

Sintesi dell'impianto concettuale e traiettorie evolutive

Sommario: 1. Dalla pianificazione al governo continuo della strategia. – 2. L'impresa estesa come architettura evolutiva. – 3. Dati, conoscenza e IA nei nuovi cicli di apprendimento strategico. – 4. Dalla decisione alla responsabilità: ciò che non è delegabile. – 5. Le nuove frontiere dei piani strategici. – 6. Possibili sviluppi futuri.

1. *Dalla pianificazione al governo continuo della strategia*

Giunti al termine del percorso svolto, appare ormai difficile continuare a pensare la strategia come un atto definito, o come un disegno che, dopo essere stato formulato, possa limitarsi ad essere eseguito. Una simile rappresentazione ha avuto una sua coerenza nei contesti in cui l'ambiente competitivo presentava ritmi di mutamento più lenti, confini relativamente riconoscibili e una minore intensità di interferenze tra tecnologie, mercati, attori e regole. Oggi, però, questo contesto si è radicalmente modificato. Le imprese operano entro spazi economici nei quali la discontinuità non costituisce più un'eccezione, ma una componente ordinaria della competizione; i vantaggi si consumano più rapidamente; le interdipendenze aumentano; i processi decisionali si svolgono sotto pressione informativa crescente. In queste condizioni, la strategia non perde importanza, semmai cambia natura.

Ciò che emerge con maggiore evidenza è il passaggio dalla pianificazione come chiusura alla *pianificazione come dispositivo provvisorio di orientamento*. Il *programma strategico*, non potendo più considerarsi il punto finale di decisioni di medio-lungo termine, *deve considerarsi un archetipo utile pro tempore*, ovvero finché riesce a conservare validità interpretativa rispetto ad un contesto che continua ad evolvere. Si configura, dunque, come il luogo nel quale l'incertezza viene resa governabile, entro limiti ragionevoli, attraverso ipotesi esplicite, assunzioni verificabili, procedure di controllo e condizioni di revisione.

Questa evoluzione non è soltanto tecnica, ha una portata teorica più ampia, poichè significa riconoscere che la strategia, nelle configurazioni contemporanee dell'impresa, si realizza meno come sequenza lineare di analisi, scelta ed esecuzione e più come processo continuo di interpretazione, correzione e riallineamento. La continuità strategica, allora, diventa la capacità dell'impresa di: rivedere le proprie traiettorie senza perdere identità, adattare gli strumenti senza smarrire il criterio di fondo, correggere le ipotesi senza dissolvere la direzione generale, tutto ciò cercando sempre di perseguire l'efficienza.

Figura 1: *Strategia come processo continuo*



Fonte: Realizzazione dell'autore

In questa prospettiva, il piano strategico resta uno strumento essenziale, ma perde la pretesa di definitività: vale finché riesce a restare dentro un circuito più ampio di apprendimento strategico.

2. *L'impresa estesa come architettura evolutiva*

Questa trasformazione diventa pienamente comprensibile solo se la si ricollega al fondamento da cui prende avvio il libro: l'idea di impresa estesa. La formula, a ben vedere, non qualifica semplicemente un'impresa "più grande", né un'organizzazione che opera su più mercati o che utilizza tecnologie più avanzate. Essa rinvia a qualcosa di più profondo, ovvero intende esplicitare il superamento di una visione dell'impresa come perimetro chiuso, autosufficiente, definito dai propri assetti formali e proprietari.

