

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 9

Digital Transformation e Strumenti Gestionali

Comprendere e guidare la trasformazione digitale della propria area, senza necessità di essere un tecnico informatico.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è la trasformazione digitale, oltre le mode.....	4
3. I principali strumenti gestionali digitali	6
4. L'intelligenza artificiale applicata al lavoro manageriale	9
5. Guidare un progetto di digitalizzazione nella propria area.....	11
6. I dati come risorsa: cenni di data-driven decision making.....	13
7. La sicurezza informatica: che cosa deve sapere un manager	15
8. Gestire la resistenza al cambiamento digitale	17
9. Caso pratico guidato.....	18
10. Glossario dei termini chiave.....	20
11. Checklist finale e autoverifica.....	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, affrontando un tema che genera spesso, in chi proviene da percorsi professionali maturati prima della diffusione capillare degli strumenti digitali attuali, una comprensibile cautela: la trasformazione digitale, e gli strumenti gestionali che ne derivano.

L'obiettivo di questa dispensa non è formare uno specialista informatico, ruolo che richiede competenze tecniche specifiche non necessarie a un Business Manager, ma fornire gli strumenti concettuali per comprendere le logiche della trasformazione digitale, guidare con consapevolezza l'adozione di strumenti digitali nella propria area, e distinguere le reali opportunità dalle mode passeggere prive di sostanza.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le dispense precedenti di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, una comprensione manageriale della trasformazione digitale, senza necessità di competenze tecniche informatiche pregresse.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere che cos'è realmente la trasformazione digitale, distinguendola dalle mode passeggere;
2. Conoscere le principali categorie di strumenti gestionali digitali;
3. Comprendere le opportunità e i limiti dell'intelligenza artificiale applicata al lavoro manageriale;
4. Saper guidare un progetto di digitalizzazione nella propria area di responsabilità;
5. Comprendere i principi essenziali del data-driven decision making;
6. Conoscere gli elementi di base della sicurezza informatica rilevanti per un manager, e saper gestire la resistenza al cambiamento digitale.

2. Che cos'è la trasformazione digitale, oltre le mode

Il termine trasformazione digitale è oggi ampiamente utilizzato, talvolta in modo generico o strumentale, per descrivere qualunque iniziativa che coinvolga strumenti tecnologici. Una definizione più precisa e utile per un Business Manager identifica la trasformazione digitale come il processo attraverso cui un'organizzazione ripensa i propri processi, prodotti o modelli di relazione con il cliente, sfruttando le possibilità offerte dalle tecnologie digitali, non semplicemente digitalizzando in modo superficiale processi esistenti senza ripensarli.

Digitalizzazione vs trasformazione digitale: una distinzione importante

- Digitalizzazione: trasformare in formato digitale informazioni o processi precedentemente gestiti in forma analogica (ad esempio sostituire un archivio cartaceo con file digitali), mantenendo sostanzialmente invariata la logica del processo sottostante;
- Trasformazione digitale: ripensare il processo stesso alla luce delle nuove possibilità offerte dalla tecnologia, spesso con benefici significativamente maggiori ma anche con un impegno organizzativo più profondo.

Un esempio della differenza

Digitalizzare un processo di richiesta di ferie significa sostituire il modulo cartaceo con un modulo digitale equivalente, mantenendo lo stesso flusso di approvazioni. Trasformare digitalmente lo stesso processo potrebbe significare integrare la richiesta di ferie con la pianificazione automatica della copertura del team, con la gestione del budget del personale, e con l'analisi predittiva dei periodi di maggiore richiesta, generando un valore aggiunto ben superiore alla sola sostituzione del supporto cartaceo con quello digitale.

Perché un Business Manager dovrebbe distinguere questi due livelli

Molte iniziative presentate come "trasformazione digitale" sono, nella sostanza, semplici digitalizzazioni di processi esistenti, che pur avendo un valore (maggiore efficienza, minore uso di carta) non colgono il potenziale più ampio di un ripensamento più profondo. Un Business Manager che comprende questa distinzione può valutare con maggiore consapevolezza le proposte di digitalizzazione che gli vengono presentate, chiedendosi non solo "questo strumento digitalizza un'attività esistente" ma anche "questo strumento permette di ripensare il processo in modo più efficace".

