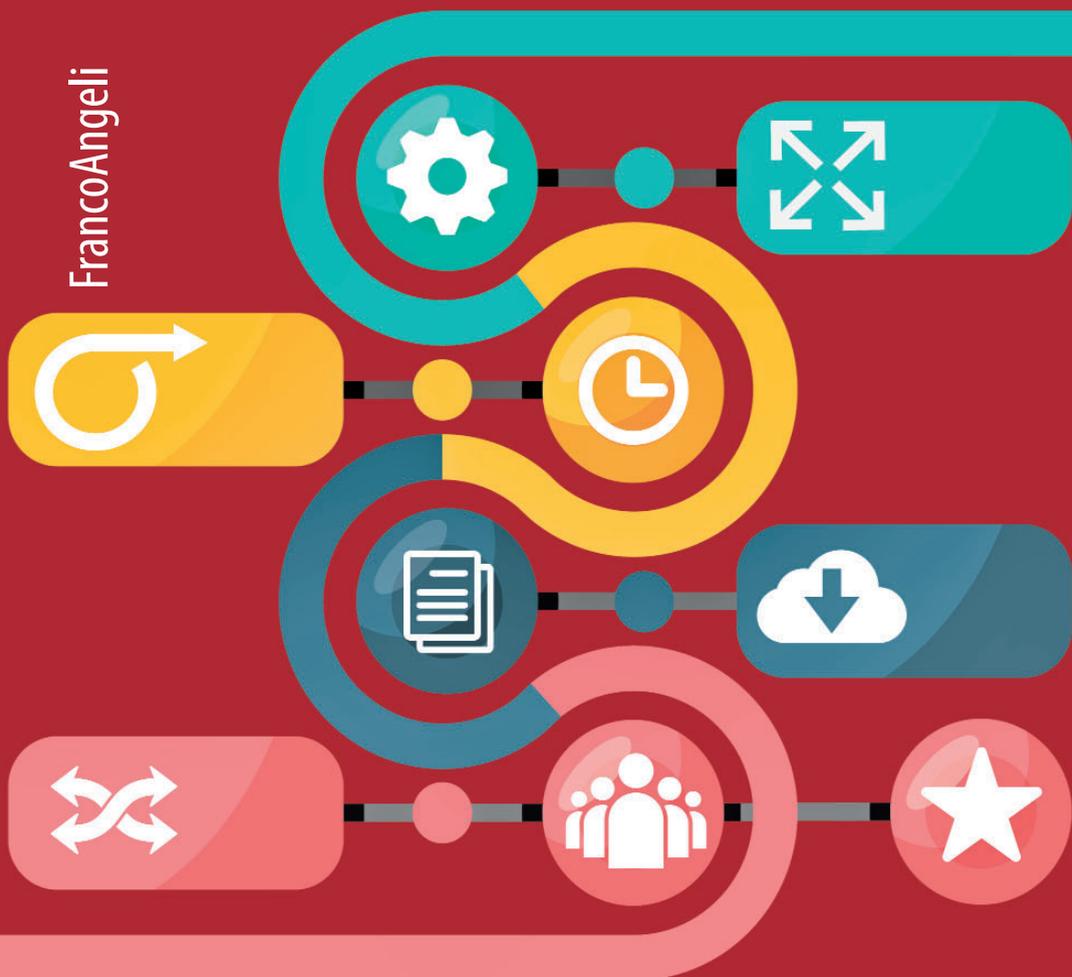


Fabio Lisca

Business Agility

Che cosa è, come funziona
e perché oggi è necessaria

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Fabio Lisca

Business Agility

Che cosa è, come funziona
e perché oggi è necessaria

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A Vittoria, Tomaso e Alvisè

Indice

Epilogo. Perché Agile sta conquistando il mondo	pag.	9
Il contesto	»	13
Il futuro è già qui. Solo che non è uniformemente distribuito	»	13
Da human a human by technology: come le tecnologie stanno aumentando le capacità umane	»	14
Mindset Agile	»	31
La trasformazione silenziosa	»	31
Breve storia di Agile	»	35
Il problema con i paradigmi	»	38
Personal Agility	»	45
Modern Agile	»	50
Caratteristiche di un'organizzazione Agile	»	54
Stop Scrum Start Agile	»	61
I 13 errori più comuni nei progetti di trasformazione Agile	»	65
Customer-centricity	»	72
Customer-centricity = customer obsession	»	72
Un cambiamento sistemico	»	82
Come si diventa customer-centrici	»	86
Roadmap verso la Business Agility	»	118
La trasformazione Agile	»	118
Come si implementa l'Agility organizzativa	»	120

