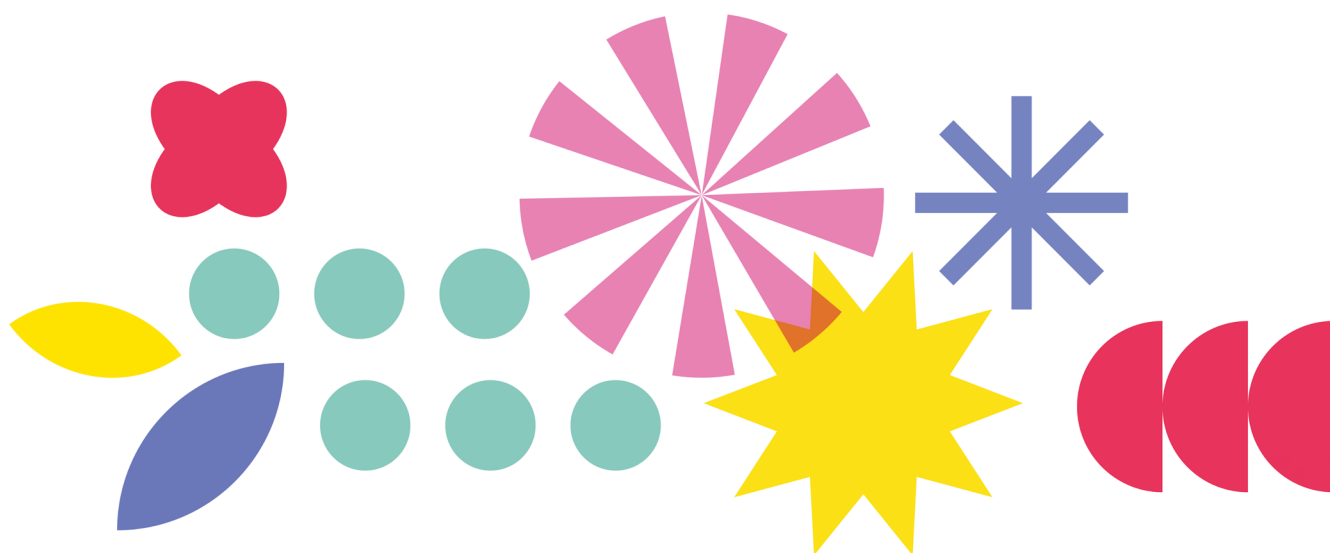


# DIGITAL TRANSFORMATION & MANAGEMENT INNOVATION

## Research Report



Progetto di Ricerca OMIT  
Osservatorio sulla Innovazione  
Manageriale del Terziario

Vittorio D'Amato, Elena Tosca, Luca Tuporini

## EXECUTIVE SUMMARY

La ricerca, condotta su 423 dirigenti del terziario italiano, rivela una **correlazione forte e sistematica** tra il livello di Trasformazione Digitale (DT) e l'evoluzione del Modello di Management ( $r = 0,738$ ) e ancora più marcata con l'innovazione dei Processi di Management ( $r = 0,821$ ). La principale barriera non è tecnologica né economica, ma **culturale** (66% dei rispondenti). Il DT Index medio si attesta a 6,40/10, con punte di eccellenza nell'uso dei dati per le decisioni (7,73) e criticità nella governance digitale (5,79) e nella capacità di generare nuovi modelli di business (5,96).

# INDICE

<b>01. OMIT – Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario</b>	<b>5</b>
<b>02. Cos'è la Management Innovation?</b>	<b>7</b>
<b>03. La ricerca: nota metodologica e profilo del campione</b>	<b>10</b>
<b>04. Il livello di DT – Trasformazione Digitale</b>	<b>13</b>
<b>05. Le resistenze alla DT – Digital Transformation</b>	<b>16</b>
<b>06. Management Innovation – Processi di Management (B1)</b>	<b>19</b>
<b>07. Management Innovation – Il Modello di Management (B2): i 6 pilastri</b>	<b>22</b>
<b>08. La correlazione Digital Transformation – Management Innovation</b>	<b>28</b>

**09. Deep dive: DT e i 6 pilastri del Modello di Management**

---

**30**

**10. I driver della DT che più impattano sul management**

---

**33**

**11. Analisi per sottogruppi: dimensione, tipologia, funzione**

---

**36**

**12. Considerazioni conclusive**

---

**40**

**13. Gli autori**

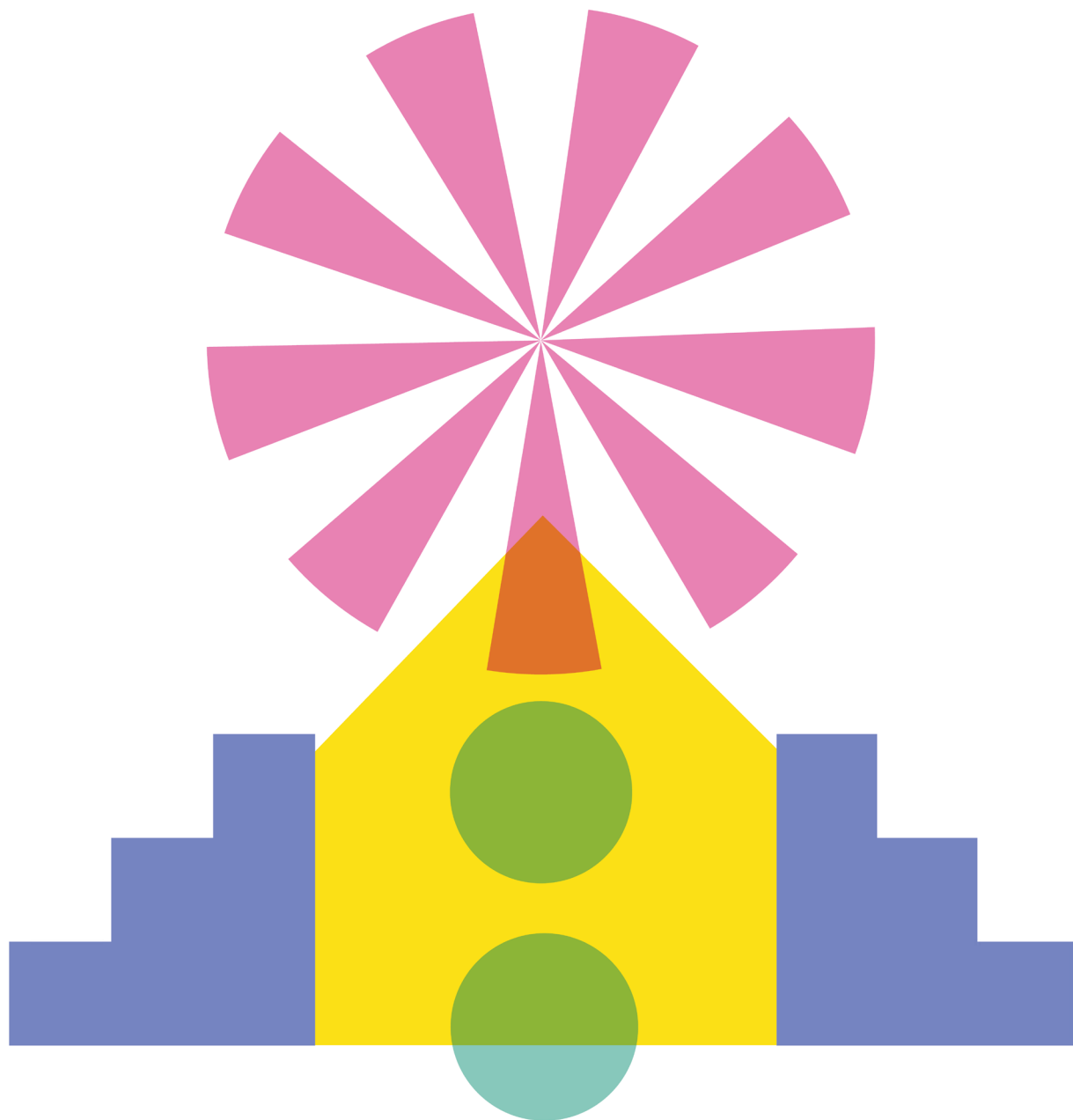
---

**43**

**14. Bibliografia**

---

**44**



01

**OMIT - OSSERVATORIO SULLA  
INNOVAZIONE MANAGERIALE  
DEL TERZIARIO**

OMIT – Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario è il primo Osservatorio in Italia ad occuparsi di innovazione manageriale. OMIT nasce su volontà di CFMT – Centro di Formazione Management del Terziario in partnership con AKRON srl – Centro per lo Sviluppo e l’Innovazione Manageriale e AIADS – Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi.

Lo scopo principale dell’Osservatorio è quello di aiutare le aziende del terziario a costruire organizzazioni “human centric”, in grado di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, attraverso l’innovazione manageriale.

In particolare, l’Osservatorio si pone i seguenti obiettivi:

- favorire il processo di transizione da “azienda tradizionale” a “human centric organization” capace di ottenere il meglio dalle persone;
- divulgare conoscenza e casi aziendali di management innovation;
- imparare a riconoscere il proprio modello di management e la sua coerenza con la strategia ed il contesto competitivo;
- favorire momenti di confronto e di scambio di esperienze con aziende del terziario che hanno attuato innovazioni manageriali;
- identificare il livello di innovazione manageriale delle aziende del Terziario.

## ATTIVITÀ DELL’OSSERVATORIO

L’Osservatorio, oltre a monitorare il livello di innovazione manageriale delle imprese del Terziario in Italia, sviluppa e **offre agli associati del CFMT strumenti, modelli interpretativi, assessment e benchmark di innovazioni manageriali nonché occasioni di knowledge sharing.**

Le attività previste dall’Osservatorio sono::

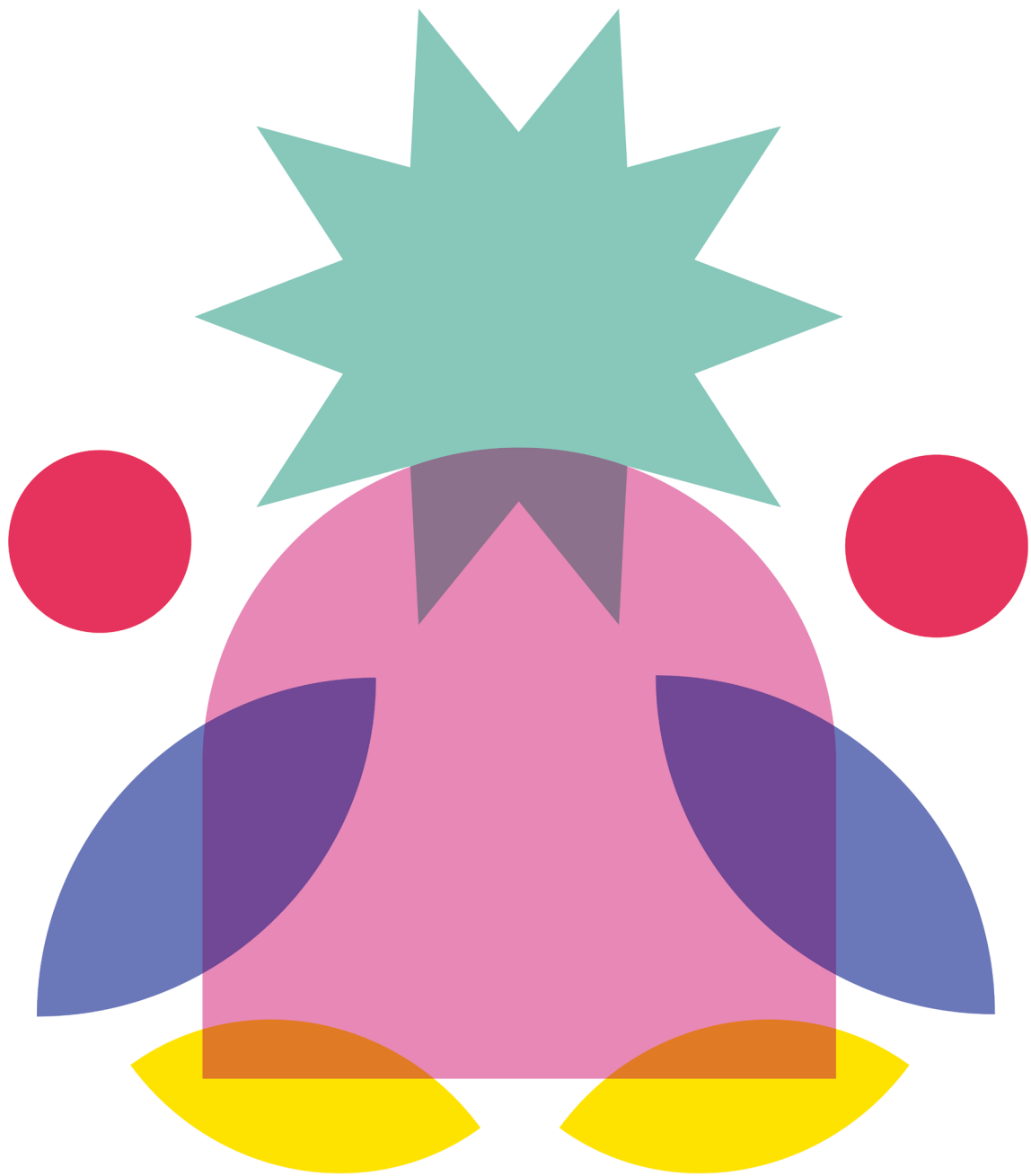
- attivare **ricerche** sulla diffusione della innovazione manageriale nel terziario;
- creare una banca delle innovazioni manageriali;
- organizzare un **convegno annuale**, in cui presentare i risultati della ricerca; presentare i casi più interessanti di management innovation, fornire spunti sulle ultime evoluzioni/tendenze inerenti ai pilastri del modello di management e della management innovation;
- pubblicare **articoli/libri** sui temi dell’innovazione manageriale e del modello di management;
- identificare un indicatore in grado di valutare il livello di management innovation delle aziende del Terziario (Management Innovation INDEX).

