



Governare l'innovazione per costruire la logistica del



di Cecilia Biondi

FUTURO

Alla sua terza edizione, l'evento Logigo di Bologna ha acceso i riflettori sul concetto di innovazione e su come questa possa diventare materia viva per la crescita aziendale. Sul palco si sono alternati alcuni esempi puntuali di questi processi oltre ad una intensa sessione di approfondimento sul tema nel corso della tavola rotonda finale. Progetti in corso e case history, riflessioni e tanti spunti di pronto utilizzo per trasformare il nuovo in utile e concreto

In uno scenario in cui tecnologia, processi e competenze evolvono a una velocità senza precedenti, le organizzazioni sono chiamate a una sfida cruciale: ripensare il modo in cui si approcciano all'innovazione, prendendo decisioni in grado di generare valore. Questa la consapevolezza da cui ha preso il via Logigo 2026, evento dedicato alla logistica intelligente, giunto alla terza edizione, che si è svolto a metà giugno nella accogliente cornice dell'Hotel Living Place di San Lazzaro (Bologna). L'obiettivo di fondo è governare la complessità e trasformare il digitale in risultati misurabili e sostenibili, ma l'elemento centrale è pur sempre l'integrazione fra persone e tecnologia, fra competenze e automazione, fra cultura organizzativa e innovazione.

La giornata di lavori ha visto alcuni momenti salienti, supportati da ampie occasioni di networking nell'area espositiva adiacente alla scenografica piscina dell'hotel. Innanzitutto, una dettagliata sessione di interventi, offerti dal team dei partner organizzatori dell'evento, quindi **Beta80, Ekis, Knapp, Rulmeca e Toyota Material Handling Italia**, e in seguito, una tavola rotonda arricchita dalla presenza di esperti del settore, che vivono quotidianamente le sfide della trasformazione digitale.

A moderare questo confronto, **Stefano Novaresi**, figura di riferimento nel panorama dell'intralogistica internazionale, CEO di Knapp Italia e Adjunt Professor all'Università Cattolica di Milano, che ha anche introdotto l'evento mettendo in evidenza le principali direttrici della riflessione sull'inno-





Da sinistra a destra: Davide Fedeli (Knapp Italia), Claudio Mariotti (Beta 80), Theresa Knapp (Knapp AG - Product Consultant Sales & Business Development), Simone Piantadosi (Beta 80), Stefano Novaresi (Knapp Italia), Siegfried Zwing (Red Pilot GmbH - Founder & Managing Director) e Stephan Satran (Knapp AG - Software Sales Manager).

vazione: la governance, la leadership e l'evoluzione della supply chain (vedi a questo proposito l'articolo a sua firma nelle pagine seguenti).

Uno dei principali punti di partenza e di "disruption" è senz'altro rappresentato dall'intelligenza artificiale, ma senza cedere alla retorica della "parola magica". Novaresi infatti invita a guardare oltre la tecnica e a interrogarsi sugli effetti organizzativi, culturali e manageriali dell'innovazione. Inserire una nuova tecnologia, un magazzino automatico o un gestionale non basta, se l'azienda non cambia anche il modo in cui decide, apprende, assegna responsabilità e genera valore.

Dal Kaizen al social selling con Toyota

L'intervento di **Fabio Soffici, Digital Marketing & Innovation Specialist di Toyota Material Handling Italia**, ha esplorato il collegamento fra l'innovazione e un aspetto particolarmente umano dell'attività aziendale, quello commerciale. In questo senso, i migliori risultati si possono ottenere quando si è capaci di mantenere al centro la persona e i suoi bisogni, anche quando si muovono dentro ruoli tecnici, organizzativi, industriali. Anche nel mondo business, infatti, l'attività aziendale è comunque un'attività umana, con persone che decidono, valutano, rischiano, cercano efficienza, ma anche riconoscimento professionale, sicurezza, autorealizzazione.