L'impresa estesa è, invece, un sistema che vive e si sviluppa attraverso relazioni, connessioni, dipendenze reciproche, scambi cognitivi e coordinamenti che oltrepassano i confini tradizionali dell'organizzazione. Le sue capacità competitive non derivano più soltanto dal possesso diretto delle risorse, ma dalla possibilità di combinarle, integrare conoscenze disperse, presidiare nodi critici della rete di relazioni entro cui è inserita. In questa prospettiva, la struttura non scompare, ma smette di essere un dato statico per diventare architettura evolutiva. Su questo concetto - già molto approfondito dalla letteratura sui network, reti d'impresa e più recentemente sulle platform aggregators - si è riflettuto e dovrà ancora riflettersi sul cambiamento del problema strategico che non riguarda più soltanto il "che cosa fare", bensì anche il "come configurare" il sistema di relazioni entro cui quel fare diventa possibile, rispettando ovviamente l'efficienza. La competitività dipende

sempre meno dalla sola posizione occupata e sempre più dalla qualità del coordinamento tra attori, funzioni, interfacce, flussi informativi, tecnologie e forme di apprendimento distribuito. Un'impresa può disporre di risorse significative e, nondimeno, risultare fragile se non riesce a tenere insieme le parti che concorrono alla generazione del valore. Può, al contrario, mostrare robustezza anche con dotazioni più contenute, laddove sappia orchestrare relazioni e complementarità in modo coerente.

Da ciò discende una conseguenza che merita di essere sottolineata. Nell'Impresa Estesa AI-driven il tema del governo si intensifica poiché più si amplia lo spazio delle interdipendenze, più aumenta il bisogno di un principio ordinatore che impedisca alla complessità di tradursi in dispersione. L'apertura dei confini, infatti, produce da un lato opportunità di apprendimento, varietà di stimoli, accesso a conoscenze altrimenti irraggiungibili, dall'altro genera anche opacità, asimmetrie, dipendenze non sempre visibili e rischi di disallineamento tra i diversi centri dell'azione. L'impresa estesa non coincide, quindi, con una rete-network autorganizzata, ma ad un'entità con un governo capace di conferire forma a ciò che, per sua natura, tende a moltiplicare i punti di interazione.

Per questa ragione, il futuro della strategia appare sempre meno legato a concezioni rigidamente verticali dell'organizzazione e sempre più alla capacità di progettare sistemi elastici, ma non indeterminati che vivono sempre più la dimensione digitale fruendo dell'interazione con l'Intelligenza Artificiale. L'impresa estesa giunge a maturazione quando riesce a trasformare la pluralità delle relazioni in unità di indirizzo. Ed è proprio in questo passaggio che la dimensione strategica ritrova il suo nucleo essenziale.

3. Dati, conoscenza e IA nei nuovi cicli di apprendimento strategico

Una seconda linea di fondo, che attraversa molti dei capitoli precedenti, riguarda il rapporto tra dati, informazioni, conoscenza e decisione. Per lungo tempo, il problema manageriale è stato descritto in termini di scarsità informativa: il decisore disponeva di pochi dati, spesso tardivi, incompleti, costosi da raccogliere e difficili da interpretare. Oggi, grazie all'impatto della rivoluzione digitale e dell'IA, l'impresa si confronta più spesso con un eccesso che con una mancanza: eccesso di segnali, di flussi, di indicatori, di rappresentazioni, di stimoli provenienti da fonti eterogenee e con affidabilità non sempre omogenea.

Generare conoscenza però non si significa accumulare dati, richiede, invece, un processo accurato di selezione, studio e sedimentazione di informazioni opportunamente filtrate ed analizzate criticamente.

L'eccesso di dati, talvolta, rende questo processo più difficile. Il nodo strategico si sposta allora sulla capacità di selezionare ciò che conta, di collegare informazioni disperse, di distinguere tra ciò che è soltanto visibile e ciò che è davvero rilevante.

In questa operazione si gioca una parte decisiva del vantaggio competitivo. Non tanto perché i dati abbiano cessato di avere valore, quanto perché il loro valore dipende ormai dalla qualità dell'architettura cognitiva che li rende interpretabili.

L'intelligenza artificiale assume così un ruolo che sarebbe riduttivo descrivere soltanto in termini di automazione. Il suo contributo più rilevante consiste nel modificare la struttura dei cicli di apprendimento dell'impresa, essa, infatti, amplia lo spazio delle alternative osservabili rendendo più agevole l'individuazione di pattern ricorrenti o anomalie, così da far emergere segnali deboli che, in assenza di strumenti adeguati, rischierebbero di restare sullo sfondo. In altri termini, essa interviene a monte della decisione, ridefinendo le condizioni entro cui essa si forma.

