

LOCUS

theBUSINESSedit.



HSL Advisors



N.5 - Marzo 2026
Locus | Magazine Digitale
HSL Advisors



Dal “fare” all’ “essere” azienda: il vero punto di partenza della trasformazione.



Alessandro Nizzo

IT manager

01/03/2026

La vera **trasformazione aziendale** non comincia con l'acquisto di un nuovo gestionale o con l'introduzione dell'intelligenza artificiale. L'innovazione tecnologica, per quanto fondamentale, è solo un acceleratore.

Il cambiamento profondo prende il via molto prima: **dai processi e dalle persone che li portano avanti ogni giorno.**

Questo è il messaggio chiave che emerge dall'analisi di molte dinamiche aziendali in crescita. Per costruire un'impresa solida e capace di scalare in modo sostenibile, il primo passo è comprendere a fondo come il lavoro viene svolto oggi e come dovrebbe evolvere domani.

Il problema è a monte: i processi (non i software)

L'errore più comune che molte realtà professionali commettono è cercare la soluzione dei propri problemi di efficienza direttamente nel software, quando il vero ostacolo risiede nella **manca di chiarezza nei flussi di lavoro.**

I sistemi vengono alimentati dalle persone.

Se le persone non seguono procedure definite e standardizzate, nessun sistema, per quanto sofisticato, potrà restituire dati completi o affidabili. Si rischia così di automatizzare il caos, rendendolo solo più veloce.

L'analisi dei processi serve esattamente a questo: a rendere esplicito ciò che oggi accade in modo implicito, trasformando l'esperienza individuale in una conoscenza collettiva, organizzata, misurabile e condivisa.

La sequenza corretta: persone, processi, strumenti

Per una crescita autenticamente sostenibile, un'organizzazione deve rispettare una sequenza logica ben definita:

1. **Persone** competenti e consapevoli.
2. **Processi** chiari e condivisi.
3. **Strumenti** informatici adeguati.

Spostare o, peggio ancora, invertire questo ordine, puntando subito sulla tecnologia, è controproducente. Un gestionale moderno o un'interfaccia utente più fluida non risolveranno il problema se la base (i processi) resta indefinita o in mano alla singola persona.

Dal sapere individuale alla conoscenza aziendale

Finché le procedure non sono descritte e formalizzate, l'azienda si affida pericolosamente alla memoria e all'esperienza dei singoli.

Il rischio è duplice: inefficienze quotidiane e, soprattutto, la **perdita di conoscenza collettiva** quando una persona chiave decide di lasciare l'organizzazione.

L'analisi dei processi diventa, in questo senso, uno strumento fondamentale di **conservazione del sapere**, indispensabile per compiere il salto di

qualità: passare dal gruppo di professionisti che "se la cava" a una vera e propria **organizzazione strutturata**.

Il BPMN: Il linguaggio universale per comprendere

Per tradurre la conoscenza implicita in un linguaggio universalmente condiviso e operativo entra in gioco il **BPMN (Business Process Model and Notation)**.

Si tratta di una notazione standard che trasforma l'analisi in un modello grafico disegnato, leggibile e — in particolare — "eseguibile". Questo modello non è un semplice diagramma statico, ma può essere tradotto in un file XML (o altri formati digitali) che un motore BPM (Business Process Management) può leggere, interpretare, eseguire e monitorare.

È così che il BPM diventa una fonte cruciale di dati oggettivi sui **tempi di attraversamento** delle attività, sulle **collaborazioni tra reparti** e sui possibili **colli di bottiglia**.

Permette in sintesi di affrontare la domanda più utile di tutte: *"È normale che questo passaggio richieda così tanto tempo?"*

Dall'analisi al miglioramento continuo

Un'organizzazione che disegna, monitora e misura attivamente i propri processi è un organismo mai fermo.

L'utilizzo della metodologia BPM consente non solo di **ridurre gli sprechi** e **migliorare l'efficienza**, ma funge da alimento per una **cultura della conoscenza condivisa** e, per questa via, una maggiore consapevolezza.

Ogni persona sa chiaramente dove inizia e dove finisce

il proprio contributo, e ogni passaggio del processo, una volta formalizzato, genera nuovi dati cruciali per evolvere e migliorare continuamente.

In conclusione, la trasformazione digitale prende vita solo quando le persone comprendono i propri processi e la conoscenza diventa patrimonio comune.

L'Intelligenza Artificiale come acceleratore, non come sostituto: la strategia del "doppio binario"

La tecnologia è l'acceleratore; persone e processi sono il motore.

La verità è che non ci sono scorciatoie, solo olio di gomito.

L'intelligenza artificiale resta comunque un game-changer, ma il suo vero potenziale emerge quando si innesta su processi già compresi e almeno parzialmente strutturati.

Per questo ha senso adottare una strategia di **"doppio binario"**: da un lato portare avanti con disciplina la mappatura BPMN dei processi critici, dall'altro avviare da subito piccole sperimentazioni mirate con tool di AI generativa (per esempio assistenti per la redazione delle procedure, analisi dei log di processo, supporto alla formulazione delle regole operative) su aree a basso rischio.

La **"ricetta"** del **trade-off** potrebbe essere: **70% focus su analisi e disegno dei processi core** (workflow che impattano clienti, margini, compliance), **20% di sperimentazione controllata** di AI a supporto di questi stessi processi (prototipi, proof of concept, co-pilot interni), **10% su casi d'uso esplorativi non critici** che aiutano le persone a prendere confidenza con i nuovi strumenti.

In questo modo l'organizzazione evita sia il blocco dell'*"aspettiamo di avere tutto mappato prima di muoverci"*, sia l'illusione del *"mettiamo l'AI ovunque e poi vediamo"*, costruendo invece un percorso in cui l'AI accelera un motore fatto di persone e processi, senza sostituirlo.



theBUSINESSedit.