«Cercherò di raccontarvi come abbiamo evoluto negli ultimi

anni la nostra strategia di sales e marketing, cercando chiaramente di intrecciare i canali digitali e fisici tra di loro», esordisce Soffici. Il punto di partenza è il mondo "phygital", dove la relazione nasce, cresce e si consolida lungo canali diversi: un contatto online, un contenuto condiviso, una conversazione in piattaforma, un evento, una visita, un progetto sul campo. Di particolare interesse il progetto LinkedIn Sales Navigator, che Toyota MH Italia ha avviato nel 2023, arrivando ad attivare oltre cinquanta licenze. «Ci siamo resi conto che il mercato si muoveva su LinkedIn e i nostri colleghi internamente avevano bisogno di strumenti che aiutassero a velocizzare i processi di contatto con il cliente e di ricerca» spiega ancora Soffici. Così approcciato, Sales Navigator è diventato uno strumento capace di ampliare l'attività commerciale, mettendola in collegamento con ambiti diversi, quali ad esempio social selling ed employee advocacy. Le persone dell'organizzazione Toyota hanno così avuto a disposizione uno strumento molto versatile, che li ha stimolati ad usare meglio il proprio profilo, a fare networking, a condividere contenuti, a costruire credibilità. Non sono mancati i risultati di questo progetto, primo fra tutti un importante stimolo alla visibilità.

Beta80: l'innovazione come navigatore della supply chain

Nell'intervento di **Simone Piantadosi, Pre-sales Specialist di Beta80**, l'innovazione non viene considerata come "un metodo" e nemmeno come "un fine", bensì piuttosto come "un ciclo", che nasce dall'equilibrio fra tecnologie, persone e processi, i tre pilastri richiamati anche nella presentazione dell'azienda. Un esempio concreto di innovazione è rappresentato dal caso sviluppato insieme a Florim, azienda italiana leader nella produzione di superfici ceramiche in gres porcellanato, con 420 milioni di euro di fatturato e oltre 1.400 dipendenti. Florim ha avviato con Beta80 una partnership di lungo periodo: un rapporto ormai decennale, cresciuto nel tempo insieme alle esigenze dell'azienda. «La tecnologia utilizzata come strumento dell'innovazione è stata implementata in tempi diversi e in modi diversi, per rispondere a necessità diverse» spiega ancora Piantadosi, andando al cuore del progetto: l'innovazione come maturazione progressiva, che richiede ascolto, disponibilità al cambiamento, capacità di integrare vecchio e nuovo, manuale e automatico, produzione e logistica, software e operatività quotidiana.

L'innovazione non può più essere letta come semplice adozione di tecnologia, ma come cambiamento organizzativo, culturale e manageriale

Nel caso Florim, infatti, il ruolo delle persone è decisivo. Pian-tandosi parla di «*uno staff aperto al cambiamento*», sia a livello manageriale sia tra gli operatori di magazzino, «*chi effettivamente poi fa la differenza, chi prende le decisioni, supportato da un sistema*». In breve: governare l'innovazione – in linea con il fil rouge proposto da Logigo – significa mettere le persone nelle condizioni di decidere meglio. I carrelli elevatori possono essere equipaggiati con sensoristica e software di bordo, i flussi possono essere localizzati e monitorati, i sistemi possono suggerire movimenti e priorità. Ma l'operatore resta dentro il processo, interpreta, agisce, restituisce feedback. Nel caso Florim, questa combinazione ha portato alla ricerca di processi «*snelli e dinamici, guidati dai dati*», fino a rendere i quattro plant dell'azienda un'eccellenza nell'innovazione tecnologica.

Knapp: quando l'intelligenza artificiale impara a fare picking

Davide Fedeli, Head of Operations di Knapp Italia, apre il suo intervento con concetto chiaro: qualunque innovazione o nuova soluzione non può prescindere dal mettere l'uomo al centro. È un'affermazione che potrebbe sembrare di principio, ma nel racconto di Knapp assume subito una concretezza operativa. Per chi conosce la logistica, osserva Fedeli, una delle grandi difficoltà di oggi è trovare persone. La tecnologia e l'automazione diventano quindi una risposta a un'esigenza reale del mercato del lavoro. Ma «sostituire le persone», precisa, non significa semplicemente rimpiazzare una funzione con una macchina. Significa anche progettare soluzioni che consentano agli esseri umani di lavorare in modo più confortevole e sicuro. Il riferimento è immediato agli ambienti difficili, come il fresco e soprattutto il surgelato, dove reperire operatori disponibili è sempre più complesso.

