

RICERCA 2026 · STRATEGY & LEADERSHIP COMPETENCE CENTER

THE DECISION PARADOX.

Cosa imparano i CEO da chi decide in 3 secondi

25

INTERVISTE

11

DISCIPLINE

Alessandro Petrillo

Co-founder & CEO H-FARM Business School

Montebelluna, Lunedì ore: 08:10

Devi confermare la collezione entro stasera.

Hai i numeri dell'anno scorso e due previsioni che non coincidono.

I dati che mancano non arriveranno in tempo.

Devi decidere. **La firma è la tua.**

Il tempo si accorcia, i dati aumentano, e le decisioni si fermano.

Non è una sensazione. Kurzweil lo misura all'indietro: l'Ottocento ha visto più cambiamento tecnologico dei nove secoli precedenti, e i primi vent'anni del Novecento più di tutto l'Ottocento. Il ritmo di cambio di paradigma **raddoppia circa ogni decennio**. Nel frattempo, questo è ciò che dichiara chi decide in azienda.

10x

la crescita del numero di decisioni quotidiane in tre anni, secondo il 74% dei rispondenti

78%

si dice bombardato da più dati e da più fonti che mai

77%

dei leader dice che le dashboard che riceve non sono sempre collegate alle decisioni che deve prendere

72%

ammette che la mole di dati lo ha fermato del tutto davanti a una decisione. **Non rallentato: fermato.**

E il **78%** dei leader crede che nella propria organizzazione **si decida prima, e i dati si cerchino dopo** per dare ragione alla scelta già presa.

COREA, PRIMI ANNI CINQUANTA · L'ANOMALIA

L'aereo peggiore vinceva. Un pilota passa anni a capire perché.

I caccia sovietici **MiG-15** erano, per quasi tutti i parametri, superiori agli **F-86** americani: volavano più in alto e più lontano, viravano più stretto, salivano e acceleravano meglio. Eppure negli scontri perdevano.

Secondo la ricostruzione di **John Boyd**, che quegli F-86 li pilotava, la differenza non stava nelle prestazioni. Stava in **due dettagli di progetto** che nessuna scheda tecnica metteva in evidenza.



FOTO: USAF

FORTY SECOND BOYD

Sfidava qualsiasi pilota: partiva con l'avversario in coda, in posizione di tiro. Se in 40 secondi non lo ribaltava, pagava 40 dollari. Non ha mai pagato.

Non è mai stato un asso. In Corea ha volato ventidue missioni, sempre da gregario, senza mai sparare un colpo.



MIG-15 · CABINA CHIUSA, VISIBILITÀ LIMITATA



F-86 SABRE · CUPOLA A BOLLA,
COMANDI IDRAULICI

Vedere di più. Passare prima all'azione successiva. Osservare e agire, non potenza.

	MIG-15	F-86 SABRE
Quota e autonomia	superiori	inferiori
Raggio di virata	più stretto	più largo
Salita e accelerazione	migliori	peggiori
Visibilità dal posto di pilotaggio	limitata	cupola a bolla
Passaggio da una manovra all'altra	più lento	comandi idraulici

Ci sono due modi per battere qualcuno: **accelerare la propria decisione**, oppure rallentare la sua.

Boyd citava a supporto un rapporto di abbattimenti di dieci a uno. Gli storici dell'aviazione oggi lo considerano quasi certamente sbagliato: il meccanismo regge, la cifra no, e per questo non compare qui.

DA QUELL'ANOMALIA NASCE UNO SCHEMA

Osservare, orientare, decidere, agire. E poi di nuovo.

Chi chiude il ciclo più in fretta entra dentro
quello dell'avversario.

Chi non lo chiude non sta rimandando: **sta perdendo
un giro.**



Perché chi investe milioni in dati e AI riserva la decisione finale a un essere umano?

25

professionisti intervistati: chi produce il dato, chi lo interpreta, chi decide, chi esegue

11

discipline: Premier League, Serie A, motorsport, Luna Rossa, NBA, volley, rugby, apnea, skeleton

235

affermazioni codificate lungo le quattro fasi del ciclo decisionale OODA: **Observe, Orient, Decide, Act**

50+

anni di ricerca su giudizio umano e algoritmi come pietra di paragone

PERCHÉ LO SPORT

Come per Boyd, una nuova tecnologia accorcia il tempo per decidere.