---

**Elena Tosca**  
Direttore OMIT

---

**Vittorio D’Amato**  
Direttore Scientifico OMIT



02

**COS'È LA MANAGEMENT  
INNOVATION?**

L'innovazione manageriale viene definita come l'invenzione e l'implementazione di pratiche, processi, strutture o tecniche di management che sono nuove allo stato dell'arte e che contribuiscono al conseguimento degli obiettivi aziendali.

L'innovazione manageriale rappresenta quindi, in un certo senso, un cambiamento organizzativo, una innovazione di tipo soft. Al vecchio paradigma di innovazione industriale, principalmente incentrata sulla innovazione tecnologica, si affianca una nuova forma di innovazione non tecnologica ma manageriale.

Come afferma Gary Hamel, della London Business School: «*A Management Innovation can be defined as a marked departure from additional management principles, processes, and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way the work of management is performed. Innovation in management principles and processes can create long-lasting advantage and produce dramatic shift in competitive position.*»

L'innovazione manageriale si ottiene modificando significativamente:

- compiti che i manager devono svolgere
- ruoli e strutture organizzative
- processi di management

Nel lontano 1917, Henry Fayol, uno dei padri fondatori del management, identificò i compiti del management nelle attività di pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo.

Se una simile differenziazione può sembrare sicuramente un po' datata, non vi è dubbio che sia possibile riassumere, basandosi sulle più recenti pubblicazioni, ciò che costituisce il lavoro principale dei manager:

- definire gli obiettivi
- motivare le persone
- coordinare e controllare le attività
- costruire e mantenere le relazioni
- prendere le decisioni

Potremmo dire che tutto ciò che modifica sostanzialmente il modo in cui si svolge il lavoro dei manager, generando un valore significativo per l'impresa, si può definire innovazione manageriale.

**L'innovazione manageriale è l'ideazione e l'implementazione di pratiche, processi, strutture o tecniche manageriali nuove, o significativamente migliorate, che generino valore per l'organizzazione nel rispetto di tutti gli stakeholder.**

L'innovazione manageriale include anche i cambiamenti apportati alle strutture ed ai ruoli organizzativi allo scopo di creare valore.

Le aziende sono composte da dipartimenti, business unit, reparti, task force, partnership con i fornitori ed i clienti.

*Quindi, un approccio diverso in grado di identificare nuove modalità di allineamento degli sforzi, di coordinamento delle attività e di applicazione delle conoscenze può costituire un'innovazione manageriale.*

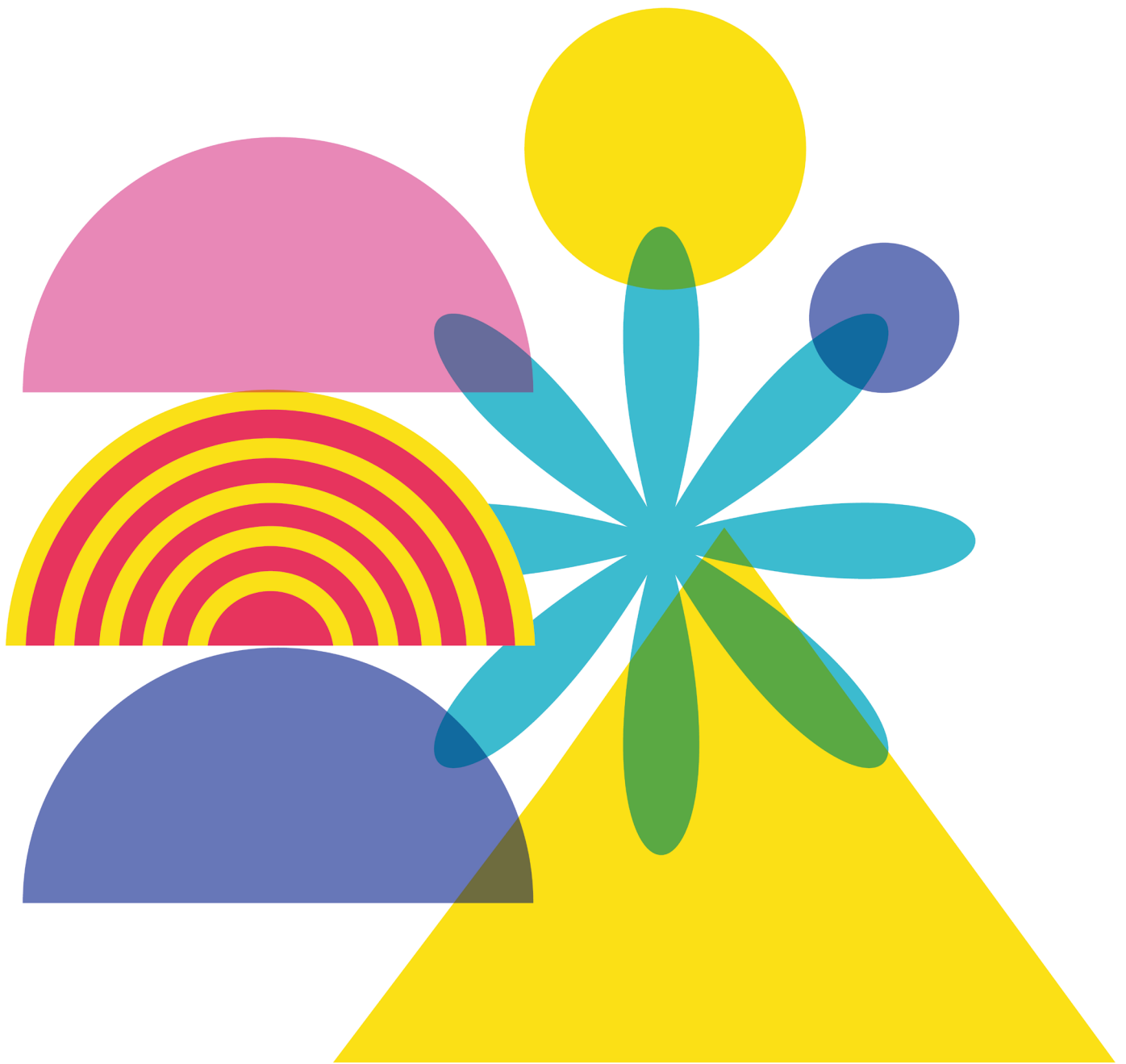
Infine, un'ultima forma di innovazione manageriale è costituita da una modifica significativa dei principali processi gestionali dell'azienda:

- pianificazione strategica
- capital budgeting
- sistema premiante
- processo di selezione
- comunicazione interna
- knowledge management
- performance appraisal

Questi processi fissano protocolli standard per compiti routinari del management.

In termini esemplificativi si potrebbe affermare che i processi di management trasformano i principi di management in pratiche quotidiane.

Una volta compreso cosa sia l'innovazione manageriale è indispensabile affrontare il tema di quanto tale forma di innovazione sia presente nelle aziende del terziario in Italia.



03

**LA RICERCA:  
NOTA METODOLOGICA  
E PROFILO DEL CAMPIONE**

Questo progetto di ricerca sull'innovazione manageriale e la trasformazione digitale delle aziende del terziario è stato condotto dai ricercatori di OMIT. La ricerca, durata 6 mesi, è stata svolta attraverso l'erogazione di un questionario, somministrato a tutti i dirigenti del terziario.

Lo strumento di rilevazione è organizzato in tre parti: la **Parte A** (10 item) misura il livello di Trasformazione Digitale dell'organizzazione; la **Parte B** analizza l'innovazione manageriale nella duplice dimensione dei processi (B1, 8 item) e del modello di management (B2, 24 item aggregati in 6 pilastri); la **Parte C** raccoglie i dati demografici e organizzativi. Tutte le valutazioni avvengono su scala da 1 (per nulla) a 10 (totalmente). Il campione finale comprende **423 rispondenti validi**. Di seguito il profilo demografico e organizzativo.

Dal punto di vista del genere, il campione è composto per il 79,7% da uomini (337) e per il 19,6% da donne (83), con 3 preferenze non espresse. L'età prevalente è quella over 50 (305 rispondenti, 72%), seguita dalla fascia 41-50 (105, 25%) e da un gruppo più giovane 29-40 (13, 3%). Un'analisi riferita alle dimensioni delle aziende rappresentate (ved. Fig. 3.1), mostra come le aziende di grandi dimensioni, con più di 400 dipendenti, siano le più numerose (38%), seguite da quelle di piccole dimensioni, con meno di 50 dipendenti (24%).

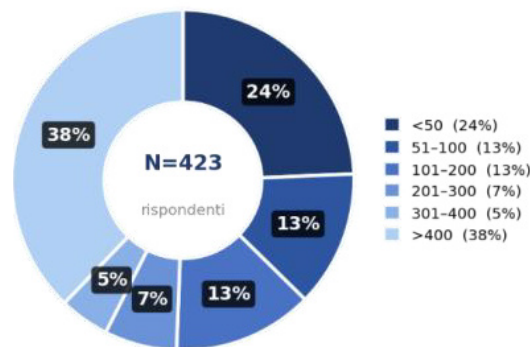


Figura 3.1 - Dimensioni aziendali per numero di dipendenti

Nelle classi di fatturato, prevalgono nel campione le aziende con fatturato superiore a 125 milioni di Euro (36%), la classe meno rappresentata è quella delle piccole aziende, con fatturato fino a 2 milioni e mezzo di Euro (8%) (ved. Fig. 3.2).

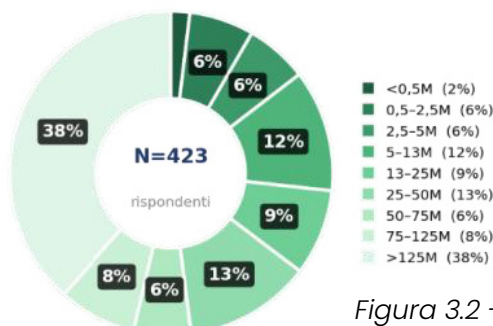


Figura 3.2 - Dimensioni per classe di fatturato

Infine, per quanto riguarda il settore, possiamo evidenziare (Fig. 3.3) come vi è una maggioranza di aziende nei Servizi alle imprese (31%), seguito a parimerito dal settore Commercio beni industriali e il paniere di Altri settori (22%).