Un principio importante da tenere presente lungo l'intera dispensa: la tecnologia digitale è uno strumento al servizio degli obiettivi dell'organizzazione, non un fine in sé. Un Business Manager efficace valuta ogni iniziativa digitale a partire dal problema di business che intende risolvere, non dall'entusiasmo per la tecnologia in sé, per quanto innovativa possa apparire.

Il ritmo dell'innovazione digitale e la sostenibilità organizzativa

Un ultimo elemento da considerare riguarda il ritmo con cui un'organizzazione può realisticamente assorbire nuove tecnologie: l'entusiasmo verso l'innovazione non dovrebbe tradursi in un susseguirsi di cambiamenti troppo ravvicinati nel tempo, che rischiano di generare stanchezza organizzativa e resistenza crescente, invece di reali benefici. Un Business Manager maturo calibra il ritmo di adozione di nuovi strumenti sulla reale capacità di assorbimento del proprio team, privilegiando un numero limitato di cambiamenti ben implementati rispetto a un'adozione dispersiva di troppe novità contemporaneamente.

3. I principali strumenti gestionali digitali

Presentiamo ora, in chiave manageriale e non tecnica, le principali categorie di strumenti digitali che un Business Manager incontra tipicamente nella gestione della propria area.

I sistemi ERP (Enterprise Resource Planning)

I sistemi ERP integrano in un'unica piattaforma i principali processi gestionali dell'organizzazione: amministrazione, magazzino, produzione, vendite, risorse umane. Il loro valore principale sta nell'evitare la frammentazione delle informazioni in sistemi isolati non comunicanti tra loro, garantendo una base dati condivisa e coerente su cui tutte le funzioni possono operare.

I sistemi CRM (Customer Relationship Management)

I sistemi CRM gestiscono in modo strutturato le relazioni con i clienti, raccogliendo lo storico delle interazioni, delle opportunità commerciali, e delle attività di assistenza, un tema che sarà approfondito con maggiore dettaglio nel percorso Sales Manager di questa collana, ma di cui un Business Manager dovrebbe comprendere almeno le funzionalità essenziali.

Gli strumenti di Business Intelligence (BI)

Applicando in chiave digitale i principi di reporting già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso, gli strumenti di Business Intelligence permettono di costruire dashboard interattive e analisi di dettaglio a partire dai dati raccolti dai sistemi gestionali, riducendo drasticamente i tempi di produzione di report che in passato richiedevano elaborazione manuale.

Gli strumenti di project management digitale

Piattaforme dedicate alla gestione di progetti e attività, che permettono di assegnare compiti, monitorare scadenze, e visualizzare lo stato di avanzamento di iniziative complesse, applicando in forma digitale i principi di pianificazione operativa già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso.

Gli strumenti di collaborazione e comunicazione

Piattaforme che facilitano la comunicazione e la collaborazione, specie in team distribuiti su più sedi o con modalità di lavoro ibrido, includendo messaggistica strutturata, videoconferenza, condivisione di documenti in tempo reale.

Una mappa di sintesi

Strumento	A che cosa serve principalmente
ERP	Integrare i processi gestionali su una base dati condivisa
CRM	Gestire in modo strutturato le relazioni con i clienti

Strumento	A che cosa serve principalmente
Business Intelligence	Analizzare i dati e costruire dashboard di monitoraggio
Project management	Pianificare e monitorare attività e progetti

4. L'intelligenza artificiale applicata al lavoro manageriale

Dedichiamo un capitolo specifico all'intelligenza artificiale, tecnologia che ha conosciuto una diffusione particolarmente rapida negli ultimi anni e che un Business Manager, indipendentemente dal proprio settore specifico, incontra sempre più frequentemente nella pratica quotidiana.

Che cosa può realisticamente fare l'intelligenza artificiale per un manager

- Supportare l'analisi di grandi volumi di dati, individuando pattern o anomalie difficili da cogliere con un'analisi manuale;
- Automatizzare attività ripetitive e a basso valore aggiunto (secondo la distinzione già presentata nella Dispensa 8 di questo percorso), liberando tempo per attività a maggiore valore strategico o relazionale;
- Supportare la redazione di documenti, comunicazioni, sintesi di materiale informativo, con un significativo risparmio di tempo rispetto alla redazione interamente manuale;
- Fornire un primo supporto nell'esplorazione di alternative decisionali, secondo la logica già presentata nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della generazione di alternative nel processo decisionale.