Agile People Strategy	pag. 128
Coltivare talenti	» 128
Agile employee journey	» 133
Stop Leadership Start Contribution	» 163
New Mindset – New Skillset	» 171
Dal mondo della specializzazione all’universo della sperimentazione	» 172
Stop Management Start Self-organisation	» 179
Stop Strategic Planning Start Radical Thinking	» 180
Stop Meritocracy Start Intra-preneurship	» 181
L’impatto sociale del paradigma di autonomia condivisa	» 184

Appendici

A – Tipologie di intelligenza artificiale	» 187
B – Effetti collaterali del paradigma di predizione e controllo	» 191
C – Da predizione e controllo ad autonomia condivisa	» 194

Tavole

Tavola A – Metodologie Agile	» 197
Tavola B – Tecnologie	» 198
Tavola C – Processi HR convenzionali	» 199
Ringraziamenti	» 200
Bibliografia	» 201

Epilogo

Perché Agile sta conquistando il mondo

Sì, lo so. L'epilogo convenzionalmente è alla fine di un libro. C'è un motivo per cui in questo libro è al posto dell'introduzione. Per spiegare subito che senso ha leggerlo.

Il titolo dell'epilogo è la parafrasi di un articolo di Steve Denning apparso su *Forbes* nel 2018 (Denning, 2018a) in cui l'autore ricalca il titolo di un altro celebre articolo di Marc Andreessen del 2011 "Why Software is Eating the World", pubblicato su *The Wall Street Journal*, in cui Andreessen prevedeva che le aziende basate sul software avrebbero avuto risultati di eccellenza rispetto alle aziende tradizionali.

Tenete presente che nel 1993 Al Gore annunciava con entusiasmo l'alba di una superautostrada dell'informazione che avrebbe cambiato il mondo, Internet. All'epoca Zuckerberg aveva 9 anni e Google sarebbe nata 3 anni più tardi, eBay nel 1995, Amazon nel 1994, Netflix nel 1997, nel 2004 Facebook, YouTube nel 2005, un anno dopo Skype e il Bitcoin nel 2008. Rachel Botsman afferma che la blockchain tra 10 anni diventerà quello che Internet è oggi e, quindi, se Internet ha trasformato il modo di scambiarsi informazioni e di connetterci, la blockchain trasformerà quello di trasmettere i valori e di scegliere a chi dare fiducia.

Nel 2011 nessuno aveva idea di che cosa queste aziende sarebbero diventate. Solo 10 anni prima era esplosa la bolla tecnologica e il 2008 presentava un'altra bolla, questa volta finanziaria, che avrebbe segnato una crisi economica mai del tutto superata. Amazon si quotò in borsa nel 1997, raccogliendo 54 milioni di dollari a 18 dollari per azione, che oggi valgono 1.939 dollari arrivando alla soglia di mille miliardi di capitalizzazione. Nel 2004 fu la volta di Google e il debutto mancò le stime quotandosi a 100,34 dollari e raccogliendo 1,67 miliardi. Nel 2012 fu la volta di Facebook, che raccolse 18,4 miliardi di dollari.

La previsione di Andreessen fu corretta. Oggi, le 5 maggiori aziende al mondo per capitalizzazione di mercato sono proprio aziende IT: Amazon, Apple, Facebook, Google e Microsoft hanno ormai raggiunto una capitalizzazione di 4.000 miliardi di dollari, circa il 18% dell'intero valore di S&P 500. A questo si aggiunge che il tasso di vita medio di un'azienda, secondo S&P 500, nel 1965 era di 33 anni e nel 1990 di 20 anni. Secondo questo trend, nel 2026 sarà di appena 14 anni (S&P 500). Nel 2014 l'88% delle aziende che prosperavano dal 1955 non esiste più (Fortune 500). Queste aziende, oggi scomparse, erano gigantesche, dei veri e propri dinosauri. Eppure si sono estinte.

