Forbes
ITALIA

Dalla tecnologia alla cultura: così le imprese possono governare la trasformazione dell'AI

2026-11-03 17:45:50 di Forbes.it

URL:https://forbes.it/2026/11/03/intelligenza-artificiale-aziende-strategia-persone/

di Dario d'Elia Un progetto di intelligenza artificiale avviato solo per poter dire di averlo rischia di ripetere l'errore già visto con il cloud: diventare una casella da spuntare. È l'elemento su cui ha insistito **Roberto Massoli, cto di Lenovo Italia,** nella tavola rotonda "Governare il cambiamento digitale: leadership, fiducia e responsabilità". La sessione si è tenuta all'**IGF Italia 2026**, la declinazione nazionale dell'Internet Governance Forum promosso dalle Nazioni Unite. Il 29 e 30 ottobre presso le sedi dell'Università Federico II di Napoli si è parlato di intelligenza artificiale, sovranità digitale e cybersicurezza. Il formato è stato insolito per un evento di settore: nessun prodotto sul tavolo, ma il racconto di come cinque multinazionali del digitale gestiscono l'innovazione al proprio interno.

L'obiettivo prima dello strumento

Per Massoli il cto è chi "costruisce i ponti tra la tecnologia, le persone e il business". Il materiale con cui li costruisce è la co-creazione: tenere insieme l'obiettivo di business, l'impegno delle persone chiamate a raggiungerlo e il contributo della tecnologia, che serve a migliorare il processo. Per spiegarlo è andato in pista. Lenovo è partner tecnologico di Ducati, dove il metro di giudizio non lascia margini: "Il kpi è molto semplice: devono solo arrivare primi, non c'è un secondo posto". Tutto il resto, tecnologia compresa, vale nella misura in cui avvicina quel traguardo. Con l'intelligenza artificiale, ha avvertito, il rischio è perdere di vista questo principio, come è già successo in passato: "Vi ricordate il cloud? A un certo punto c'era qualcuno che diceva: devo fare per forza qualcosa in cloud". Aggiungere a un processo una funzione di AI **"solo per dire ce l'ho" non trasforma nulla. Marco Fanizzi, amministratore delegato di Dell Technologies** per Italia, Svizzera e Austria, è arrivato alla stessa conclusione partendo dall'organizzazione anziché dalla tecnologia. Le aziende, ha osservato, si concentrano spesso "sul come, sul quando, sul cosa", mentre l'unico modo per coinvolgere le persone in un cambiamento è spiegarne nel dettaglio il perché.

Un cambiamento che è una gara

Massoli non ha sminuito la portata del momento, ma suggerito cautela. L'AI è "un ulteriore cambiamento epocale", dopo i tanti già attraversati dal settore, e va affrontata con lo stesso metodo: "Benissimo, lo governeremo come abbiamo governato tutti gli altri: con competenza e con coscienza di quello che andiamo a fare". La differenza sta nel ritmo. Massoli l'ha paragonata **al passaggio dal carbone all'elettricità**, compresso però in tempi molto più brevi: "È una trasformazione, ma è una gara". Una gara così veloce che, ha ammesso, "noi stessi abbiamo paura del continuo cambiamento". Ed è proprio nella velocità che si nasconde la trappola. "Accelerare tantissimo, se ho sbagliato la parte di pianificazione, di formazione e di strategia, porta più velocemente al fallimento". Restando in pista, una curva impostata bene si percorre a tutta velocità e se ne esce in testa al gruppo; impostata male, la stessa velocità diventa il motivo per cui la si manca. Che il ritmo sia questo lo ha confermato **Raffaele Gigantino, country manager di Google Cloud Italy,** raccontando un'azienda in cui i nuovi modelli di frontiera si susseguono a poche settimane di distanza. La gestione del cambiamento, ha detto, è "qualcosa che ci fa stare svegli la notte". Google risponde con la formazione continua e con un metodo preciso. Si definisce "customer zero": prova su se stessa le tecnologie, ne verifica gli effetti e solo dopo le porta sul mercato. Ciò che arriva ai clienti, in altre parole, è già stato

collaudato in casa.

