

Capitolo 9

I piani strategici

di Chiara Creti*

Sommario: 1. Il piano industriale nell'architettura del governo d'impresa. – 2. Redazione del piano industriale. – 3. La traduzione operativa del piano industriale. – 4. L'aggiornamento del piano: controllo, feedback e sensemaking. – 5. Il piano industriale nell'era dell'intelligenza artificiale. – 6. Esempio applicativo.

1. Il piano industriale nell'architettura del governo d'impresa

Il piano industriale si colloca in una posizione intermedia, ma non subordinata, tra l'indirizzo strategico e la sua traduzione operativa. Il piano strategico chiarisce anzitutto la direzione dell'impresa: ne definisce il posizionamento desiderato, individua i mercati rilevanti, esplicita la proposta di valore e rende visibili i *trade-off* che il management intende assumere. Il piano industriale, dal canto suo, traduce questa direzione in un assetto coerente di obiettivi verificabili, azioni, investimenti, responsabilità e risultati economico-finanziari attesi, mettendone alla prova la praticabilità concreta (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Mazzola, 2013). Ne deriva un rapporto circolare: la strategia orienta la costruzione del piano industriale, mentre quest'ultimo induce il management ad esplicitare l'*execution*, rendendo la strategia stessa più controllabile ed eseguibile (Ocasio & Joseph, 2008; Wolf & Floyd, 2017).

Il piano industriale assolve, pertanto, in tale contesto, almeno quattro funzioni fondamentali:

- interpretativa, perché rende leggibile la situazione dell'impresa e chiarisce il senso delle scelte ritenute necessarie;
- selettiva, perché ordina le priorità e distingue gli obiettivi finali da quelli intermedi;
- esecutiva, perché collega gli obiettivi alle iniziative da realizzare, distribuendo responsabilità, tempi e risorse;
- valutativa, perché consente di monitorare gli scostamenti, verificare la tenuta delle ipotesi e predisporre eventuali interventi correttivi (Brusa, 2011).

* Dottoranda di ricerca - Università del Salento

Tabella 1: *Le funzioni del piano industriale*

Funzioni del piano industriale	Contenuto	Finalità
Interpretativa	Rende leggibile la situazione dell'impresa e chiarisce perché alcune scelte siano necessarie, mentre altre risultino marginali o non più sostenibili.	Offre una chiave di lettura coerente del contesto aziendale e orienta il giudizio manageriale.
Selettiva	Ordina le priorità, distingue gli obiettivi finali da quelli intermedi.	Seleziona ciò che è realmente strategico e costruisce una gerarchia degli obiettivi.
Esecutiva	Collega obiettivi e iniziative concrete, distribuisce responsabilità e stabilisce tempi e risorse.	Traduce gli indirizzi del management in azioni governabili e organizzativamente presidiate.
Valutativa	Crea le condizioni per monitorare gli scostamenti, verificare le ipotesi e predisporre eventuali correzioni.	Consente il controllo dell'attuazione e l'aggiornamento del piano.

Fonte: Realizzazione dell'autore

Le quattro funzioni si intrecciano lungo l'intero processo di costruzione del piano e ne definiscono, insieme, la qualità sostanziale. Un piano industriale ben costruito non si limita a descrivere una traiettoria: la organizza, la mette alla prova, la espone alla verifica. Anzitutto, interpreta il contesto, così da individuare le priorità effettive; quindi ordina tali priorità e le traduce in azioni; infine, dispone queste ultime entro una sequenza esecutiva controllabile, sottoponendola ad un riesame continuo che consente correzioni, riallineamenti e, quando occorra, anche una revisione più profonda delle ipotesi iniziali. Proprio qui si coglie la natura del piano; esso accompagna l'impresa lungo il passaggio, sempre delicato, dalla formulazione all'attuazione, rendendo visibile la tenuta – o, talvolta, la fragilità – del rapporto tra ciò che si intende realizzare e ciò che l'organizzazione è davvero in grado di sostenere nel tempo (Mazzola, 2013).

Se ne ricava una conseguenza di rilievo metodologico. La qualità di un piano industriale non dipende unicamente dalla correttezza formale dei suoi prospetti economico-finanziari, né dalla sola chiarezza degli obiettivi dichiarati, ma dalla tenuta complessiva dell'architettura che esso costruisce: un'architettura nella quale diagnosi, priorità, azioni, responsabilità e criteri di verifica risultino reciprocamente coerenti. È a partire da questa esigenza di coerenza che si comprende perché la redazione del piano non possa essere ridotta a un esercizio meramente descrittivo o contabile. Essa richiede, piuttosto, un lavoro di costruzione argomentativa, nel quale il management è chiamato a trasformare una direzione strategica generale in un disegno operativo credibile, leggibile e governabile.

2. Redazione del piano industriale

La redazione di un piano industriale non è mai un'operazione puramente tecnica; è un esercizio di giudizio che richiede di stabilire quali informazioni siano davvero rilevanti, quali priorità debbano prevalere, quali obiettivi risultino coerenti con la struttura dell'impresa e quali azioni possano essere realisticamente sostenute lungo l'arco temporale considerato.

È necessario che il piano renda intellegibili le intenzioni strategiche del management e i risultati economico-finanziari attesi. La redazione del piano, dunque, deve esplicitare il nesso tra strategia, azioni e risultati. È questo nesso, più dei singoli valori previsionali, a determinare la qualità del documento.

Dalla lettura del contesto all'individuazione della criticità

Il primo passaggio nella redazione del piano consiste nella ricostruzione del contesto rilevante e, soprattutto, nella trasformazione di tale ricostruzione in un problema manageriale definito. Non basta sapere che il mercato è divenuto più instabile, che i costi sono cresciuti, che i clienti modificano più rapidamente i propri comportamenti o che la pressione competitiva è aumentata. Occorre stabilire che cosa, tra questi fattori, stia realmente mettendo sotto tensione il modello aziendale: la redditività, la struttura dei costi, la qualità del portafoglio clienti, il capitale circolante, la velocità decisionale, la tenuta organizzativa, la capacità di eseguire trasformazioni complesse.

Questa attività di messa a fuoco è essenziale, perché dalla qualità del problema formulato dipende la qualità dell'intero piano. Un piano industriale ben redatto nasce dal riconoscimento di una frizione specifica tra assetto attuale dell'impresa e condizioni che ne rendono desiderabile o necessaria la trasformazione. Proprio per questo, la lettura del contesto dovrebbe essere ricondotta entro una domanda: *quale questione il piano è chiamato a risolvere?* Quando tale domanda resta senza una risposta ben definita, il piano si disperde in descrizioni e in obiettivi scollegati.

Nelle imprese AI-driven questo passaggio si fa ancora più delicato. La complessità, infatti, non consiste solo nella maggiore disponibilità di dati, ma nella loro selezione, interpretazione e rilevanza decisionale. La letteratura più recente mostra con chiarezza come la capacità competitiva non dipenda ormai soltanto dal possesso di risorse, ma anche dalla qualità dell'*attenzione organizzativa*, dalla possibilità di costruire segnali interpretabili e dalla rapidità con cui tali segnali vengono trasformati in orientamento d'azione (Duan et al., 2019; Keding, 2021; Laamanen et al., 2025). Nella redazione del piano, dunque, il contesto va menzionato e ricostruito non come sfondo neutro, ma come insieme di pressioni che definiscono il problema da governare.

La definizione degli obiettivi e dei value driver

Una volta chiarito il quesito manageriale, il piano deve compiere una seconda fase, forse lo step più difficile: trasformare la *diagnosi* in *obiettivi selettivi*. Non vi è nulla di più frequente, nei documenti deboli, della proliferazione di obiettivi generici: crescita, innovazione, internazionalizzazione, marginalità, digitalizzazione, sostenibilità, efficienza.