Quando cambiano, quindi, i meccanismi attraverso cui l'organizzazione seleziona l'attenzione, confronta le opzioni ed apprende dai feedback, muta anche il modo in cui la strategia prende forma.

L'IA può sostenere e rafforzare la capacità dell'impresa di vedere di più, più velocemente e con maggiore granularità, non per questo può esaurire la comprensione strategica.

Rimane, dunque, uno scarto strutturale tra la potenza analitica degli strumenti e la capacità di ordinare le alternative secondo fini, limiti, identità e responsabilità. Tale scarto è l'ambito all'interno del quale la strategia assume il ruolo di attività di governo. Gli strumenti possono ampliare la raccolta delle informazioni ed evidenziare correlazioni, resta tuttavia affidata al management la selezione di ciò che, tra quanto emerge, assume effettivo rilievo per la continuità dell'impresa e per la coerenza del suo percorso evolutivo.

Attribuire senso alle alternative (sensemaking) significa, infatti, collocarle entro un ordine gerarchico che non può essere determinato in via autonoma dall'apparato tecnico. Occorre stabilire quali esiti siano coerenti con le finalità dell'impresa, quali vincoli debbano essere considerati non comprimibili, quali relazioni meritino tutela, quali rischi risultino accettabili e quali, invece, eccedano la soglia di sostenibilità economica, organizzativa e reputazionale. In tale attività convergono conoscenza sedimentata, esperienza e cultura aziendale. La scelta strategica si forma proprio in questo passaggio, poiché le alternative, considerate isolatamente, esprimono soltanto possibilità; diventano strategia quando vengono ricondotte ad una direzione compatibile con la natura dell'impresa e con la trama di attese che la circonda.

È in questo "nuovo" spazio che si colloca il momento propriamente manageriale della strategia. Esso consiste nella capacità di trasformare un insieme crescente di opzioni in un percorso selettivo coerente, temporalmente sostenibile e capaci di presidiare sotto il profilo relazionale. Quanto più gli strumenti analitici accrescono la quantità delle informazioni disponibili e la velocità della loro elaborazione, tanto più diventa centrale questa funzione ordinatrice. La strategia conserva così il suo nucleo essenziale di attività interpretativa e responsabile, entro cui la tecnica rafforza la decisione senza poterne esaurire il significato.

Per i prossimi anni, si può ragionevolmente sostenere che il vantaggio non apparterrà a chi semplicemente possiede più dati o modelli più sofisticati. Apparterrà, con maggiore probabilità, a chi sarà in grado di costruire cicli di apprendimento più rapidi ma anche più riflessivi, più aperti all'esplorazione, ma ancora governati da un criterio. Il problema, in fondo, non è vedere tutto, è capire che cosa vale la pena vedere prima degli altri.

4. *Dalla decisione alla responsabilità: ciò che non è delegabile*

In questo nuovo scenario decisionale, emerge un ulteriore interrogativo legato al confine tra ciò che può essere supportato, delegato o automatizzato e ciò che, invece, deve restare nella sfera del governo umano. Questo confine rappresenta l'ambito in cui la questione strategica torna a incontrare, in modo diretto, la responsabilità.

L'intero volume ha mostrato come non tutte le decisioni abbiano la stessa natura. Vi sono decisioni ricorrenti, ad alta frequenza, incardinate entro perimetri relativamente chiari (quelle di routine), per le quali l'automazione può produrre vantaggi evidenti in termini di efficienza, tempestività, riduzione della variabilità e migliore utilizzo delle informazioni disponibili. Vi sono, invece, decisioni che incidono sul profilo identitario dell'impresa, sui suoi confini, sul capitale investito, sulle esposizioni al rischio, sulla reputazione, sulle traiettorie di lungo periodo. In queste decisioni (strategiche), l'IA può fornire evidenze, comparazioni, simulazioni, allarmi, scenari, non può però assorbire la titolarità della scelta.

