

Alessandro Prunesti
Mauro Bombardieri

Chief Digital Officer

Gestire la Digital Transformation
per persone e organizzazioni

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Alessandro Prunesti
Mauro Bombardieri

Chief Digital Officer

Gestire la Digital Transformation
per persone e organizzazioni

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag. 11
La nostra visione della Digital Transformation	» 13
1. La Digital Transformation e i suoi impatti sui mercati, le imprese e i processi di lavoro	
di <i>Alessandro Prunesti</i>	» 17
1. Il dilemma di organizzazioni, manager e lavoratori	» 17
1.1. Il digitale sta cambiando il nostro mondo, in modo rapido e irreversibile	» 17
1.2. La rilevanza del digitale in tutti i settori di mercato	» 19
1.3. Superare il <i>digital mismatch</i> delle competenze manageriali	» 21
2. I modelli di adozione delle innovazioni	» 24
2.1. Il modello di Rogers e la sua evoluzione	» 24
2.2. La curva del cambiamento organizzativo	» 25
3. Le nuove sfide per organizzazioni e manager	» 28
3.1. I settori di maggiore impatto in ambito Digital	» 28
3.2. Piattaforme emergenti vs Autorità: Uber	» 29
3.3. Pull batte Push: LEGO	» 29
3.4. Bussola batte Mappa: Elon Musk	» 30
3.5. Rischio batte Sicurezza: Coca-Cola	» 31
3.6. Disobbedienza batte Conformità: il Bitcoin	» 32
3.7. Pratica batte Teoria: Amazon	» 33
3.8. Diversità batte Capacità: Allianz	» 34
3.9. Resilienza batte Forza: Netflix Vs Blockbuster	» 35
3.10. Sistema batte Oggetto: la Google Car	» 36
4. La Digital Transformation è inevitabile. Vuoi cavalcarla o subirla?	» 37
4.1. Cos'è la Digital Transformation, oggi	» 37

4.2. Le nuove figure professionali rese possibili dal digitale	pag. 42
4.3. Il ruolo cruciale delle competenze trasversali	» 45
4.4. Le professioni più richieste in ambito Digital	» 45
5. Le competenze a supporto della Digital Transformation	» 49
5.1. Il DIGICOMP: framework europeo di riferimento delle competenze digitali	» 49
5.2. Il <i>Digital Development Model</i>	» 52
2. Avviare un processo di Digital Transformation	
di <i>Alessandro Prunesti</i>	» 56
1. Definire la sfida digitale	» 56
1.1. Da dove partire: il Digital Transformation Framework	» 56
1.2. Creare consapevolezza	» 59
1.3. Porre la trasformazione digitale al primo posto dell'agenda manageriale	» 61
1.4. Individuare gli stili di leadership e le principali resistenze al cambiamento	» 62
1.5. Valutare lo stato di partenza	» 67
1.6. Il ruolo strategico del CDO – Chief Digital Officer	» 74
2. Mobilitare l'intera organizzazione	» 78
2.1. Le 10 regole per coinvolgere gli stakeholder	» 78
2.2. Stabilire la governance del processo di trasformazione	» 81
2.3. Sostenere la trasformazione con gli investimenti in innovazione	» 86
2.4. Le nuove sfide per la direzione HR	» 92
3. Sostenere e rendere scalabile la trasformazione	
di <i>Alessandro Prunesti</i>	» 95
1. Acquisire e sviluppare le risorse chiave	» 95
1.1. Agevolare l'ingresso e la permanenza di Millennial e Generazione Z nell'organizzazione	» 95
1.2. Le nuove sfide per l'educazione al digitale a cura di <i>Mauro Bombardieri</i>	» 99
1.3. Acquisire competenze esterne: i nuovi modelli di recruiting per le professionalità digitali a cura di <i>Mauro Bombardieri</i>	» 100
1.4. Verso le nuove frontiere del recruitment digitale: Big Data, AI e Chatbot	» 103
1.5. Attivare progetti di smart working	» 107
2. Focalizzare gli investimenti	» 110
2.1. Trasformare gli obiettivi in attività	» 110