Da qui emerge l'approccio Knapp all'innovazione: l'automazione come risposta a problemi concreti. E soprattutto, la capacità di svolgere un ruolo di partner nei confronti del cliente, che

significa saper integrare non soltanto la parte meccatronica, ma anche il software, la gestione dei dati e l'intelligenza dei sistemi. «*Oggi il vero oro è il dato*», afferma. Senza una corretta gestione dei dati, qualunque soluzione rischia di non funzionare, perché ogni processo automatizzato dipende dalla qualità delle informazioni di partenza. Ecco perché, anche nell'articolato ecosistema Knapp, il software svolge sempre un ruolo centrale: nel mondo Knapp si chiama KiSoft ed è un sistema modulare che può essere configurato in base alle esigenze del singolo cliente.

Passando al tema della visione artificiale applicata al picking, Fedeli torna al tema delle difficoltà operative: reperire persone per attività di prelievo è sempre più difficile, soprattutto quando il lavoro è ripetitivo, fisicamente impegnativo o svolto in ambienti complessi. È qui che la robotica, combinata con l'intelligenza artificiale, può creare valore. In evidenza a questo proposito la soluzione Pick-it-Easy Robot, pensata per gestire correttamente le fasi di picking, che sovente comprendono oggetti tutti diversi, per forme, dimensioni, superfici e consistenze, ma anche posizione nella cassa e tipologia di packaging. Prelevarli e posizionarli correttamente in un cartone di spedizione richiede capacità di riconoscimento, scelta della presa, delicatezza, precisione e adattamento. Qui entra in gioco l'IA, che abilita il sistema con un apprendimento condiviso: i dati relativi ai processi di picking vengono conservati nella Knapp Data Cloud e, grazie al network learning, tutte le stazioni robotiche possono beneficiare della conoscenza accumulata. Questo significa che l'esperienza non resta confinata a una singola macchina bensì diventa patrimonio del sistema.

L'innovazione nell'intralogistica, conclude Fedeli, prevede in sintesi un ecosistema intelligente, capace di mettere insieme meccatronica, software, dati, IA, assistenza e conoscenza del processo, intorno a un elemento umano che può risultare il primo beneficiario di un processo più sicuro e più trasparente.

L'adozione tecnologica è indispensabile, ma richiede controllo critico, direzione e responsabilità

Rulmeca: innovare significa trasformare il dato in azione

Donato Imbri, Sales Manager di Rulli Rulmeca, porta sul palco di Logigo il punto di vista di un'azienda industriale globale, fortemente radicata nel mondo dei componenti per il trasporto e la movimentazione. L'orizzonte internazionale restituisce complessità come prima informazione: «Basta accendere un telegiornale ogni giorno per renderci conto della complessità», osserva Imbri. Ed è proprio dentro questa complessità che l'innovazione assume per Rulmeca un significato molto concreto: non rincorrere la tecnologia, ma costruire un modello capace di rendere l'organizzazione più rapida, più consapevole e più efficace nel rispondere al mercato.

Il tema non è solo avere più strumenti, ma costruire modelli organizzativi capaci di abilitare le persone. Da qui nasce il

progetto di corporate business intelligence, basato su Power BI, e altri due rilevanti progetti di innovazione avviati da Rulmeca, denominati Ant e Smile, ancora in fase sperimentale ma del tutto esplicativi dell'approccio aziendale alle opportunità offerte dalle nuove soluzioni.

L'intelligenza artificiale, in questi progetti, serve pertanto per potenziare persone e processi, liberando le persone da compiti ripetitivi o a basso valore, affinché guadagnino spazio e attenzione per attività più complesse, più relazionali, più decisionali. Nel racconto di Rulmeca, l'innovazione è pertanto un percorso, fatto di test, governance, formazione, protezione del dato, misurazione dei risultati e coinvolgimento delle persone. Con un obiettivo di fondo: trasformare il patrimonio di informazioni in capacità di risposta, il tempo in vantaggio competitivo, la tecnologia in valore per il cliente.