Gli obiettivi, per risultare utili, devono essere leggibili sotto almeno tre profili.

- In primo luogo, devono essere coerenti con il problema che il piano intende affrontare: un piano nato per ridurre la volatilità dei margini non può avere come principale criterio di successo il semplice aumento dei volumi.
- In secondo luogo, devono essere gerarchizzati: vi sono obiettivi finali, intermedi e abilitanti.
- In terzo luogo, devono essere collegati a *value driver* riconoscibili. È qui che il piano smette di essere narrativo e diventa davvero analitico. Non basta indicare un risultato; occorre mostrare da quali leve esso dipenda, ad esempio: prezzo, produttività, capitale circolante, rotazione, efficienza commerciale, qualità del servizio, capacità di coordinamento, rapidità di risposta. Questo passaggio assume particolare rilievo proprio perché obbliga il management ad esplicitare ciò che spesso si rischia di far rimanere implicito. Il piano, allora, non indica soltanto che cosa si vuole conseguire; chiarisce perché quel risultato dovrebbe prodursi e a quali condizioni. In termini più precisi, individua i meccanismi causali che collegano decisione, azione e performance attesa (Mazzola, 2013).

L'action plan: investimenti, tempi e responsabilità

Il momento in cui il piano industriale mostra davvero la propria qualità è quello della traduzione operativa. Questa terza fase riguarda: *action plan*, investimenti, tempi e responsabilità. È qui che la strategia incontra la disciplina dell'esecuzione e si espone al vaglio della fattibilità. L'*action plan* è il momento in cui il piano dimostra di possedere una struttura governabile. È in questo documento che vengono esplicitati gli interventi da realizzare, i tempi di attuazione, le risorse necessarie, gli impatti attesi e le responsabilità connesse alle diverse iniziative (Borsa Italiana, 2003).

Redigere bene questa parte significa anzitutto evitare due errori speculari. Il primo consiste nell'elencare iniziative senza ordinarle: taluni piani accumulano progetti, ma non chiariscono quali abbiano priorità, quali siano sequenziali, quali dipendano da altre azioni o da risorse non ancora disponibili. Il secondo consiste nel formulare azioni troppo astratte. Un'azione entra davvero nel piano solo quando può essere associata a un responsabile, a una tempistica, a un investimento, a un rischio di esecuzione e a un criterio di verifica.

In questo senso, l'*action plan* è uno strumento di coordinamento. Serve a distribuire compiti, a ordinare le interdipendenze, a rendere visibile il nesso tra

iniziativa e risultato atteso. Le organizzazioni, del resto, riescono spesso ad enunciare obiettivi condivisibili; assai meno frequentemente riescono a costruire catene di azioni coerenti, temporalmente plausibili e realmente presidiate. Il piano industriale, proprio per questo, non è solo una rappresentazione del futuro desiderato; è un'architettura di responsabilità e di vincoli, uno strumento che costringe l'impresa a passare dalla dichiarazione di intenti alla disciplina dell'esecuzione (Brusa, 2011; Mazzola, 2013).

Nell'impresa AI-driven tale esigenza si fa ancora più stringente. Molte azioni del piano dipendono non solo da mercato, prodotto o costo, ma anche dalla qualità dei dati, dall'interoperabilità dei sistemi e dalla capacità di integrare giudizio umano e intelligenza artificiale. Non basta, allora, prevedere investimenti in *analytics* o in automazione; occorre chiarire quali processi essi supportino, quali criticità contribuiscano a rimuovere e quali condizioni di controllo rendano possibili. È qui che la redazione del piano mostra la propria maturità: non si limita a progettare azioni, ma costruisce l'infrastruttura manageriale che ne rende possibile l'attuazione.

Ipotesi, proiezioni e verificabilità economico-finanziaria

L'ultima grande sezione del piano industriale è quella in cui il documento si sottopone al vaglio della verificabilità economico-finanziaria. È qui che il piano rende esplicite le proprie ipotesi e mostra se l'intero edificio argomentativo regge. Le proiezioni previsionali hanno valore non tanto per la loro apparente precisione, quanto per la trasparenza delle assunzioni che le sostengono e per la coerenza con il resto del piano. A tal riguardo, è utile richiamare tre criteri particolarmente importanti:

- *attendibilità*;
- *visibilità*;
- *confrontabilità*.

Attendibilità implica che gli obiettivi e i valori prospettici devono poggiare su ipotesi argomentabili; *visibilità* significa che il management deve chiarire le condizioni attraverso cui quei risultati dovrebbero essere raggiunti; *confrontabilità* significa che il piano deve consentire un raccordo con l'andamento storico dell'impresa, mostrando continuità, discontinuità e ragioni dei mutamenti previsti (Borsa Italiana, 2003).

Per redigere bene questa sezione, dunque, non basta costruire conti economici, stati patrimoniali e rendiconti finanziari prospettici. Occorre esplicitare le ipotesi: dinamica della domanda, tempi di attuazione delle iniziative, effetti attesi sulla marginalità, ritmo degli investimenti, evoluzione del capitale circolante, costo delle risorse finanziarie, eventuale fabbisogno di capitale, sensibilità del piano rispetto a variabili critiche. È proprio l'esplicitazione delle ipotesi che consente, successivamente, di aggiornare il piano con criterio. Un piano che mostra le ipotesi, e non solo i valori finali, può essere rivisto, discusso, raffinato.

In tal senso, la coerenza complessiva del piano non si misura solo nella concordanza interna dei prospetti, ma nella continuità logica tra problema manageriale, obiettivi, azioni e risultati attesi. Un piano ben redatto produce, in chi lo legge, l'impressione di una concatenazione plausibile in cui ogni passaggio trova ragione nel precedente.

Tabella 2: *Fasi di redazione del piano industriale*

Fasi	Funzione	Domanda guida
1) Messa a fuoco del problema	Delimitare il problema manageriale cui il piano intende rispondere	Quale tensione, criticità o disallineamento il piano è chiamato a governare?
2) Definizione di obiettivi e <i>driver</i>	Selezionare i risultati attesi e le leve da cui essi dipendono	Quali risultati si intende perseguire e da quali variabili dipendono?
3) Costruzione dell' <i>action plan</i>	Tradurre gli obiettivi in iniziative, responsabilità, tempi e risorse	Quali azioni devono essere intraprese, da chi, con quali tempi e con quali risorse?
4) Proiezioni e ipotesi	Verificare sostenibilità economico-finanziaria e la coerenza complessiva del piano	Per quali ragioni i risultati attesi dovrebbero realizzarsi e a quali condizioni?

Fonte: Realizzazione dell'autore

3. La traduzione operativa del piano industriale

Action plan, milestones e responsabilità

L'*action plan* costituisce il nucleo più propriamente operativo del piano. Sarebbe tuttavia riduttivo intenderlo come un semplice elenco di attività. Un buon *action plan* non accumula iniziative: le seleziona, le ordina, ne chiarisce la sequenza, ne rende visibili le dipendenze reciproche e, soprattutto, le riconduce a un disegno coerente di esecuzione. Vi sono, infatti, azioni che hanno carattere prioritario, perché abilitano tutte le altre; azioni che possono svolgersi in parallelo; altre che esigono una successione rigorosa; altre ancora che, pur apparendo utili, non risultano realisticamente sostenibili nel quadro temporale considerato. La qualità del piano, anche sotto questo profilo, dipende dalla sua capacità di gerarchizzare. Un documento che giustappone progetti eterogenei può apparire ricco; raramente, però, risulta governabile (Mazzola, 2013).