Denning sostiene però che non è del tutto corretto dire che il software sta mangiando il mondo. Non è semplicemente il software che sta mangiando il mondo, è il modo di gestire l'intera organizzazione, molto diverso da quello convenzionale, che sta mangiando il mondo! Oggi, queste aziende sono etichettate sotto il nome di Agile perché devono veramente essere agili per "mangiare il mondo".

Sta emergendo un nuovo Mindset, basato sul paradigma di autonomia condivisa e focalizzato sul dialogo e la comprensione dei bisogni dei clienti, sul fornire tempestivamente valore ai clienti. Per farlo le aziende Agile non usano solo le tecnologie, ma si sono strutturate per spostare le decisioni a livello operativo e delocalizzato, si sono organizzate in team multifunzionali responsabili del processo *end to end*, per comunicare e prendere accordi organizzativi rapidamente e in rete piuttosto che utilizzare la burocrazia top-down strutturata in silos. Le organizzazioni Agile sono in grado di collegare tutto e tutti, ovunque, sempre. Sono anche in grado di offrire valore istantaneo, su larga scala ma focalizzato sui bisogni di ogni singolo cliente. In una parola, sono in grado di essere Business Agile mettendo in pratica la Business Agility.

Quelle che investono e adottano il software mantenendo le vecchie pratiche e le strutture di organizzazione top-down del XX secolo inevitabilmente sono destinate a estinguersi. Denning paragona le aziende Agile allo squalo. Lo squalo esisteva già nell'era dei dinosauri ed è l'unico che, com'era allora, è sopravvissuto fino a oggi. È sopravvissuto ai dinosauri! Questo perché lo squalo non si ferma mai, è in continuo movimento. Non segue un piano, ma va dove ci sono le opportunità e le sa cogliere rapidamente.

Nel sostenere che "Agile sta mangiando il mondo" Denning afferma che Agile sopravvivrà all'estinzione di tutti i modelli organizzativi del XX secolo. Afferma che un nuovo paradigma emergente, quello di autonomia condivisa, sta sostituendo il paradigma convenzionale di predizione e controllo. E questo shift di paradigma non è più una questione di scelta della struttura

organizzativa e gestionale, è la modalità con cui oggi si fa organizzazione e si fa business, pena l'estinzione.

Questo cambiamento è trascinato dallo sviluppo tecnologico, ma è fondamentalmente un cambiamento di Mindset. Le organizzazioni che non lo comprendono non sono in grado di utilizzare pienamente quello che oggi le tecnologie mettono a disposizione. Come dire: No Agile Mindset? No Digital Transformation! Perché il significato vero del cambiamento tecnologico non risiede nelle tecnologie, ma nella possibilità di rispondere a un nuovo modello economico e sociale. La Business Agility non è più solo auspicabile, è necessaria. La competizione si è spostata dall'esigenza di battere i concorrenti a quella di creare una relazione unica con i clienti e di fornire soluzioni immediate ai loro problemi. La modalità per fare tutto ciò passa attraverso un cambiamento di Mindset e l'adozione del paradigma di autonomia condivisa.

Il contesto

Il futuro è già qui. Solo che non è uniformemente distribuito (William Gibson, scrittore di fantascienza)

Nel 2000 mi occupavo di ingegneria della conoscenza e iniziai a lavorare in una piccola società di software il cui fondatore aveva avuto una particolare intuizione sull'impatto che le tecnologie avrebbero avuto con l'avvento di Internet. Nel 1996 aveva fondato una società con lo scopo di studiare, selezionare e proporre sul mercato soluzioni tecnologiche innovative per le Intranet. Ma già Internet si stava affacciando prepotentemente. Nel 2000 aveva concluso accordi con grandi società di software per rappresentare le loro tecnologie in Italia e sviluppare progetti con esse. Queste tecnologie erano: Broadvision, la più diffusa interfaccia dei siti Web, in particolare usata dalle banche; Autonomy, un motore di ricerca basato su categorizzazione; Kana, per rispondere automaticamente alle email dei clienti; Native Minds, che aveva creato un rappresentante virtuale; Netperception, uno dei primi algoritmi di *collaborative filtering* utilizzato inizialmente da Amazon, prima di fabbricarsi il proprio. Infine, nel 2003, prima di lasciare l'azienda, conclusi un accordo con RightNow, una tecnologia focalizzata sul customer service, specializzata nel riconoscimento semantico attraverso Natural Language Processing, che si integrava con la Knowledge Base aziendale e rispondeva automaticamente alle email dei clienti per suggerire possibili soluzioni ai loro problemi. Quando la risposta era corretta pesava i contenuti della knowledge base, su base statistica, e a mano a mano li sostituiva automaticamente. Sarebbe stata poi comprata da Oracle nel 2011. Se mettete insieme Native Minds, RightNow e Netperception avete una chatbot primordiale *ante learning machine*. A quell'epoca, però, Internet era lento, il cloud non esisteva e

