

Applicate l'intelligenza artificiale ai ricavi, non ai costi.

Un contributo a margine di The Point — Stefano della Bella

Prima di tutto: grazie

The Point ha avuto il merito di portare in sala un confronto serio su un tema che troppo spesso viene trattato con entusiasmo ma poca profondità. MT Consulting ha scelto di aprire una conversazione vera, non una vetrina. E questo è già un atto controcorrente.

Alessandro Mazza ha aperto i lavori con una frase precisa: "Crediamo in un'AI collaborativa e non sostitutiva. Uno strumento che deve aiutarci a crescere come persone." È da quella frase che voglio partire — perché credo contenga già la risposta alla domanda che molti non si stanno ancora facendo.

Io andrei anche oltre. Per me l'AI non è solo collaborativa: è creativa. È uno strumento a servizio del cervello, non dei muscoli. Non serve a fare più in fretta ciò che già facciamo con le mani — serve a pensare meglio, decidere meglio, costruire meglio. E questa distinzione cambia radicalmente dove e come investirla.

Quello che segue non è una critica alla narrativa del convegno. È un tentativo di aggiungere uno strato in più. Quello che forse è rimasto implicito, e che merita di essere detto ad alta voce.

La narrativa pop

Ovunque sentiamo ripetere: migliorate i processi, efficientate i flussi, automatizzate, riducete i tempi. MT Consulting non fa eccezione — e lo fa con serietà e competenza. Ma c'è uno strato ulteriore che raramente viene esplicitato, e che secondo me cambia tutto.

L'AI viene proposta come narrativa diffusa — quella che si sente ovunque — propone l'AI come soluzione all'attrito operativo: velocizza, taglia, automatizza. Ma ciò che distingue MT Consulting da quella narrativa è esattamente ciò che Alessandro ha detto: non sostitutiva, a servizio della crescita delle persone. Non solo collaborativa — io direi creativa. A servizio del cervello, non dei muscoli. Ed è per questa vicinanza di visione che collaboriamo insieme.

L'effetto cuculo nelle imprese

C'è una dinamica che vedo continuamente sia nelle famiglie sia nelle aziende. Il figlio chiama. "Mamma, mamma?!" La mamma interviene. Risolto il problema, ne arriva un altro. "Mamma, mamma?!" E poi ancora. Non finisce mai. Il punto non è il problema specifico: è la struttura relazionale che si crea. Più il sistema risolve al posto delle persone, più le persone diventano dipendenti dal sistema.

Anni fa vidi un documentario sul cuculo: un uccello che deposita le proprie uova nel nido di altri. Il piccolo cuculo, molto più grande degli altri, emette richiami sproporzionati, inducendo i genitori adottivi a dedicargli tutte le energie. Nelle aziende accade la stessa cosa. L'imprenditore passa la giornata a risolvere, intervenire, assicurare. E più lo fa, più il sistema si abitua a dipendere.



Soddisfare i bisogni è un modo per farsi amare. Ma non è un modo per costruire un'impresa adulta.

L'AI è un acceleratore, non una correzione

Il rischio enorme è usare l'intelligenza artificiale per accelerare esattamente questa dinamica. Stiamo automatizzando il primo "mamma". Ma subito dopo arriverà un altro, e poi un altro ancora. Le risorse — economiche, cognitive, manageriali — continueranno a essere assorbite dal soddisfacimento continuo del sistema.

L'intelligenza artificiale non è una soluzione neutra. È un turbo. E il turbo non decide la rotta — la moltiplica. Chi usava il NOS troppo presto in gara non vinceva: consumava le risorse prima del momento decisivo, sbilanciava la macchina, arrivava scarico quando contava.

Prima la rotta. Poi il turbo.

Se acceleri chiarezza, autonomia e responsabilità: cresce l'impresa. Se acceleri caos, dipendenza e immaturità organizzativa: cresce il problema. La tecnologia non neutralizza le fragilità — le rende scalabili.

Investite sui ricavi, non sui costi

Se le risorse sono limitate — e lo sono sempre — la priorità non è automatizzare la base. La priorità è investire l'AI dove produce il massimo valore marginale: nei C-level. Liberare lucidità decisionale, migliorare la qualità delle scelte strategiche, accelerare la visione. Un'ora liberata a chi decide il futuro dell'impresa vale infinitamente di più di un'ora risparmiata in un flusso operativo marginale.

Prima si investe nel C-level: visione, strategia, capacità di delega. Poi si educa e responsabilizza la base — non con la tecnologia, ma con formazione, autonomia progressiva, delega reale. Solo quando quel lavoro è fatto, se avanzano risorse, si automatizza la base. Come ultimo passo, non come primo.

Una famiglia gestita dai figli non va lontano. E nemmeno un'azienda gestita dalle richieste continue della propria struttura operativa.

Il caso di successo che non si può copiare

Ieri erano presenti imprenditori che avevano introdotto l'AI con ottimi risultati. Bravissimi. Ispiranti. Campioni del territorio, nel senso più vero della parola. Ma — ed è un "ma" importante — i campioni non si copiano. Si ammirano, si studiano, si rispettano. Loro sono eccezioni costruite su anni di lavoro, cultura e maturità organizzativa che non si vede dal palco. Noi, la maggior parte delle imprese, siamo altrove: stiamo ancora costruendo quella struttura. E se proviamo a copiare il campione prima di avere le sue fondamenta, non otteniamo il suo risultato — otteniamo la sua velocità su un telaio che non la regge.

Nella narrativa pubblica si mostra il risultato, si vende lo strumento, si omette la struttura che rende possibile quel risultato. È come vedere una squadra vincente e pensare: copiamo l'attaccante. Quando la vera forza è il centrocampo, gli automatismi, la disciplina di gruppo. Finché arrivano i gol nessuno guarda l'organizzazione. Ma quando smettono di arrivare, scopri che non hai costruito niente intorno.

La tecnologia amplifica ciò che l'organizzazione è già.



E allora, prima di chiudere, voglio lasciarvi una domanda. Non retorica. Una domanda che merita cinque minuti di silenzio, non una risposta immediata.

Siete davvero pronti ad accelerare con questa violenza — prima di prendere lo scivolo più entusiasmante ma pericoloso del mondo? E quando deciderete di fermarvi a pensare, lo fareste più volentieri con un vostro fornitore — o con un partner interessato alla creazione di valore stabile e duraturo?

Esco da questo confronto con una convinzione in più. L'AI più potente che possiamo mettere in campo non è quella che sostituisce o comprime — è quella che libera. Libera tempo per pensare, energia per creare, spazio per costruire insieme qualcosa che duri.

È per questo che lavoriamo con MT Consulting. Non per affinità commerciale. Per affinità di visione.

E se anche voi state cercando qualcuno con cui ragionare prima di applicare forse vale la pena che ci sediamo insieme.

Stefano della Bella

Patrimonialista e consulente aziendale