Per ciascuna iniziativa dovrebbero dunque essere chiariti almeno cinque profili:

- 1) la finalità specifica;
- 2) il responsabile dell'attuazione;
- 3) la tempistica attesa;
- 4) le risorse richieste;
- 5) il contributo previsto rispetto agli obiettivi di piano.

Quando uno o più di questi elementi mancano, l'azione resta in una zona ambigua: evocata, magari condivisa sul piano discorsivo, ma non ancora realmente assunta dall'organizzazione. La responsabilità, in particolare, non va intesa come dato puramente formale. Assegnare un *owner* significa stabilire chi debba presidiare l'avanzamento dell'iniziativa, chi debba dar conto degli scostamenti, chi debba proporre eventuali correzioni. In assenza di tale chiarimento, l'esecuzione tende a disperdersi in una pluralità di aspettative non coordinate, e il piano finisce per perdere forza prescrittiva (Brusa, 2011).

Allo stesso modo, il riferimento alle *milestones*, le tappe intermedie svolgono una funzione essenziale, poiché consentono di trasformare il piano in una traiettoria osservabile. Un obiettivo di medio periodo, se non viene scomposto in passaggi verificabili, resta troppo distante per orientare davvero i comportamenti organizzativi. Le *milestones*, invece, rendono il percorso leggibile: mostrano se l'impresa sta procedendo secondo la logica prevista, se si stiano accumulando ritardi, se talune azioni richiedano ricalibrature prima che il deterioramento dei risultati diventi manifesto. In questo senso, esse non servono soltanto a controllare l'esecuzione; servono anche a prevenire la falsa impressione che un piano stia procedendo regolarmente solo perché i suoi esiti finali non sono ancora misurabili.

KPI, controllo dell'avanzamento e apprendimento esecutivo

La traduzione operativa del piano richiede poi un sistema di indicatori capace di accompagnarne l'attuazione. Anche in questo caso, però, conviene evitare una lettura semplificata. I KPI non sono meri strumenti di misurazione; sono dispositivi di "attenzione". Essi selezionano ciò che l'organizzazione considera rilevante, rendono comparabili i progressi, segnalano deviazioni, e, soprattutto, aiutano a distinguere tra risultati attesi, azioni intraprese e condizioni che rendono tali risultati plausibili. Un piano ben costruito non si limita quindi a indicare obiettivi finali; individua indicatori intermedi e, quando necessario, anche segnali anticipatori, capaci di mostrare se il percorso intrapreso stia effettivamente generando i presupposti del risultato atteso (Brusa, 2011; Borsa Italiana, 2003).

I *key performance indicators* non sono riconducibili a una tassonomia unica e definitivamente stabilizzata. È importante selezionare KPI coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione; si rileva, inoltre, come i criteri di classificazione varino in funzione del contesto, del modello di business e della finalità valutativa assunta (Badawy et al., 2016; van de Ven et al., 2023). Proprio per questo, è preferibile adottare una classificazione semplice, ma sufficientemente solida sul piano analitico, fondata su tre assi principali. Il primo distingue tra KPI finanziari e KPI non finanziari: i KPI finanziari misurano esiti economici, reddituali e patrimoniali; i KPI non finanziari, invece, colgono dimensioni diverse ma non meno decisive, come clienti, processi interni e capitale umano, contribuendo in modo significativo all'allineamento strategico, al coordinamento organizzativo e all'apprendimento manageriale (Dossi & Patelli, 2010). Il secondo asse riguarda la funzione temporale

degli indicatori e separa i KPI di risultato, o *lagging indicators*, dagli indicatori guida o anticipatori, cioè i *leading indicators*: nella tradizione della *Balanced Scorecard*, i primi corrispondono agli *outcome measures*, mentre i secondi operano come *performance drivers*, rendendo visibili in anticipo le condizioni suscettibili di influenzare i risultati futuri (Nørreklit, 2000; Hristov et al., 2024). Il terzo asse, infine, riguarda la prospettiva strategica cui il KPI viene ricondotto: finanziaria, cliente, processi interni, apprendimento e crescita. Questa articolazione, propria della *Balanced Scorecard*, continua a rappresentare uno dei riferimenti più influenti per la progettazione dei sistemi di controllo e per la traduzione operativa della strategia (Nørreklit, 2000; Tawse & Tabesh, 2023).

Tabella 3: *Distinzione delle principali tipologie di KPI*

Asse di distinzione	Tipologie	Significato	Esempi
Natura della misura	KPI finanziari/KPI non finanziari	I KPI finanziari misurano risultati economico-reddituali e patrimoniali; i KPI non finanziari rilevano variabili operative, organizzative e relazionali	EBITDA, ROI, <i>cash flow/customer satisfaction, lead time</i> , qualità del servizio, <i>turnover</i> del personale
Funzione temporale	KPI di risultato (<i>lagging</i>)/KPI anticipatori o guida (<i>leading</i>)	I KPI di risultato registrano esiti già manifesti; i KPI anticipatori intercettano fattori che influenzano i risultati futuri	Margine operativo, quota di mercato/tasso di conversione, puntualità di consegna, saturazione impianti
Prospettiva strategica	Finanziaria/Cliente/Processi interni/Apprendimento e crescita	I KPI vengono ricondotti alle principali dimensioni attraverso cui la strategia è tradotta in obiettivi e misure	Redditività/fidelizzazione clienti/efficienza dei processi/competenze e innovazione

Fonte: Realizzazione dell'autore

Del resto, nella predisposizione del piano industriale, i KPI non assolvono soltanto una funzione di controllo, ma anche di apprendimento: misurare non significa solo registrare se un'azione abbia prodotto o meno i risultati attesi, bensì comprenderne le ragioni e valutarne le implicazioni per l'attuazione del piano. Un'organizzazione che sa leggere bene i propri indicatori non si limita a registrare uno scostamento; si interroga sulla natura di quello scostamento, sulla sua origine, sul suo rilievo strategico e sull'opportunità di modificare le azioni in corso oppure le ipotesi che le sostengono. È precisamente qui che il controllo dell'esecuzione si raccorda, senza soluzione di continuità, al tema dell'aggiornamento del piano affrontato nel paragrafo precedente.

Tempi, investimenti e sostenibilità organizzativa

Un altro profilo decisivo riguarda la relazione tra tempi, investimenti e capacità organizzativa. Vi sono piani che falliscono non perché formulati male sul piano concettuale, ma perché eccedono le possibilità effettive dell'impresa, ad esempio:

concentrano troppe iniziative nello stesso arco temporale, sovrastimano la velocità di apprendimento interno, sottovalutano i colli di bottiglia operativi, assumono disponibilità finanziarie non ancora realmente presidiate o presuppongono competenze che l'organizzazione non possiede. Un piano credibile, invece, riconosce che la trasformazione strategica ha una fisiologia concreta che deve essere in grado di impiegare efficientemente le risorse con tempi e modalità di adozione che siano adeguati alla portata delle azioni da porre in essere (Weiser et al., 2020).

Sotto questo aspetto, la sostenibilità organizzativa è almeno altrettanto importante di quella economico-finanziaria. Non basta che un investimento sia teoricamente remunerativo; occorre che l'impresa sia nelle condizioni di assorbitarlo e di trasformarlo in capacità operativa. Analogamente, non basta che una determinata iniziativa prometta benefici rilevanti; occorre valutare se il suo avvio simultaneo con altre iniziative non produca sovraccarico gestionale, dispersione dell'attenzione o indebolimento dei presidi di controllo. In altre parole, il piano deve misurarsi non solo con il "quanto" investire, ma con il "quando" e il "come" farlo. La temporalità, qui, non è una cornice neutra: è una variabile strategica. Programmare bene gli interventi significa spesso aumentarne la probabilità di riuscita molto più di quanto possa fare una semplice intensificazione delle risorse stanziare.