La ragione è semplice: le decisioni strategiche non implicano soltanto un calcolo tra alternative, richiedono una selezione dei fini, una valutazione delle compatibilità, una ponderazione dei trade-off, implicano, soprattutto, un'*assunzione di responsabilità* che non può essere trasferita ad una procedura, né dissolta dentro la complessità dell'algorithm. Più cresce la capacità di analisi, più diventa prezioso il giudizio.

Da questo punto di vista, l'IA pone il governo strategico dinanzi a un compito ulteriore: non solo decidere bene, ma anche progettare bene le condizioni della decisione.

Il tema si intreccia immediatamente con quello del rischio. Nelle architetture strategiche contemporanee il rischio è interno alla strategia stessa, perché ogni opzione rilevante seleziona esposizioni diverse, aprendo margini di sviluppo e insieme nuove forme di dipendenza. Governare strategicamente significa, quindi, anche rendere visibili queste esposizioni e chiarire chi risponde di esse.

Perciò la vera domanda decisiva riguarda il modo in cui l'IA entra nel processo decisionale: entro quali assetti istituzionali, con quali limiti, sotto quale controllo, al servizio di quale idea di impresa e di responsabilità. Una strategia che abdicasse

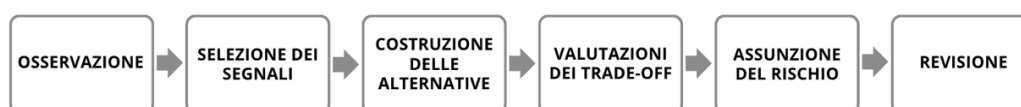
al giudizio in nome della sola efficienza analitica sarebbe, in realtà, una strategia più debole, non più avanzata.

5. Le nuove frontiere dei piani strategici

Se si osservano i mutamenti fin qui richiamati nel loro insieme, risulta chiaro che anche il piano strategico è destinato a cambiare forma poiché tende a perdere la figura del documento statico e totalizzante per assumere quella di una piattaforma dinamica di coordinamento.

Questo significa, anzitutto, che i piani futuri saranno verosimilmente più brevi nei cicli, meno affidati all'idea di una stabilità presunta e più costruiti attorno a moduli suscettibili di revisione differenziata. Non tutto cambia con la stessa velocità, non tutte le ipotesi decadono insieme come anche non tutte le scelte richiedono la medesima frequenza di aggiornamento. Ecco allora che la *modularità*, da questo punto di vista, non è un semplice criterio redazionale, deve considerarsi una risposta organizzativa all'eterogeneità dei tempi strategici. In questa prospettiva, la *modularità* del processo strategico va intesa come possibilità di articolare la decisione in momenti funzionalmente distinti, ma ricondotti ad una regia unitaria, consentendo di intervenire su singoli passaggi del processo senza compromettere la coerenza complessiva dell'indirizzo.

Figura 2: La modularità del piano strategico



Fonte: Realizzazione dell'autore

Proprio per questo essa rappresenta una condizione decisiva nell'impresa AI-driven, poiché permette di integrare capacità analitiche avanzate entro un assetto decisionale che resta governato dal management nei suoi profili di senso, priorità e responsabilità.

I piani strategici tenderanno ad integrarsi più strettamente con sistemi di monitoraggio capaci di collegare assunzioni iniziali, segnali osservabili e trigger di revisione. Ciò che conta è stabilire quali evidenze debbano indurre conferma, correzione, accelerazione o arresto. Il piano, in questa configurazione, incorpora già le condizioni della propria eventuale modifica, è un documento definito, ma è anche un meccanismo di allerta.

Qui il legame con gli scenari diventa particolarmente stretto. Nei contesti ipercompetitivi, segnati da discontinuità e retroazioni non lineari, non è realistico fondare la pianificazione su una sola rappresentazione del futuro. Occorre, invece,

costruire configurazioni alternative plausibili, esplicitare le assunzioni che le sostengono, identificare le variabili chiave e predisporre presidi capaci di intercettare in quale direzione il contesto stia effettivamente evolvendo. Gli scenari costituiscono la premessa cognitiva più matura dei piani e consentono di sottrarre la pianificazione all'illusione della previsione univoca, ricollocandola nella più solida logica della preparazione.