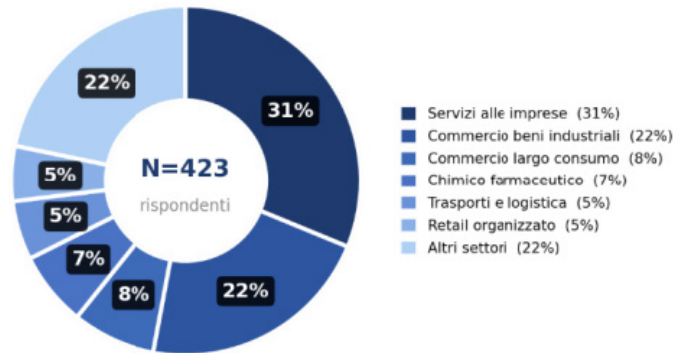
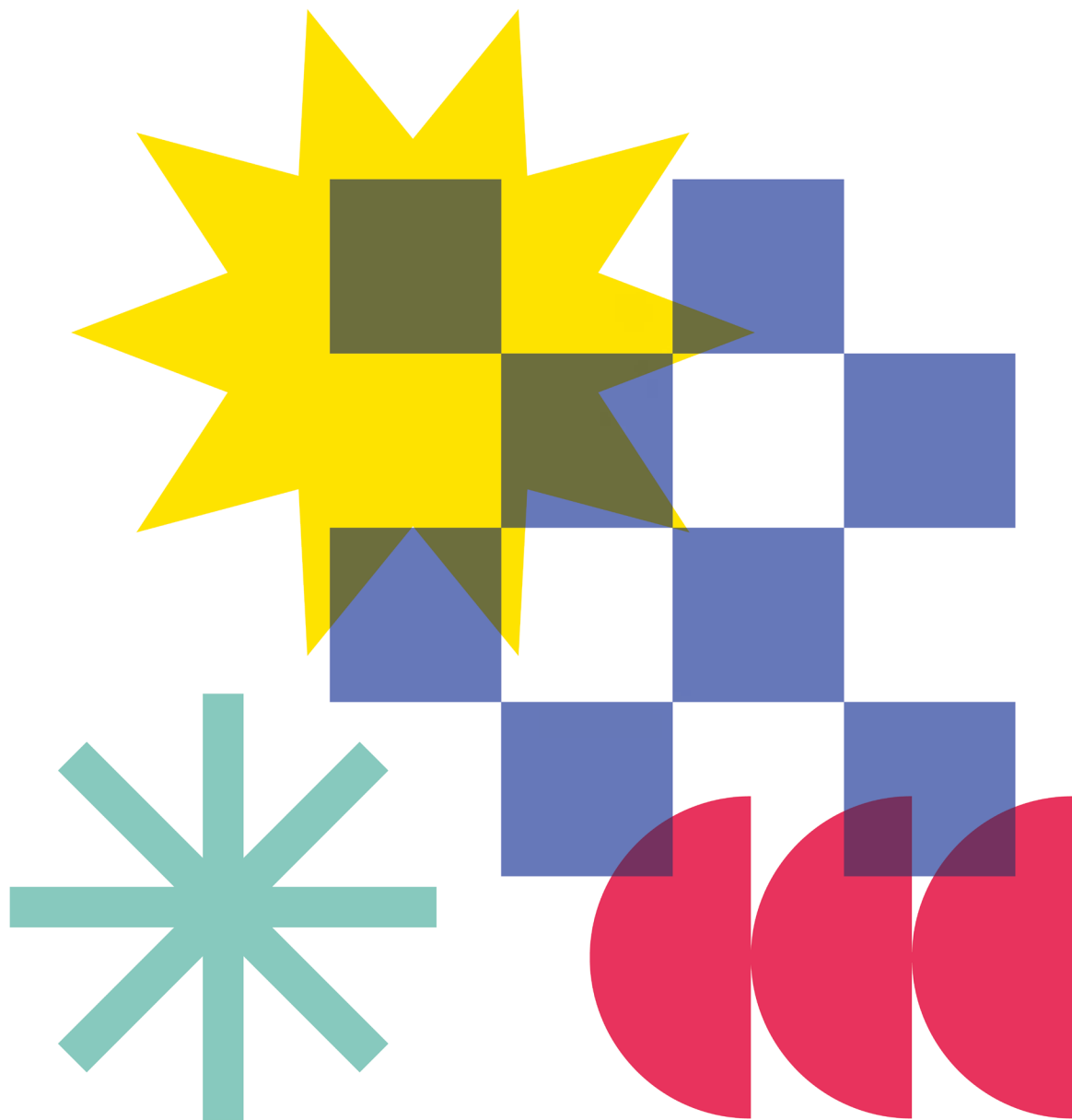


Figura 3.3 - Settore di appartenenza



04

**IL LIVELLO DI  
DT-TRASFORMAZIONE  
DIGITALE**

L'analisi delle risposte alle 10 affermazioni della Parte A produce un **DT Index medio di 6,40 su scala 1-10**, indicatore di una maturità digitale media-discreta, con margini di miglioramento significativi. La deviazione standard media degli item è 2,45, segnalando un'ampia variabilità nelle risposte: il campione non è omogeneo, ma attraversato da una polarizzazione tra organizzazioni già avanzate nel percorso digitale e altre ancora ai primi passi.

La misurazione del livello di Trasformazione Digitale viene effettuata sul grado di applicabilità all'azienda di 10 affermazioni, misurata su una scala da 1 (per nulla) a 10 (totalmente).

AFFERMAZIONI	MEDIA
1. La trasformazione digitale ci permette di avere dati sui quali basare le decisioni.	7,73
2. I collaboratori possono contribuire con idee e proposte al processo di trasformazione digitale.	6,70
3. L'azienda sta investendo nella formazione e promuovendo iniziative specifiche per generare il cambiamento culturale necessario alla trasformazione digitale.	6,60
4. L'azienda offre servizi digitali innovativi.	6,50
5. Utilizziamo tecnologie digitali (analisi, social media, dispositivi mobili) per comprendere meglio i nostri clienti.	6,34
6. Le iniziative digitali sono coordinate tra le diverse funzioni/strutture/divisioni.	6,22
7. I nostri processi principali sono automatizzati.	6,11
8. Esiste una visione condivisa della trasformazione digitale della nostra azienda.	6,00
9. Abbiamo lanciato nuovi business basati sulle tecnologie digitali.	5,96
10. I ruoli e le responsabilità per il governo delle iniziative digitali sono chiaramente definiti.	5,79

Tab. 4.1 - DT Index: medie dei 10 item (Parte A) · Scala 1-10 · N=423 · Ordinate per media decrescente · I valori in verde indicano i tre item più alti; in rosso i tre più bassi.

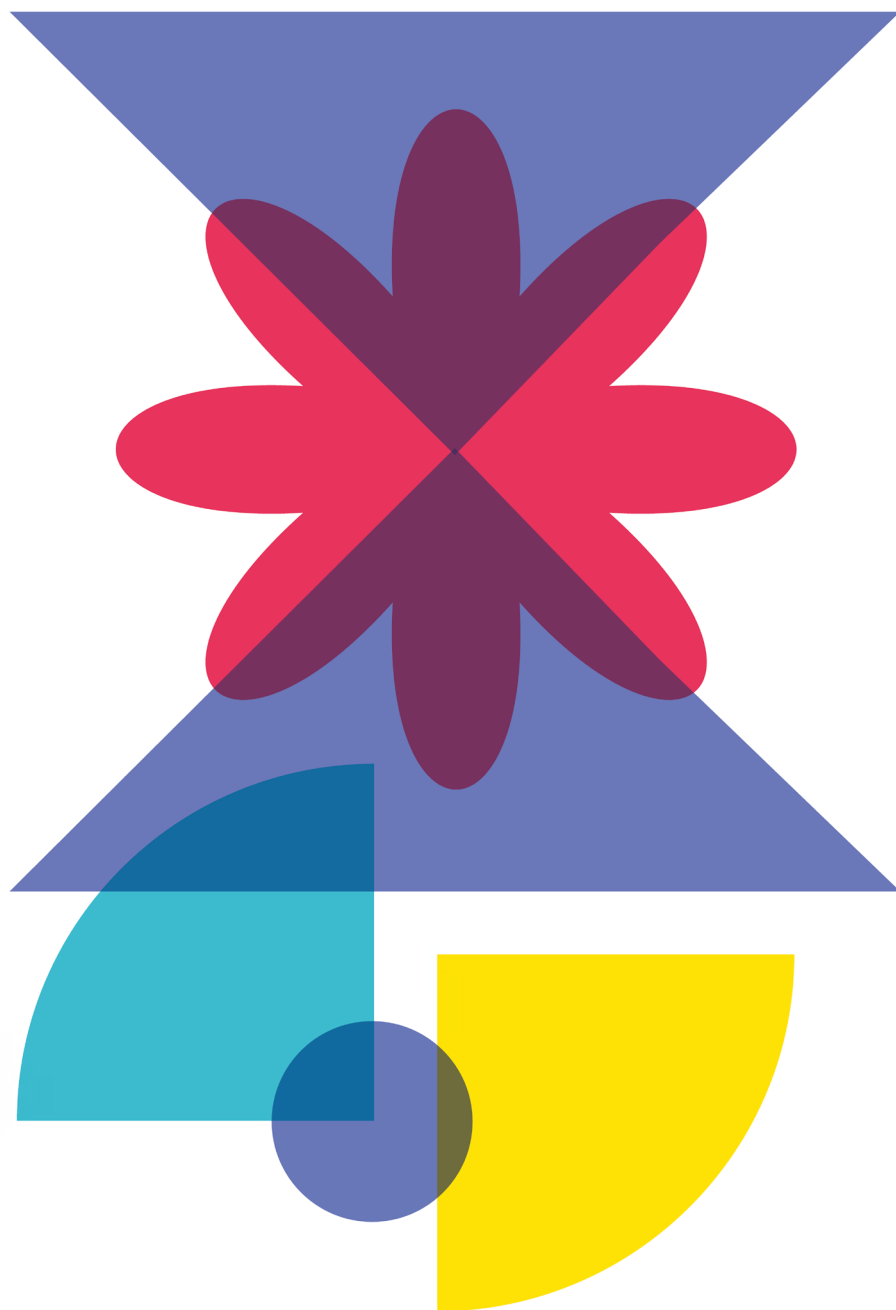
**Il paradosso della digitalizzazione.** Il dato più alto (A2 - Dati per le decisioni: 7,73) e il più basso (A8 - Ruoli e responsabilità governance: 5,79) costituiscono insieme un quadro emblematico: le aziende hanno sviluppato la capacità di raccogliere e usare i dati, ma non quella di governare strutturalmente il percorso digitale. Si digitalizza per migliorare l'esistente, non per trasformarlo.

AFFERMAZIONI	MEDIA	DEV. ST.
A2 - Dati per le decisioni	7,73	1,93
A9 - Contributo collaboratori alla DT	6,70	2,49
A1 - Formazione e cambiamento culturale	6,61	2,38
A4 - Servizi digitali innovativi	6,50	2,56
A7 - Comprendere clienti con tecnologie	6,34	2,50
A3 - Coordinamento iniziative digitali	6,22	2,36
A10 - Processi automatizzati	6,11	2,39
A5 - Visione condivisa della DT	6,00	2,47
A6 - Nuovi business digitali	5,96	2,95
A8 - Ruoli e responsabilità governance	5,79	2,58

Tab. 4.2 - Dettaglio dei 10 item della Parte A

I tre item più deboli delineano un quadro coerente di fragilità strutturale: **mancanza di governance** (A8), **assenza di visione condivisa** (A5) e **difficoltà a generare nuovi modelli di business** (A6). Non è un caso che si trovino assieme in fondo alla classifica: sono tre facce dello stesso problema - una digitalizzazione che procede in modo frammentato, senza una regia unitaria e senza l'ambizione di ridisegnare l'organizzazione.

Va notato che A6 ("Nuovi business digitali") presenta la deviazione standard più alta (2,95), segnalando la massima polarizzazione: alcune aziende hanno già avviato percorsi di digital business building, la maggioranza rimane distante da questo scenario.



05

**LE RESISTENZE  
ALLA DT - DIGITAL  
TRANSFORMATION**

Alla domanda sulle resistenze incontrate nel percorso di trasformazione digitale - con possibilità di risposta multipla - il quadro che emerge è chiaro e convergente con quanto rilevato sui punteggi della Parte A.