2.2. Guidare la trasformazione con il metodo Agile	pag. 112
2.3. I vantaggi dell'approccio Lean all'innovazione	» 115
3. Individuare il giusto modello di governance	» 118
3.1. I tre passaggi fondamentali	» 118
3.2. Individuare gli asset strategici	» 120
4. Sostenere la trasformazione e renderla scalabile	» 122
4.1. Gestire le relazioni con il reparto IT	» 122
4.2. Estendere i progetti pilota a tutta l'organizzazione	» 123
4.3. Attuare strategie di Total Rewarding sulle Risorse Umane	» 126
4.4. Analizzare le performance dell'azienda trasformata con i giusti KPI	» 129
4.5. La Digital Transformation nella Pubblica Amministrazione a cura di <i>Mauro Bombardieri</i>	» 130
4.6. Digital Transformation e comunicazione politica a cura di <i>Mauro Bombardieri</i>	» 133
4. Gli strumenti a disposizione per finanziare l'innovazione e la formazione in azienda	
di <i>Mauro Bombardieri</i>	» 136
1. I finanziamenti a disposizione per i manager	» 136
1.1. Il quadro europeo in breve	» 136
1.2. La strategia europea 2020	» 140
1.3. I programmi dell'Unione europea 2014-2020	» 143
2. Nozioni di modelli, metodi e strumenti di progettazione	» 147
2.1. I principi fondamentali del Project Cycle Management	» 148
2.2. I principi fondamentali del Goal Oriented Project Planning	» 148
3. Le tipologie di finanziamenti europei	» 149
3.1. Fondi diretti	» 149
3.2. Fondi indiretti strutturali	» 150
4. I fondi paritetici interprofessionali nazionali	» 151
Bibliografia	» 155
Sitografia	» 155

Alla mia famiglia.
Alessandro

A tutte le persone che hanno investito su di me, in qualsiasi forma.
Mauro

*“Cominciate col fare ciò che è necessario, poi ciò che è possibile.
E all’improvviso vi sorprenderete a fare l’impossibile”.*
S. Francesco d’Assisi

*“Cercate da soli la vostra strada,
cambiatela tutte le volte che volete, seguite i vostri sogni.
Non lasciate che l’educazione, le abitudini,
i vostri stessi preconcetti diventino una prigione.
Abbiate sempre il coraggio di cambiare voi stessi, le vostre idee,
il vostro approccio, il vostro punto di vista,
perché è l’unico modo per cambiare le cose che non vanno
e per migliorare la vostra vita e quella degli altri.
Pensate a quale impronta volete lasciare, a quale differenza volete fare”.*
Sergio Marchionne

Introduzione

La Digital Transformation è un fenomeno ampio e molto complesso, che impone una rimodulazione del mindset di ciascun professionista verso un vero e proprio *digital-first thinking*. Quest'approccio è indispensabile per favorire l'introduzione in azienda della figura del Chief Digital Officer: un abilitatore indispensabile per avviare e guidare il processo di trasformazione di ogni organizzazione. Oggi, infatti, le aziende devono essere capaci di anticipare il cambiamento governando in modo efficiente le opportunità di business legate al proliferare delle nuove tecnologie, valorizzando in modo "cross" tutte le funzioni aziendali, con particolare riferimento al Marketing, alla IT e alle HR.

I nuovi trend che stanno ridefinendo i mercati e la società civile (globalizzazione, digitalizzazione, interdipendenza tra ambienti fisici e virtuali, Industria 4.0) impongono infatti lo sviluppo di nuove competenze indispensabili per garantire un adeguato livello di competitività nell'erogazione di prodotti e servizi.

Questo libro si rivolge principalmente a manager di aziende, enti ed istituzioni pubbliche, ma anche a figure che operano nel mondo del giornalismo, della comunicazione politica e nel settore dell'istruzione, che intendono comprendere le dinamiche della Digital Transformation e attuare questo processo nella propria organizzazione per generare valore, anticipando e governando il cambiamento invece di subirlo.

La Digital Transformation e la nascita dell'innovativo ruolo del Chief Digital Officer introducono forti cambiamenti organizzativi sia nei processi di lavoro, sia nell'organizzazione dei ruoli e nel modello di recruiting. In queste fasi è necessario gestire la "paura" dell'ignoto e di una nuova esposizione di cui non si conoscono gli effetti se non dopo la sperimentazione, attraverso processi di engagement che guidino le persone nella conoscenza dei nuovi strumenti digitali e che illustrino in modo completo i vantaggi competitivi che si possono avere nel business e nella propria organizzazione. Nelle

aziende ci sono state molte resistenze, gestite attraverso conflitti e ricerca di nuove soluzioni.

