

Prefazione

Questo volume si colloca in naturale continuità con i miei due precedenti lavori dedicati al *management dell'Impresa Estesa*. Nel primo, l'attenzione era prevalentemente rivolta ai processi gestionali ed ai mutamenti indotti dalla digitalizzazione e dall'ipercompetitività; nel secondo, il fuoco si spostava sulle strategie di governo nell'era digitale, approfondendo le logiche competitive, i processi decisionali e le forme della conoscenza manageriale. Questo lavoro muove da quel percorso e ne rappresenta un ulteriore sviluppo, poiché assume l'intelligenza artificiale quale variabile ormai centrale nei processi di governo, di analisi, di interpretazione e di decisione strategica.

L'idea di fondo da cui prende avvio il volume è che l'Impresa Estesa (concetto discendente dalla network theory e da me sviluppato considerando anche l'ipercompetitività ed il ruolo delle piattaforme digitali) configurata come realtà aperta, reticolare, relazionale e conoscitiva, stia oggi vivendo una nuova fase evolutiva. In questa dimensione si innesta l'Intelligenza Artificiale che non costituisce soltanto un insieme di strumenti aggiuntivi, né può essere ridotta ad una mera innovazione tecnica. Essa interviene, piuttosto, sulle modalità con cui si raccolgono dati, si trattano informazioni, si costruiscono scenari, si formulano ipotesi e si presidiano le decisioni. Per tali ragioni, il suo impatto non può essere compreso se non all'interno del più ampio tema del management strategico dell'Impresa Estesa, ove la competitività dipende sempre più dalla capacità di integrare conoscenza, apprendimento, velocità interpretativa e responsabilità di governo interne ed esterne alla realtà focalizzata.

Ho ritenuto, pertanto, opportuno dedicare questo volume ai processi strategici di management rapportandoli all'Intelligenza Artificiale e concentrando l'analisi su alcuni nuclei che considero decisivi: la ridefinizione dell'assetto competitivo, il rapporto tra dati e conoscenza, il supporto offerto dall'IA alla costruzione degli scenari, il presidio del rischio, la pianificazione strategica, i limiti della delega decisionale, la permanenza di ambiti che restano propriamente umani. In tale prospettiva, l'Intelligenza Artificiale viene considerata come infrastruttura cognitiva e operativa del processo decisionale, capace di ampliare la profondità dell'analisi e la rapidità della risposta, ma non di assorbire integralmente: il giudizio strategico e l'assunzione di responsabilità.

Si tratta, com'è evidente, di un tema vastissimo, in rapido movimento, attraversato da continue innovazioni tecniche, da progressive trasformazioni organizzative e da questioni teoriche ancora aperte. Sarebbe, dunque, improprio considerare questo lavoro (come d'altronde tutti i lavori di ricerca) come esaustivo. Esso va piuttosto inteso quale contributo *in fieri*, volto a mettere a sistema alcune coordinate concettuali e manageriali utili a leggere un fenomeno che evolve con velocità superiore rispetto ai tempi tradizionali della riflessione scientifica e della sedimentazione dottrinale. Anche per questo motivo, il volume non ambisce a chiudere il discorso, ma ad aprirlo in modo (si spera) ordinato, cercando di offrire una base di analisi suscettibile di ulteriori sviluppi, precisazioni ed arricchimenti.

Assume, per me, un significato particolare il fatto che questo lavoro inauguri la *Collana di Scienze Manageriali* del *Dipartimento di Scienze dell'Economia dell'Università del Salento* (che ho l'onore di coordinare). Tale collocazione editoriale attribuisce al volume una responsabilità ulteriore, poiché lo inserisce in un progetto scientifico che auspico possa contribuire a valorizzare studi, ricerche e

riflessioni capaci di leggere le trasformazioni dell'impresa contemporanea con rigore metodologico, attenzione ai fenomeni emergenti e costante raccordo tra teoria e prassi. Mi auguro che questo testo possa svolgere, quindi, una funzione iniziale e, in certa misura, prodromica rispetto ad altri lavori dedicati al medesimo ambito, favorendo nuove indagini su un tema destinato a incidere profondamente sui futuri assetti del management.

Un ulteriore profilo che ritengo doveroso esplicitare riguarda il metodo di lavoro seguito. Nella fase di raccolta, ricognizione e sistematizzazione delle fonti, mi sono avvalso anche del supporto di strumenti di Intelligenza Artificiale. I risultati così ottenuti sono stati, però, costantemente sottoposti a verifica, selezione, confronto ed interpretazione critica. Ho ritenuto, infatti, che tali strumenti potessero offrire (come di fatto è stato) un rilevante vantaggio sul piano della rapidità esplorativa, della maggiore ampiezza del materiale consultabile, della possibilità di individuare più agevolmente connessioni tra contributi differenti e della stessa profondità dell'indagine preliminare. Al tempo stesso, essi richiedono particolare cautela, poiché, se utilizzati in modo acritico, possono generare semplificazioni indebite, riferimenti inesatti e, più in generale, un indebolimento del passaggio interpretativo. L'opportunità del metodo, dunque, non risiede nell'automatismo dello strumento, ma nella capacità del ricercatore di governarlo, verificarlo e ricondurlo entro un percorso scientifico fondato su consapevolezza, originalità e rigore.