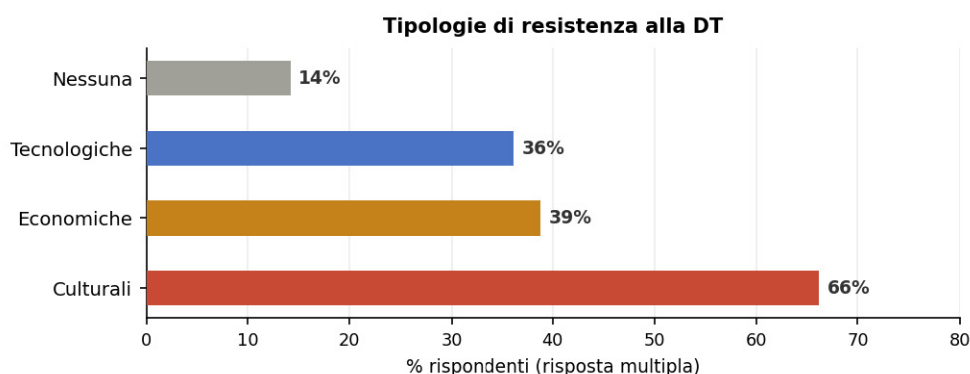


Fig. 5.1 - Tipologie di resistenza alla DT (% rispondenti, risposta multipla)

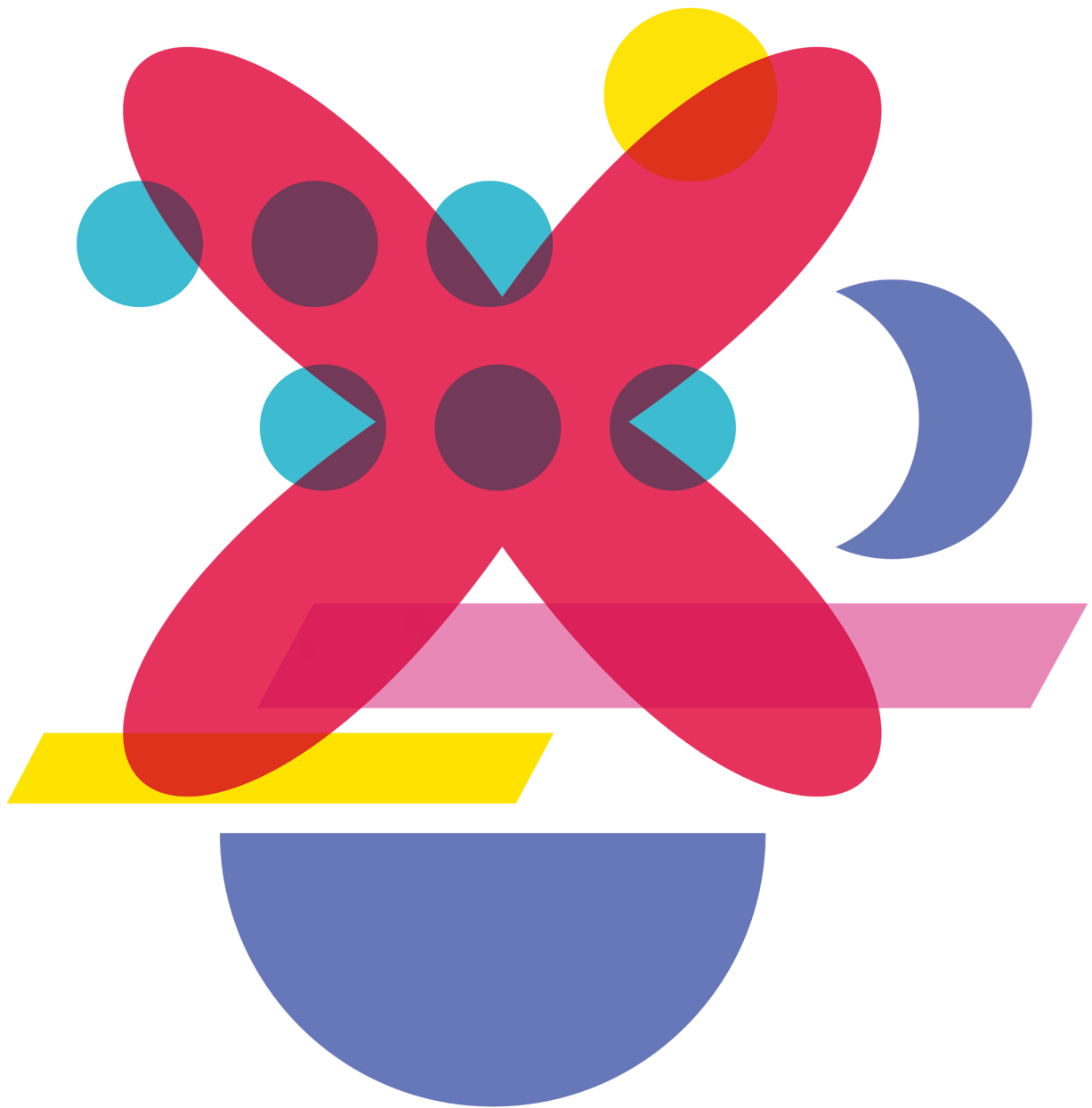
Le **resistenze culturali dominano in modo netto** (66%), distaccando di quasi 27 punti percentuali le resistenze economiche (39%). Solo il 14% non ha incontrato resistenze significative. Questo dato non sorprende, ma costituisce un punto di attenzione critico: la trasformazione digitale è spesso comunicata come problema tecnologico o finanziario, mentre la vera battaglia si gioca sul cambiamento culturale.

L'analisi dei commenti liberi (oltre 80 contributi) permette di articolare queste resistenze in sei categorie principali:

CATEGORIA	TESTIMONIANZA RAPPRESENTATIVA
1 - Paura del cambiamento	"Resistenza al cambiamento per via del costo cognitivo. Meglio lo strumento vecchio, che quello nuovo."
2 - Lacune di comprensione	"Tanti colleghi non hanno ancora compreso l'impatto dell'AI nel settore che presidiano e continuano ad operare come se nulla fosse cambiato."
3 - Timore di sostituzione	"La funzione sales vede rischi di sostituzione e/o superamento del rapporto relazionale personale con il cliente."
4 - Resistenza del middle management	"Difficoltà culturali soprattutto delle persone della fascia 50+ nell'adottare il cambiamento."
5 - Assenza di governance	"Non c'è ancora una governance chiara, così diversi interlocutori rischiano di sentirsi owner delle decisioni."
6 - Vincolo finanziario	"Le piccole imprese, per rimanere competitive, hanno bisogno di investire ma non possono sostenere i costi."

Tab. 5.1 - Categorie di resistenza e testimonianze dai commenti liberi

**Un dato da non sottovalutare:** considerando che il 72% del campione ha più di 50 anni, la categoria “resistenza della fascia 50+” non descrive solo gli altri, ma spesso il contesto stesso in cui i rispondenti operano. La questione non è generazionale ma strutturale: riguarda la capacità delle organizzazioni di costruire condizioni favorevoli al cambiamento a prescindere dall’età anagrafica.



06

**MANAGEMENT  
INNOVATION - PROCESSI  
DI MANAGEMENT (B1)**

La Parte B1 misura quanto la trasformazione digitale abbia già impattato sui principali processi di management. La **media complessiva è 5,60**, il valore più basso dell'intero questionario, a segnalare che – nonostante gli investimenti digitali – i processi manageriali tradizionali mostrano ancora forte inerzia al cambiamento. L'impatto sulla struttura organizzativa (item aggiuntivo) si attesta a 5,46.

La correlazione di questo blocco con il DT Index complessivo è la più alta dell'intera ricerca:  **$r = 0,821$** , un valore che supera la soglia della correlazione molto forte. In altri termini: le aziende con DT Index alto hanno quasi sempre processi manageriali già fortemente trasformati dal digitale.

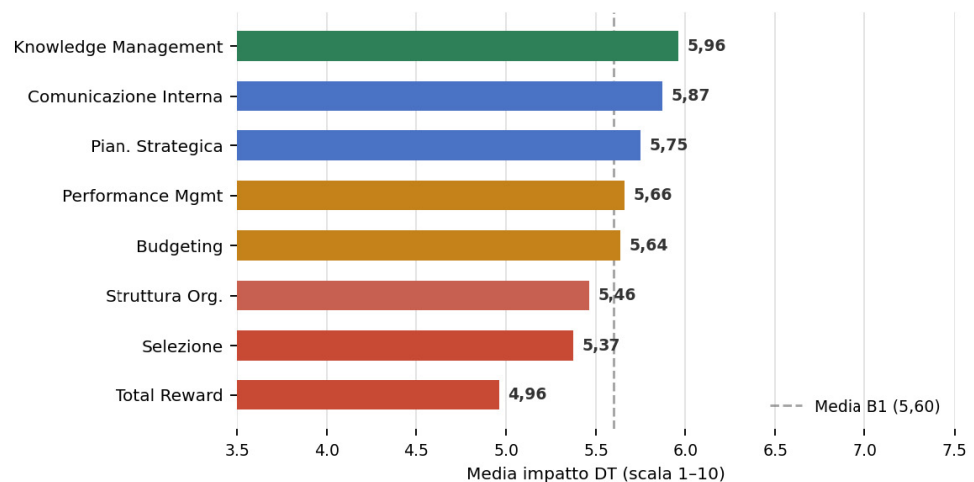


Fig. 6.1 – Impatto DT sui Processi di Management (B1) · Media 1-10 · ordinate per valore crescente

I processi più impattati dal digitale sono **Knowledge Management** (5,96) e **Comunicazione Interna** (5,87): entrambi legati alla condivisione delle informazioni, un'area dove gli strumenti digitali – piattaforme collaborative, Intranet, enterprise social network – hanno trovato adozione più rapida e naturale.

**Selezione** (5,37) e **Total Reward** (4,96) chiudono la classifica. Si tratta di processi storicamente fondati su relazioni interpersonali, valutazioni qualitative e prassi consolidate: la tecnologia fatica a penetrare in ambiti dove il "fattore umano" è centrale nella percezione dei gestori HR. Questa resistenza non è irrazionale – riflette il timore di perdere sfumature valutative – ma rappresenta un'opportunità non colta di efficientamento e qualità dei processi.

Di rilievo la correlazione singola più alta di B1: il **Knowledge Management con il DT Index vale  $r=0,770$** , a conferma che la gestione e condivisione della conoscenza è il processo manageriale più direttamente abilitato – e trasformato – dal digitale.

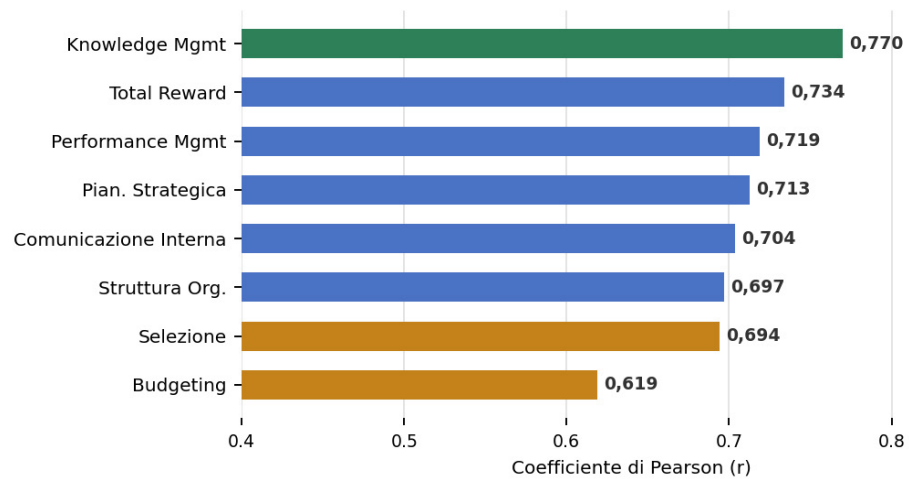
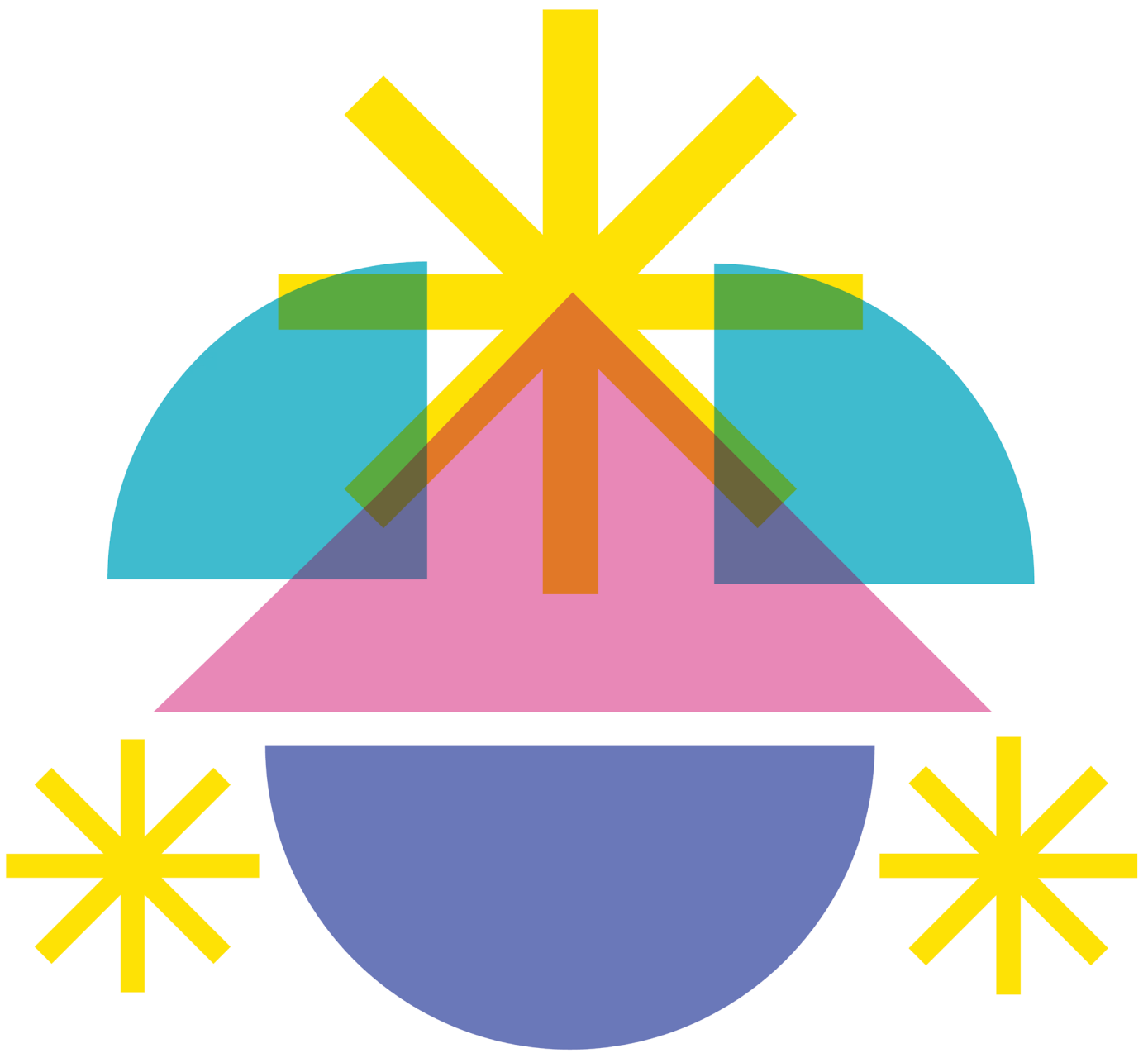


Fig. 6.2 - Correlazione DT Index con i singoli processi di management · Coefficiente di Pearson · N=423

Tutti i coefficienti sono statisticamente significativi ( $p < 0,001$ ). Il Budgeting è il processo con la correlazione più bassa con il DT Index.