quasi tutte le aziende, per utilizzare queste tecnologie, dovevano basarsi su potenti e costosi server interni.

Già da allora, tuttavia, Internet aveva cambiato qualcosa. Non era più possibile interagire con i clienti in modo convenzionale. Non solo, queste tecnologie velocizzavano le interazioni, le automatizzavano e mettevano a disposizione un'analisi dei dati che per una mente umana era impossibile associare. Il fatto più rilevante è che non si potevano più utilizzare gli approcci convenzionali di marketing basati su dati demografici e psicografici per identificare i target di utenti in modalità push. Quando una persona arrivava su un sito non si poteva chiederle chi fosse, dove vivesse, che età avesse, quanto guadagnasse, il livello di studi, la composizione familiare. Occorreva inventare un nuovo modo di vedere gli utenti per poterli **profilare in modo dinamico** attraverso i loro comportamenti in Internet, ovvero che cosa guardavano sul sito, quanto tempo restavano, come navigavano il sito, a che cosa erano interessati, che cosa acquistavano, e, quindi, comparandoli alle altre migliaia di utenti che avevano avuto comportamenti simili, **predire** che cosa avrebbero desiderato e che cosa avrebbero fatto.

Celebre la storia che si narra di una famiglia media della provincia americana, padre, madre e figlia adolescente, che riceve via posta, dal supermercato locale, la pubblicità e le offerte di prodotti per neonato, pannolini, latte in polvere, biberon e via dicendo. Il padre, indignato, si reca dal direttore del supermercato reclamando. Il direttore si scusa affermando che sicuramente vi era stato un errore. Ma la tecnologia di *collaborative filtering* non aveva commesso alcun errore. Aveva semplicemente osservato un comportamento differente negli acquisti della figlia e li aveva automaticamente confrontati con comportamenti simili, prevedendo che la figlia adolescente fosse in stato interessante, prima che la famiglia lo sapesse e forse anche prima che la figlia stessa ne fosse consapevole.

Da human a human by technology: come le tecnologie stanno aumentando le capacità umane

L'intelligenza artificiale non automatizza semplicemente dei lavori ripetitivi, fa qualcosa di diverso, crea una relazione simbiotica tra persone e macchine che capovolge i flussi di lavoro standardizzati. Questa nuova modalità ibrida di collaborazione uomo-macchina rivela una prospettiva totalmente nuova potenziando enormemente le capacità umane e liberandole da lavori a basso valore per il cliente finale, favorendo anche un'analisi comparativa e approfondita che nessun essere umano sarebbe in grado di svolgere da solo.

Insomma, si sta creando una nuova forma di lavoro in team, team composti da umani e macchine che collaborano insieme verso nuove prospettive.

Questo tipo di supporto dell'intelligenza artificiale è una forma di amplificazione delle capacità umane, dà alle persone una straordinaria possibilità di intuizione guidata dai dati, spesso in tempo reale. Questo spostamento di compiti dagli umani alle macchine e a umani assistiti da intelligenza artificiale, che permette di svolgere lavori differenti, spinge le organizzazioni a ripensare completamente alle proprie modalità di lavoro, basandosi sulle nuove capacità che offre l'interazione uomo-macchina. Tali organizzazioni scelgono di adottare le metodologie Agile per spostare le decisioni al livello operativo e usufruire della creatività umana con tempestività e flessibilità mai viste precedentemente.

La nuova era delle macchine: dal mondo del pressapoco all'universo della precisione

(Alexandre Koyré, filosofo)

Tutto quello che viene qui di seguito descritto è tratto da innumerevoli fonti, alcune sono riportate nella bibliografia, altre raccolte in appunti, durante convegni e letture in Internet di cui non ho registrato la fonte. Quello che mi preme sottolineare è che tutto quanto riportato non riguarda il futuro, è ciò che già esiste.