I limiti da comprendere con altrettanta chiarezza

- L'intelligenza artificiale non sostituisce il giudizio umano nelle decisioni che richiedono una comprensione profonda del contesto specifico, valori organizzativi, o implicazioni etiche;
- I risultati prodotti richiedono sempre una verifica critica da parte di chi possiede competenza sul tema specifico, poiché questi strumenti possono produrre risultati plausibili ma non corretti;
- L'utilizzo di questi strumenti richiede attenzione alla riservatezza delle informazioni condivise, tema approfondito nel capitolo 7 di questa dispensa.

Un approccio pratico per un Business Manager

Coerentemente con l'approccio pragmatico che caratterizza l'intero percorso, un buon punto di partenza per un manager che si avvicina a questi strumenti è sperimentarne l'uso su attività a basso rischio (una prima bozza di comunicazione, una sintesi di documenti, un'analisi esplorativa di dati), mantenendo sempre un controllo critico sul risultato prodotto, prima di estenderne l'uso ad attività più delicate o strategiche.

Un principio da ricordare: l'intelligenza artificiale, come qualunque strumento digitale già presentato in questa dispensa, va valutata a partire dal problema di business che può contribuire a risolvere, non adottata per il solo timore di "restare indietro" rispetto a una tendenza percepita come inevitabile. Un Business Manager maturo distingue tra

un'adozione ragionata, guidata da un reale beneficio individuato, e un'adozione puramente imitativa priva di una chiara motivazione.

5. Guidare un progetto di digitalizzazione nella propria area

Applicando alla materia digitale i principi generali di gestione del cambiamento già incontrati in altri contesti di questo percorso, presentiamo ora come un Business Manager può strutturare un progetto di digitalizzazione o adozione di nuovi strumenti nella propria area di responsabilità.

Le fasi tipiche di un progetto di digitalizzazione

1. Identificazione chiara del problema di business da risolvere, applicando il principio già richiamato nei capitoli precedenti: partire dal problema, non dallo strumento;
2. Mappatura del processo attuale, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 8 di questo percorso, per comprendere con precisione dove lo strumento digitale può realmente generare valore;
3. Valutazione delle opzioni disponibili, coinvolgendo, ove presente, la funzione IT interna o consulenti esterni specializzati per gli aspetti più tecnici;
4. Pianificazione di un'implementazione graduale, tipicamente attraverso un progetto pilota su una porzione limitata dell'area prima di un'estensione completa, secondo la stessa logica di sperimentazione controllata già incontrata nella Dispensa 8 a proposito del miglioramento dei processi;
5. Formazione adeguata del team sull'utilizzo del nuovo strumento, elemento spesso sottovalutato ma determinante per il successo dell'adozione;
6. Monitoraggio dei risultati e aggiustamento, secondo il ciclo di miglioramento continuo già più volte richiamato in questo percorso.

Un errore frequente: l'adozione tecnologica senza ripensamento del processo

Applicando la distinzione già presentata nel capitolo 2, un errore comune consiste nell'introdurre un nuovo strumento digitale semplicemente replicando il processo esistente in forma digitale, senza cogliere l'opportunità di ripensarlo alla luce delle nuove possibilità. Un buon Business Manager, prima di implementare un nuovo strumento, dovrebbe sempre chiedersi se il processo attuale sia davvero il modo migliore di procedere, o se lo strumento offra l'occasione per un miglioramento più sostanziale.

Un consiglio pratico

Coinvolgere fin dalle prime fasi le persone che utilizzeranno concretamente il nuovo strumento, applicando lo stesso principio di coinvolgimento già più volte richiamato in questo percorso a proposito della gestione del cambiamento e del miglioramento dei processi: chi userà effettivamente lo strumento possiede spesso una conoscenza pratica delle esigenze reali, superiore a quella disponibile a chi valuta lo strumento da una prospettiva puramente manageriale.

La scelta tra soluzioni standard e soluzioni personalizzate

Un'ultima decisione tipica di un progetto di digitalizzazione riguarda la scelta tra l'adozione di uno strumento standard, già disponibile sul mercato e utilizzato da molte altre organizzazioni, e lo sviluppo di una soluzione personalizzata, costruita specificamente sulle esigenze dell'organizzazione. Le soluzioni standard offrono tipicamente tempi di implementazione più rapidi e costi più contenuti, ma richiedono spesso un adattamento dei processi organizzativi allo strumento; le soluzioni personalizzate offrono maggiore aderenza alle esigenze specifiche, ma con tempi e costi di sviluppo generalmente superiori, oltre a un maggiore onere di manutenzione nel tempo. Per la maggior parte delle esigenze di un Business Manager, una soluzione standard ben configurata rappresenta generalmente la scelta più prudente, riservando lo sviluppo personalizzato a esigenze realmente distintive non coperte da alcuna soluzione esistente sul mercato.

