

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2018)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Agenti del cambiamento (digitale) : una formazione che prepara i giovani alla società 4.0  
**Autor:** Alberton, Siegfried / Bitetti, Leandro  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1044656>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Siegfried Alberton e Leandro Bitetti

Siegfried Alberton è Professore SUPSI, Responsabile del Centro competenze inno3 del DEASS e Responsabile scientifico del Master of Science SUPSI in Business Administration. È membro di Direzione di regiosuisse e membro

delegato della SUPSI nella commissione ricerca e sviluppo delle SUP di swissuniversities. Leandro Bitetti è docente-ricercatore presso il Centro competenze inno3, dove svolge attività di insegnamento, ricerca e servizi nell'ambito della

gestione strategica. Le loro attività di ricerca, servizio e insegnamento si concentrano sui temi dell'economia e della politica regionale, della gestione strategica, passando dal trasferimento di conoscenze e di tecnologie, alla successio-

ne d'impresa, all'innovazione aperta e sociale, sino ai sistemi di monitoraggio dei comportamenti e dei processi legati a innovazione e imprenditorialità.

# Agenti del cambiamento (digitale): una formazione che prepara i giovani alla società 4.0

La digitalizzazione è l'imperativo strategico di ogni organizzazione. Le aziende hanno bisogno di manager in grado di capire le trasformazioni in atto e di gestire il cambiamento con visione sistemica. Il Master of Science in Business Administration con Major in Innovation Management sta riconfigurando contenuti e metodi didattici per preparare i professionisti di domani: un esempio è la Digital Challenge all'interno corso in Gestione dell'innovazione.

Una formazione professionalizzante necessita di uno sguardo particolarmente attento ai continui cambiamenti della società – intesa come individui, imprese, governi – e ai legami tra questi soggetti, al fine di rimanere al passo con le trasformazioni che la caratterizzano. Si sta passando ad un mondo sempre più interconnesso e un ruolo importante è giocato dalle tecnologie digitali che stanno rivoluzionando le relazioni tra persone, organizzazioni e oggetti. Si parla di una quarta rivoluzione industriale, la quale, a differenza delle precedenti, è ancora più sistemica e pervasiva. Il nostro territorio non è esente da questa metamorfosi e, di conseguenza, è imperativo, per chi opera nella formazione professionale, riflettere su come adattare i contenuti e i percorsi didattici al fine di fornire gli strumenti necessari per affrontare le nuove sfide con coscienza e competenza.

## La digitalizzazione e la gestione dell'innovazione

La digitalizzazione mette in discussione anche il profilo dell'economista aziendale, sia dal punto

di vista delle sue conoscenze, sia dal punto di vista delle sue competenze. Ciò è dovuto al fatto che l'applicazione di queste tecnologie ha dei risvolti particolarmente scardinanti per la nostra società. Stiamo assistendo, infatti, alla nascita di nuovi prodotti, nuovi processi produttivi e di consumo, come pure, e sempre di più, a nuovi modelli d'affari.<sup>[1]</sup> In altre parole, le aziende stanno affrontando la trasformazione digitale coscienti che questa rappresenta una sfida soprattutto strategica e non (solo) tecnica.<sup>[2]</sup> Un elemento chiave di questa trasformazione sono i "dati", oggi sempre più considerati un asset strategico e la nuova "materia prima". La sfida per i manager consiste nel riuscire a tradurre i dati, sempre più numerosi, complessi e spesso non strutturati, in informazione di valore.<sup>[3]</sup> La rinnovata Business Intelligence è la risultante di discipline, metodi, strumenti e approcci (quantitativi e qualitativi) diversi, che toccano sia aspetti tecnici e tecnologici, sia aspetti socioeconomici e culturali.

## La digitalizzazione all'interno del Master in Business Administration

Nel panorama internazionale, la formazione universitaria sta cominciando ad adeguarsi all'era digitale<sup>[4]</sup>, sia a livello di contenuto, sia a livello didattico. Su queste due dimensioni si è chinata anche l'intera faculty del Master of Science SUPSI in Business Administration con indirizzo specifico nella gestione dell'innovazione, introducendo alcuni primi interventi volti a far avvicinare gli studenti al mondo digitale, sempre rimanendo nell'ambito del ruolo di economisti aziendali e, in particolare, secondo la missione di questo programma didattico, nel ruolo di futuri agenti del cambiamento. Il Master è una proposta formativa di base, gestita in collaborazione con la

[1] Hartmann, P.M., Zaki, M., Feldmann, N., & Neely, A. (2016). Capturing value from big data—a taxonomy of data-driven business models used by start-up firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1382–1406.