Allo stesso tempo i processi formativi devono focalizzarsi su un tema importantissimo: l'online non può sostituire l'offline, entrambi devono integrarsi.

Un HR manager o direttore marketing non possono più pensare di gestire il loro ruolo e le loro aree di competenza senza la parte digitale. Un direttore commerciale non può pensare di gestire la propria attività solo online. Un recente studio LinkedIn-TNS rivela che il 65% delle persone iscritte alle piattaforme network condivide informazioni professionali. LinkedIn permette di creare contenuti coerenti e di qualità e di distribuirli nella rete dei propri contatti, in modo mirato ed efficace. Il social selling ha modificato il modello organizzativo e i sistemi di investimento delle direzioni commerciali, perché attraverso i social come Facebook l'azienda può veicolare la propria offerta, ma anche progetti, articoli e segnalazioni che forniscono ai propri follower una visione a 360° su di essa.

La Digital Transformation, inoltre, ha trasformato il concetto di presenza in azienda. Non è più molto importante *da dove lavori*; la presenza fisica in ufficio non è più fondamentale, perché l'attenzione si sposta sul processo di lavoro e sul risultato. Si è sviluppata una maggiore flessibilità organizzativa che ha favorito innovazione ed efficienza.

Questo processo non è un qualcosa di alieno, ma impatta direttamente sull'organizzazione, sugli aspetti professionali e personali della vita delle persone. I mezzi di comunicazione tradizionali si sono modificati e se ne sono creati nuovi, e tutti noi viviamo processi di Digital Transformation senza magari nemmeno accorgercene.

Le competenze digitali sono diventate uno strumento indispensabile per fornire soluzioni complesse nei processi di cambiamento. *“Le organizzazioni destinate a durare nel tempo sono quelle che non hanno il timore di cambiare”*, ricordava Steve Jobs ai suoi collaboratori. La Digital Transformation è una straordinaria opportunità di cambiamento e di trasformazione organizzativa che ci spinge ad accelerare verso il progresso.

Per attuare un processo di Digital Transformation nel ruolo di Chief Digital Officer occorre anzitutto comprenderne le peculiarità e sviluppare una *forma mentis* orientata alla *Digital Readiness*. Questo è l'obiettivo del capitolo 1, che descrive gli impatti dei processi di trasformazione digitale sui mercati, le imprese e i processi di lavoro, e descrive le nuove sfide che attendono il ruolo del Chief Digital Officer. L'obiettivo del capitolo è quello di fornire una visione a 360° sulle aree di competenza digitale che ciascuna organizzazione è chiamata a sviluppare per poter governare i processi di trasformazione.

Nei capp. 2 e 3 troverete i framework per avviare, sostenere e scalare un processo di trasformazione digitale. Il modello che viene proposto è il risultato dell'integrazione tra le esperienze professionali degli autori e i principali modelli di riferimento proposti in ambito internazionale.

Il cap. 4 fornisce una guida pratica per orientarsi negli strumenti di finanziamento messi a disposizione in ambito europeo per sostenere i processi di innovazione e trasformazione digitale.

La nostra visione della Digital Transformation

Oggi parlare di “trasformazione digitale” va molto di moda. Ne sono piene le esperienze condivise sui profili LinkedIn, così come i *white papers* pubblicati da società di consulenza grandi e piccole. I “guru” del digitale ne fanno il loro cavallo di battaglia già da diverso tempo, sfruttando con abilità il crescente interesse verso le nuove tecnologie che caratterizzano gli orizzonti di Industria 4.0, Blockchain, Internet of Things, realtà virtuale e tanto altro ancora.

La trasformazione digitale, in realtà, è un processo iniziato già dagli anni Settanta e che oggi conosce una nuova accelerazione per l'aumento esponenziale di tecnologie e piattaforme che ne aumentano all'infinito i campi di applicazione.

Chi come me è nato nel 1979, crescendo con la sfumata certezza di un “posto fisso” dopo la laurea, oggi grazie al Digitale ha la possibilità concreta di poterne sfruttare tutte le potenzialità: dalla creazione di imprese totalmente fondate sui servizi digitali, fino alla possibilità di trovare lavoro coltivando online il proprio personal branding.