- Nel 1969 ci sono volute 145.000 linee di codice per inviare un uomo sulla luna. Oggi per far funzionare i servizi Internet di Google vengono impiegati più di 2 miliardi di linee di codice. Amazon, per interagire con i propri clienti, comprendere i loro bisogni e soddisfarli, rilascia un nuovo codice ogni 11,6 secondi.
- Carl Benedikt Frey e Michael Osborne, due economisti dell'Università di Oxford, in "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?", hanno calcolato che il 47% dei lavori oggi svolti da persone nei Paesi sviluppati è automatizzabile con le tecnologie esistenti e verrà automatizzato entro il 2030. Secondo World Economic Forum il 33% dei lavori oggi svolti da persone non esisterà più nel giro di pochi anni. Nel 2012 c'erano 150.000 persone che lavoravano a Wall Street, nel 2015 l'automazione ne ha tagliato 1/3. Ovvero 50.000 posti di lavoro. Secondo **IBM** entro il 2020 l'85% delle interazioni con i consumatori non sarà più gestito da persone, ma da chatbot basate su machine learning e natural language processing. Secondo **McKinsey Global Institute** nel

2030 l'automazione rimpiazzerà il lavoro di 375 milioni di persone, l'equivalente del 14% della forza lavoro globale.

- Unilever, Nielsen e Vodafone utilizzano un gioco via smartphone della start-up **Pymetrics** per misurare i tratti cognitivi ed emotivi, basato su un algoritmo studiato per evitare pregiudizi di tipo razziale, di genere, di livello educativo o altro. Il gioco utilizza 80 tratti, come memoria e attitudine al rischio, i quali vengono confrontati da un machine learning con quelli dei top performer per verificare l'attitudine al ruolo. Questo aiuta non poco i candidati senza qualifiche convenzionali. L'attenzione ai pregiudizi è anche dettata dall'inglorioso caso di **Amazon**, i cui algoritmi di selezione del personale, nel 2018, avevano escluso i candidati di genere femminile, sulla base di dati passati. Ma indubbiamente l'utilizzo dell'intelligenza artificiale (IA) nel recruitment sta crescendo costantemente. **Johnson & Johnson** riceve 1,2 milioni di domande per 25.000 posizioni ogni anno. Un'applicazione di IA scansiona le domande molto rapidamente determinando quelle più idonee. **Workday** è un'applicazione che, analizzando 60 fattori, è in grado di prevedere chi sta per lasciare l'azienda. **Accenture** offre ai propri impiegati un servizio basato su IA, Job Buddy, che li informa quanto il loro lavoro sia esposto all'automazione e suggerisce quali training fare per sviluppare le nuove competenze necessarie a cambiare. **Microsoft** offre un programma dal nome My Analytics che raggruppa i dati provenienti da email, calendario e altro per mostrare agli impiegati come stanno impiegando il loro tempo, quanto sono in contatto con le persone chiave e quando stanno deteriorando nel multitasking. **Esselunga** impiega un machine learning con 177 algoritmi programmati per individuare le soft skill chiave del candidato tramite la semantica delle risposte e attraverso la forza e il tono della voce, a cui si aggiungerà il riconoscimento visivo del linguaggio non verbale. Questo per gestire 2.500 assunzioni all'anno, il che significa 150.000 curriculum e 270.000 domande. Grazie ai risultati ottenuti durante la sperimentazione nel primo trimestre 2019 si calcola che nei prossimi 18 mesi si faranno 28.000 colloqui diretti in meno.
- Anche architetti e designer stanno utilizzando l'intelligenza artificiale come supporto del loro lavoro. **Dreamcatcher**, di Autodesk, è un'applicazione che genera design. Un designer immette nel sistema i requisiti, i vincoli e altre caratteristiche che desidera, compreso il costo totale dei materiali. Il software produce centinaia, migliaia di opzioni che il designer vaglia e sceglie mentre il software comprende e produce altre opzioni in linea con le scelte del designer. Per esempio, Airbus ha utilizzato il

software per ridisegnare gli interni dell' A320 arrivando ad alleggerirli del 45% rispetto a quelli precedenti.