6. I dati come risorsa: cenni di data-driven decision making

Un tema strettamente collegato alla trasformazione digitale riguarda l'utilizzo sistematico dei dati per orientare le decisioni manageriali, un approccio spesso indicato con l'espressione data-driven decision making.

Che cosa significa decidere sulla base dei dati

Decidere sulla base dei dati non significa eliminare il giudizio e l'esperienza del manager, sostituendoli con un'analisi puramente quantitativa, ma integrare sistematicamente evidenze oggettive nel processo decisionale, secondo la stessa logica già presentata nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della raccolta delle informazioni rilevanti nel processo decisionale.

I vantaggi di un approccio data-driven

- Riduce il rischio di decisioni basate su impressioni soggettive o su singoli episodi non rappresentativi;
- Permette di individuare tendenze o pattern non immediatamente evidenti da un'osservazione qualitativa;
- Facilita la misurazione oggettiva dell'efficacia delle decisioni prese, secondo il ciclo di controllo già più volte incontrato in questo percorso.

I rischi di un approccio data-driven mal applicato

- La tentazione di considerare solo ciò che è facilmente misurabile, trascurando elementi qualitativi rilevanti ma difficili da quantificare;
- Il rischio di trarre conclusioni affrettate da dati di scarsa qualità o non rappresentativi;
- La possibilità che i dati riflettano bias storici (ad esempio pratiche discriminatorie passate) che, se non riconosciuti criticamente, rischiano di essere perpetuati anziché corretti.

Un equilibrio tra dati e giudizio

Un principio di equilibrio, coerente con l'intero approccio di questo percorso formativo: i dati arricchiscono e informano il giudizio manageriale, ma non lo sostituiscono interamente. Un Business Manager efficace utilizza i dati come uno degli input rilevanti per la propria decisione, insieme all'esperienza, alla conoscenza del contesto specifico, e al confronto con altre persone rilevanti, senza cedere né a un rifiuto aprioristico dell'evidenza quantitativa né a una fiducia acritica e totalizzante nei numeri, che possono sempre nascondere limiti metodologici non immediatamente evidenti.

7. La sicurezza informatica: che cosa deve sapere un manager

Senza pretendere di formare un esperto tecnico, riprendendo e sviluppando in chiave manageriale alcuni concetti già presentati con taglio più tecnico in altri percorsi di questa collana (in particolare a proposito di ISO 27001), presentiamo qui gli elementi essenziali di sicurezza informatica che un Business Manager dovrebbe conoscere.

Perché la sicurezza informatica riguarda anche un manager non tecnico

Un Business Manager, pur non gestendo direttamente l'infrastruttura informatica dell'organizzazione, ha responsabilità dirette sulla sicurezza dei dati trattati dal proprio team, e sul comportamento del proprio team rispetto alle procedure di sicurezza definite dall'organizzazione.

I comportamenti a rischio più comuni

- Utilizzo di password deboli o condivise tra più servizi;
- Apertura di allegati o link sospetti ricevuti via email (fenomeno noto come phishing), spesso il principale vettore di attacchi informatici alle organizzazioni;
- Condivisione di informazioni riservate attraverso canali non autorizzati o non adeguatamente protetti;
- Utilizzo di dispositivi personali non adeguatamente protetti per accedere a sistemi aziendali.

Il ruolo del Business Manager nella cultura della sicurezza

7. Assicurarsi che il proprio team conosca e rispetti le procedure di sicurezza definite dall'organizzazione, applicando gli stessi principi di formazione e comunicazione già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso;
8. Segnalare tempestivamente eventuali comportamenti a rischio o incidenti sospetti alla funzione IT competente, senza attendere o minimizzare;
9. Valutare con attenzione la riservatezza delle informazioni condivise attraverso strumenti digitali, in particolare quelli di intelligenza artificiale già presentati nel capitolo 4, che in alcuni casi possono trattare i dati inseriti in modi non sempre trasparenti per l'utilizzatore.