Contemporaneamente, tuttavia, il digitale costituisce anche un pericolo per chi ne sottovaluta alcune implicazioni. Una scarsa consapevolezza delle informazioni che sono condivise online dagli utenti – uno dei risvolti più concreti dell'analfabetismo funzionale – può generare problemi molto seri per la privacy e la sicurezza di persone e aziende.

Tutto questo rende la trasformazione digitale un fenomeno molto complesso, e che interessa i singoli individui prima ancora delle organizzazioni.

Se ripenso alla strada che mi ha portato oggi a scrivere questo libro, è impressionante rendersi conto di come tutto sia cambiato in poco più di 30 anni.

All'età di sei anni imparai a scrivere utilizzando la mitica Olivetti Lettera 22 di mio padre e in quello stesso anno fece il suo ingresso a casa il primo computer: un Commodore 64 che utilizzavo sia per giocare, sia per compi-

lare le prime righe di codice nel linguaggio “basic”, che forse qualcuno di voi ancora ricorda. Nel 1995 arrivò a casa il primo Personal Computer (un “potentissimo” Pentium), nel 1998 il primo modem, nel 2002 la linea ADSL, e nel 2007 il mio primo smartphone. Nel 2008 ho creato il mio account personale su Facebook, mentre oggi guardo divertito i teenager scambiarsi messaggi via Telegram e Snapchat. Oggi gli elettrodomestici della mia casa (dal termostato agli interruttori elettrici) sono connessi a internet e dialogano con me a distanza attraverso le app. Non so neanche cosa potrà accadere tra qualche anno, ma il mio grado di confidenza verso le tecnologie digitali è tale che, ne sono convinto, sarò in grado di farne un buon uso qualsiasi saranno le piattaforme e i servizi online che tra 10 anni o meno la maggior parte di noi utilizzerà.

Alessandro Prunesti

La “Digital Transformation” ha impattato sulla mia vita e su quella di Alessandro sia a livello personale che a livello professionale. In questo libro vi racconteremo gli elementi che ci hanno ispirato a scrivere un testo sui processi di cambiamento che hanno scatenato la trasformazione digitale, che abbraccia in forma olistica non solo il *change management* e lo sviluppo organizzativo, ma anche la tecnologia, la comunicazione, la comunicazione politica, le relazioni professionali e interpersonali.

La trasformazione digitale impatta anche sugli aspetti emotivi delle persone, spesso senza che queste se ne rendano conto.

Con Alessandro ci siamo incontrati in un’aula di formazione e lo studio dei processi di digitalizzazione che analizzavamo e che riguardano tutto il mondo, ci hanno uniti prima in una relazione professionale e poi in una grande amicizia.

Racconteremo le nostre esperienze per condividerle e metterle al servizio degli altri, con l’obiettivo di entrare in relazione con i lettori, perché siamo convinti che ogni lettore avrà avuto esperienze di Digital Transformation sia a livello professionale che personale.

La Digital Transformation non è solo una rivoluzione tecnologica ma anche e soprattutto una rivoluzione culturale, che ha portato mutamenti sociali, politici ed economici ed ha impattato su tutte le abitudini di vita. La nascita dell’iPhone e dei nuovi device connessi a internet consente alle nuove generazioni l’accesso facilitato alle informazioni con la possibilità di condividere ciò che è di loro interesse. Molte aziende in ambito tecnologico falliscono, ma tante altre ne nascono. Nel 2008 sviluppo una grande passione per i social; sono attratto dalla possibilità di comunicare e condividere allo stesso tempo, di sperimentare nuove forme di socializzazione, di essere connesso

con persone che frequenti e di connetterti con altre che non conosci. Rimango affascinato dalla possibilità di avere accesso a molte informazioni e anche condividerle, diventando parte attiva del processo di produzione dei contenuti.

Istintivamente vedo il grande valore professionale che possono avere questi strumenti e sono consapevole che il mondo del lavoro sta cambiando velocemente e si trasformerà radicalmente nello spazio di vent'anni. Intuisco, per esempio, che nasceranno nuove professioni, è possibile promuovere ciò che è di tuo interesse, sia dal punto di vista professionale che personale. I social ti danno la possibilità di entrare in relazione con il prossimo più facilmente, per esempio, sviluppando nuove relazioni e consolidandone altre, hai la possibilità di vedere pezzi di concerto della tua band preferita o spezzoni di film su YouTube.