TRE CONDIZIONI

Informazioni incomplete

Poco tempo

Errore ad alto impatto

COREA, 1951

Caccia a reazione

Il nemico si vede per pochi istanti

Secondi per scegliere la manovra

La vita del pilota

SPORT

Dati in tempo reale

L'avversario non dichiara le sue mosse

Frazioni di secondo

La partita, la stagione

AZIENDA, OGGI

AI e dati ovunque

I dati che mancano non arrivano in tempo

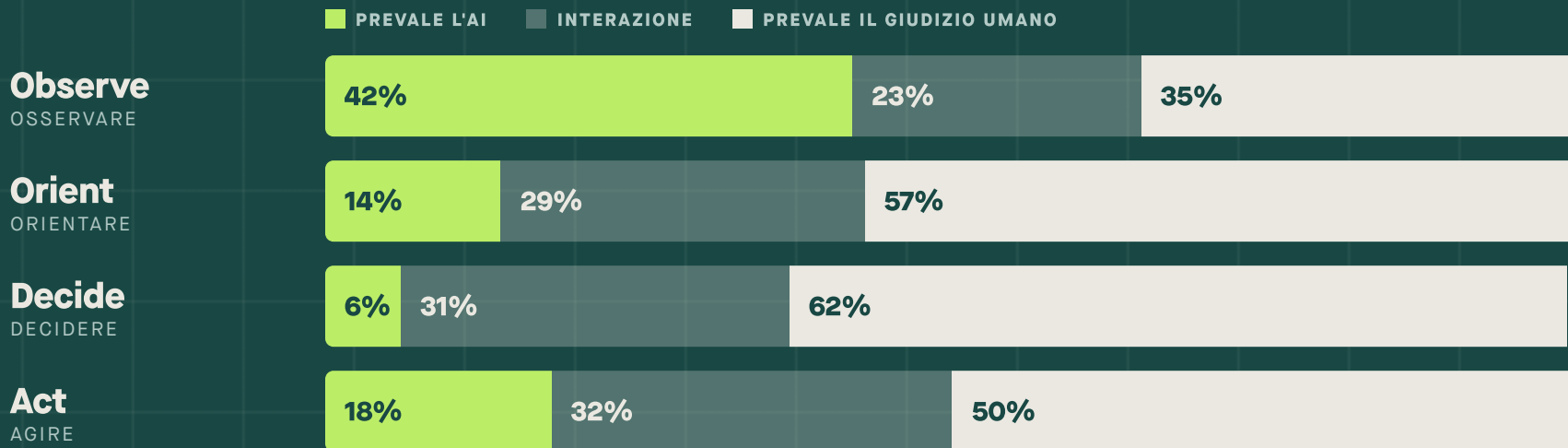
La finestra si chiude prima dell'analisi

Una collezione, uno stabilimento

Nell'era esponenziale l'azienda entra nelle stesse condizioni. **Per questo lo sport è un buon parallelo.**

FIGURA 1 · IL GRADIENTE DI AUTORITÀ ALGORITMICA

Il processo non collassa nel decidere. **Collassa nell'orientare.**



Ventotto punti persi fra osservare e orientare. Il crollo non avviene alla firma: un passo prima, dove il dato deve diventare significato.

Sappiamo osservare. Ci fermiamo un attimo prima di capire.

Raccogliamo

Sensori, ERP, sell-out, CRM. Qui l'**AI** è **più forte** e qui abbiamo investito di più.

Non orientiamo

Il cruscotto dice **cosa** succede.
Nessuno lo traduce in **perché** e **quindi**.
Nessun software lo fa da solo.

Non agiamo

L'analisi finisce in una slide.
La decisione si prende altrove,
senza riapirla.

Il dato dice cosa, non perché. È lì che si ferma gran parte degli investimenti in AI: si costruiscono **cruscotti che descrivono**, e non diventano mai una decisione presa diversamente.

Il dato dice: attacca lì. Lui decide di non farlo.



Michele Aragona

MATCH ANALYST · IPSWICH TOWN

Costruisce lui stesso le dashboard della squadra. I modelli indicano la zona più conveniente da attaccare. Lui vede ciò che i numeri non catturano: **due difensori che si muovono come uno solo**. Va contro il dato. È la scelta più efficace dell'anno.