- Nelle fabbriche, BMW e Mercedes, si stanno diffondendo i **cobot**, robot collaborativi, che lavorano con gli umani. Questi cobot sono muniti di sensori e attuatori che permettono il lavoro simultaneo di umani e robot. Alcuni di questi cobot sono muniti di un sistema di apprendimento *trial and error* per cui si indica loro il risultato finale e il robot, provando e riprovando, impara a programarsi da solo per fabbricare il pezzo richiesto per conto proprio, mettendoci l'equivalente in tempo di quello che impiegherebbe un programmatore esperto a programmarlo, con però la flessibilità di poter migliorare e apprendere ancora se qualcosa cambia nella fabbricazione. Inoltre in poco più di un'ora il robot è in grado di formare centinaia di altri robot simili.
- Microsoft sta offrendo maschere di **realtà aumentata**, Hololens, che riproducono una realtà virtuale in modalità olografica con sensori di movimento, microfono, audio surround e telecamera. In questo modo, per esempio, si possono istruire persone in tempo reale mentre lavorano a un macchinario. Oppure collegarsi con un esperto e, mostrando attraverso la telecamera il problema che si sta affrontando, chiedere il consulto che viene reso visibile direttamente nella realtà olografica. Questo significa anche che si possono istruire tecnici specializzati a fare interventi complicati su macchinari senza che questi abbiano una conoscenza specifica *ex ante* del macchinario sul quale stanno intervenendo.
- Nel 2015 **OCSE** (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) ha pubblicato una ricerca che rivela che negli USA ci sono almeno 25 dispositivi connessi ogni 100 abitanti. Questi dispositivi forniscono alle aziende milioni di dati sulle nostre vite, gli spostamenti, le preferenze, i pensieri, le emozioni espresse; alcuni sono dotati di riconoscimento vocale, e sono in grado, grazie agli algoritmi di *collaborative filtering*, di prevedere meglio di noi stessi che cosa faremo in futuro e quali prodotti acquisteremo. Alcune di queste aziende sono state citate in giudizio per violazione della privacy, come il caso di **We-Vibe**, un vibratore che segretamente raccoglieva dati intimi come per esempio quando e quanto veniva utilizzato, l'intensità della vibrazione, la temperatura, la modalità di utilizzo selezionata. **BarbieBot** raccoglie le confidenze dei bambini che le possiedono, il che potrebbe essere molto utile per la Mattel in termini di creazioni di nuovi accessori, vestiti e per la pubblicità, ma sicuramente fa sorgere non pochi dubbi etici sull'utilizzo di queste informazioni. Fateci caso, se citate a voce, parlando con qualcuno, il brand di un prodotto che utilizza Facebook come veicolo pubblicitario, quando aprirete Fa-

cebook tra gli “**annunci sponsorizzati**” comparirà proprio il brand che avere citato. Poi Facebook, attraverso il redirecting, lo invierà a persone il cui comportamento costituisce un profilo simile al vostro. Tutto questo a pagamento, si intende. Nel 2013, il 35% delle vendite di Amazon provenivano dal sistema di raccomandazione basato su machine learning, percentuale sicuramente cresciuta a mano a mano che apprendeva.

