

ASSOCIAZIONE ITALIANA
MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION



STEFANO TAZZI

Chartered Master in Business Administration

Professionista ex lege 4/2013

con le specializzazioni in:

Economics and General Management

ICT Management

*Trasformazione Digitale: il ruolo del
management nel creare valore*

Trasformazione digitale: competenze, metodo e organizzazione per creare valore

Perché la tecnologia da sola non basta e quali domande deve porsi oggi il management per guidare un cambiamento sostenibile.

Key Takeaways

La trasformazione digitale non è un progetto tecnologico, ma un percorso di cambiamento organizzativo. Il successo dipende dalla capacità del management di integrare visione, competenze, metodo e governance, trasformando la tecnologia in valore per l'organizzazione.

La trasformazione digitale è ormai da anni una priorità per imprese, associazioni, enti pubblici e organizzazioni di ogni dimensione. È entrata stabilmente nel linguaggio manageriale, nei piani strategici e nelle decisioni di investimento. Eppure, nonostante la centralità del tema, molti progetti non raggiungono pienamente i risultati attesi.

In alcuni casi i tempi si allungano. In altri casi crescono i costi. In altri casi ancora la soluzione viene realizzata, ma l'organizzazione continua a lavorare sostanzialmente come prima, senza ottenere il salto di qualità atteso. La tecnologia viene introdotta, ma il valore promesso non si manifesta.

Questo accade perché la trasformazione digitale non coincide semplicemente con l'adozione di un nuovo software, con l'automazione di una procedura o con la sostituzione di strumenti esistenti. È, prima di tutto, un processo di cambiamento organizzativo.

Per questo motivo, parlare di digitale significa parlare di metodo, competenze, governance e capacità di ripensare i processi.

Non basta digitalizzare: occorre trasformare

Uno degli equivoci più diffusi consiste nel pensare che digitalizzare significhi trasferire in formato digitale ciò che già esiste in forma analogica.

Nella pratica, molte organizzazioni affrontano il cambiamento partendo dalla ricerca di uno strumento tecnologico o di una soluzione software. Si identifica il prodotto, si avvia l'implementazione e ci si aspetta che il miglioramento derivi automaticamente dall'adozione della tecnologia.

L'esperienza dimostra che raramente funziona così.

Il punto di partenza deve essere l'esigenza organizzativa, non la tecnologia.

Quale problema vogliamo risolvere? Quale inefficienza vogliamo superare? Quale opportunità vogliamo cogliere? Quale valore vogliamo generare per clienti, collaboratori, stakeholder o associati?

Queste domande cambiano radicalmente la prospettiva.

Questo principio vale ancora di più, oggi, in un contesto in cui l'Intelligenza Artificiale rende disponibili strumenti sempre più potenti. Anche in questo caso, la domanda corretta non è quale tecnologia adottare, ma quale problema organizzativo risolvere e quale valore creare.

Se l'obiettivo è solo "informatizzare" un'attività, il rischio è trasferire in ambiente digitale processi poco efficienti, frammentati o ormai superati. Se invece la trasformazione viene letta come occasione per ripensare il modo di operare, allora il digitale diventa uno strumento di evoluzione reale.

In altre parole: non si tratta soltanto di fare le stesse cose con strumenti diversi, ma di capire se quelle cose possano essere fatte meglio.

Il primo passo: definire correttamente l'esigenza

Ogni progetto di trasformazione nasce da un bisogno concreto.

Quel bisogno emerge da persone che operano quotidianamente nei processi aziendali, nelle attività amministrative, nei flussi operativi, nelle relazioni con clienti o fornitori.

Per questo motivo, la fase iniziale richiede ascolto, analisi e comprensione del contesto.

Una domanda strategica diventa subito centrale: vogliamo semplicemente replicare digitalmente il processo esistente oppure vogliamo cogliere l'occasione per ripensarlo?

Questa scelta ha implicazioni importanti.

Nel primo caso, si punta soprattutto a migliorare velocità, efficienza o tracciabilità. Nel secondo, si apre uno spazio più ampio di innovazione organizzativa: ridefinizione dei flussi, semplificazione delle attività, riduzione dei passaggi ridondanti, revisione dei ruoli e delle

responsabilità.

Per il management, questa è probabilmente la decisione più importante dell'intero percorso.

Un elemento spesso sottovalutato: la conformità

Quando si ridisegnano processi e procedure, esiste un tema che viene spesso affrontato troppo tardi: il mantenimento del valore legale e della conformità normativa.

Molti processi organizzativi non hanno soltanto una dimensione operativa. Hanno anche implicazioni regolatorie, documentali, di responsabilità e di tracciabilità.