Allo stesso tempo avverto immediatamente quali sono le minacce e i pericoli di una nuova esposizione mediatica, soprattutto per chi non ha conoscenze e strumenti in tal senso. Infine, ma non meno importante, sento che cambieranno anche i paradigmi delle relazioni interpersonali e i modelli educativi, con figli che avranno tra le mani la possibilità di accedere a internet con connessioni continue.

Inizio quindi un processo di elaborazione di questa nuova cultura e nel 2012 decido di partecipare ad un master dedicato all'utilizzo professionale dei social media, allo sviluppo di competenze per il digital marketing ed allo sviluppo di conoscenze relative alla gestione dell'esposizione mediatica attraverso i social; contemporaneamente approfondisco gli studi attraverso testi specializzati e avvio delle sperimentazioni professionali e personali, realizzando ad esempio il mio primo blog. Due anni di studio, seminari, incontri e sperimentazioni mi aiutano a trasformare una grande passione personale in nuove *skills* e valore professionale, portando all'interno dell'azienda (per cui lavoro in quel momento) nuove competenze, nuova professionalità e nuovo knowledge. All'interno dell'azienda il commitment esiste e dal 2013 al 2015, nel ruolo di *Angelist*, mi occupo di migliorare le performance di mercato e la brand reputation dell'azienda, e di posizionarla sui social media sviluppando strategie di marketing e comunicazione digitale. Tutto questo porta a dei cambiamenti organizzativi epocali: sviluppiamo una social media policy che indica alle persone il modo più corretto di utilizzare i canali social, creando professionalità e valore per l'azienda. Lanciamo ed applichiamo prodotti digitali, che creano relazioni nuove con i clienti. Realizziamo una collana di e-book che permette ai professionisti di poter promuovere in modo nuovo e più veloce il loro *know-how* e quello dell'azienda.

Ho iniziato a fare delle interviste con il mio iPhone al presidente del consiglio d'amministrazione sul lancio di nuove iniziative, partnership commer-

ciali e nuovi prodotti. Ho creato, senza avere nessuna autorizzazione formale, il canale YouTube dell'azienda condividendone i contenuti su LinkedIn, generando in poco tempo un aumento esponenziale di contatti e visibilità. Abbiamo superato resistenze di ogni tipo, migliorando i risultati aziendali e creando valore in termini di competenze e di nuova cultura organizzativa. Tutto questo ha portato anche a una riorganizzazione dell'area marketing, al posizionamento dell'azienda sulla rete secondo processi di lavoro definiti e al rinnovamento della rete infrastrutturale e tecnologica dell'azienda stessa.

In una organizzazione puoi decidere di anticipare la Digital Transformation, o di governarla, oppure di inseguirla. Noi abbiamo deciso di governarla.

È stata una cavalcata avvincente e appassionante.

Mauro Bombardieri

C'è sempre una strada migliore; il vostro scopo è trovarla!

Io e Alessandro abbiamo trovato la nostra.

La Digital Transformation e i suoi impatti sui mercati, le imprese e i processi di lavoro

di Alessandro Prunesti

1. Il dilemma di organizzazioni, manager e lavoratori

1.1. Il digitale sta cambiando il nostro mondo, in modo rapido e irreversibile

In questi ultimi anni mi è capitato sempre più spesso di incontrare imprenditori e manager che mi contattano per capire meglio in che direzione sta andando il futuro.

Che siano responsabili di PMI, istituzioni pubbliche o grandi aziende multinazionali, emerge un interrogativo comune: ***“in che modo possiamo affrontare il cambiamento imposto dal digitale?”***.

Per poter rispondere a questa domanda occorre definire un percorso di consapevolezza digitale e cambiamento organizzativo molto complesso, che ti accompagneremo a comprendere durante la lettura di questo libro.