Ekis: allenare la flessibilità per governare il cambiamento

Un deciso cambio di prospettiva si è avuto con l'intervento di **Giovanni Sposito, Master Trainer, Business & Sales Coach di Ekis Corporate**, che ha cercato di coinvolgere il pubblico in un dialogo interattivo, superando l'inevitabile passività della posizione in platea. «Io vi parlo delle persone», esordisce, facendo riferimento alla centralità dell'uomo, citata da tutti i relatori. In breve: per adottare nuove tecnologie, integrare processi e governare sistemi complessi, bisogna prima impa-





La tavola rotonda. Da sinistra a destra: Luca Baruffi, Gianluca Tescione, Davide Fedeli, Claudio Mariotti, Fabio Soffici, Andrea Payaro e Stefano Novaresi.

rare a non restare prigionieri delle proprie posizioni. La nostra mappa, ricorda Sposito, non è mai il territorio completo; e l'incontro tra punti di vista diversi non produce solo una somma, ma un ampliamento delle possibilità. In questo senso, l'intervento Ekis aggiunge al convegno una dimensione formativa e umanistica: l'innovazione non richiede soltanto strumenti più intelligenti, ma persone capaci di pensare con la propria testa, mettersi in gioco, gestire lo stato emotivo e allenare ogni giorno una visione più ampia.

La tavola rotonda: oltre la tecnologia, dentro le organizzazioni

La tavola rotonda conclusiva, moderata da Stefano Novaresi, ha avuto il merito di portare a sintesi il fil rouge emerso negli interventi aziendali: l'innovazione non può più essere letta come semplice adozione di tecnologia, ma come cambiamento organizzativo, culturale e manageriale. Novaresi lo sottolinea in apertura: nelle presentazioni precedenti, pur da punti di vista diversi, le aziende hanno mostrato elementi comuni, quasi il segnale che il ragionamento sull'innovazione e sull'intelligenza artificiale abbia ormai "fatto un salto di scala", spingendo tutti a guardare oltre la mera tecnologia.

Dal canto suo **Andrea Payaro, professore di Business Management e consulente**, ha riportato il confronto alla realtà quotidiana delle imprese. La sua esperienza "nel Gemba", cioè sul campo, mostra che molte aziende sono ancora lontane dai modelli integrati di cui si parla nei convegni e nelle aule

universitarie. Mancano spesso confronto, condivisione e collaborazione; resistono logiche a silos, funzioni che procedono ciascuna per conto proprio, dati disponibili ma non interpretati. Un problema culturale, prima che tecnologico; la cultura del dato è ancora debole e l'IA, paradossalmente, è insieme molto evocata e poco utilizzata. Si parla di nuove frontiere, ma poi in azienda si torna spesso a Excel, magari usato male. Payaro individua così una distanza critica tra ricerca, discorso pubblico e pratica operativa, riferendosi positivamente ad un evento come Logigo, proprio perché capace di mostrare che esistono modi diversi di lavorare.

E tuttavia **Luca Baruffi, General Manager di Rulli Rulmeca**, propone una lettura diversa, ancora complementare, affrontando il confine tra automazione e responsabilità umana. Per un'azienda manifatturiera con una lunga storia, innovazione non significa soltanto IA: significa adattarsi a cambiamenti tecnologici molto ampi, dal processo produttivo alla relazione con il mercato. Baruffi ha messo in guardia dal rischio di accettare automaticamente ciò che "dice la macchina", come se l'output tecnologico fosse sempre la scelta migliore. Il punto è aumentare l'efficienza senza svalutare l'esperienza accumulata dall'azienda e dalle persone. Anche il "si è sempre fatto così", osserva, ha un lato positivo: può contenere la robustezza di scelte che hanno permesso all'impresa di crescere e durare. Il confine da non superare è quello in cui delegare una decisione all'IA significherebbe togliere responsabilità a una persona o a un ruolo.

Claudio Mariotti, Sales and Pre-sales Director di Beta80, ha riportato il tema dell'innovazione alla consapevolezza della leadership. Il "quando" in cui un'azienda capisce davvero l'innovazione non coincide con una data o con un corso sull'intelligenza artificiale, ma con il momento in cui matura la consapevolezza che tecnologia e IA sono strumenti a supporto della crescita. Non sono fini, né scorciatoie. Il leader deve avere chiaro l'obiettivo del proprio gruppo, il percorso per raggiungerlo e il modo in cui l'innovazione può sostenere quel viaggio. L'adozione tecnologica, dunque, è indispensabile ma richiede controllo critico, direzione e responsabilità.