Digitalizzare significa quindi interrogarsi anche su aspetti come:

- protezione dei dati;
- gestione documentale;
- conservazione delle evidenze;
- responsabilità dei soggetti coinvolti;
- rispetto dei vincoli normativi.

Trascurare questi aspetti può generare criticità rilevanti nel medio periodo.

Dal punto di vista manageriale, il principio è semplice: la trasformazione deve produrre efficienza senza compromettere affidabilità, compliance e sostenibilità del processo.

Dall'idea al risultato: serve progettazione

Una volta definita l'esigenza, occorre trasformare un'intuizione in una soluzione concreta.

Qui entra in gioco il tema della progettazione.

Non si tratta soltanto di scegliere una tecnologia. Occorre definire una struttura coerente che consenta al sistema di funzionare nel tempo.

Le domande da porsi sono molto pratiche:

- il sistema dovrà crescere?
- dovrà gestire volumi maggiori?
- quale livello di continuità operativa sarà necessario?
- come saranno gestiti monitoraggio, sicurezza e manutenzione?
- quanto facilmente potrà evolvere nel tempo?

Questi aspetti vengono spesso percepiti come tecnici, ma in realtà hanno un forte impatto economico e strategico.

Una scelta apparentemente semplice oggi può trasformarsi in rigidità organizzativa domani. Al contrario, una progettazione adeguata permette di costruire basi più solide per la crescita futura.

Per questo l'architettura non è un dettaglio tecnico: è una decisione manageriale.

Il metodo conta quanto la tecnologia

Un altro fattore decisivo riguarda il metodo di lavoro.

Molti progetti digitali incontrano difficoltà non per limiti tecnologici, ma per mancanza di governance.

Obiettivi poco chiari, responsabilità ambigue, priorità mutevoli, scarsa condivisione tra funzioni aziendali: sono questi gli elementi che spesso rallentano il percorso.

Un metodo efficace serve a:

- definire obiettivi concreti;
- stabilire responsabilità;
- rendere misurabili tempi, costi e qualità;
- governare progressivamente rischi e cambiamenti;
- mantenere allineamento tra soluzione tecnica e finalità organizzative.

Non esiste un modello unico valido in ogni situazione. Esistono progetti diversi, contesti diversi, culture organizzative diverse.

Ma un principio rimane costante: senza metodo, il digitale tende a diventare un insieme di attività tecniche scollegate da una direzione strategica.

Le competenze non coincidono con lo sviluppo software

Un errore ricorrente consiste nel pensare che il progetto digitale dipenda quasi esclusivamente dallo sviluppo software o dall'installazione di un prodotto.

In realtà, queste rappresentano soltanto una parte del lavoro.

Servono infatti competenze diverse e complementari, in grado di:

- interpretare correttamente il bisogno;
- tradurre esigenze organizzative in requisiti chiari;
- governare tempi, costi e qualità;
- presidiare rischi e sicurezza;
- garantire coerenza con i processi aziendali;

- pianificare evoluzione e mantenimento nel tempo.

Questo è un passaggio fondamentale per il management.

Il successo non dipende solo dalla qualità tecnica della soluzione. Dipende dalla qualità dell'insieme di competenze che accompagnano l'intero ciclo di trasformazione.

In altre parole, la composizione del team è una scelta strategica.

Le domande che aiutano a prevenire costi futuri

Esistono alcune domande che ogni organizzazione dovrebbe porsi prima e durante l'implementazione.

Il progetto richiederà un cambiamento culturale?

Nuovi strumenti modificano spesso abitudini, comportamenti e modalità di collaborazione.

Se il cambiamento non viene accompagnato, la resistenza organizzativa può rallentare o compromettere il valore atteso.

Chi presidia l'allineamento con le esigenze dell'organizzazione?

Durante lo sviluppo può emergere uno scostamento tra ciò che serve davvero e ciò che viene costruito.

È necessario un presidio costante di questa coerenza.

Chi governa tempi, costi, qualità e sicurezza?

Ogni progetto complesso richiede coordinamento.

L'assenza di una responsabilità chiara genera spesso inefficienze, sovrapposizioni e ritardi.

Sono stati valutati i rischi tecnologici?

Tecnologie troppo innovative possono comportare incertezza.

Tecnologie troppo datate possono limitare evoluzione e competitività.

Occorre valutare maturità delle soluzioni, disponibilità di competenze, sostenibilità nel tempo e dipendenza da fornitori specifici.

Sono stati considerati gli elementi di supporto?