[2] Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1–25.

[3] Rogers, D.L. (2016). *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. New York: Columbia University Press.

[4] Collins, A., & Halverson, R. (2018). *Rethinking education in the age of technology: the digital revolution and schooling in America*. New York: Teachers College Press.



Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). Esso mira a formare professionisti aziendali che sappiano agire creando soluzioni innovative in risposta ai nuovi bisogni del mercato e della società, sfruttando il potenziale insito nelle nuove tecnologie, in maniera sostenibile e cosciente, attraverso una visione sistemica. I moduli che compongono tale programma contribuiscono, sinergicamente, a fornire conoscenze e competenze utili a questi professionisti aziendali, che possono operare ovunque, grazie all'abito che il Master cuce, su misura, su ognuno di loro. Tenendo conto del ruolo importante che queste risorse rivestono per le imprese e per la società, la considerazione e l'integrazione delle nuove tecnologie digitali nei contenuti e nella didattica sono fondamentali.

*“ È imperativo, per chi opera nella formazione professionale, riflettere su come adattare i contenuti e i percorsi didattici al fine di fornire gli strumenti necessari per affrontare le nuove sfide con coscienza e competenza.”*

All'interno di un Master orientato alla gestione del cambiamento, la digitalizzazione è un tema che va affrontato come qualsiasi altro tema a sfondo tecno-sociale. Nella storia le ere tecnologiche si susseguono regolarmente, oggi, ancora di più, con una certa accelerazione, ma la predisposizione mentale con cui le si affronta non cambia. Coerentemente con i cambiamenti dei contesti economico, sociale, tecnologico, politico, istituzionale e ambientale, si adattano i metodi e gli strumenti di analisi e operativi, così come le strategie aziendali e le misure di policy a livello pubblico. Ogni fase tecnologica porta con sé sfide e opportunità; scopo della formazione è discuterle e dibatterle ambedue attraverso argomentazioni, senza polarizzare il dibattito tra chi si preoccupa del fatto che i robot ci ruberanno il lavoro e coloro che sostengono che la tecnologia crei sempre crescita e competitività.

In qualità di docenti, dobbiamo quindi chiederoci come facilitare la comprensione di fenomeni così complessi e dalle molteplici sfaccettature. I contenuti delle materie e le metodologie didattiche devono essere costantemente aggiornati per consolidare anche le basi disciplinari dell'economista aziendale. Le metodologie didattiche possono contribuire a sviluppare negli studenti creatività, curiosità, capacità organizzativa, responsabilizzazione e senso critico, caratteristiche, queste ultime, fondamentali per riuscire a gestire il cambiamento (elementi sempre più ricercati anche dai responsabili delle risorse umane).

Diversi docenti si sono attivati per integrare il tema della digitalizzazione all'interno dei propri moduli in maniera coerente con gli obiettivi didattici. Ad esempio, Daniela Willi-Piezzi, coadiuvata da Daina Matise Schubiger, ha dato la possibilità agli studenti, all'interno del corso di Strategic Marketing, di affrontare un mini-progetto basato sul Marketing digitale, enfatizzando come la diffusione delle nuove tecnologie stia cambiando radicalmente il modo di approcciarsi al mercato. Nel corso di Advanced Strategic Management, tenuto da Leandro Bitetti, gli studenti apprendono, attraverso la tecnica della classe rovesciata (metodologia che prevede un ampio uso delle tecnologie digitali come video-lezioni, quiz online, blog, ecc.)<sup>[5]</sup>, come descrivere, analizzare e innovare i modelli d'affari, soprattutto nel contesto locale, dove assistiamo all'emergere di nuovi Business Model digitali che stanno sfidando le imprese tradizionali e il loro modo di funzionare. Infine, nel corso di Economics & Management of Innovation di Siegfried Alberton, il riferimento dei processi innovativi sta diventando, forzatamente, quello digitale. Per questo motivo nell'edizione 2017/18 del modulo, nella parte applicativa del corso, la sfida che gli studenti hanno dovuto affrontare toccava direttamente la strategia di digitalizzazione di alcune organizzazioni attive sul territorio cantonale (*Digital Challenge*).