Questo tema richiama, peraltro, una riflessione più ampia che riguarda il modo stesso in cui, nel corso della mia attività scientifica, ho vissuto l'evoluzione della ricerca bibliografica. Vi è stata una fase -quando il web non era ancora maturo - in cui il lavoro si costruiva prevalentemente tra scaffali, cataloghi, appunti manoscritti e consultazione diretta dei testi in biblioteca. Lo sviluppo dei motori di ricerca, delle banche dati digitali e delle reti informative hanno poi esteso in misura straordinaria l'accessibilità alle fonti. Oggi si è aperta una nuova fase, nella quale l'IA consente una più rapida esplorazione dei materiali, una prima organizzazione dei contenuti ed una accelerazione di attività che, fino a poco tempo fa, richiedevano tempi molto più lunghi. Ciascuna di queste fasi ha prodotto un avanzamento reale della conoscenza e della produttività. Resta, però, immutata una convinzione: la ricerca scientifica non coincide con il reperimento dell'informazione, ma con la sua elaborazione critica. Ed è per questa ragione che continuo a ritenere essenziale il tempo della lettura lenta, del confronto diretto con il testo, del ritorno sulla pagina, della riflessione che specialmente sul supporto fisico, almeno per la mia esperienza, trova ancora condizioni particolarmente favorevoli.

In fondo, proprio l'avvento di strumenti sempre più potenti rende ancora più rilevante il ruolo della riflessione. Nella materia qui affrontata, il rischio più evidente è quello di confondere l'incremento della capacità di calcolo con l'incremento della capacità di comprendere. L'Intelligenza Artificiale amplia enormemente il perimetro del trattabile, ma il governo strategico continua ad esigere selezione, gerarchizzazione, visione, responsabilità e senso del limite. Per questo motivo, nelle pagine che seguono, si è cercato di mantenere costante l'attenzione sul rapporto tra supporto tecnologico e presidio manageriale, nella convinzione che il valore dell'innovazione dipenda dalla qualità dell'uso che il management saprà farne e dalla tenuta dei principi che orientano l'azione d'impresa.

Un aspetto rilevante determinato dall'impatto dell'IA è costituito dall'accrescimento di valore del metodo scientifico esplorativo - tipico anche nelle

scienze manageriali - che, proprio per via dell'ampia diffusione delle metodologie quantitative adottate dall'IA, recupera rilevanza e centralità poiché viene oggi valorizzata ancor di più la capacità di riflessione individuale e la creatività ancorata su una corretta base di analisi dati.

A tali considerazioni, devo aggiungere anche l'importanza che nella ricerca dell'economia d'impresa ha il contatto con la realtà e, quindi, con le diverse entità economiche. Nella mia personale esperienza, posso confermare come l'esercizio sul campo - che vivo stabilmente - sia un amplificatore straordinario della conoscenza teorica la quale, beneficiando della verifica diretta, potenzia enormemente le sue prerogative.

Il volume si inserisce, dunque, nella tradizionale linea di riflessione che considera l'impresa come realtà dinamica, esposta a mutamenti continui e chiamata a ridefinire costantemente i propri assetti cognitivi, organizzativi e strategici. In tale prospettiva, l'IA appare come una componente sempre più rilevante dei processi di adattamento e di sviluppo, ma non esaurisce il problema del governo. Al contrario, lo rende più complesso e, per certi versi, più esigente. Da qui la necessità di studiarne gli effetti senza cedere né ad entusiasmi semplificatori né a diffidenze pregiudiziali, cercando piuttosto di comprenderne il ruolo effettivo nella costruzione delle decisioni e nella generazione del valore.

Mi auguro che questo lavoro possa risultare utile agli studiosi, agli studenti ed a quanti, nelle imprese e nelle istituzioni, si confrontano con la trasformazione dei processi decisionali in atto. Mi auguro, soprattutto, che esso possa costituire un primo tassello di un confronto scientifico più ampio, capace di proseguire con ulteriori studi sul tema, di approfondirne i profili ancora aperti e di contribuire alla costruzione di una riflessione manageriale adeguata alla complessità del presente.

Nel chiudere queste mie considerazioni, desidero esprimere il mio sincero ringraziamento a quanti hanno contribuito -talvolta anche non direttamente- a definirle ed arricchirle. Innanzitutto, al mio gruppo di ricerca con cui ho il privilegio di condividere questa straordinaria esperienza che è la ricerca e la didattica universitaria. In particolare, ricordo Chiara Cretì con cui ho condiviso riflessioni, riletture e revisioni di questo lavoro (oltre che di tanti altri) ed a Pasquale Stefanizzi che ha qui contribuito con un suo apporto. Un altro sentito ringraziamento agli Studenti che rappresentano un costante stimolo di approfondimento ed aggiornamento, ai manager ed agli imprenditori con i quali ho la fortuna di confrontarmi ed interloquire.

Lecce, aprile 2026

Amedeo Maizza