Come si guida una trasformazione

Sul modo di tradurre tutto questo in pratica, la proposta più strutturata è arrivata da Fanizzi di Dell. Il punto di partenza è una distinzione: il cambio modifica ciò che si fa ogni giorno, lascia più o meno intatta la struttura e si può gestire dall'alto. La trasformazione modifica il modo di pensare, operare e creare valore, e per riuscire ha bisogno del consenso dell'organizzazione. Per costruire quel consenso il manager tiene insieme la visione, cioè dove si vuole portare l'azienda, e l'impatto sulle persone, fatto di competenze da costruire, abitudini da cambiare e timori da affrontare. A queste aggiunge l'esecuzione, che richiede un punto di partenza chiaro, la misura dei progressi e la disponibilità a correggere la rotta. La misura non è un dettaglio: quello che non si può misurare, ha ricordato citando un principio caro alle multinazionali americane, non si può gestire né cambiare. E quando la trasformazione tocca il lavoro quotidiano, **chi dovrà viverla va coinvolto fin dall'inizio.** Così si evita di sbagliare bersaglio e non serve comunicare nulla a valle, perché la novità "è già embedded in quello che le persone fanno tutti i giorni". Nel suo caso, il tutto va moltiplicato per tre paesi. Fanizzi ha descritto il proprio ruolo come quello di un cuscinetto tra le scelte di una multinazionale con base negli Stati Uniti e i contesti locali, dove convivono "dna diversi anche di persone". Massoli ha guardato alla stessa questione dal lato della tecnologia, che a suo parere funziona solo quando smette di essere un'aggiunta. "Non ho un ulteriore strumento da utilizzare, **ma voglio che lo strumento entri nella mia quotidianità,** nel prendere le mie decisioni". Vale l'esempio del navigatore: la prima volta ci si chiedeva se conoscesse davvero la strada, oggi intere flotte di trasporto si affidano quasi soltanto ad algoritmi di quel tipo. Arrivarci non è scontato, perché si fatica a governare ciò che non si conosce. La reazione istintiva, ha osservato, oscilla tra la paura e la tentazione di chiudere la tecnologia "in



Se per Fanizzi la trasformazione ha bisogno di consenso, per **Veronica De Leo, Europe South Education sales manager di Microsoft,** ha bisogno prima di tutto di fiducia. Il suo esempio è la svolta impressa da Satya Nadella, che diventato ceo nel 2014 ha trovato persone brillantissime, ma concentrate soprattutto a dimostrarsi le più brillanti della stanza. I primi cambiamenti, ha ricordato, sono stati quindi culturali prima che tecnologici: premiare la curiosità di imparare anziché la pretesa di sapere già tutto. Una trasformazione, del resto,

attecchisce solo quando le persone la capiscono e ci credono. Da qui l'idea di creare spazi sicuri in cui sperimentare. De Leo ha citato i gruppi di docenti che costruiscono insieme un percorso di adozione di una nuova tecnologia e poi lo condividono: un'esperienza che, una volta vissuta, si trasforma in fiducia. Sullo stesso registro si è mosso **Vincenzo Granato, amministratore delegato di Commvault Italia**, specialista in protezione, gestione, backup, ripristino dei dati per le aziende. La sua premessa è semplice: "Noi non dobbiamo temere il cambiamento, siamo fatti per il cambiamento". Granato non ne ha nascosto il costo, che a volte significa ricominciare da capo, ma lo ha messo a confronto con ciò che il cambiamento lascia: competenze e punti di vista nuovi, spesso portati da colleghi più giovani o di altre culture. Anche l'errore rientra nel conto, purché venga letto per correggere la rotta. Per allenare questa attitudine regala da sempre ai collaboratori il noto saggio di Spencer Johnson *Chi ha spostato il mio formaggio?*, un invito a guardare dietro l'angolo che ha passato anche ai suoi due figli.

Dati e sicurezza, il prerequisito

Nessuna di queste trasformazioni regge senza dati affidabili. Massoli lo ha detto senza giri di parole: "Se sappiamo che l'AI è l'analisi statistica dei dati, se non abbiamo i dati corretti sarà difficile ottenere il risultato". Con dati sbagliati, per restare alla sua metafora, il traguardo non si taglia per primi. Fanizzi ha portato il tema sul piano della governance. Per le aziende, usare l'AI significherà imparare a porle le domande giuste e a valutarne le risposte, ma anche riconoscere quali dati sono strategici, come proteggerli e dove conservarli. Perché, ha ricordato, "l'intelligenza artificiale senza dati non esiste". **L'altra faccia della medaglia è la sicurezza**, dove secondo Gigantino lo scenario è già cambiato. Gli attacchi sono automatizzati e generati da macchine nell'ordine dei milioni, e affidarne l'analisi a decine o centinaia di esperti non è più pensabile. L'unica risposta possibile è mettere uomo e macchina dalla stessa parte. "La macchina e l'uomo devono lavorare insieme, perché l'AI oggi ha un effetto moltiplicatore", ha detto Gigantino, e il tempo che libera va investito nelle attività che portano più valore. De Leo ha allargato il perimetro. La sicurezza, per lei, non può restare confinata ai reparti informatici: deve diventare responsabilità di chiunque attui un cambiamento, così che le novità si affrontino "con una consapevolezza" e non con paura.

Il vantaggio che non si compra con un data center

Su un punto Fanizzi è stato netto: le imprese saranno "sempre più tecnologiche, ma non per questo più tecniche nel senso tradizionale". La tecnologia, ha osservato, si compra. A frenarne l'adozione sono piuttosto l'accesso al credito, la geopolitica e, in Italia, l'accesso agli investimenti, nel pubblico come nel privato. **Ma se la tecnologia è alla portata di tutti, dove si costruisce il vantaggio?** La risposta di Massoli è stata il passaggio più rilevante del suo intervento. Ha raccontato di un importante cliente italiano il cui sogno è che l'intelligenza artificiale "impari a fare dai suoi migliori collaboratori e dipendenti", rendendo disponibile a tutta l'organizzazione un sapere che oggi resta in poche teste. È lì, secondo Massoli, che si gioca la partita: "Probabilmente questo è il valore che le aziende porteranno sul mercato per tagliare il traguardo per prime". Usare l'AI per fare ciò che qualunque concorrente può replicare con gli stessi strumenti, invece, non porta lontano: "Non sto innovando, sto semplicemente ripetendo un'operazione". La strada che ha indicato è portare a un livello superiore **il valore delle persone**, l'unico patrimonio che non si duplica. A quel punto "la concorrenza non potrà copiarci semplicemente perché ha un data center più potente, delle macchine più potenti o degli algoritmi più potenti".