Un tema importante è comunque quello degli obiettivi, che se frammentati, come spesso accade, rappresentano uno degli ostacoli più ricorrenti nei progetti di innovazione, come commentato da **Davide Fedeli, di Knapp Italia**. Marketing, produzione, logistica, acquisti e direzione spesso guardano ciascuno al proprio perimetro, mentre un progetto logistico funziona solo se tutti convergono su un obiettivo comune. Il magazzino, ricorda Fedeli, non è un punto fermo della catena, ma un nodo attraversato da merci in ingresso e in uscita: per innovarlo bisogna capire l'intero processo. Anche il tema dei dati va letto in questa prospettiva. L'IA può elaborarli con una velocità impensabile fino a poco tempo fa, ma il problema è averli, comprenderli e condividerli. Talvolta l'azienda conosce perfettamente il prodotto, ma non il suo imballo logistico: un dettaglio apparentemente banale che può bloccare o distorcere un progetto.

Connesso a questa esigenza di trasversalità è il tema del marketing, come possibile area apripista dell'innovazione. Questo è lo spunto seguito da **Fabio Soffici, di Toyota Material Handling Italia**, secondo il quale il marketing è per sua natura trasversale, ibrido, esposto al cambiamento: contiene economia, statistica, psicologia, comunicazione, tecnologia e relazione con il cliente. Proprio questa posizione gli permette di "tenere le antenne alzate" rispetto a ciò che accade nel mercato e di agire da collante tra funzioni diverse. Soffici ha richiamato l'ossessione positiva del marketing per il cliente e per le persone: le tecnologie che producono vero impatto sono quelle che risolvono problemi concreti con semplicità d'uso. Anche nei progetti Toyota, il valore nasce

da una concertazione cross-funzionale non sempre facile, ma necessaria per rompere i silos e costruire soluzioni realmente aderenti ai bisogni del mercato.

E di nuovo il punto di vista umano dei formatori emerge nel contributo di **Gianluca Tescione, Master Trainer e Senior Business Coach di Ekis Corporate**, che riporta l'attenzione sull'innovazione della persona. Prima di rincorrere l'intelligenza artificiale esterna, ha chiesto, abbiamo davvero messo le intelligenze umane nelle condizioni di esprimere il loro potenziale? Nelle aziende, molte difficoltà non nascono dal sistema o dal modello tecnico, ma dalla gestione delle persone: resistenze al cambiamento, deresponsabilizzazione, mancanza di tempo per ascoltare, formare, dare senso. Tescione ha richiamato la necessità di lavorare sulle dimensioni emotive, sullo scopo, sui comportamenti, sulla capacità dei team leader di gestire persone appartenenti anche a quattro o cinque generazioni diverse. La sfida, ha concluso, non è alzare continuamente l'asticella tecnologica, se insieme non si alza anche la qualità del lavoro su sé stessi e sulle persone che si ha la responsabilità di guidare.

Nel complesso, la tavola rotonda ha restituito un messaggio molto coerente: innovare non significa semplicemente introdurre software, robot o intelligenza artificiale. Significa rompere i silos, condividere dati, definire obiettivi comuni, proteggere il giudizio umano, valorizzare l'esperienza e allenare le persone al cambiamento. In questo senso, Logigo ha mostrato non solo tecnologie e casi applicativi, ma una questione più profonda: la logistica del futuro sarà davvero intelligente solo se saprà restare anche organizzativamente matura e umanamente consapevole.

In questa prospettiva, Logigo ha generato una chiara risposta a queste sollecitazioni: l'innovazione produce valore solo quando tecnologia, persone e processi vengono integrati in una direzione chiara. La sfida è quella della velocità ma soprattutto della direzione: non automatizzare per moda, ma costruire organizzazioni più consapevoli, resilienti e capaci di decidere correttamente.

Nel darvi un cordiale arrivederci alla prossima edizione, vi lasciamo il link dove trovare ulteriori informazioni sull'evento: <https://www.logigo.it/>



GOVERNARE L'INNOVAZIONE NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

**Dalla produttività algoritmica alla
responsabilità del giudizio umano**

Prof. Dr. Ing. Stefano Novaresi,

CEO Knapp Italia, Adj. Professor Università Cattolica di Milano
(tratto dalla relazione introduttiva al LogiGo Bologna 18 giugno)