### **Il Budgeting come simbolo della resistenza al cambiamento.**

Con la correlazione più bassa ( $r=0,619$ ) tra tutti i processi, il Budgeting rappresenta il presidio più solido del management tradizionale. Questo non significa che sia immune alla digitalizzazione, ma che la trasformazione del processo budgetario – dai cicli annuali verso forecast continuativi e scenari dinamici – richiede un salto culturale prima ancora che tecnologico.



07

**MANAGEMENT INNOVATION -  
IL MODELLO DI MANAGEMENT  
(B2): I 6 PILASTRI**

Le 24 affermazioni della sezione B2 sono state raggruppate nei **6 pilastri del Modello di Management**: Decisioni, Coordinamento e Controllo, Obiettivi, Informazioni, Motivazione, Apprendimento. La media generale è **6,69**, sensibilmente superiore a quella dei processi B1 (5,60): la cultura manageriale percepita è complessivamente più solida del grado di trasformazione dei processi, suggerendo che l'innovazione manageriale "di sostanza" precede quella "di processo".

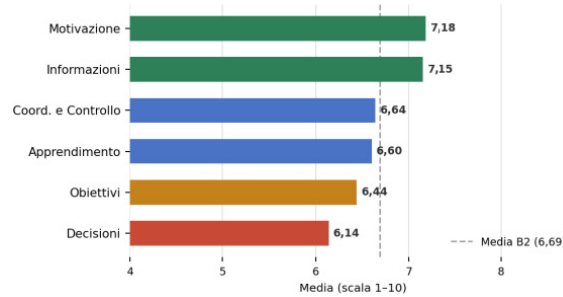


Fig. 7.1 - I 6 pilastri B2 (media 1-10)

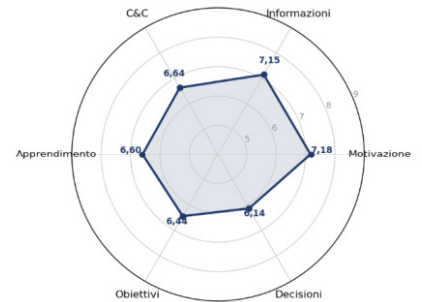


Fig. 7.2 - Profilo radar dei 6 pilastri

## PILASTRO 1 - DECISIONI

Correlazione con DT Index:  $r = 0,708$  · Il pilastro più correlato con la maturità digitale · Media: 6,14

Il pilastro Decisioni è il **più basso del modello** (6,14) e contemporaneamente quello che mostra la **correlazione più forte con il DT Index** ( $r=0,708$ ). Questo non è un caso: la digitalizzazione, quando matura e ben governata, cambia radicalmente il modo in cui si decide - più veloce, più basato sui dati, più distribuito. La voce più critica è "il processo decisionale è veloce e fluido" (5,76), che da sola trascina verso il basso l'intero pilastro.

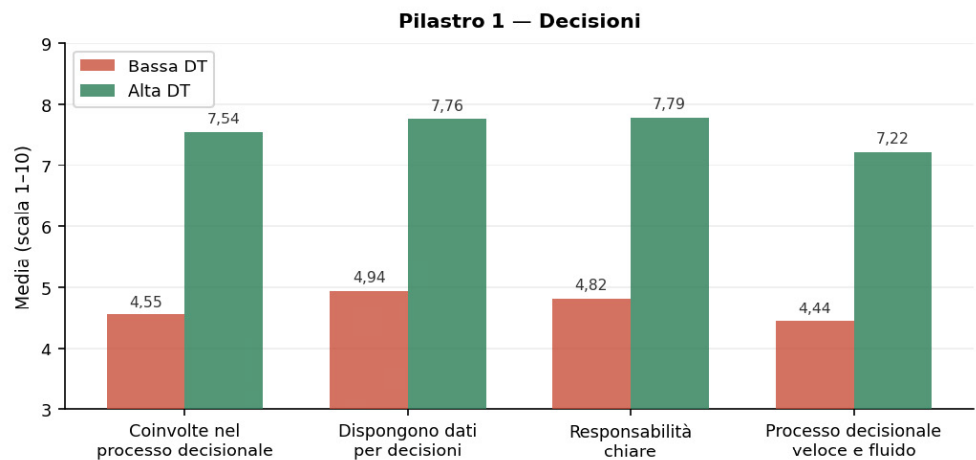


Fig. 7.3 - Pilastro 1: Decisioni - Confronto per item, Bassa DT vs Alta DT

**Nelle aziende con Alta DT**, la voce “processo decisionale veloce e fluido” sale a 7,22 (+2,78 rispetto al gruppo Bassa DT). La governance digitale chiara - aziende che hanno risposto bene ad A8 - correla fortemente con la velocità decisionale. Senza strutture di governo del digitale, anche le decisioni operative restano lente e burocratizzate.

## PILASTRO 2 – COORDINAMENTO E CONTROLLO

Correlazione con DT Index:  $r = 0,656$  · Media: 6,64

Il pilastro Coordinamento e Controllo (6,64) misura quattro dimensioni: autonomia, delega, regole/procedure, risorse. Le voci sull’autonomia (6,93) e la delega (6,80) si posizionano bene; le regole e procedure (6,27) restano l’anello debole. Con l’avanzare della DT, questo pilastro cresce in modo consistente: tra le aziende ad Alta DT la media supera 7,99, con una variazione di +2,71 rispetto a quelle a Bassa DT.

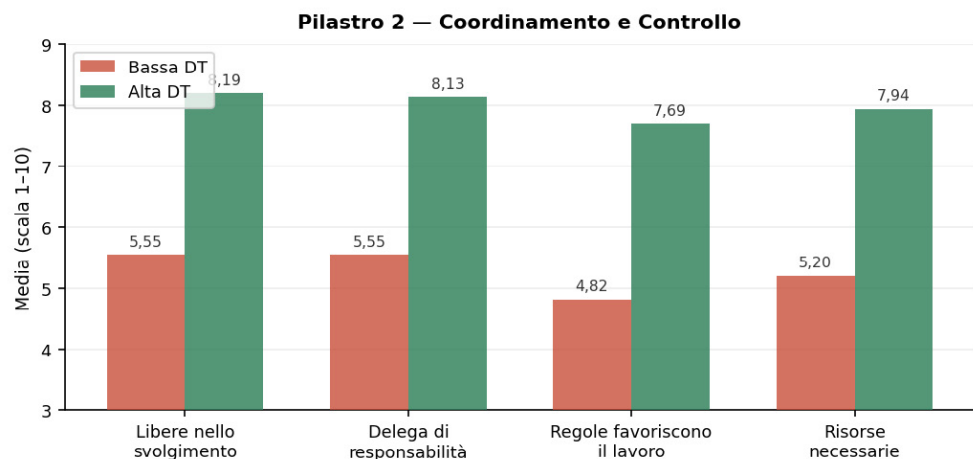


Fig. 7.4 - Pilastro 2: Coordinamento e Controllo - Confronto per item, Bassa DT vs Alta DT

**Il paradosso delle procedure digitali.** Le aziende più digitalizzate mostrano punteggi più alti sulla voce “regole e procedure favoriscono il lavoro” (+2,87 tra Alta e Bassa DT). Questo può apparire controintuitivo - ci si aspetterebbe che il digitale semplifichi le procedure - ma riflette un dato reale: le aziende mature digitalmente hanno spesso investito nella re-ingegnerizzazione dei processi, rendendo le regole più funzionali anche se talvolta più articolate.

## PILASTRO 3 – OBIETTIVI

Correlazione con DT Index:  $r = 0,687$  · Media: 6,44

Il pilastro Obiettivi (6,44) presenta la **variazione più alta** tra Alta e Bassa DT (+2,95) e contiene la voce più bassa dell'intero modello manageriale: "La sostenibilità impatta nella definizione degli obiettivi" (5,89). Questa voce registra anche la deviazione standard più alta (2,64), a testimonianza di una polarizzazione estrema tra le organizzazioni: alcune hanno già integrato la sostenibilità nel core del management, la maggioranza non lo ha ancora fatto.

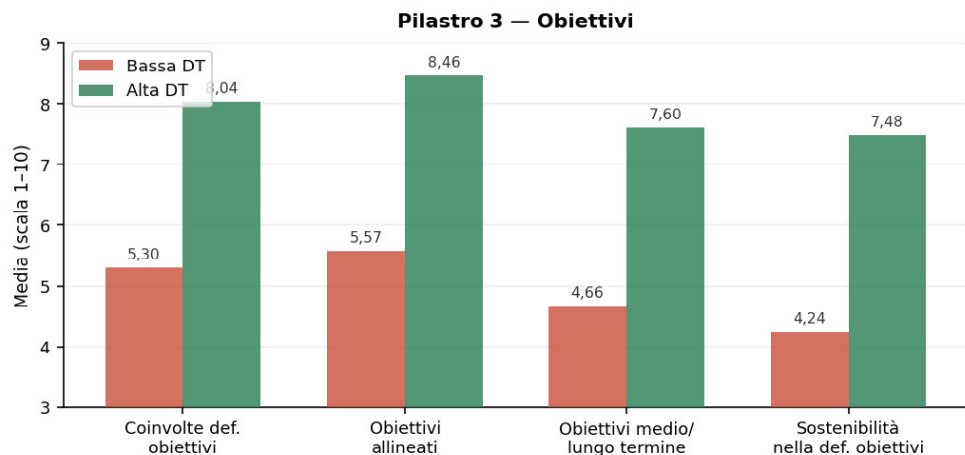


Fig. 7.5 - Pilastro 3: Obiettivi - Confronto per item, Bassa DT vs Alta DT

**Sostenibilità: il grande assente.** Con 35 risposte di valore 1 (8,3%) – il secondo dato più alto di frequenza minima di tutta la B2 – la sostenibilità negli obiettivi è la vera ferita aperta del management. Significativamente, nelle aziende ad Alta DT questa voce sale a 7,48 (+3,24): la digitalizzazione sembra essere il veicolo attraverso cui la sostenibilità entra negli obiettivi aziendali.

## PILASTRO 4 – INFORMAZIONI

Correlazione con DT Index:  $r = 0,669$  · Media: 7,15

Il pilastro Informazioni (7,15) è il secondo per valore assoluto e mostra la variazione Alta-Bassa DT di +2,72. Le quattro voci si muovono in modo coerente, tutte sopra la media generale del modello, con la "conoscenza dei dati economico-finanziari" (6,94) come anello più debole. Significativo che la voce "informazioni per svolgere il lavoro" (7,28) sia la più alta dell'intero pilastro: il flusso informativo operativo funziona meglio di quello strategico-finanziario.