- GE Aviation, a Durham, nel North Carolina, utilizza la **stampa 3D** per fabbricare alcune parti dei jet. Le stampanti 3D stanno subentrando in molti business, per esempio, nell’industria aerospaziale, per fabbricare parti specifiche che diventerebbe troppo costoso industrializzare. La stessa cosa avviene per l’industria automobilistica, dove si prevede che le stampanti 3D sostituiranno completamente tutta l’industria dei ricambi. Il settore più impressionante è quello sanitario, non solo per stampare specifiche protesi personalizzate, tra cui le orecchie, ma anche per sperimentare la stampa di organi da trapiantare attraverso l’utilizzo di cellule staminali.
- **China Merchants Bank** gestisce circa 2 milioni di domande ogni giorno su WeChat utilizzando una learning machine che, quando non comprende una domanda, chiede educatamente all’utente se può riformularla con altre parole. Una volta che ne ha compreso il senso è in grado di capire tutte le domande formulate con le nuove parole. Questo lavoro corrisponde all’equivalente di 7.000 persone. **SEBank**, in Svezia, ha implementato Amelia, un sistema di chatbot basato su learning machine che inizialmente ha utilizzato come supporto interno per i dipendenti e in un secondo momento, dopo l’apprendimento, è diventato l’help desk dei propri clienti. **Bloomberg**, società media e di informazione finanziaria, utilizza l’intelligenza artificiale per tracciare gli andamenti dei guadagni delle compagnie e generare automaticamente nuovi articoli. **Leroy Merlin** utilizza algoritmi previsionali in cui immette i dati di vendita passati e altre informazioni che possono influenzare le vendite, quali le previsioni del tempo, per organizzare gli articoli a scaffale più efficacemente, riducendo il magazzino dell’8% pur avendo aumentato le vendite del 2%. **John Deere** già dal 2001 utilizzava algoritmi genetici, gli stessi che si usavano per selezionare i cavalli, per decidere quali delle migliaia di strumenti fabbricati su ordinazione sarebbero andati in produzione standard. **UPS** negli USA utilizza IA per rendere efficienti le spedizioni, riducendo i viaggi quotidiani con un risparmio di circa 50 milioni di dollari all’anno. **Ocado**, un supermercato online inglese, riceve circa 10.000 email ogni giorno dai propri clienti, utilizza IA per individuare lo stato emotivo e decidere a quali rispondere prima.

- La **sanità inglese** ha fatto un accordo con Google per predire le epidemie di influenza. Per Google, che legge attraverso l'intelligenza artificiale milioni di email ogni giorno, è sufficiente associare alcune parole chiave per capire se ci sono i sintomi di una potenziale influenza, calcolare il numero di persone coinvolte e identificare la localizzazione a maggior impatto. Se la sanità dovesse attendere che le persone assenti dal lavoro per una forte febbre, o altri sintomi, si rechino dal medico generico o in ospedale significherebbe che l'epidemia è già in atto. Diversi ospedali stanno già utilizzando degli algoritmi che, in base alle variabili introdotte, sono in grado di rendere più efficiente l'allocazione dei posti letto e delle sale operatorie, raggiungendo un'efficienza del 90% rispetto ai metodi convenzionali, che arrivano al massimo al 70%. **AICare** è un sistema di analisi di esami medici visivi capace di stilare un referto in due o tre secondi, contro i dieci minuti medi di un essere umano, con una precisione diagnostica del 97%, anche per diagnosi di malattie rare.
- Le recenti locomotive GE sono dotate di 250 **sensori** e **IoT** che misurano 150.000 dati al minuto, i quali, combinati con gli altri flussi dati, aiutano a prendere decisioni di conduzione in tempo reale. Philips Hue è un regolatore di luce autonomo intelligente per la casa dotato di un API che permette a Netflix di cambiare dinamicamente la luce in base alle scene del film. CitySense è un sistema di controllo delle luci esterne della città che aiuta a risparmiare elettricità, grazie ai sensori, calibrando la luminosità sulla presenza di auto e pedoni con l'abilità di distinguere tra persone, alberi e animali. Le Smart City si stanno dotando di sistemi che avvertono i cittadini dove ci sono parcheggi liberi. Ralph Lauren vende una maglietta per atleti che monitora i fattori biometrici come battito cardiaco, intensità del movimento ed energia e invia i risultati in cloud, dove possono essere facilmente integrati con i dati di FitBit e Nike+. Philips ha creato un servizio destinato ai pazienti anziani per il dosaggio delle medicine prescritte. Libellium è un sensore medico che misura automaticamente temperatura e flusso delle urine nei pazienti cateterizzati per evitare infezioni durante il trattamento. **Waze** crea mappe dinamiche in tempo reale indicando lo stato del traffico e suggerendo percorsi migliori grazie alla collaborazione di algoritmi di intelligenza artificiale e dati in tempo reale forniti automaticamente dagli automobilisti. **Ducati corse**, per migliorare le performance delle moto da corsa, utilizza l'intelligenza artificiale collegata a 100 sensori, che forniscono costanti dati in tempo reale su velocità, temperatura dei freni e tutte le altre variabili. Va detto che IoT non serve a nulla se non associato ad algoritmi di intelligenza artificiale in grado di leggere, confrontare e analizzare l'enorme massa di dati che arrivano.