Per rendere l'idea, Massoli è ricorso alla Pietà di Michelangelo, scolpita con martello e scalpello: "Lo stesso martello e scalpello dato in mano a me non avrebbe avuto lo stesso risultato". **Lo strumento conta, ma il risultato dipende da chi lo usa**. In questa partita, secondo lui, l'Italia parte avvantaggiata, perché le sue aziende hanno sempre saputo leggere ciò che avevano e portarlo più in là, scoprendo nuove tecnologie e nuovi prodotti. A fare da cornice c'è il mantra interno di Lenovo, **"AI for all"**: un'intelligenza artificiale disponibile a tutti, dal telefono, "perché magari è l'unico strumento che qualcuno ha", fino alle infrastrutture più potenti.

Competenze, gavetta e nuove generazioni

Resta da capire quali competenze servano. Massoli ha indicato AI management, controllo e verifica dei risultati, ma ha messo al primo posto il cambiamento delle persone, da accompagnare sia dentro le aziende che portano la tecnologia sul mercato sia insieme ai clienti. Granato ha segnalato un effetto meno discusso dell'automazione. Assorbendo i compiti più semplici, l'AI sta erodendo proprio la gavetta su cui si formavano i più giovani. Per questo ha chiesto a imprese e istituzioni di offrire agli studenti più occasioni concrete di confronto con il lavoro già durante gli studi. **Ciò che la macchina non sostituirà, a suo avviso, è la decisione:** un modello può scegliere su base statistica, non con il giudizio di una persona. Lo stesso vale per l'intelligenza emotiva, la capacità di leggere contesti e persone, che Granato cerca nei colloqui di selezione osservando se gli occhi dei candidati si accendono parlando di un progetto. Con i più giovani, del resto, cambia anche il modo di guidare i team. Fanizzi ha portato un dato: tra le circa 900 persone dei tre paesi che dirige, il 30% ha meno di 30 anni ed è cresciuto ricevendo feedback continui, mentre le generazioni precedenti erano abituate a una valutazione all'anno. Massoli ha letto la stessa richiesta come una risorsa. I giovani chiedono feedback come si fa in un processo tecnologico, per migliorare ciò che stanno facendo, e spesso non partono dal presupposto che qualcosa sia impossibile. Lo ha raccontato con il caso di un simulatore che un gruppo di ingegneri della sua generazione giudicava irrealizzabile: "Viene chiesto a un gruppo di studenti che non sapevano che era impossibile farlo e l'hanno fatto". Oggi quei simulatori permettono di fare test senza costose sessioni in pista. Alla rappresentante degli studenti, che ha chiesto come prepararsi al lavoro, De Leo ha risposto immaginando un'AI destinata a diventare poco visibile, come la luce che si accende entrando in una stanza. "Il lavoro del domani non esiste oggi", ha detto, e per affrontarlo serve usare l'AI "per pensare di più, non di meno". **Il modello che ha proposto è Leonardo da Vinci**, che è stato insieme pittore, inventore, anatomista e studioso di idraulica. Il digitale, ha osservato, riguarda giuristi e biologi quanto ingegneri, e gli stessi strumenti devono arrivare allo studente di un grande ateneo come a quello di provincia. Curiosità e pensiero critico sono tornati in quasi tutte le risposte. Fanizzi ci ha aggiunto la disponibilità a uscire dalla zona di comfort, con un'ammissione personale: con l'AI oggi lavora tre volte più di prima, senza che questo significhi automaticamente essere più produttivo.

Il futuro resta una scelta umana

Nessuno, al tavolo, ha ceduto al catastrofismo. Gigantino ha indicato l'orizzonte a cui tendere, una tecnologia capace di aiutare a curare 300 milioni di persone affette da malattie rare, e si è detto convinto che l'uomo saprà governare l'AI proprio perché ne è l'autore. Fanizzi ha ribadito che la responsabilità delle decisioni finali resterà alle persone, e ai più giovani ha affidato **la frase di Seneca sulla fortuna come incontro tra talento e opportunità**: bisogna farsi trovare pronti. Granato ha condensato lo stesso concetto in una formula, il risultato è uguale al potenziale meno le interferenze, prima di congedarsi dagli studenti: "La tecnologia vi mette a disposizione lo strumento per fare qualsiasi cosa. Dipenderà sempre da voi". A chiudere il cerchio è stato Massoli, con un invito rivolto tanto agli studenti quanto alle imprese e coerente con tutto il suo intervento: **"Non cavalcate il cambiamento, siate il cambiamento".**