Per questa ragione, la traduzione operativa del piano esige una valutazione puntuale delle condizioni abilitanti. Struttura organizzativa, sistemi informativi, capitale umano, governance dei progetti, *routines* di coordinamento, capacità di presidiare le interdipendenze: tutti questi elementi concorrono a definire la realizzabilità dell'*action plan*. È importante che ci sia una certa coerenza organizzativa del piano, l'allineamento tra intenzioni strategiche, azioni e dati previsionali non può dirsi compiuto se il business model e l'assetto dell'impresa non supportano realmente gli obiettivi dichiarati.

Coerenza tra strategia, organizzazione e controllo

Il concetto di coerenza merita, a questo punto, una considerazione più esplicita, perché costituisce probabilmente il criterio più esigente con cui valutare la qualità di un piano. La qualità di un piano si misura anzitutto dalla sua coerenza. Un piano è coerente quando diagnosi, obiettivi, azioni, tempi, risorse e risultati attesi stanno insieme secondo una logica riconoscibile. Se questo nesso si deteriora, il piano perde credibilità e diventa difficile da attuare. In tal senso, la coerenza è prima di tutto interna: riguarda l'allineamento tra analisi del contesto, intenzioni strategiche, *action plan*, ipotesi e dati previsionali (Borsa Italiana, 2003).

Ma la coerenza è anche esterna, o per meglio dire organizzativa. Un piano può essere ben scritto, analiticamente persuasivo, e nondimeno risultare scarsamente realizzabile se non tiene conto delle strutture effettive dell'impresa. È perciò necessario chiedersi se le *routines* decisionali siano davvero congruenti con il piano

proposto. In assenza di tale allineamento, l'organizzazione tende a "tradurre" il piano secondo le vecchie logiche, svuotandone gradualmente l'ambizione trasformativa.

Tabella 4: *Componenti della traduzione operativa del piano*

Componente	Contenuto essenziale	Funzione manageriale
<i>Action plan</i>	Iniziative, progetti, priorità	Trasformare gli obiettivi in attività concrete
<i>Milestones</i>	Tappe intermedie e scadenze	Rendere osservabile il percorso di attuazione
Responsabilità	<i>Owner</i> , ruoli, presidi decisionali	Attribuire il governo dell'esecuzione
KPI	Indicatori di risultato e di avanzamento	Monitorare attuazione e scostamenti
Investimenti e risorse	Budget, competenze, sistemi	Verificare la sostenibilità del piano
Meccanismi di riesame	Report, review periodiche, feedback	Consentire correzioni e apprendimento

Fonte: Realizzazione dell'autore

4. *L'aggiornamento del piano: controllo, feedback e sensemaking*

La pianificazione tradizionale ha per lungo tempo concepito formulazione, esecuzione e controllo del piano come momenti nettamente distinti: dapprima si costruisce il piano, poi lo si attua, infine se ne verificano gli esiti. È una scansione ordinata, ma solo parzialmente capace di restituire ciò che accade nel concreto divenire dell'impresa. L'attuazione, infatti, non consiste nella semplice messa in opera di decisioni già definite; mentre procede, genera informazioni nuove, modifica la lettura del contesto, ridistribuisce il peso delle priorità e, non di rado, obbliga a riconsiderare le stesse ipotesi strategiche di partenza. Per questo il controllo, pur necessario, non è sufficiente: misurare gli scostamenti conta, ma conta altrettanto comprenderne il significato e valutarne l'incidenza sulla tenuta complessiva del piano (Mintzberg, 1994; Weiser et al., 2020).

È precisamente in questo momento che acquista rilievo il *sensemaking*. L'aggiornamento del piano implica, più profondamente, un lavoro di interpretazione organizzativa: capire che cosa riveli realmente un mutamento del contesto e stabilire se esso investa il ritmo dell'esecuzione, la configurazione delle azioni in corso oppure, più radicalmente, le ipotesi di fondo su cui il piano era stato costruito. In questa prospettiva, il piano industriale viene periodicamente riletto, discusso e, quando necessario, aggiornato.

Il sensemaking come pratica di revisione del piano

Nella tradizione di Weick, il *sensemaking* (già visto nei capitoli 1 e seguenti) designa il processo attraverso cui gli attori organizzativi interpretano segnali dispersi, attribuiscono significato a eventi ambigui e costruiscono cornici plausibili entro cui orientare l'azione (Weick et al., 2005; Weick & Sutcliffe, 2006). Il punto non è il possesso di una conoscenza perfetta – condizione, nelle situazioni manageriali reali, pressoché irraggiungibile – ma la possibilità di elaborare una lettura sufficientemente robusta da consentire decisioni non arbitrarie. Trasposto sul terreno del piano industriale, questo concetto consente di comprendere perché l'aggiornamento non possa essere ridotto a un semplice aggiustamento di valori numerici. Prima ancora del *reforecast*, infatti, l'impresa è chiamata a porsi una domanda più radicale: che cosa sta realmente accadendo, e quale parte del piano ne viene investita?

Il *sensemaking* è utile proprio perché impedisce una lettura meccanica degli scostamenti. Un peggioramento del margine, una crescita inferiore alle attese o un rallentamento nell'attuazione del piano possono dipendere da cause diverse: errori di esecuzione, ipotesi iniziali troppo ottimistiche, mutamenti del contesto competitivo o criticità organizzative e informative. Senza una cornice interpretativa condivisa, il dato resta opaco: segnala che qualcosa è mutato, ma non chiarisce ancora né perché né con quali implicazioni per la logica del piano.

In questo senso, il *sensemaking* misura la distanza tra risultato atteso e realizzato interpretando il significato e distinguendo tra deviazioni correggibili entro il perimetro del piano e mutamenti che richiedono un ripensamento più sostanziale dello stesso. Tale distinzione è tutt'altro che secondaria. Non ogni scostamento mette in discussione il disegno complessivo; ma, allo stesso tempo, non tutti gli scostamenti sono correggibili con semplici aggiustamenti operativi. Vi sono casi in cui il problema riguarda la qualità dell'esecuzione; altri in cui la difficoltà è più profonda e investe la plausibilità delle ipotesi che sostengono il piano. Il valore del *sensemaking* consiste precisamente nel rendere possibile questa differenziazione.

Vi è, inoltre, un ulteriore elemento che merita di essere sottolineato. Il *sensemaking* non è un'attività puramente individuale, affidata all'intuizione del singolo manager; è, o dovrebbe essere, una pratica organizzativa. L'impresa apprende non solo perché dispone di dati, ma perché mette in relazione punti di osservazione diversi. Ad esempio: la funzione commerciale coglie variazioni nei comportamenti dei clienti; le *operations* registrano tensioni nella continuità dei processi; la finanza osserva effetti su liquidità, margini e capitale circolante; i sistemi informativi intercettano anomalie e qualità del dato. Senza un lavoro di ricomposizione, questi segnali restano parziali. Il *sensemaking*, invece, li connette, trasformando una pluralità di evidenze disperse in una rappresentazione plausibile del problema. È precisamente questa ricomposizione che consente al piano di rimanere uno strumento di governo e non una semplice traccia formale.

Scostamenti, segnali deboli e reforecast

L'aggiornamento del piano deve poggiare su un sistema di osservazione e di rilettura articolato. In termini essenziali, tale sistema si sviluppa su tre livelli fra loro strettamente intrecciati.