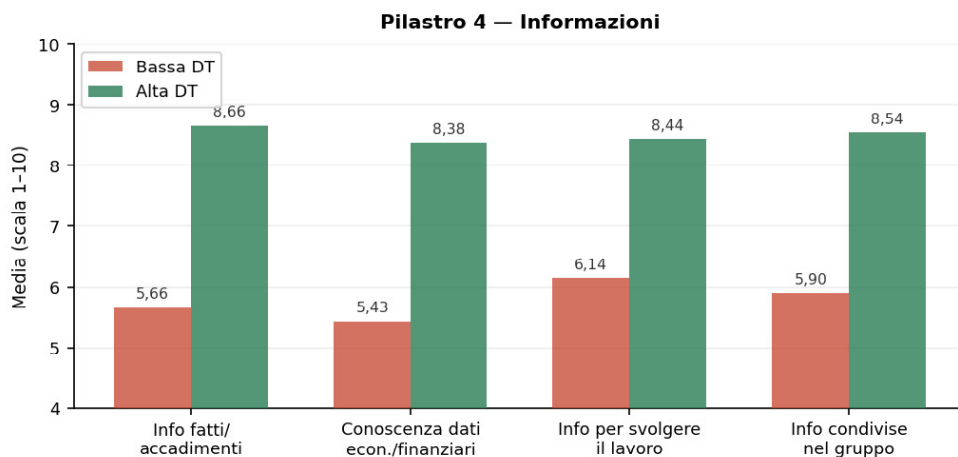


Fig. 7.6 – Pilastro 4: Informazioni – Confronto per item, Bassa DT vs Alta DT

**Nelle aziende ad Alta DT**, “le informazioni su fatti e accadimenti dell’azienda” raggiunge 8,66 (+3,01 rispetto alla Bassa DT). La trasparenza informativa è uno degli effetti più diretti di una DT ben governata: le piattaforme digitali abbattano le barriere alla circolazione delle informazioni, purché ci sia una cultura organizzativa aperta che le supporti.

## PILASTRO 5 – MOTIVAZIONE

Correlazione con DT Index:  $r = 0,641$  · La correlazione più bassa tra i pilastri · Media: 7,18

La Motivazione è il pilastro più alto del modello (7,18) e quello con la **correlazione più bassa con il DT Index** ( $r=0,641$ ). Questo dato è ricco di significato: le pratiche di ascolto, supporto e valorizzazione delle persone esistono indipendentemente dal livello di digitalizzazione. La “disponibilità all’ascolto” (7,52) e il “supporto nello svolgimento del lavoro” (7,45) sono le due voci più alte dell’intero questionario B2 – segnali di una cultura manageriale che eccelle nella dimensione relazionale.

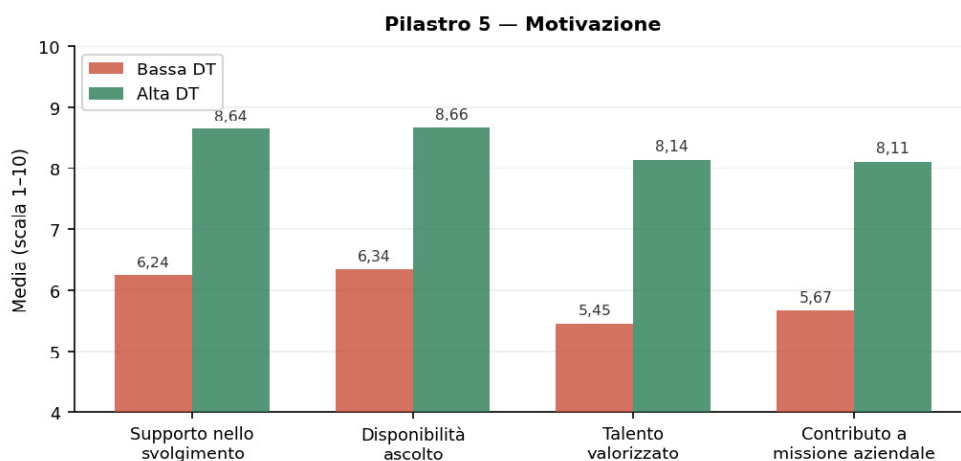


Fig. 7.7 – Pilastro 5: Motivazione – Confronto per item, Bassa DT vs Alta DT

**La Motivazione come fondamenta.** Anche nelle aziende a Bassa DT (media Motivazione = 5,92), i valori sull'ascolto e il supporto restano relativamente più alti rispetto agli altri pilastri. Questo suggerisce che il "capitale relazionale" delle organizzazioni - la qualità delle relazioni interpersonali - è una risorsa preesistente che la DT non crea ma può amplificare significativamente. Nelle aziende ad Alta DT, la Motivazione raggiunge 8,38.

## PILASTRO 6 - APRENDIMENTO

Correlazione con DT Index:  $r = 0,675$  · Media: 6,60

Il pilastro Apprendimento (6,60) presenta al suo interno la **massima divaricazione interna**: la voce "attingere a conoscenze ed esperienze dei colleghi" (7,25) e quella "piano personale di sviluppo" (5,90) distano 1,35 punti. L'apprendimento informale (tra colleghi, per osmosi) è forte; quello formale e strutturato (piani di sviluppo) è debole. La voce "spazio alla sperimentazione" (6,58) segnala un'apertura alla novità ma non ancora sistematizzata.

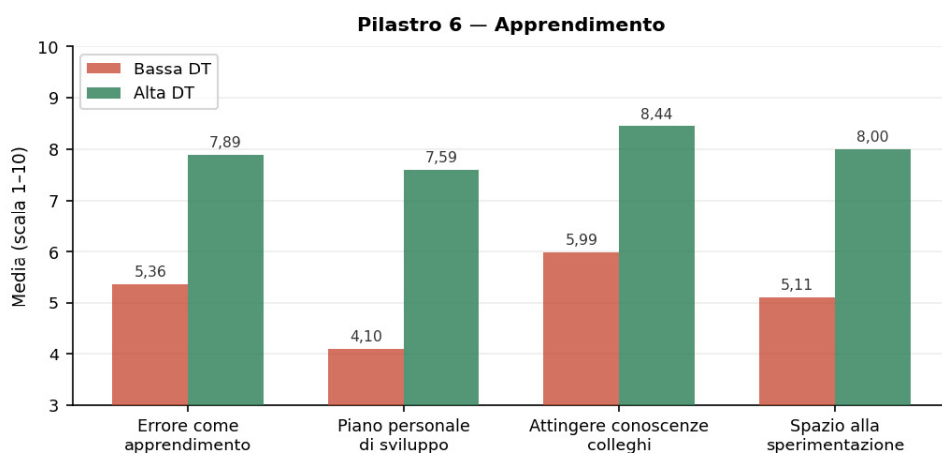


Fig. 7.8 - Pilastro 6: Apprendimento - Confronto per item, Bassa DT vs Alta DT

**Il piano personale di sviluppo: la variazione più alta di tutto il modello.** Questa voce registra un delta di +3,49 tra Alta e Bassa DT - la maggiore variazione tra tutti i 24 item del modello di management. Le aziende più digitalizzate investono significativamente in percorsi di sviluppo individuali. È un segnale che la DT, quando matura, porta con sé una cultura dell'investimento nelle persone più strutturata e non solo relazionale.



08

**LA CORRELAZIONE DIGITAL  
TRANSFORMATION - MANAGEMENT  
INNOVATION**

Il cuore della ricerca è la relazione tra il DT Index (Parte A) e i due blocchi del Management Innovation (Parte B). I risultati sono inequivocabili.

Una **correlazione di  $r=0,738$  tra DT Index e Modello di Management** indica che la variabile DT spiega circa il **54,5% della varianza** del modello manageriale ( $r^2=0,545$ ). In altri termini: più della metà di ciò che differenzia un'organizzazione con un buon modello manageriale da una con un modello debole è spiegabile dal suo livello di maturità digitale e viceversa, andando a creare un loop positivo tra le due variabili. Il restante 45% è riconducibile ad altri fattori - leadership, cultura aziendale storica, settore di appartenenza, dimensione.

La correlazione ancora più elevata con i Processi ( $r=0,821$ ,  $r^2=0,674$ ) suggerisce che la DT impatta prima e più direttamente i processi operativi di management, e solo successivamente (e con minore intensità ma comunque forte) la cultura manageriale profonda misurata dal modello B2.

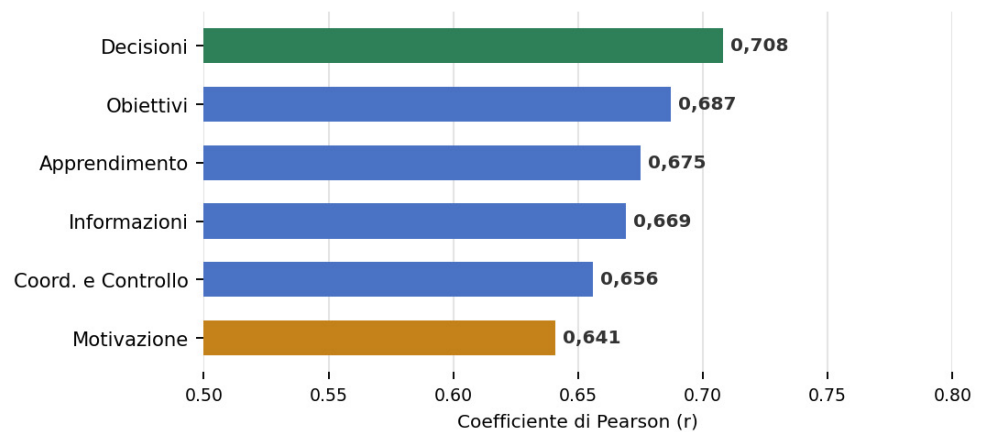


Fig. 8.1 - Correlazione DT Index con i 6 pilastri del Modello di Management · Coefficiente di Pearson ·  $N=423$  · Tutti significativi  $p<0,001$

Tutti i coefficienti superano la soglia di correlazione forte ( $r \geq 0,60$ ). Il pilastro Decisioni è quello più sensibile al livello di DT; la Motivazione, pur forte, è relativamente più autonoma dalla maturità digitale.



09

**DEEP DIVE: DT E I 6 PILASTRI  
ATTRAVERSO I TERZILI**

Per rendere concreta la relazione DT-Management Model, il campione è stato suddiviso in tre gruppi di uguale numerosità (terzili) in base al DT Index.

GRUPPO	SOGLIA DT INDEX	N
Bassa DT	$\leq 5,70$	148
Media DT	$5,70 < DT \leq 7,40$	135
Alta DT	$> 7,40$	140

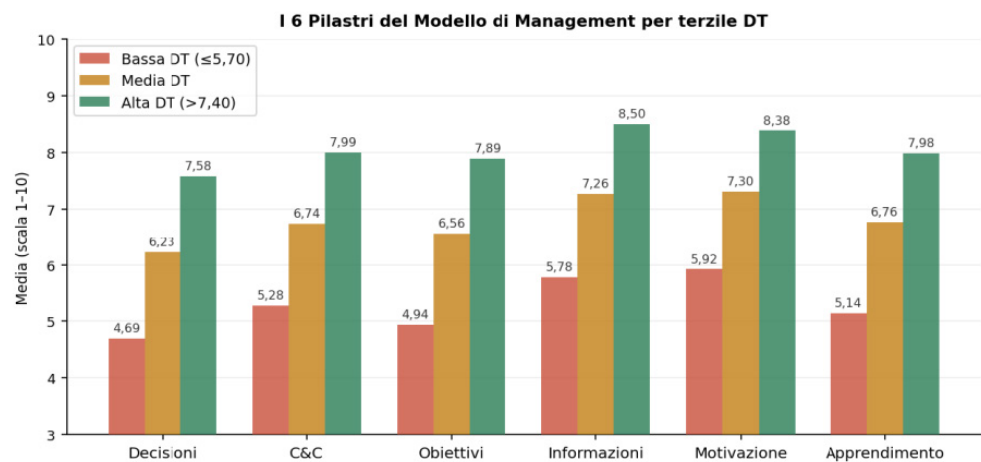


Fig. 9.1 - I 6 pilastri del Modello di Management per terzile DT · Bassa / Media / Alta DT · scala 1-10

Il pattern è coerente su tutti e sei i pilastri: la progressione è sistematica e non lineare. Il salto tra Media DT e Alta DT è in media leggermente più ampio di quello tra Bassa e Media, suggerendo un **effetto soglia**: una volta superato un certo livello di maturità digitale, i benefici sul modello manageriale accelerano.

PILASTRO	BASSA DT	MEDIA DT	ALTA DT	$\Delta$ Alta-Bassa
Obiettivi	4,94	6,56	7,89	+2,95
Decisioni	4,69	6,23	7,58	+2,89
Apprendimento	5,14	6,76	7,98	+2,84
Informazioni	5,78	7,26	8,50	+2,72
Coordinamento e Controllo	5,28	6,74	7,99	+2,71
Motivazione	5,92	7,30	8,38	+2,46

Tab. 9.1 - Valori medi per pilastro e terzile DT

Il “piano personale di sviluppo” (Apprendimento) registra la variazione più alta di tutto il modello: **+3,49** tra Alta e Bassa DT (da 4,10 a 7,59). Le organizzazioni più avanzate digitalmente hanno compreso che la velocità del cambiamento tecnologico richiede un investimento continuo e strutturato sullo sviluppo individuale, non più episodico o solo affidato all’iniziativa personale.