Nell'era dell'intelligenza artificiale, innovare non significa semplicemente adottare nuove tecnologie. Significa, piuttosto, governarne gli effetti sulla strategia, sui processi decisionali, sull'organizzazione del lavoro e sulla responsabilità manageriale. L'AI amplia in modo straordinario le possibilità di analisi, efficienza e apprendimento, ma proprio per questo rende più urgente una riflessione sulla qualità del giudizio, sulla direzione dell'impresa e sulla tenuta della leadership. L'innovazione non è più un evento episodico né un progetto confinato all'interno di una funzione aziendale. È un fenomeno strutturale, sistemico e continuo, che ridefinisce simultaneamente modelli di business, architetture operative e criteri di responsabilità. Per questa ragione, il tema non è soltanto tecnologico: è profondamente organizzativo, culturale e istituzionale.

L'innovazione come trasformazione sistemica

Il contesto competitivo contemporaneo non rappresenta un semplice sfondo dell'azione manageriale. Esso orienta prio-

rità, velocità di risposta e qualità del giudizio.

L'intelligenza artificiale sta modificando, nello stesso momento, il modo in cui le imprese competono, decidono, apprendono e generano valore. Comprendere questo contesto significa riconoscere che l'AI non è soltanto una leva di automazione, ma una forza capace di ridisegnare le condizioni stesse della leadership.

In questa prospettiva, l'innovazione non coincide con l'introduzione di una nuova tecnologia. Coincide con la trasformazione del modo in cui l'organizzazione interpreta le informazioni, stabilisce priorità, assume decisioni e misura il valore prodotto. La leadership, di conseguenza, non può limitarsi ad autorizzare l'adozione di strumenti intelligenti: deve definire direzione, confini, criteri di accountability e coerenza strategica. Governare l'innovazione significa assumere il controllo del cambiamento prima che sia il cambiamento a governare l'impresa. È un compito che richiede visione, disciplina e capacità di integrare tecnologia, processi e cultura organizzativa in un disegno coerente.

**Il tema dell'innovazione
nell'era dell'IA non è
soltanto tecnologico:
è profondamente
organizzativo, culturale e
istituzionale**

Dalla gestione dei progetti alla progettazione di architetture

L'innovazione non può essere letta come una somma di iniziative isolate. È un sistema integrato in cui tecnologia, processi e assetti organizzativi coevolvono. L'intelligenza artificiale, in particolare, non agisce solo come strumento di automazione, ma come principio di orchestrazione adattiva: coordina flussi, suggerisce alternative, apprende dai dati e modifica progressivamente il modo in cui le decisioni vengono preparate e implementate.

Per i vertici aziendali, questo implica un cambio di prospettiva. Non basta più gestire singoli progetti di innovazione; occorre progettare architetture organizzative capaci di tenere insieme performance, apprendimento e sostenibilità. Il vantaggio competitivo non nasce dalla mera disponibilità di strumenti avanzati, ma dalla capacità di integrarli in processi decisionali trasparenti, responsabili e orientati al valore.

Il nodo del giudizio nell'era dei sistemi intelligenti

Il punto più delicato non riguarda soltanto ciò che i sistemi intelligenti sono in grado di fare, ma il luogo in cui si colloca il giudizio che orienta decisioni, priorità e responsabilità. Quando un sistema suggerisce, ottimizza e apprende, la domanda manageriale decisiva diventa: chi decide davvero?

Il rischio non è soltanto l'errore algoritmico. È l'assuefazione organizzativa a decisioni formalmente corrette ma sostanzialmente non comprese. Se la delega decisionale diventa invisibile, si indeboliscono responsabilità, capacità critica e presidio strategico. La governance dell'AI deve quindi distinguere con chiarezza tra supporto analitico e decisione finale, preservando accountability, discernimento e qualità del confronto.

La delega cognitiva non è un semplice supporto operativo: è il trasferimento progressivo di funzioni interpretative e decisionali. Con l'AI non deleghiamo soltanto attività puntuali; rischiamo di delegare criteri di valutazione, priorità e forme di interpretazione. Più aumenta la capacità del sistema, più deve aumentare la qualità della supervisione umana. L'affidabilità percepita non deve ridurre il dubbio critico, ma rafforzare la disciplina della verifica.