- 1) Il primo è quello dei KPI e degli scostamenti, che rendono visibili le deviazioni rispetto alle attese e consentono di verificare se la traiettoria dell'attuazione resti coerente con il disegno iniziale.
- 2) Il secondo è quello dei *segnali deboli*, meno quantificabili nell'immediato, ma spesso decisivi per cogliere mutamenti ancora in via di consolidamento, ad esempio: cambiamenti nel comportamento dei clienti, pressioni sui tempi di consegna, nuove pratiche dei concorrenti, tensioni regolative, deterioramento della qualità dei dati, fragilità nelle relazioni di filiera o alterazioni nelle routine interne.
- 3) Il terzo, infine, è quello del confronto organizzativo, nel quale tali segnali vengono discussi, riletti e ricondotti a una cornice di senso plausibile.

La distinzione tra *scostamenti* e *segnali deboli* è importante. Gli *scostamenti* misurano una differenza già emersa rispetto a ciò che era stato previsto; i *segnali deboli*, invece, spesso anticipano mutamenti che non si riflettono ancora pienamente nei numeri di piano, ma che possono divenire rilevanti nel giro di poco tempo. È proprio questa capacità di cogliere gli indizi prima che si traducano in effetti più rilevanti a fare dell'aggiornamento del piano un processo non solo correttivo, ma anche anticipatorio. Un'organizzazione che aspetta di vedere l'intero scostamento consolidato nei risultati economico-finanziari si muove spesso troppo tardi; un'organizzazione che sa leggere anche i *segnali deboli*, invece, può intervenire prima che la deviazione divenga sistemica.

Alla luce di questa triplice articolazione, il *reforecast* rappresenta, più propriamente, l'esito visibile di un processo interpretativo più ampio, attraverso cui l'impresa distingue ciò che richiede una correzione operativa, ciò che impone una revisione del piano industriale e ciò che, in casi più rilevanti, può rendere necessario ripensare la logica strategica sottostante. Weiser et al., discutendo l'*adaptive turn* dell'implementazione strategica, mostrano con efficacia come la strategia non si esaurisca nel momento della formulazione, ma si ridefinisca lungo il corso stesso dell'attuazione (Weiser et al., 2020). Il *reforecast*, in tale prospettiva, non è un mero riaggiustamento tecnico, ma una delle forme attraverso cui l'organizzazione apprende e corregge la propria traiettoria.

Tutto ciò implica una cautela. L'aggiornamento del piano deve considerare il rischio di sovrainterpretare oscillazioni episodiche o, all'opposto, di sottovalutare segnali che preannunciano mutamenti più profondi. Occorre, pertanto, una capacità di discernimento che consenta di valutare il peso reale degli scostamenti, la qualità dei segnali disponibili e la natura del problema che essi rivelano. Solo così il *reforecast* diventa uno strumento di governo e non un esercizio meccanico di riallineamento numerico.

IA, monitoraggio continuo e revisione del piano industriale

L'intelligenza artificiale può rafforzare in misura significativa questo ciclo di aggiornamento. L'analisi di grandi volumi di dati, la rilevazione di anomalie, la costruzione di scenari, il monitoraggio dei KPI in tempo quasi reale e la capacità di individuare *pattern* non immediatamente visibili accrescono l'attenzione organizzativa e rendono più tempestivo l'avvio del processo di revisione (Duan et al., 2019; Biloslavo et al., 2024; Laamanen et al., 2025). In ambienti ad alta variabilità, tali capacità consentono di cogliere più rapidamente le aree di pressione che insistono sul piano e di intervenire prima che gli scostamenti producano effetti più difficili da correggere.

Il contributo dell'IA è particolarmente rilevante quando il piano risulta esposto a forte volatilità delle ipotesi: domanda instabile, *supply chain* fragile, portafogli clienti ampi e differenziati, *pricing* dinamico, dipendenza da segnali esterni ad alta frequenza. In tali contesti, strumenti analitici avanzati possono rendere più tempestiva la revisione delle ipotesi, affinare la *scenario analysis* e migliorare la qualità dell'allerta organizzativa. L'IA, peraltro, non si limita a rendere più veloce la raccolta delle informazioni: modifica anche la qualità del monitoraggio, perché permette di individuare relazioni, anomalie e correlazioni che, attraverso procedure tradizionali, potrebbero emergere con ritardo o non emergere affatto.

Tuttavia, proprio l'aumento dei segnali disponibili rende ancora più evidente che l'IA amplifica la portata strategica del sensemaking. Quanto più cresce la potenza di osservazione, tanto più diventa decisivo selezionare ciò che è realmente rilevante, distinguere l'informazione utile dal rumore e attribuire un significato strategico alle evidenze raccolte. L'aggiornamento del piano resta, quindi, un processo misto: algoritmico nella capacità di rilevazione e di supporto analitico, manageriale nell'attribuzione di senso, organizzativo nella decisione di correggere la rotta o di rivedere gli assunti di fondo (Raisch & Krakowski, 2021; Weiser & von Krogh, 2023).

Qui si colloca il punto davvero decisivo. L'impresa deve evitare che la maggiore velocità del *feed* informativo si traduca in una continua oscillazione decisionale. Più dati non significano necessariamente più lucidità; più *alert* non producono automaticamente decisioni migliori. Vi è, anzi, il rischio opposto: che la proliferazione dei segnali induca il management a rincorrere ogni variazione, smarrendo la gerarchia delle priorità e la coerenza del piano. Aggiornare non significa reagire ad ogni movimento; significa rivedere il piano quando la qualità dell'evidenza raccolta e la solidità della sua interpretazione rendano tale revisione effettivamente necessaria.

In questo senso, l'IA non avvia una pianificazione automatica, bensì una pianificazione più esigente sul piano del giudizio. Essa amplia la capacità di osservazione, ma non elimina la responsabilità del management di comprendere, selezionare e decidere. Il punto, dunque, non è sostituire l'interpretazione con l'algoritmo, ma integrare il contributo analitico dell'IA entro un processo di

governo che resti consapevole dei propri criteri, dei propri limiti e delle proprie responsabilità. Quanto più sofisticati diventano gli strumenti di monitoraggio, tanto più necessario diventa un presidio manageriale capace di dirimere il rilievo dei segnali, di evitare automatismi impropri e di mantenere il piano entro una logica di revisione ordinata, selettiva e strategicamente fondata.

5. Il piano industriale nell'era dell'intelligenza artificiale

In contesti ad alta variabilità, segnati da crescente densità informativa, da mutamenti rapidi nelle preferenze dei clienti, da catene del valore più interdipendenti e da una pressione competitiva che si manifesta anche sul terreno dei dati e degli algoritmi, il piano industriale deve essere pensato diversamente. Esso tende a trasformarsi in una piattaforma dinamica di coordinamento, nella quale ipotesi, segnali, simulazioni, azioni e revisioni vengono continuamente riallineati (Mintzberg, 1994; Biloslavo et al., 2024; Laamanen et al., 2025). Ciò non significa che ogni impresa debba cadere in una pianificazione convulsa, costantemente esposta all'ultima variazione del contesto. Significa, piuttosto, che la pianificazione, nell'era dell'IA, deve diventare più adattiva, modulare ed esplicita nelle proprie ipotesi.

Un simile mutamento comporta anche una revisione del modo in cui si concepisce la razionalità strategica. Per lungo tempo la pianificazione è stata pensata, almeno in certe sue versioni, come strumento volto a ridurre l'incertezza mediante l'ordinamento di obiettivi, mezzi e tempi. Oggi il punto non è tanto eliminare l'incertezza, quanto, piuttosto, costruire assetti che consentano all'impresa di apprendere più rapidamente, di riconoscere segnali rilevanti e di rivedere con tempestività i propri assunti senza dissolvere la coerenza del disegno strategico. In questa prospettiva, l'intelligenza artificiale entra nel piano industriale come insieme di strumenti che possono accrescere la capacità di osservazione, simulazione e attenzione organizzativa (Duan et al., 2019; Keding, 2021; Laamanen et al., 2025).

