry. *International Journal of Production Research*, 60(14), 4418-4433.

Pournader M. et al. (2021). Artificial Intelligence Applications in Supply Chain Management.

*International Journal of Production Economics*, 241, 108250.

Sengar S. S., Hasan A. B., Kumar S. & Carroll, F. (2024). Generative Artificial Intelligence: A Systematic Review and Applications.

Svoboda J. & Minner S. (2022). Tailoring Inventory Classification to Industry Applications: The Benefits of Understandable Machine Learning. *International Journal of Production Research*, 60(1), 388-401.

The AI Index Steering Committee. (2024). The AI Index 2024 Annual Report. Institute for Human-Centered AI, Stanford University.

The AI Index Steering Committee. (2025). The AI Index 2025 Annual Report. Institute for Human-Centered AI, Stanford University.

Ustahaliloğlu M. K. (2025). Artificial intelligence in corporate governance. *A Corporate Law & Governance Review*, 7(1), 123-134.

Van Horenbeek A. & Pintelon, L. (2014). Development of a maintenance performance measurement framework using the analytic network process (ANP) for maintenance performance indicator selection. *Omega*, 42(1), 33-2.

Verganti R., Vendraminelli L. & Iansiti M. (2020). Innovation and design in the



age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 212-227.

Wong L. W., Tan G. W. H., Ooi K. B., Lin B. & Dwivedi, Y. K. (2022). Artificial Intelligence Driven Risk Management for Enhancing Supply Chain Agility: A Deep-Learning-Based Dual-Stage PLS-SEM ANN Analysis. *International Journal of Production Research*, 1-21.

Wu J. & Shang S. (2020). Managing uncertainty in AI-enabled decision making and achieving sustainability. *Sustainability*, 12(21).

Zeba G. et al. (2021). Technology mining: Artificial intelligence in manufacturing.

## SITOGRAFIA

[www.qualivita.it](http://www.qualivita.it) (XXII-rapporto-ismea-qualivita)  
[www.ilpuncotodiretti.it](http://www.ilpuncotodiretti.it)  
(economia/export-agroalimentare-sale-a-691-mld-nel-2024-e-record)  
[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com) (auto-mercato-italiano)  
[www.unrae.it](http://www.unrae.it) (tutti-i-numeri-del-mercato-automotive-2024)  
[www.ansa.it](http://www.ansa.it) (il-mercato-della-moto-chiude-il-2024-in-crescita)  
[www.statista.com/insights/consumer](http://www.statista.com/insights/consumer)  
[www.federchimica.it](http://www.federchimica.it) (cosmetico-bene-fondamentale-per-gli-italiani-consumi)  
[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com) (l-industria-cosmetica-ricavi-105percento-2024)  
[www.mordorintelligence.it](http://www.mordorintelligence.it) (industry-reports)  
[www.istat.it](http://www.istat.it) (commercio-con-lestero-e-prezzi-allimport-dicembre-2024)  
[www.federpreziosi.it](http://www.federpreziosi.it) (il-tempo-che-fa-in-italia-e-nel-mondo)  
[www.italpreziosi.it](http://www.italpreziosi.it) (oro-2024-un-anno-da-record-per-il-metallo-prezioso)  
[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com) (legno-arredo-vendite)  
[www.cultura.gov.it/sitiunesco](http://www.cultura.gov.it/sitiunesco)  
[www.unesco.it](http://www.unesco.it)  
[www.istat.it](http://www.istat.it)  
[www.som.polimi.it](http://www.som.polimi.it) (PO24-Convegno-27-11-pdf)  
[www.cosmeticaitalia.it](http://www.cosmeticaitalia.it)  
[www.confartigianato.it](http://www.confartigianato.it)  
[www.euroborsa.it](http://www.euroborsa.it)  
[www.masaf.gov.it](http://www.masaf.gov.it)  
[www.salonemilano.it](http://www.salonemilano.it) (tutti-i-numeri-del-salone-del-mobile-2024)  
[www.qualivita.it](http://www.qualivita.it) (rapporto-ismea-qualivita-2024)

## CREDITI FOTOGRAFICI

p. 13: George Marks/GettyImages

p. 14: ImagineGolf/GettyImages

p. 16: George Marks/GettyImages

p. 17: George Marks/GettyImages

p. 19: George Marks/GettyImages

p. 20 e 21: Photodisc/GettyImages,  
George Marks/GettyImages,  
H. Armstrong Roberts/GettyImages

p. 22: LUVLIMAGE/GettyImages,  
valiantsin suprunovich/GettyImages

p. 25: George Marks/GettyImages

p. 26 e 27: trumzz/GettyImages

p. 29: RichVintage/GettyImages

p. 30: Roc Canals/GettyImages

p. 33: Anmfoto/GettyImages

p. 35: DenisZbukarev/GettyImages

p. 49: George Marks/GettyImages

p. 61: George Marks/GettyImages

p. 63: George Marks/GettyImages

p. 75: George Marks/GettyImages

p. 77: George Marks/GettyImages

p. 89: George Marks/GettyImages

p. 90: valiantsin suprunovich/  
GettyImages

p. 97: George Marks/GettyImages

p. 100: George Marks/GettyImages

p. 105: Boris SV/GettyImages

p. 112 e 113:  
George Marks/GettyImages

p. 115: George Marks/GettyImages

p. 119: George Marks/GettyImages

p. 120 e 121:  
Dominique Douieb/GettyImages

p. 125:  
Issarawat Tattong/GettyImages

p. 137: H. Armstrong Roberts/  
GettyImages

p. 138 e 139: H. Armstrong Roberts/  
GettyImages

p. 141: George Marks/GettyImages

p. 143: George Marks/GettyImages

p. 146 e 147: sirawit99/GettyImages

p. 148: Stockbyte/GettyImages

p. 151: Stockbyte/GettyImages

p. 155: Tara Moore/GettyImages

p. 157: Anton Zacon/GettyImages

**QR CODE**



**Basta inquadrare il codice QR  
qui sopra per consultare o scaricare  
in versione digitale tutto il libro  
«Economia della Bellezza -  
Nell'era dell'Intelligenza Artificiale».**

### **AVVERTENZA GENERALE**

LA PRESENTE PUBBLICAZIONE È STATA REDATTA DA BANCA IFIS.  
Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Banca Ifis affidabili, ma non sono necessariamente complete e non può esserne garantita l'accuratezza.

La presente pubblicazione viene fornita per meri fini di informazione e illustrazione, non costituendo pertanto, in alcun modo, un parere fiscale e di investimento.