La “sostenibilità negli obiettivi” è la seconda voce con la variazione più alta: **+3,24** (da 4,24 a 7,48). Le aziende ad Alta DT hanno integrato la dimensione ESG nella definizione degli obiettivi, probabilmente perché la misurazione e il reporting della sostenibilità richiedono strumenti digitali avanzati - creando un circolo virtuoso tra maturità digitale e orientamento sostenibile.

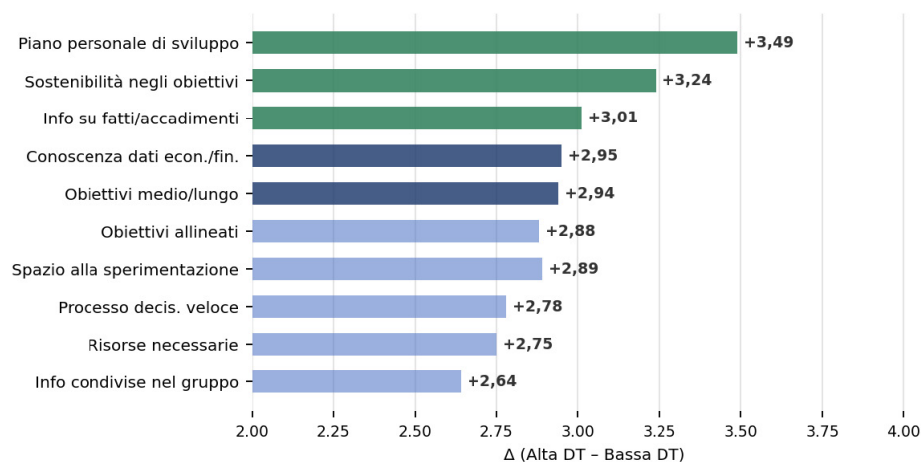


Fig. 9.2 - Top 10 variazioni di singolo item tra Alta DT e Bassa DT ·  $\Delta$  (Alta DT - Bassa DT) per item B2 · ordinato decrescente



10

**I DRIVER DELLA DT  
CHE PIÙ IMPATTANO  
SUL MANAGEMENT**

Non tutte le dimensioni della Trasformazione Digitale hanno lo stesso impatto sul Modello di Management. Analizzando le correlazioni tra i singoli item della Parte A e il B2 totale, emergono alcuni driver particolarmente significativi.

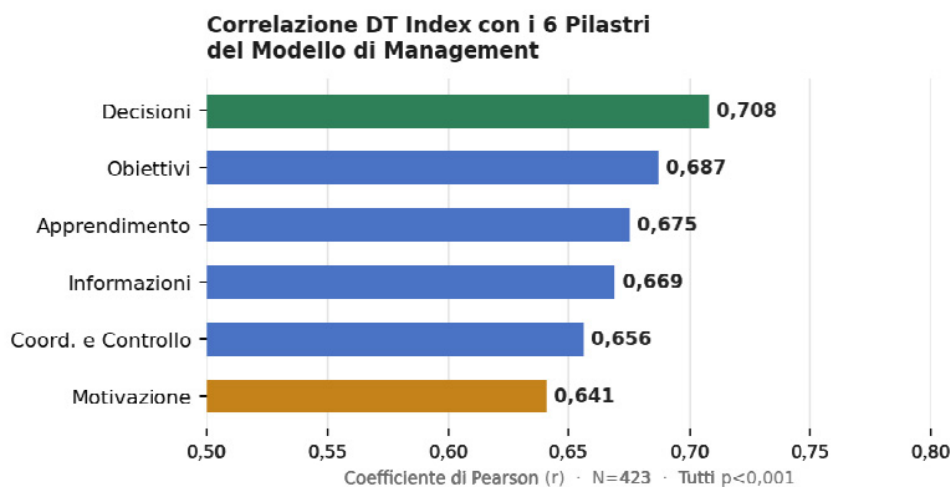


Fig. 10.1 - Correlazione dei 10 item DT (A) con il Modello di Management totale (B2) · Coefficiente di Pearson · N=423

I tre driver con correlazione più alta rispetto al Modello di Management sono:

**A9 - Contributo dei collaboratori alla DT (r=0,683):** la voce che misura quanto i collaboratori possano contribuire con idee al processo di trasformazione è quella più strettamente legata alla qualità del modello manageriale. Il coinvolgimento delle persone nella DT è al tempo stesso segnale di una cultura aperta e leva per rinforzarla ulteriormente.

**A1 - Formazione e cambiamento culturale (r=0,681):** l'investimento formativo nel cambiamento culturale digitale correla quasi altrettanto fortemente. Le organizzazioni che mettono a disposizione formazione per la DT sono anche quelle con modelli manageriali più evoluti - e non è un caso, perché la formazione richiede governance, visione e risorse.

**A5 - Visione condivisa della DT (r=0,679):** la terza voce più correlata è la visione condivisa. Dove esiste una narrativa comune sulla trasformazione digitale, il management model è più solido. La correlazione non indica causalità univoca: probabilmente la visione condivisa è possibile solo in organizzazioni già dotate di un management model maturo, e reciprocamente questo viene rinforzato dall'esistenza di una visione.

Il dato più interessante e controintuitivo è in coda alla classifica: **A2 (Dati per le decisioni,  $r=0,476$ )** e **A6 (Nuovi business digitali,  $r=0,394$ )** sono le voci con correlazione più bassa con il management model. Avere dati non significa necessariamente avere un buon management – e lanciare nuovi business digitali non richiede (almeno nell'immediato) una cultura manageriale particolarmente avanzata.

**Implicazione pratica:** per migliorare il modello manageriale attraverso la DT, non basta investire in tecnologie e in nuovi prodotti digitali. Il vettore critico è la dimensione umana e culturale della trasformazione: formare le persone, coinvolgerle, darsi una visione condivisa e definire chiaramente chi governa il cambiamento (A8,  $r=0,631$ ). Queste quattro leve insieme spiegano più della semplice adozione tecnologica.

ITEM DT	DECISIONI	C&C	OBIETTIVI	INFORMAZIONI	MOTIVAZIONE	APPREND.
A1 – Formazione e cultura	0,602	0,601	0,654	0,648	–	0,623
A3 – Coordinamento	0,660	–	0,609	0,601	–	–
A5 – Visione condivisa	0,665	0,619	0,635	0,614	–	0,606
A8 – Governance	0,627	–	–	–	–	–
A9 – Contributo collaboratori	0,652	0,603	0,617	–	0,634	0,634

Fig. 10.2 – Mappa delle Correllazioni: Item DT (A) VS Pilastri del Modello (B2)

Mostrate solo le correlazioni  $\geq 0,60$ . “–” indica correlazione  $<0,60$ . La cella in blu più intenso (A3 vs Decisioni: 0,660) indica che il coordinamento delle iniziative digitali è il driver più diretto della qualità delle decisioni aziendali.



11

**ANALISI PER SOTTOGRUPPI:  
DIMENSIONE, TIPOLOGIA,  
FUNZIONE**

## A) ANALISI PER DIMENSIONE AZIENDALE

La variabile dimensionale produce due trend distinti. Le grandi aziende guidano su entrambe le dimensioni, ma il dato più interessante è il **differenziale tra DT e Management Model**, che si riduce all'aumentare della dimensione.

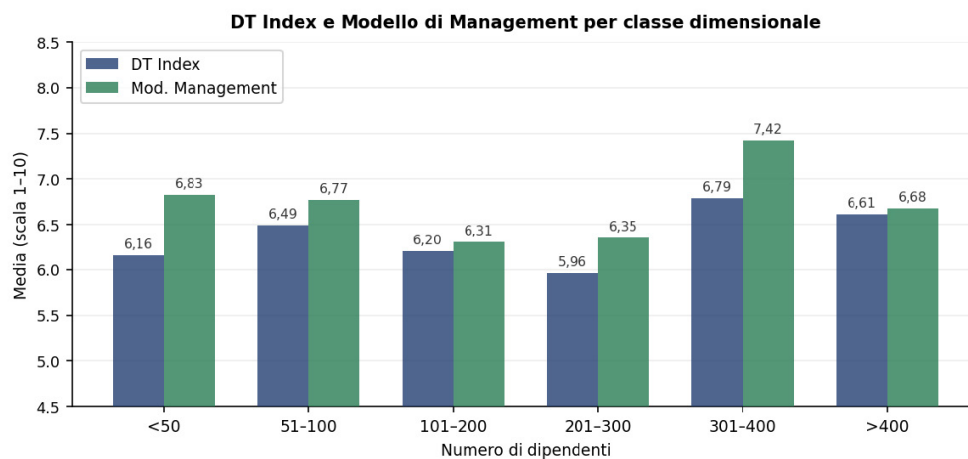


Fig. 11.1 - DT Index e Modello di Management per classe dimensionale (n° dipendenti)

Nelle piccole imprese (meno di 50 dipendenti), il Modello di Management (6,83) supera significativamente il DT Index (6,16): ci sono buone pratiche relazionali e manageriali informali, ma non ancora digitalizzate. Nelle grandi organizzazioni (oltre 400 dipendenti), i due valori tendono ad allinearsi (DT 6,61 vs Mgmt 6,68): la strutturazione avanzata dei processi porta con sé sia la maturità digitale che quella manageriale in modo più integrato.

Un'eccezione di rilievo: le aziende nella fascia 301-400 dipendenti mostrano il valore più alto di Management Model (7,42), superiore persino alle grandi. Questa fascia dimensionale potrebbe beneficiare di una combinazione favorevole: abbastanza strutturate da avere processi definiti, ma ancora abbastanza agili da mantenere una cultura manageriale coesa.

DIMENSIONE (n. dipendenti)	N	DT INDEX	MOD. MANAGEMENT	DELTA M-DT
Meno di 50	103	6,16	6,83	+0,67
51-100	55	6,49	6,77	+0,28
101-200	56	6,20	6,31	+0,11
201-300	29	5,96	6,35	+0,39
301-400	20	6,79	7,42	+0,63
Più di 400	160	6,61	6,68	+0,07

Tab. 11.1 – DT Index e Modello di Management per dimensione aziendale

## B) ANALISI PER TIPOLOGIA DI AZIENDA

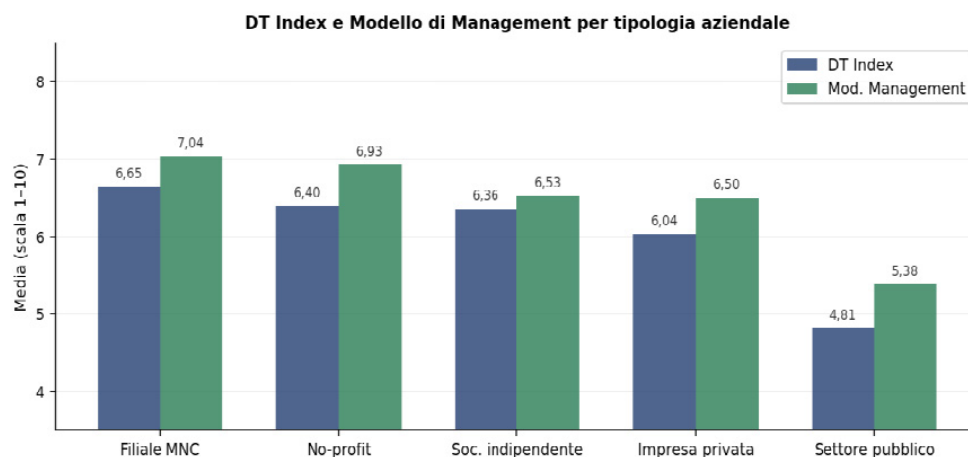


Fig. 11.2 - DT Index e Modello di Management per tipologia aziendale

**Le filiali di multinazionali** guidano su entrambe le dimensioni (DT 6,65; Mgmt 7,04). Il vantaggio è probabilmente strutturale: programmi di digital transformation globali, standard manageriali importati dalla casa madre, accesso a risorse e competenze globali.

**Le organizzazioni no-profit** confermano il dato rilevato nelle ricerche precedenti: DT nella media (6,40) ma Management Model tra i più alti del campione (6,93). La loro natura mission-driven e la forte coesione attorno agli scopi sociali producono una cultura manageriale human-centric indipendente dagli investimenti digitali.