Gestione dei dati, infrastrutture, connettività, sicurezza, ambienti di esercizio e continuità operativa non sono aspetti marginali.

Sono spesso proprio questi elementi, se trascurati, a generare costi

successivi.

La fase più sottovalutata: ciò che accade dopo il go-live

Molte organizzazioni concentrano energie e budget sulla fase di avvio. È comprensibile: il momento dell'attivazione è visibile, concreto, spesso associato a scadenze operative o obiettivi di progetto.

Ma la vera vita del sistema comincia dopo.

Un sistema digitale deve essere mantenuto, monitorato, aggiornato, corretto, adattato.

Cambiano le esigenze organizzative. Evolvono i requisiti normativi. Crescono i volumi. Si modificano le integrazioni con altri sistemi. Emergono nuovi rischi di sicurezza.

Pensare che una soluzione, "una volta installata", faccia tutto da sola è raramente realistico.

Questo implica almeno tre conseguenze manageriali.

La prima è economica. Occorre prevedere risorse anche per l'evoluzione, non solo per l'avvio.

La seconda è organizzativa. Devono esistere responsabilità chiare anche dopo la messa in esercizio.

La terza è strategica. La capacità di adattamento diventa parte della competitività.

Perché raramente è "buona la prima"

Nella maggior parte dei casi, la prima versione di un progetto digitale non rappresenta il punto di arrivo.

È più spesso un punto di apprendimento.

La fase iniziale consente infatti di:

- validare ipotesi;
- osservare comportamenti reali;
- raccogliere feedback degli utenti;
- identificare esigenze emerse solo nell'operatività quotidiana.

Questa non è una criticità. È una caratteristica normale dei processi di trasformazione.

Per questo motivo è opportuno prevedere sin dall'inizio margini di adattamento e un primo budget evolutivo.

Chi considera il progetto come un percorso progressivo tende a governarlo meglio rispetto a chi lo interpreta come un evento puntuale.

Perché i preventivi possono essere molto diversi

Chi ha esperienza di progetti digitali sa bene che, a parità di esigenza dichiarata, le proposte economiche possono essere molto diverse.

Le ragioni sono numerose:

- diversa interpretazione del bisogno;
- differenti scelte tecnologiche;
- differente valutazione dei rischi;
- copertura non omogenea delle fasi progettuali;
- diverso livello di dettaglio nell'analisi iniziale.

Per questo il confronto non dovrebbe limitarsi al prezzo finale.

La domanda utile non è soltanto "quanto costa?", ma anche:

- che cosa è incluso?
- quali attività vengono considerate?
- quali ipotesi sono state fatte?
- quali rischi restano scoperti?

Una proposta apparentemente più economica può semplicemente rinviare costi che emergeranno nelle successive fasi di evoluzione.

La competenza manageriale decisiva: fare le domande giuste

Non è necessario che ogni manager diventi uno specialista tecnologico. È però fondamentale che sappia porre le domande corrette.

Questo significa:

- chiarire obiettivi e priorità;
- comprendere impatti organizzativi;
- valutare sostenibilità e rischi;
- interpretare la qualità delle risposte ricevute;
- riconoscere tempestivamente eventuali gap di competenze.

Quando le risposte mancano, oppure risultano incomplete, spesso il problema non è tecnico.

È un problema di competenze, di metodo o di presidio organizzativo.

Una sfida di governance

Molti progetti digitali falliscono non per limiti tecnologici, ma perché manca uno di questi quattro elementi o perché essi non vengono integrati in modo coerente:

- **visione**, per capire dove si vuole andare;
- **competenze**, per affrontare correttamente i diversi passaggi;
- **metodo**, per governare il percorso;
- **capacità evolutiva**, per adattarsi nel tempo.

Le organizzazioni che riescono meglio in questo percorso non sono necessariamente quelle che investono di più in tecnologia.

Sono quelle che sanno collegare strategia, processi, persone e capacità di apprendimento.

Ed è proprio qui che si misura la differenza tra introdurre strumenti digitali e realizzare una trasformazione autentica.

La tecnologia continuerà a evolvere rapidamente.

Le competenze richieste al management cambieranno con la stessa velocità.

Rimarrà invece costante una responsabilità: trasformare la tecnologia in valore per le organizzazioni.

È questa, oggi, la vera sfida della trasformazione digitale.

Stefano Tazzi è Ingegnere dell'Informazione ed Executive MBA. Accompagna organizzazioni pubbliche e private nella governance dell'innovazione e della trasformazione digitale, supportando programmi complessi di cambiamento.

<https://www.linkedin.com/in/stefanotazzi/?locale=it-IT>