---

## La Digital Challenge

L'obiettivo principale della sfida consisteva nell'analizzare il grado di preparazione delle organizzazioni oggetto di studio e di formulare raccomandazioni strategiche per il futuro. Un'attività importante che gli studenti hanno dovuto svolgere è stata quella di adattare un questionario di valutazione di prontezza alla digitalizzazione. Piuttosto che chiedere loro di sviluppare un'indagine *ex nihilo*, i docenti hanno ritenuto più formativo fornire uno standard internazionale (trattasi del modello IMPULS)<sup>[6]</sup> e di chiedere agli studenti di adeguarlo rispetto alle specificità dell'azienda che stavano analizzando, comprendendone il modello interpretativo sottostante. Un'attività che ha permesso loro di connettere gli approcci e i modelli teorici visti durante il corso, con la realtà digitale e quella aziendale.

Per rendere ancor più reale la sfida, l'esame finale consisteva nella discussione critica del feedback ai lavori fornito da parte dei diversi referen-

[5] Per maggiori informazioni si legga il relativo articolo scritto dai colleghi Leonardo Da Vinci e Fabio Lenzo, docenti dell'area in Lavoro sociale, che compare sul presente numero di Iride.

[6] Goerick, D., Lichtblau, K., & Stich, V. (2016). *Industry 4.0 Readiness Online Self-Check for Businesses*. Disponibile da: [www.industry40-readiness.de](http://www.industry40-readiness.de)



ti aziendali attraverso una registrazione video. Si è infatti richiesto alle aziende che hanno partecipato di registrare in modo strutturato i commenti al lavoro svolto. In sede di esame orale il video è stato mostrato agli studenti che, durante la certificazione, hanno mobilitato tutte le conoscenze e le competenze acquisite per difendere i risultati della *Digital Challenge*, argomentare i feedback aziendali e, complessivamente, per mostrare di aver raggiunto i traguardi formativi del modulo.

Il percorso ha dato esiti molto positivi, con la piena soddisfazione di aziende e docenti. Un'esperienza unica per i nostri studenti che sono potuti crescere molto grazie alle aziende che si sono messe a disposizione, le quali hanno fornito un laboratorio per lo sviluppo delle competenze in tema di gestione dell'innovazione, in particolare nel contesto della digitalizzazione. La sfida ha permesso di raggiungere un altro obiettivo strategico che sta a cuore alla SUPSI, segnatamente quello di avvicinare e integrare attività di formazione e di ricerca.

I questionari somministrati dagli studenti, come pure alcuni risultati dell'esperienza, si sono rivelati particolarmente utili al progetto di ricerca interdipartimentale DIGILAV.<sup>[7]</sup>

## What next?

Il Master si pone l'obiettivo del miglioramento continuo al fine di permettere la miglior preparazione degli studenti per il nostro territorio, rispondendo alle specifiche esigenze delle aziende e delle organizzazioni in termini di

attitudini, conoscenze e competenze. Siamo solo agli inizi dell'uso diffuso della digitalizzazione in tutte le sue potenzialità, ragione per cui bisogna continuare ad investire nella preparazione di profili solidi. Ecco perché è fondamentale proseguire questo dialogo sinergico tra ricerca e formazione, continuando ad offrire laboratori di sviluppo di competenze per gli studenti a partire dai progetti di ricerca.

A livello di contenuti e metodi didattici è importante insistere nell'offrire conoscenze e competenze per il mondo digitale. Un esempio concreto è rappresentato dal nuovo modulo sperimentale di *Integrated Digital Marketing*, gestito da Daniela Willi-Piezzì in modalità Blended learning, sviluppato assieme alla FFHS.

*“Ogni fase tecnologica porta con sé sfide e opportunità; scopo della formazione è discuterle ambedue attraverso argomentazioni, senza polarizzare il dibattito tra chi si preoccupa del fatto che i robot ci ruberanno il lavoro e coloro che sostengono che la tecnologia crei sempre crescita e competitività.”*

Infine, è auspicabile il rafforzamento delle collaborazioni con altri dipartimenti SUPSI nel disegno ed erogazione di un numero sempre più consistente di corsi interdisciplinari. La digitalizzazione è per sua natura multidisciplinare e va affrontata con una visione tecnica, ma anche strategica e socioculturale. In questo senso, alcuni progetti di ricerca che coinvolgono attualmente il Centro competenze inno3 e il Dipartimento tecnologie innovative della SUPSI, potranno ulteriormente tracciare questa via anche per altri dipartimenti.

[7] Per maggiori informazioni sul progetto si veda l'articolo del Prof. Andrea Cavicchioli, presente su questo numero di Iride.