~50%

le decisioni in cui, su una stagione, è d'accordo con il modello. Ed è lui che quel dato lo produce.



La stessa scena, in azienda

IL MANAGER E IL MODELLO

Il forecast, sul sell-out degli ultimi tre inverni, dice di **confermare la produzione dello scarpone da sci di punta**.

Il product manager sa che i due principali noleggi dell'arco alpino **stanno scegliendo proprio loro**.

Tradisce il forecast e **aumenta l'ordine**. Senza quella scelta sarebbe andato in rottura di stock: **un'occasione colta invece che persa**.

IL LIMITE DELL'OSSERVAZIONE

0-0 = 24-24?

“Per un algoritmo due schiacciate su questi punteggi sono identiche. Solo una persona legge la differenza di pressione.”

Lorenzo Bernardi

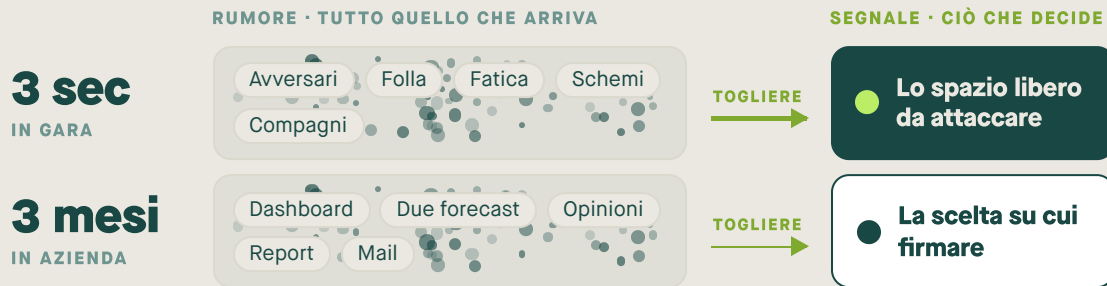
Allenatore, ex pallavolista · Oro olimpico Parigi 2024

Lo stesso sconto del 10%, chiesto a febbraio o il 30 dicembre a budget da chiudere, non è la stessa trattativa. **Nel CRM è la stessa riga.**

Vero oggi. L'AI avanza in fretta: sguardi, micromovimenti, pattern del non verbale sono già mappabili. **Il limite si sposta, non sparisce.**

VEDERE TUTTO NON SIGNIFICA CAPIRE TUTTO

Riduzionismo: cercare il segnale nel rumore, isolarlo e concentrarsi solo su ciò che conta.



01 Il dato dice cosa, non perché

Le vendite calano: il numero lo mostra, il motivo va cercato.

02 L'ultima partita non è la stagione

Un mese storto pesa troppo se dimentichi gli anni prima.

03 Lo stesso dato, due lettori diversi

L'esperto lo mette alla prova, il junior lo prende per buono.

04 Stessi modelli, stesse idee

Se tutti usano gli stessi strumenti, nessuno ha più un vantaggio.



Cambia lo staff. Stessi giocatori, stessi protocolli. Cambiano i risultati.

La variabile decisiva non era fra quelle misurate.

Quattro cose che non ci aspettavamo

01 L'AI vince perché è costante

Non è più precisa del giudice: sbaglia sempre allo stesso modo. Un errore costante non cambia la classifica, uno casuale sì.

In azienda: due responsabili che valutano gli stessi fornitori in modo diverso fanno più danni di un modello un po' impreciso.

02 L'istinto è esperienza corretta dagli errori

Funziona solo se per anni scopri subito quando hai sbagliato. Nello sport succede a ogni gara.

In azienda: l'esito arriva dopo mesi, quindi l'istinto va verificato, non dato per buono.

03 Con l'AI la responsabilità cresce

Quando tutto è misurato, sbagliare contro il dato non si giustifica. E dire "l'ha deciso il modello" non protegge.

In azienda: la firma resta tua in entrambi i casi.

04 Prima si decide, poi si cercano i numeri

L'alibi più comune non è seguire l'algoritmo: è scegliere d'istinto e poi tenere solo i dati che danno ragione.

In azienda: il risultato sembra un'analisi, ma è una giustificazione.

IL PARADOSSO

“Prima dei dati, l'incertezza dava alla direzione sportiva un potere quasi magico: la proprietà doveva fidarsi dell'intuito. Oggi le prestazioni sono oggettivate. Chi disobbedisce al dato e fallisce non ha più difese.”