Anche in questo ambito, l'IA offre un contributo rilevante, soprattutto nella manutenzione dinamica delle ipotesi e nel monitoraggio di segnali che, per numerosità o dispersione, sarebbero difficili da presidiare con strumenti esclusivamente tradizionali.

Si può dire, allora, che la frontiera dei piani strategici risieda nella loro reversibilità ragionata e nella capacità di accompagnare l'impresa entro contesti mutevoli senza perdere coerenza. Il valore di un buon piano si misura nella sua attitudine a rendere l'impresa capace di reagire con prontezza senza alterare il proprio equilibrio, di apprendere dal mutamento preservando ordine, identità e capacità di governo.

6. *Possibili sviluppi futuri*

Alla fine di questo percorso, resta una sensazione precisa: il tema trattato dal volume non è destinato a chiudersi con le categorie qui ricostruite. Al contrario, esse sembrano aprire un cantiere teorico e manageriale che nei prossimi anni diventerà ancora più rilevante.

Una prima direttrice di approfondimento riguarda il rapporto tra impresa e piattaforme da cui prende ancora più forma la definizione di Impresa Estesa qui considerata. Man mano che una parte crescente delle interazioni economiche, commerciali, informative e reputazionali si svolge entro ambienti digitali controllati da attori terzi, il problema dell'autonomia strategica dell'impresa si farà più acuto. Non si tratterà soltanto di utilizzare piattaforme efficienti, ma di comprendere in quale misura tali infrastrutture ridisegnino i margini decisionali, i costi di uscita, l'accesso ai dati, la relazione con il cliente e, più in profondità, la stessa capacità dell'impresa di definire il proprio spazio competitivo.

Una seconda direttrice investe le nuove asimmetrie cognitive. L'intelligenza artificiale promette di ridurre incertezze, ma può anche generare nuove opacità. La concentrazione delle competenze tecniche, la difficoltà di interpretare determinati output, l'asimmetria tra chi utilizza il sistema e chi ne comprende davvero il funzionamento: tutto questo introduce squilibri organizzativi e, in certi casi, istituzionali. L'impresa dovrà imparare a governare non soltanto i dati, ma la comprensibilità delle proprie basi decisionali.

Una terza direttrice concerne il top management. Il vertice aziendale sarà sempre meno chiamato a detenere tutte le informazioni e sempre più a disegnare i contesti nei quali le informazioni diventano strategicamente utilizzabili. In altri termini, il

management del futuro tenderà a essere meno “centro esclusivo del sapere” e più ideatore e coordinatore delle condizioni di apprendimento, responsabilità ed organizzazione. È un cambiamento sottile, ma decisivo. Non diminuisce il ruolo del management; lo rende più esigente poiché richiede capacità di sintesi, progettazione di confini decisionali, governo delle eccezioni e dei conflitti interpretativi. Tutto ciò cercando di reinterpretare il vantaggio competitivo che non è più un vantaggio contro il tempo, ma di governo del tempo.

Se si volesse condensare un concetto rilevante emerso sinora potremmo dire che l'Impresa Estesa AI-driven non è semplicemente un'impresa che utilizza tecnologie più avanzate per fare meglio ciò che faceva già. È una forma diversa di impresa, nella quale strategia, organizzazione, conoscenza e responsabilità vengono ricombinate entro un quadro più mobile e permeabile.

Il futuro del governo strategico dipenderà dalla capacità di plasmare imprese dotate di ampiezza di visione, elasticità operativa e solido presidio delle conseguenze. È una prova che investe insieme assetti, culture, responsabilità, entro contesti segnati da instabilità crescente. In tale cornice, la strategia si ripresenta nella sua accezione più alta: esercizio rigoroso di guida dell'impresa nella durata, orientato a custodirne continuità, senso e direzione.