**Le imprese del settore pubblico** si confermano in posizione critica su entrambe le dimensioni (DT 4,81; Mgmt 5,38). I vincoli normativi, la complessità burocratica e la difficoltà di attrarre profili digitali qualificati si combinano per creare un ritardo strutturale. Va però sottolineato che il campione pubblico è molto limitato (n=8) e non consente generalizzazioni robuste.

TIPOLOGIA	N	DT INDEX	MOD. MANAGEMENT
Filiale di multinazionale straniera	140	6,65	7,04
Società no-profit / associazione	15	6,40	6,93
Società indipendente (SpA, Srl)	215	6,36	6,53
Impresa privata / familiare / coop.	45	6,04	6,50
Impresa settore pubblico	8	4,81	5,38

Tab. 11.2 - DT Index e Modello di Management per tipologia aziendale

## C) DIREZIONE GENERALE VS MEDIA TOTALE

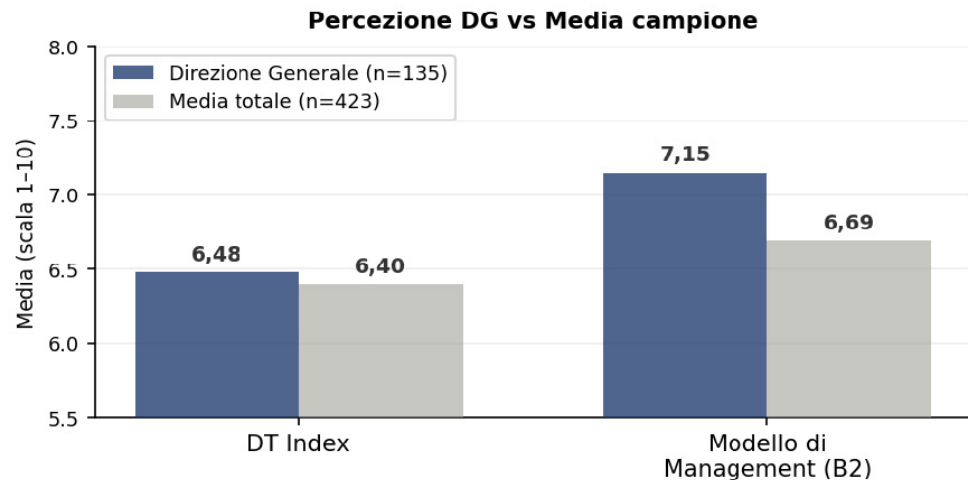


Fig. 11.3 - Percezione DG vs media campione

I Direttori Generali (n=135, 32% del campione) valutano sia la DT (6,48 vs 6,40 media) che il Modello di Management (7,15 vs 6,69 media) in modo più positivo rispetto all'insieme del campione. Il differenziale è più marcato sul management model (+0,46) che sul DT Index (+0,08).

Questo **gap percettivo** è un classico delle ricerche organizzative: il vertice vede le iniziative avviate, i progressi, i piani approvati; i livelli operativi e intermedi sperimentano le difficoltà di implementazione, le resistenze quotidiane, il gap tra la strategia dichiarata e la realtà vissuta. La differenza sul management model è particolarmente significativa: la Direzione Generale si percepisce in un ambiente manageriale molto più evoluto di come viene vissuto dagli altri ruoli. Questo divario di percezione è un rischio organizzativo: può portare a sovrastimare la maturità dell'organizzazione e a sottostimare la necessità di interventi sulla cultura manageriale.

**Il rischio del "management bubble".** Quando il vertice percepisce un modello manageriale a 7,15 e il resto dell'organizzazione lo vive a 6,69, le iniziative di cambiamento rischiano di essere diseguate su una realtà non corrispondente all'esperienza diffusa. Le analisi di clima e i feedback strutturati multi-livello sono strumenti essenziali per ridurre questo divario percettivo.



12

**CONSIDERAZIONI  
CONCLUSIVE**

I dati della ricerca convergono verso alcune implicazioni strategiche di rilievo per le organizzazioni del terziario. Le presentiamo articolate per priorità di intervento, tenendo conto sia della forza della correlazione sia della distanza tra il livello attuale e il potenziale rilevato nelle aziende ad Alta DT.

## Alta urgenza

### **PRIORITÀ 1 – GOVERNARE LA DT PER TRASFORMARE IL MANAGEMENT**

La correlazione più forte con il Modello di Management non è quella degli investimenti tecnologici, ma quella della governance (A8) e della visione condivisa (A5). Il primo passo è definire una struttura di governo della DT con ruoli chiari, responsabilità esplicite e un processo decisionale associato. L'evidenza mostra che dove la governance digitale è chiara, anche la velocità delle decisioni manageriali migliora (+2,78 punti tra Alta e Bassa DT). Senza regia, la DT rimane frammentata e il suo impatto sul management è minimo.

## Alta urgenza

### **PRIORITÀ 2 – COINVOLGERE LE PERSONE NEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE**

A9 - "I collaboratori possono contribuire con idee al processo di DT" - è il singolo item DT con la correlazione più alta rispetto al Modello di Management ( $r=0,683$ ). Aprire la trasformazione digitale ai contributi di tutti, non gestirla solo dall'alto, non è solo una buona pratica di change management: è un moltiplicatore diretto della qualità del management model. Il coinvolgimento crea apprendimento, rafforza la motivazione, accelera la comprensione e riduce le resistenze culturali - le stesse che il 66% dei rispondenti ha indicato come principale ostacolo.

## Media-alta urgenza

### **PRIORITÀ 3 – STRUTTURARE L'APPRENDIMENTO (NON SOLO INFORMALE)**

Il pilastro Apprendimento presenta il gap più ampio tra le sue componenti: forte l'apprendimento informale tra colleghi (7,25), debole quello strutturato attraverso piani personali di sviluppo (5,90). Con il +3,49 di variazione tra Alta e Bassa DT sui piani di sviluppo, questo è l'area con il maggiore potenziale di miglioramento. Investire in sistemi strutturati di sviluppo individuale - non come adempimento burocratico ma come strumento strategico di people development - è una delle leve più potenti per far convergere maturità digitale e modello manageriale.

## Media urgenza

### PRIORITÀ 4 – INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NEGLI OBIETTIVI

Con 5,89 di media e 35 risposte di valore 1 (8,3%), la sostenibilità negli obiettivi è la vera ferita aperta del management italiano. Il dato delle aziende ad Alta DT (7,48) suggerisce che la digitalizzazione è un vettore naturale per l'integrazione ESG: i dati di sostenibilità richiedono sistemi digitali per essere misurati, monitorati e comunicati. Le organizzazioni che stanno ritardando la transizione sostenibile potrebbero accelerarla proprio attraverso la maturazione digitale, usandola come infrastruttura abilitante.

**Una nota conclusiva sulla causalità.** I dati mostrano una correlazione forte tra DT e Management Innovation, ma non definiscono la direzione causale. La relazione è probabilmente circolare: una cultura manageriale aperta e evoluta crea le condizioni per una DT ambiziosa e ben governata, che a sua volta rafforza il modello manageriale. Il punto di ingresso nel circolo virtuoso può essere sia dal lato della DT (investire in governance e formazione digitale) sia dal lato del management (migliorare il processo decisionale, la trasparenza informativa, i sistemi di sviluppo). L'importante è iniziare, con consapevolezza della connessione sistemica tra le due dimensioni.

Come afferma il Prof. Julian Birkinshaw della Ivey Business School, la "tecnologia è un facilitatore, ma sono le persone e i processi manageriali a determinare il successo o il fallimento della transizione digitale". Il "freno a mano" che limiterà o accelererà l'impatto della digitalizzazione è l'innovazione manageriale, definita come l'applicazione di pratiche, procedure o strutture manageriali nuove e sempre di più umano-centriche.

Ma quindi se la teoria ci suggerisce un rapporto tra questi due fenomeni, all'atto pratico come comunicano tra loro?

Da questa ricerca emerge chiaramente che, quando viene utilizzata correttamente, la tecnologia può migliorare la trasparenza, velocizzare i processi e incoraggiare il lavoro di squadra, liberando tempo destinato a produrre valore aggiunto.

D'altro canto, il modello di management può facilitare o ostacolare la trasformazione digitale. **Il principale ostacolo alla digitalizzazione è di natura organizzativa e culturale piuttosto che tecnologica.** Un'azienda con un modello di gestione gerarchico, scarsa trasparenza, processi decisionali lenti e poca propensione all'apprendimento non può trarre vantaggio dagli investimenti digitali. D'altra parte, un'organizzazione con un modello di gestione aperto, collaborativo, basato sulla fiducia e autonomo sarà molto più preparata ad accettare e valorizzare le nuove tecnologie.

## GLI AUTORI

### Vittorio D'Amato

Professore Associato di Leadership & Organizational Behavior presso l'Università LUM Giuseppe Degennaro. Direttore Executive Education e Direttore Scientifico dell'Executive MBA part-time della LUM – School of Management. Visiting Professor presso IESEG School of Management. Fondatore e Presidente della AIADS-Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi. Direttore Scientifico di OMIT-Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario, creato da CFMT con Università LUM. Autore di 18 libri, e coautore con Elena Tosca di "Management Innovation", edito da FrancoAngeli 2023 e di pubblicazioni scientifiche sulle Riviste più prestigiose al mondo tra cui la MIT Sloan Management Review e la California Management Review.

### Elena Tosca

Partner di Akron srl, Centro per lo Sviluppo e l'Innovazione Manageriale. Membro del Comitato Direttivo dell'AIADS - Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi. Titolare del corso Career and Development Management presso Università LUM Giuseppe Degennaro. Visiting Professor presso la IESEG School of Management. Direttore di OMIT-Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario, creato da CFMT in partnership con Università LUM. Ha svolto attività di consulenza e di formazione per numerose aziende tra cui Auchan, Ocè, BestWestern, Canon, Bosch, Gruppo Angelini, Fater, Festo, ACRAF, Thetis, Novartis, MHG, RHIAG, Furla, Italmark, Unicredit, EPSON.

### Luca Tuporini

Laureato in Economia Aziendale, indirizzo in HR Management e PHD in Management, Finance and Accounting alla Liuc - Università Cattaneo. Ricercatore dell'AIADS - Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi. I suoi principali interessi di ricerca riguardano la Management Innovation, la Leadership Sostenibile e il Pensiero Sistemico.

## BIBLIOGRAFIA

- Birkinshaw J. (2012), *Reinventare il Management*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. e Tosca E. (2023), *Management Innovation*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. (2014), *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un Manager 3.0*, FrancoAngeli, Milano.
- Goffee S. R. e Jones G. (2015), *Why should anyone work here?*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Gratton L. (2004), *The Democratic Enterprise*, Pearson Education Limited, Great Britain.
- Gratton L. (2011), "Workplace 2025: what will it look like?", *Organizational Dynamics*, 40, pp. 246-254.
- Hamel G. (2012), *What Matters Now. How to Win in a World of Relentless Change. Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. Jossey-Bass, New Jersey.
- Hamel G. (2009), "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, 87, pp. 91-98.
- Hamel G. (2008), *Il futuro del management*, Etas, Milano.
- Hamel G. e Zanini M. (2025), *Humanocracy*, Harvard business Review Press, Massachusetts.
- Hlupic V. (2014), *The Management Shift. How to Harness the Power of People and Transform Your Organization for Sustainable Success*, Palgrave Macmillan, UK.
- Rogers D. (2016), *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School Publishing, USA.

CFMT – Centro di formazione management del terziario si affianca ai Soci di riferimento, Confcommercio e Manageritalia, nella promozione culturale ed economica del settore Terziario. Nato 30 anni fa ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e di conseguenza la competitività delle Aziende. Pronto a cogliere gli stimoli della contemporaneità anticipando i trend del futuro è diventato il punto di riferimento per i suoi dirigenti associati.

Conta una Community di più di 30.000 dirigenti e 10.000 aziende associate: una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo delle conoscenze, capaci di creare valore attraverso la collaborazione e lo scambio di esperienze.

Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate.

Ogni momento formativo è unico nel suo genere: format sempre nuovi che spaziano dall'aula classica agli eventi esperienziali, dai podcast alle ricerche, dai master agli incontri con speaker di fama internazionale; metodologie all'avanguardia e collaborazioni di eccellenza.

Il Centro edita due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi, in partnership con esperti e Università, utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

CFMT, dal 2021, coordina per conto di Confcommercio e Manageritalia due nuovi servizi : "Politiche Attive" e "Piattaforma Welfare Dirigenti del Terziario".

Un'opportunità vincente per Aziende e Dirigenti.

Sedi:

Via P.C. Decembrio 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: [info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it)



FORMAZIONE UNICA. COME TE.

In collaborazione con:



**Associazione Italiana  
di Analisi Dinamica  
dei Sistemi**



Centro per lo Sviluppo e l'Innovazione Manageriale