Un principio pratico

Un Business Manager non deve necessariamente comprendere i dettagli tecnici di come funziona un attacco informatico, ma dovrebbe sviluppare, e trasmettere al proprio team, un sano scetticismo verso comunicazioni inattese che richiedono azioni urgenti (un pagamento, la condivisione di credenziali, l'apertura di un allegato), applicando lo stesso principio di scetticismo professionale già incontrato in altri percorsi di questa collana a proposito dell'attività di audit.

8. Gestire la resistenza al cambiamento digitale

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con un tema che riprende e sviluppa, in chiave specificamente digitale, i principi di gestione del cambiamento già accennati in altri contesti di questo percorso: come gestire le resistenze che l'introduzione di nuovi strumenti digitali frequentemente genera all'interno di un team.

Perché le persone resistono al cambiamento digitale

- Timore di non essere all'altezza di padroneggiare il nuovo strumento, specie per collaboratori meno familiari con la tecnologia;
- Percezione di una perdita di controllo o di autonomia rispetto a modalità di lavoro consolidate;
- Esperienze negative pregresse con precedenti iniziative digitali mal gestite o abbandonate a metà;
- Preoccupazione, talvolta non dichiarata apertamente, che l'automazione possa mettere a rischio il proprio ruolo lavorativo.

Come affrontare queste resistenze

10. Comunicare con chiarezza il perché del cambiamento, collegandolo a benefici concreti e comprensibili, non solo a un'esigenza astratta di modernizzazione;
11. Riconoscere esplicitamente le preoccupazioni, senza minimizzarle, secondo i principi di ascolto attivo già più volte richiamati in questo percorso;
12. Offrire un adeguato supporto formativo, con tempi realistici per l'apprendimento del nuovo strumento, evitando aspettative eccessivamente rapide che generano frustrazione;
13. Valorizzare esplicitamente i primi successi, anche piccoli, nell'adozione del nuovo strumento, per costruire fiducia progressiva.

Un'attenzione specifica per team con diverse fasce di esperienza digitale

In team composti da persone con familiarità digitale molto diversa tra loro — una configurazione frequente in molte organizzazioni — un Business Manager può valorizzare consapevolmente questa diversità, ad esempio favorendo momenti di affiancamento tra collaboratori più esperti digitalmente e colleghi meno familiari con la tecnologia, secondo la stessa logica di scambio intergenerazionale già presentata nella Dispensa 6 di questo percorso: un approccio che trasforma una potenziale fonte di tensione in un'occasione di collaborazione e apprendimento reciproco.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa: la trasformazione digitale, come qualunque cambiamento organizzativo significativo, ha successo non tanto per la qualità tecnica dello strumento adottato, quanto per la capacità del manager di accompagnare le persone nel

percorso di adozione, con chiarezza, pazienza e un adeguato supporto — le stesse competenze di gestione delle persone già approfondite nella Dispensa 6 di questo percorso, qui applicate allo specifico contesto del cambiamento tecnologico.

Un ultimo equilibrio da mantenere

Un Business Manager che ha seguito con attenzione questa dispensa dovrebbe concludere con una consapevolezza equilibrata: la trasformazione digitale offre opportunità reali e significative, ma non è una soluzione automatica a ogni criticità organizzativa, né va inseguita per il solo timore di apparire poco moderni. Le stesse domande di fondo che guidano ogni decisione manageriale presentata in questo percorso — quale problema stiamo realmente risolvendo, quali risorse richiede, quali persone coinvolge, come misureremo il successo — restano pienamente valide anche quando la soluzione in discussione ha una componente tecnologica avanzata.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Business Manager di una divisione amministrativa, composta da otto persone con età ed esperienza digitale molto eterogenee, riceve indicazione dalla direzione aziendale di introdurre un nuovo sistema digitale per la gestione delle pratiche, in sostituzione di un processo attualmente basato in larga parte su documenti cartacei e fogli di calcolo non integrati tra loro.

Passo 1 — Comprendere il problema di business, non solo lo strumento

Applicando i principi del capitolo 2, il Business Manager, prima di avviare l'implementazione, chiarisce con la direzione quale problema specifico si intende risolvere: ridurre i tempi di evasione delle pratiche, oggi eccessivamente lunghi per la dispersione delle informazioni tra documenti cartacei e file non collegati tra loro.