Tabella 5: *Evoluzione della pianificazione nell'impresa AI-enabled*

Pianificazione tradizionale	Pianificazione adattiva
Cicli lunghi	Revisione continua delle ipotesi
Revisione periodica	Integrazione di dati interni ed esterni
Prevalenza di dati storici	Simulazioni e scenari
Controllo <i>ex post</i>	<i>Feedback</i> ravvicinati
Assetto relativamente stabile	Apprendimento organizzativo continuo

Fonte: Realizzazione dell'autore

Dalla pianificazione lineare alla pianificazione adattiva

Uno dei mutamenti più evidenti riguarda il passaggio da una *pianificazione lineare*, scandita da cicli relativamente lunghi e da ipotesi tendenzialmente stabili, a una *pianificazione adattiva*, nella quale il piano viene concepito sin dall'inizio come struttura suscettibile di variazioni. In questa seconda prospettiva, il piano non perde la propria funzione ordinatrice; perde, piuttosto, la pretesa di autosufficienza. Il piano industriale deve essere concepito in modo da poter essere aggiornato senza "fratture", distinguendo tra assunti relativamente stabili e assunti più esposti alla variabilità del contesto, tra variabili lente e variabili ad alta frequenza, tra scelte che richiedono continuità e scelte che esigono, quasi per definizione, revisioni periodiche (Schoemaker, 1995; Mintzberg, 1994). In questo processo l'intelligenza artificiale offre un contributo rilevante, poiché rende più frequente, più tempestiva e più analitica la capacità dell'impresa di leggere il proprio ambiente, non soltanto perché rende disponibili maggiori quantità di dati, ma perché permette di individuare configurazioni ricorrenti, deviazioni non immediatamente visibili, correlazioni operative e segnali anticipatori che, in assenza di strumenti analitici evoluti, rimarrebbero dispersi o sarebbero colti con ritardo. La pianificazione adattiva, da questo punto di vista, non nasce da una sfiducia nel piano; nasce dalla consapevolezza che, in contesti ipercompetitivi, la continuità strategica non coincide con l'immobilità delle ipotesi. Al contrario, la continuità va spesso custodita proprio attraverso una revisione più intelligente delle premesse operative (Biloslavo et al., 2024; Laamanen et al., 2025).

Ne discende una conseguenza di rilievo. Il valore del piano non risiede più soltanto nella sua capacità di "prevedere bene", ma nella sua capacità di preparare bene l'organizzazione. Vale a dire: di chiarire quali leve vadano presidiate, quali segnali meritino attenzione, quali soglie richiedano revisione, quali moduli del piano possano essere adattati senza compromettere l'insieme. È un mutamento meno evidente di quanto sembri, ma assai profondo. Esso sposta il baricentro della pianificazione dalla sola previsione alla preparazione strategica.

IA, simulazione e manutenzione dinamica delle ipotesi

Il contributo più immediato dell'IA alla pianificazione riguarda la *simulazione* e la *manutenzione dinamica delle ipotesi*. I sistemi analitici avanzati possono supportare il *forecast* della domanda, rilevare anomalie, integrare dati interni ed esterni, costruire scenari, effettuare analisi di sensitività più raffinate e restituire al management una rappresentazione più tempestiva delle aree di pressione che insistono sul piano. Questo aspetto è particolarmente rilevante nei contesti in cui il modello di business dipende da variabili ad alta volatilità – prezzi, ordini, tempi di approvvigionamento, dinamiche di *churn*, traffico digitale, flussi logistici – e nei quali il costo di una revisione tardiva può risultare assai elevato (Duan et al., 2019; Biloslavo et al., 2024).

Sarebbe però errato pensare che la maggiore capacità di simulazione riduca il problema dell'interpretazione. L'IA può rendere più rapida l'osservazione; non rende automaticamente più saggio il giudizio. Un modello previsionale, anche quando accurato, lavora pur sempre entro una certa configurazione di dati, di variabili selezionate e di presupposti impliciti. Ne consegue che la *manutenzione dinamica delle ipotesi* richiede la capacità di interrogare gli output algoritmici: capire quali condizioni li rendano plausibili, quali *bias* possano influenzarli, quali rotture di regime possano indebolirne l'affidabilità, quali nessi rilevati siano strategicamente rilevanti e quali, invece, rappresentino soltanto regolarità statistiche prive di reale significato manageriale (Keding, 2021; Raisch & Krakowski, 2021).

Per questa ragione, l'IA risulta tanto più utile quanto più è inserita entro un processo di pianificazione che non abdichi al confronto critico. La *manutenzione dinamica delle ipotesi*, infatti, non va intesa come correzione automatica e continua del piano, ma come possibilità di sottoporlo a verifiche più frequenti e meglio informate. L'obiettivo è distinguere le variazioni episodiche dai mutamenti strutturali, chiarendo quando un *reforecast* basti e quando, invece, si renda necessaria una revisione più profonda del piano stesso. In altri termini, la potenza analitica dell'IA ha valore solo se si accompagna a una maggiore capacità di discernimento strategico.

Tabella 6: *Principali contributi dell'IA al piano strategico*

Ambito	Contributo dell'IA	Utilità per il piano
<i>Sensing</i>	Rilevazione di <i>pattern</i> e anomalie	Individuare tempestivamente segnali rilevanti
<i>Forecasting</i>	Previsioni più frequenti e granulari	Aggiornare ipotesi e risultati attesi
Simulazione	<i>Scenario analysis</i> e <i>sensitivity analysis</i>	Valutare alternative e impatti
Integrazione informativa	Collegamento tra dati interni ed esterni	Rafforzare la base conoscitiva del piano
Supporto al riesame	<i>Dashboard</i> , <i>alert</i> , raccomandazioni	Migliorare la revisione continua

Fonte: Realizzazione dell'autore

L'intelligenza artificiale spiegabile (XAI) nella pianificazione strategica

È in questo contesto che acquista molto rilievo la XAI, ossia *l'explainable artificial intelligence*. Il tema non è marginale, né soltanto tecnico. Nei processi di pianificazione strategica, infatti, non basta che un sistema algoritmico produca raccomandazioni utili o previsioni relativamente accurate; occorre anche che il management possa comprendere, almeno in misura ragionevole, quali variabili abbiano inciso sull'output, quale logica inferenziale stia orientando il modello e quali limiti interpretativi accompagnino l'evidenza prodotta. In assenza di tale intelligibilità, il piano rischia di poggiarsi su una razionalità opaca: potente sul

piano computazionale, ma difficile da discutere, verificare e responsabilmente presidiare (Adadi & Berrada, 2018; Guidotti et al., 2018).

Il problema emerge con particolare forza quando l'IA interviene su decisioni che incidono sul disegno del piano: allocazione di risorse, selezione di segmenti, priorità di investimento, valutazione di opportunità competitive, revisione di *forecast*, identificazione di rischi emergenti. In tutti questi casi, la semplice disponibilità di un output non è sufficiente. La decisione strategica non si esaurisce nella scelta dell'alternativa apparentemente più efficiente; richiede comprensione, confronto, giustificazione e assunzione di responsabilità. La XAI risponde precisamente a questa esigenza: rende più trasparente il contributo dell'algoritmo, aiuta a distinguere tra *pattern* robusti e correlazioni ingannevoli, rafforza la fiducia degli utenti e consente di sottoporre l'evidenza computazionale al vaglio del management (Barredo Arrieta et al., 2020; Vilone & Longo, 2021).