Leadership, aspirazioni e scelte

L'intelligenza artificiale non produce vantaggio competitivo in modo automatico. Lo produce soltanto quando è orientata da una strategia chiara e da una leadership capace di compiere scelte. Il passaggio cruciale consiste nello spostare l'attenzione dall'adozione tecnologica alla definizione delle priorità, delle ambizioni e dei criteri decisionali.

Le aspirazioni trasformano l'ambizione in una direzione esplicita, misurabile e condivisa. Le scelte traducono quella direzione in priorità concrete di investimento, attenzione e responsabilità. In assenza di entrambe, l'innovazione rischia di disperdersi in iniziative molteplici ma prive di coerenza. La leadership deve quindi governare un portafoglio di iniziative, sostenendo ciò che genera valore e interrompendo ciò che consuma risorse senza produrre apprendimento o differenziazione. L'AI può rafforzare analisi, simulazioni e capacità predittiva, ma non sostituisce il giudizio manageriale. Al contrario, lo rende più visibile e più necessario. La differenza tra un'organizzazione che adotta AI e un'organizzazione che innova attraverso l'AI risiede nella qualità delle domande poste, nella chiarezza degli obiettivi e nella capacità di trasformare conoscenza in decisioni responsabili.

Il paradosso della produttività algoritmica

L'intelligenza artificiale introduce un paradosso solo apparentemente tecnico: mentre amplia velocità, scala e capacità analitica, rende più complesso capire che cosa delegare, che cosa presidiare e quali criteri adottare per valutare ciò che conta davvero. Il rischio non è soltanto usare poco l'AI, ma usarla in modo acritico, confondendo efficienza operativa con progresso competitivo.

L'AI migliora in modo evidente la produttività, ma non genera automaticamente innovazione. L'efficienza accelera l'esecuzione; l'innovazione, invece, richiede esplorazione, varietà di ipotesi e capacità di mettere in discussione ciò che appare già sufficiente. In questo senso, la capacità di assorbimento dell'organizzazione diventa decisiva: saper comprendere, adattare e trasformare conoscenza in idee originali è una competenza manageriale, non un effetto automatico della tecnologia.

Serve quindi una forma di friction strategica: non un ostacolo burocratico, ma una disciplina intenzionale che impe-



disce l'uso passivo dell'AI e preserva apprendimento, giudizio e differenziazione competitiva. La velocità è utile solo se resta al servizio della direzione. Senza direzione, la velocità aumenta semplicemente la probabilità di procedere con efficienza verso obiettivi non sufficientemente compresi.

Il giudizio umano come infrastruttura di governo

Nell'era dell'AI, il giudizio umano non perde centralità. Al contrario, diventa il fattore che orienta senso, priorità e responsabilità delle decisioni. I sistemi intelligenti ampliano la capacità di analisi, ma non possono sostituire la valutazione del contesto, l'interpretazione dell'ambiguità e la scelta tra alternative che hanno implicazioni strategiche, organizzative ed etiche.

Il giudizio umano resta il punto di sintesi nei processi decisionali ad alta rilevanza. L'AI può accelerare la lettura dei dati e proporre alternative, ma non possiede responsabilità, senso istituzionale né piena comprensione delle conseguenze organizzative. Il vantaggio competitivo non nasce dall'automazione della scelta, bensì dalla qualità con cui le persone interpretano, selezionano e adattano gli output generati dai

sistemi intelligenti.

Per questa ragione, imprese e istituzioni devono investire nello sviluppo di competenze critiche, interpretative e decisionali. La formazione all'AI non può limitarsi all'uso degli strumenti: deve includere la capacità di interrogare i risultati, riconoscerne i limiti, discuterne le implicazioni e assumere responsabilità sulle decisioni finali.

Conclusione: innovare significa governare

L'innovazione non può essere lasciata alla sola velocità della tecnologia. Deve essere governata attraverso scelte consapevoli su ciò che resta sotto presidio umano e su ciò che può essere delegato ai sistemi intelligenti. Questa distinzione definisce i confini della responsabilità, la qualità delle decisioni e la resilienza dell'organizzazione nel tempo.

Strategia, organizzazione e cultura non sono dimensioni separate, ma leve integrate di governo. La leadership, in questo quadro, coincide con la capacità di orientare il cambiamento senza perdere controllo, senso e accountability. L'AI potrà rendere le imprese più efficienti, ma solo il giudizio umano potrà renderle davvero più consapevoli, responsabili e capaci di innovare.