Passo 2 — Mappatura e ripensamento del processo

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 8 di questo percorso, viene mappato il processo attuale, evidenziando che gran parte del ritardo deriva da passaggi manuali di trasmissione dei documenti tra colleghi, non dalla sola natura cartacea dei documenti stessi: il nuovo strumento digitale viene quindi configurato non per replicare semplicemente il processo esistente, ma per automatizzare anche questi passaggi di trasmissione.

Passo 3 — Gestione della resistenza al cambiamento

Applicando i principi del capitolo 8, il Business Manager dedica particolare attenzione ai due collaboratori più anziani del team, meno familiari con strumenti digitali complessi, organizzando sessioni di affiancamento con due colleghi più giovani e digitalmente più esperti, secondo la logica di scambio intergenerazionale già presentata nella Dispensa 6.

Passo 4 — Implementazione graduale

Applicando i principi del capitolo 5, il nuovo sistema viene introdotto inizialmente solo su una categoria di pratiche più semplice, per permettere al team di familiarizzare gradualmente con lo strumento prima dell'estensione completa a tutte le tipologie di pratiche gestite dalla divisione.

Passo 5 — Monitoraggio e attenzione alla sicurezza

Applicando i principi del capitolo 7, viene definita una procedura chiara per la gestione delle credenziali di accesso al nuovo sistema, e il Business Manager conduce un breve richiamo

periodico al team sui principi essenziali di sicurezza informatica, in particolare sul riconoscimento di comunicazioni sospette.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come un progetto di digitalizzazione, per avere successo, richieda un'attenzione equilibrata sia agli aspetti tecnici dello strumento sia, in misura almeno altrettanto rilevante, agli aspetti umani e organizzativi del cambiamento: comprendere il vero problema da risolvere, coinvolgere le persone, gestire con pazienza le resistenze, e prestare attenzione alla sicurezza, applicando in modo integrato molti degli strumenti già presentati nelle dispense precedenti di questo percorso.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Trasformazione digitale	Processo attraverso cui un'organizzazione ripensa processi, prodotti o modelli di relazione con il cliente sfruttando le tecnologie digitali.
ERP (Enterprise Resource Planning)	Sistema che integra in un'unica piattaforma i principali processi gestionali di un'organizzazione.
CRM (Customer Relationship Management)	Sistema che gestisce in modo strutturato le relazioni e le interazioni con i clienti.
Data-driven decision making	Approccio che integra sistematicamente evidenze quantitative nel processo decisionale manageriale.
Phishing	Tecnica di attacco informatico che induce l'utente ad aprire allegati o link malevoli attraverso comunicazioni ingannevoli.
Progetto pilota	Implementazione limitata e sperimentale di un nuovo strumento, prima di un'estensione completa.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

14. Sapresti spiegare la differenza tra digitalizzazione e trasformazione digitale?
15. Ricordi le principali categorie di strumenti gestionali digitali e la loro funzione?
16. Sapresti indicare almeno due opportunità e due limiti dell'intelligenza artificiale applicata al lavoro manageriale?
17. Ricordi le fasi tipiche di un progetto di digitalizzazione ben guidato?
18. Sapresti spiegare che cos'è il data-driven decision making, e quale equilibrio richiede con il giudizio manageriale?
19. Ricordi almeno tre comportamenti a rischio in materia di sicurezza informatica?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 10, dedicata a negoziazione e gestione degli stakeholder. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al progetto di digitalizzazione e alla gestione della resistenza al cambiamento.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- La Dispensa 8 del percorso Amministrazione, Controllo e Auditing di questa collana, dedicata ai sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni (ISO 27001), per un approfondimento tecnico;
- Corsi introduttivi sull'utilizzo consapevole degli strumenti di intelligenza artificiale in ambito professionale;
- La funzione IT della propria organizzazione, risorsa preziosa per la valutazione tecnica di nuovi strumenti digitali;
- Pubblicazioni divulgative su trasformazione digitale e change management, orientate a un pubblico manageriale non tecnico.

Chiusura della Dispensa 9

Con questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, fornendo gli strumenti concettuali per comprendere e guidare la trasformazione digitale della propria area. La dispensa successiva affronterà negoziazione e gestione degli stakeholder, sviluppando ulteriormente le competenze relazionali già introdotte nella Dispensa 1 di questo percorso.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026