Tabella 7: XAI e utilità manageriale nella pianificazione strategica

Dimensione	IA opaca ("black box")	XAI
Comprensibilità	Bassa	Maggiore leggibilità delle logiche del modello
Fiducia manageriale	Debole o intermittente	Più elevata, perché l'output è discutibile
<i>Auditability</i>	Limitata	Più agevole verifica delle raccomandazioni
Controllo dei <i>bias</i>	Difficile	Più facile individuazione di distorsioni
Integrazione col giudizio umano	Fragile	Più solida complementarità uomo-macchina

Fonte: Realizzazione dell'autore

Da questo punto di vista, la spiegabilità non va intesa come un elemento secondario, ma come una condizione di governabilità del piano *AI-supported*. Un piano strategico che incorpori sistemi intelligenti ma non intelligibili corre almeno tre rischi. Il primo è un rischio cognitivo: il management potrebbe affidarsi all'output senza comprenderne davvero la base. Il secondo è un rischio organizzativo: funzioni diverse potrebbero interpretare in modo disallineato raccomandazioni che nessuno è in grado di chiarire fino in fondo. Il terzo è un rischio di responsabilità: quanto più la decisione si poggia su sistemi opachi, tanto più diventa difficile attribuire correttamente il presidio delle scelte e dei loro effetti. In questo senso, la XAI rappresenta non solo un ausilio alla trasparenza, ma anche un presidio di qualità del processo decisionale strategico (Miller, 2019; Vilone & Longo, 2021).

Occorre peraltro aggiungere che la spiegabilità non coincide con una spiegazione assoluta o esaustiva. La letteratura mostra come esistano diverse nozioni di *explainability* e diversi livelli di interpretabilità, a seconda dei modelli impiegati, dei destinatari della spiegazione e delle finalità decisionali coinvolte (Guidotti et

al., 2018; Vilone & Longo, 2021). Nel piano strategico, allora, la domanda non è se l'algoritmo possa essere reso perfettamente trasparente in ogni sua parte. La domanda più sensata è se il management disponga di una spiegazione sufficiente a esercitare giudizio, a discutere la raccomandazione, a valutarne la pertinenza e a integrarla entro un processo di scelta più ampio. È una differenza sottile, ma decisiva. La spiegabilità utile alla strategia è, per così dire, una spiegabilità funzionale al governo.

La *spiegabilità* (intesa come capacità interpretativa degli output dell'IA), in questa prospettiva, non esaurisce la propria funzione sul piano teorico, ma assume un rilievo operativo nella concreta costruzione del piano strategico. Gli strumenti di XAI impiegabili nei processi di pianificazione sono molteplici e si differenziano per funzione esplicativa, livello di supporto decisionale e grado di trasparenza richiesto; la tabella seguente ne propone una sintesi esemplificativa.

Tabella 8: *Esempi tool di XAI nella pianificazione strategica*

Esempi soluzioni di XAI	Funzione esplicativa	Utilità nella pianificazione strategica	Contributo manageriale
Attribuzione delle variabili (es. SHAP)	Mostra il peso delle singole variabili sull'output del modello	Comprendere quali <i>driver</i> incidano maggiormente su <i>forecast</i> , <i>ranking</i> e simulazioni	Rende discutibile la base del risultato e facilita la verifica delle ipotesi
Spiegazioni locali della previsione (es. LIME)	Fornisce una spiegazione semplificata di una singola raccomandazione o previsione	Analizzare decisioni puntuali, come una stima di domanda o una classificazione di rischio	Consente di valutare la plausibilità di output specifici prima del loro impiego decisionale
Toolkit integrati di explainability (es. IBM AI Explainability 360)	Combina tecniche diverse di interpretazione e metriche di <i>explainability</i>	Supportare audit interni, controlli metodologici e confronto tra modelli alternativi	Rafforza tracciabilità, verificabilità e qualità del presidio manageriale
Interpretabilità per modelli <i>deep learning</i> (es. Captum)	Evidenzia contributi di <i>feature</i> , <i>layer</i> o componenti del modello, soprattutto in architetture neurali	Rendere più leggibili modelli complessi impiegati in previsione, classificazione o <i>scoring</i>	Riduce l'opacità dei modelli ad alta complessità e ne migliora la governabilità

Fonte: Realizzazione dell'autore

Centralità del giudizio manageriale e revisione continua del piano

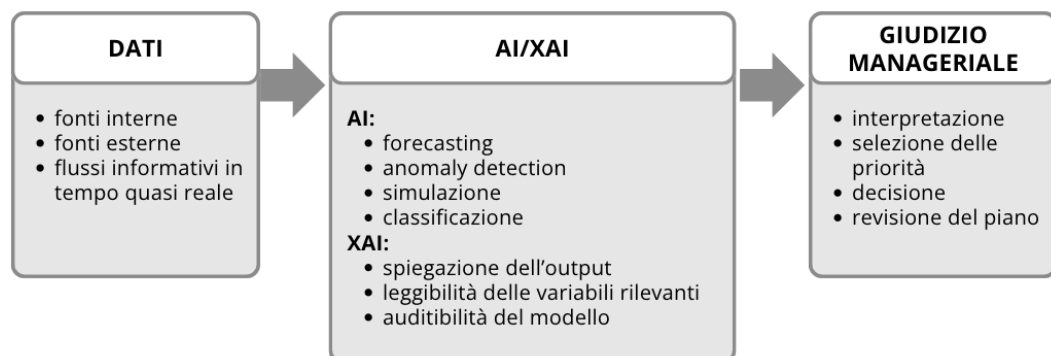
Proprio l'emergere della XAI consente di affermare che l'intelligenza artificiale non sostituisce il giudizio manageriale; lo mette semmai alla prova, lo sollecita, lo ridefinisce. La strategia, infatti, non riguarda soltanto la selezione tecnica di una soluzione efficiente. Riguarda la scelta degli obiettivi, la ponderazione dei *trade-off*, la valutazione delle esposizioni al rischio, la sostenibilità delle decisioni nel

tempo, la coerenza con l'identità dell'impresa e, non da ultimo, l'assunzione di responsabilità rispetto alle conseguenze prodotte. Nessuno di questi profili può essere interamente delegato a un sistema algoritmico, per quanto sofisticato esso sia (Raisch & Krakowski, 2021).

Sarebbe quindi fuorviante contrapporre il giudizio umano e l'IA come se si trattasse di poli alternativi. Piuttosto, occorre pensare a un'integrazione sorvegliata. L'IA amplia la capacità di analisi, accelera il trattamento dei segnali, rende più densa la base informativa e più articolata la simulazione delle alternative; il management, dal canto suo, conserva la responsabilità di attribuire significato, di dirimere i conflitti tra criteri diversi, di selezionare ciò che conta davvero e di decidere entro quale cornice di valore l'impresa intenda muoversi. In questo equilibrio si coglie il punto decisivo: la qualità del piano nell'era dell'IA non dipende dalla quantità di automazione introdotta, ma dalla qualità della relazione istituita fra capacità algoritmica e governo strategico.

Ne consegue che il piano strategico, soprattutto nell'impresa AI-driven, deve essere pensato come uno strumento continuamente aggiornabile, ma non "sradicato". Ha bisogno di apprendere, ma anche di mantenere il proprio orientamento; di incorporare segnali, ma anche di selezionarli; di utilizzare l'IA, ma senza confondere l'aumento della potenza di calcolo con la maturità del giudizio. Un piano davvero avanzato non è quello che automatizza la strategia. È quello che riesce a integrare analisi, spiegabilità, responsabilità e revisione continua.