Marco Fassone

Ex CEO di Milan e Inter, ex dirigente Juventus



LA FINE DEGLI ALIBI

PIÙ L'AI ENTRA NEL PROCESSO, PIÙ PESA LA RESPONSABILITÀ DI **CHI DECIDE.**

Non puoi nasconderti dietro l'istinto

Il dato esiste e dimostra. Chi lo tradisce e sbaglia, oggi, non ha più difese.

Non puoi nasconderti dietro l'algoritmo

La responsabilità legale e strategica non è delegabile. Anche delegando, si sposta nel disegno del sistema.

LA CONSEGUENZA

**L'AI NON STA
SOSTITUENDO LE
PERSONE. STA
SOSTITUENDO LE
PERSONE CHE NON
SANNO DECIDERE.**

SPORT E AZIENDA NON SONO LA STESSA COSA

Tre differenze. E una cosa che lo sport rivela comunque.

	IN GARA	IN AZIENDA
Tempo	Frazioni di secondo	Settimane, mesi
Esito	Immediato	Differito, mescolato ad altre scelte
Feedback	Pubblico	Privato, spesso assente

COSA RIVELA LO SPORT AI MANAGER

Le caratteristiche che una decisione deve avere per essere **classificata e delegata**. È il vero output dell'analisi.

Tre domande classificano la decisione. La classificazione decide la delega.

01 Quanto è ripetibile?

La prendo spesso, in condizioni simili, con un esito osservabile? O è un caso unico, senza casistica?

ZONA 1 · DELEGA PIENA

Decide il sistema, l'umano controlla gli esiti aggregati

Manutenzione predittiva

Controllo qualità visivo in linea

Schedulazione a breve, scorte a basso valore

Primo livello di customer service

02 Quanto è reversibile l'errore?

Me ne accorgo presto e torno indietro a costo contenuto? O è definitiva, costosa, con un responsabile identificabile?

ZONA 2 · L'AI RACCOMANDA, L'UMANO FIRMA

Decide una persona, con obbligo di motivare gli scostamenti

Scelta e qualifica di un fornitore

Pianificazione della capacità

Make or buy su componenti critici

Gestione di una non conformità

03 Quanto tempo resta?

Ho spazio per un secondo parere? O devo decidere ora, con quello che ho? Il tempo non ribalta le prime due risposte, le amplifica.

ZONA 3 · DECISIONE UMANA

L'AI non raccomanda: falsifica l'ipotesi di chi decide

Nuovo impianto o piattaforma di prodotto

Un richiamo di prodotto

Chiusura o riconversione di uno stabilimento

Sicurezza delle persone

Lo strumento non basta. Servono quattro condizioni.

01

Architettura

Decidere prima quali dati servono, chi li verifica e quando fermarsi.

02

Override

Chi può scavalcare il modello, come lo motiva, come si valuta dopo.

03

Data literacy

Capire cosa manca e quando il modello esce dai suoi limiti.

04

Allenare i giovani

Se l'AI fa i compiti facili, nessuno impara quelli difficili.

LE FONDAMENTA

**Prima la cultura,
poi il monitoraggio.**

Lo stesso dato migliora o accusa: dipende da come l'organizzazione lo usa.

Fonte: Beane, M. (2019). Shadow Learning. ASQ

Portate una vostra decisione ricorrente. Vi restituiamo la roadmap, gratuitamente.

01 Mappiamo le decisioni

La singola scelta su cui qualcuno firma: frequenza, danno, reversibilità, tempo.

02 Le collochiamo nelle tre zone

Delega piena, l'AI consiglia e l'uomo firma, decisione umana. Con il filtro dell'AI Act.

03 Stimiamo valore ed effort

Tempo liberato, errori evitati, costi. Un intervallo prudente, non una promessa.

04 Consegniamo la roadmap

Tre ondate, i primi novanta giorni, le persone da formare.

INQUADRA E CANDIDATI



oppure scrivi a

BUSINESS.SCHOOL@H-FARM.COM

Nel benchmark entrano solo dati anonimi. Il caso completo resta all'azienda.

**LO SPORT NON INSEGNA
A UN CEO COME
DECIDERE. GLI MOSTRA
COME STA DECIDENDO.**