Figura 1: *Relazione tra IA, XAI e giudizio manageriale*



Fonte: Realizzazione dell'autore

6. Esempio applicativo

Il caso di Vinicola del Salento offre un esempio utile per osservare come un piano strategico debba essere costruito quando l'impresa opera in un contesto caratterizzato da pressioni competitive e da un'elevata eterogeneità dei segnali di contesto. L'azienda presenta: fatturato pari a 9,8 milioni di euro, margine operativo

dell'11%, forte incidenza del canale GDO, limitata incidenza delle vendite dirette e una struttura competitiva che, pur fondata su un'identità territoriale riconoscibile, risulta esposta a trasformazioni significative della domanda, della distribuzione e del quadro regolatorio. A ciò si aggiungono l'aumento del costo del *packaging*, la maggiore rilevanza delle piattaforme digitali, la crescita di formule *direct-to-consumer* e *wine club*, nonché l'emergere di nuove sensibilità di consumo legate, tra l'altro, al *low/no alcohol* e alla leggibilità dei *claim* ambientali.

In un contesto di questo tipo, il valore del piano strategico non consiste nel formulare genericamente obiettivi di crescita o di innovazione, ma nel selezionare attentamente a cosa l'impresa intende rispondere. Per la Vinicola del Salento, tale questione può essere formulata nei termini di un disallineamento tra assetto competitivo attuale e condizioni future di sostenibilità del business: da un lato, un'impresa che ha costruito la propria presenza commerciale su canali relativamente stabili e su una proposta ancora fortemente legata ai circuiti tradizionali; dall'altro, un contesto che richiede maggiore controllo della relazione con il cliente, più articolazione dei canali, più capacità di difendere il margine e maggiore adattabilità ai mutamenti della domanda. Il piano, pertanto, non nasce come semplice esercizio previsionale, ma come tentativo di ordinare e governare questa tensione.

Da qui discende il secondo passaggio: la selezione degli obiettivi strategici. Nel caso in esame, essi non possono essere lasciati sul piano di formulazioni astratte, ma devono essere ricondotti ad una gerarchia leggibile.

- 1) Un primo obiettivo può essere rappresentato dal rafforzamento della redditività.
- 2) Un secondo obiettivo può riguardare il riequilibrio dei canali di distribuzione, attraverso una crescita selettiva del canale diretto e delle formule di fidelizzazione.
- 3) Un terzo obiettivo può consistere nella ridefinizione del posizionamento, chiarendo se l'azienda intenda restare soprattutto un produttore territoriale orientato alla distribuzione qualificata, oppure evolvere verso un modello premium, più relazionale ed esperienziale.

A questi obiettivi finali devono poi corrispondere obiettivi intermedi e abilitanti: rafforzamento della base dati sui clienti, miglioramento dei sistemi di monitoraggio, revisione del mix prodotto, investimenti nella relazione digitale, presidi di coerenza tra brand, territorio e canali.

Appare evidente come la funzione del piano strategico non si esaurisca nella definizione della direzione, ma richieda una vera traduzione operativa. Nel caso della Vinicola del Salento, un *action plan* plausibile dovrebbe chiarire, per esempio, quali iniziative siano prioritarie nel breve periodo – razionalizzazione del portafoglio, presidio dei margini, analisi della clientela, rafforzamento dei dati di canale – e quali, invece, abbiano natura maggiormente trasformativa e richiedano tempi di sedimentazione maggiori, come la costruzione di un *wine club*, il

potenziamento dell'enoturismo o la ridefinizione complessiva della presenza diretta sul mercato. La qualità del piano, qui, si misura nella capacità di distinguere ciò che deve essere fatto subito da ciò che deve essere preparato nel tempo, e di collegare ogni iniziativa a responsabilità, tempi, investimenti, rischi e criteri di verifica.

Un ulteriore elemento di interesse del caso riguarda la verificabilità del piano. Il caso della Vinicola del Salento mostra che un piano strategico credibile non può limitarsi a proiettare nel futuro ricavi e margini, ma deve esplicitare le ipotesi che sostengono tali risultati: andamento della domanda nei diversi canali, risposta dei clienti alle formule di fidelizzazione, tenuta del posizionamento premium, impatto dei costi di *packaging*, capacità di trasformare la relazione diretta in riacquisto effettivo. In assenza di questa esplicitazione, il piano rischia di restare una costruzione formalmente ordinata ma sostanzialmente fragile. Se, invece, le ipotesi vengono rese visibili, il piano diventa discutibile, verificabile e aggiornabile.

Sotto questo profilo, il caso della Vinicola del Salento mostra anche un altro aspetto: il piano strategico non può essere costruito come documento statico. La varietà dei segnali di contesto impone una logica di revisione continua. Ciò non significa "inseguire" ogni oscillazione del mercato, ma dotarsi di un impianto capace di distinguere tra scostamenti episodici e mutamenti che incidono realmente sulla sostenibilità della traiettoria prescelta.

Tabella 9: *Il caso Vinicola del Salento: elementi rilevanti per il piano strategico*

Profilo dell'impresa	Criticità di contesto	Questione strategica	Possibili direttrici di piano
Fatturato 9,8 mln; margine operativo 11%; forte peso della GDO; canale diretto limitato	Pressione sui costi di packaging; crescita DTC e wine club; maggiore ruolo delle piattaforme; mutamento dei consumi; attenzione regolatoria	Come riequilibrare canali, margini e posizionamento mantenendo coerenza con l'identità dell'azienda	Rafforzamento del canale diretto; sviluppo del <i>wine club</i> ; presidio selettivo della GDO; valorizzazione premium e territoriale; potenziamento dell'esperienza di marca

Fonte: Realizzazione dell'autore

BIBLIOGRAFIA

- Adadi, A., & Berrada, M. (2018). Peeking inside the black-box: A survey on explainable artificial intelligence (XAI). *IEEE Access*, 6, 52138–52160.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Badawy, M., Abd El-Aziz, A., Idress, A. M., Hefny, H., & Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, 1(1–2), 47–52. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001>
- Barredo Arrieta, A., Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Bennetot, A., Tabik, S., Barbado, A., Garcia, S., Gil-Lopez, S., Molina, D., Benjamins, R., Chatila, R., & Herrera, F. (2020). Explainable artificial intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. *Information Fusion*, 58, 82–115.
- Biloslavo, R., Edgar, D., Aydin, E., & Bulut, C. (2024). Artificial intelligence and strategic planning process within VUCA environments: A research agenda and guidelines. *Management Decision*, 63(10), 3599–3624. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944>
- Borsa Italiana. (2003). *Guida al piano industriale: Listing guides*. Borsa Italiana.
- Brusa, L. (2011). *Mappa strategica e business plan*. Giuffrè.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: Financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43(4), 498–526. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.002>
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data: Evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021>
- Guidotti, R., Monreale, A., Ruggieri, S., Turini, F., Giannotti, F., & Pedreschi, D. (2018). A survey of methods for explaining black box models. *ACM Computing Surveys*, 51(5), 1–42.
- Hristov, I., Cristofaro, M., Camilli, R., & Leoni, L. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: A review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(5), 705–743. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0069>
- Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: Four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71, 91–134. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x>
- Laamanen, T., Weiser, A.-K., von Krogh, G., & Ocasio, W. (2025). Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: Toward enhanced attentional control in strategy processes. *Long Range Planning*, 58(4), Article 102561.
- Mazzola, P. (2013). *Il piano industriale: Progettare e comunicare le strategie d'impresa*. EGEA.
- Miller, T. (2019). Explanation in artificial intelligence: Insights from the social sciences. *Artificial Intelligence*, 267, 1–38.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall—or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248–272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., & Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: A systematic review and catalog. *Information Systems and e-Business Management*, 21(3), 753–794. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2>
- Vilone, G., & Longo, L. (2021). Notions of explainability and evaluation approaches for explainable artificial intelligence. *Information Fusion*, 76, 89–106.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Wiley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031.
- Weiser, A.-K., & von Krogh, G. (2023). Artificial intelligence and radical uncertainty. *European Management Review*, 20(4), 711–717.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>