La rivoluzione digitale è sotto i nostri occhi e nessun mercato può restare immune dai suoi impatti. Ancora oggi, nel nostro Paese, il rapporto tra ecosistema digitale e mondo imprenditoriale è caratterizzato da due fattori critici:

- da una parte troviamo le *aziende*: molte delle innovazioni portate dal digitale contribuiscono a erodere quote di mercato consolidate in decenni di attività, se non addirittura a sfaldare i loro modelli di business che non sono in grado di sostenere le rapide accelerazioni imposte sul mercato dalle nuove tecnologie e dalle piattaforme online;
- dall'altro lato troviamo i *professionisti*, e in particolare le figure di *middle* e *top management*, che si trovano nella necessità di riposizionarsi sul mercato del lavoro per i motivi più svariati. Possono essere stati licenziati dalle aziende che puntano a nuovi mercati o che non hanno retto alla crisi

degli scorsi anni, oppure si rendono conto che devono acquisire nuove competenze e abilità in campo digitale per non essere estromessi dalla competizione per i ruoli chiave in azienda. Oppure, pur lavorando ancora nella loro azienda, si rendono conto che le competenze maturate in tanti anni non sono più adeguate a garantire la loro rendita di posizione nell'organizzazione, perché si sono già affacciati nuovi giovani professionisti con competenze nuove, diverse e più in linea con le attuali esigenze dei mercati.

In entrambi i casi, il vettore di questo cambiamento epocale viene definito dagli esperti del settore con un nome preciso: *Digital Transformation*. Anche se negli ultimi mesi questo termine inizia a essere sempre più abusato, dietro di esso si cela un fenomeno ampio e molto complesso che, come vedremo in questo libro, si lega ai temi dello sviluppo organizzativo e del *change management* prima ancora che alla gestione degli aspetti puramente tecnologici.

La Digital Transformation impone, sia per i singoli professionisti che per le aziende nel loro complesso, una rimodulazione del mindset di ciascun professionista verso un *digital-first thinking* indispensabile per costruire un'organizzazione resiliente, capace cioè di anticipare il cambiamento e di governare in modo efficiente la trasformazione dei modelli di management e di business senza doverne subire le conseguenze.

Gli ambiti di applicazione spaziano dalla gestione delle relazioni con i clienti al controllo della produzione, passando per le attività di comunicazione e marketing: nell'era digitale, ogni azienda deve ripensare il proprio modello di business, e chi non lo fa rischia di sparire dal mercato nel giro di pochi anni. Molti imprenditori pensano di poter ovviare a questo problema semplicemente introducendo in azienda nuove tecnologie digitali, ma in realtà sbagliano perché, come vedremo, la vera digitalizzazione parte dall'evoluzione delle *soft skills* delle persone prima ancora che dalle piattaforme online.

Le aziende impegnate nei processi di Digital Transformation fanno proprie le opportunità offerte dalla tecnologia (dalle piattaforme web, social e mobile fino alla Internet of Things, la Blockchain, l'Intelligenza Artificiale e i Big Data) e le utilizzano per innovare la loro offerta di prodotti e servizi, possibilmente cercando di anticipare le mosse dei rispettivi competitor. E l'intero ecosistema di ogni azienda è coinvolto in questo processo: impiegati, clienti, fornitori e partner sono chiamati a fare la loro parte, collaborando al raggiungimento di nuovi obiettivi.

Le aziende che vogliono vincere la sfida del digitale sono costantemente impegnate a migliorare i processi interni e modificare il loro modello di business per trasformarlo progressivamente in uno nuovo. Nel fare tutto questo devono concentrarsi nella creazione di nuove esperienze per i clienti, gene-

rare nuovo valore sul mercato, e spingere la loro organizzazione interna verso un nuovo standard di efficienza. La digitalizzazione cambia le strutture organizzative, i processi interni e le infrastrutture che vengono utilizzate per lavorare, portando dipendenti e collaboratori a vivere e collaborare tra loro in modo diverso rispetto a prima.

Le imprese che rifiutano il cambiamento, o che si muovono troppo tardi, rischiano di morire perché il mercato nel quale hanno prosperato per anni è già cambiato o, ancora peggio, non esiste più.

Facciamo un esempio per chiarire meglio questi concetti: tutti noi ricordiamo *Nokia*, l'azienda leader nella telefonia mobile degli anni Duemila, praticamente scomparsa dopo l'arrivo dell'iPhone. Nokia produceva telefoni cellulari che, dal punto di vista tecnico, erano molto migliori ed affidabili dei primi iPhone, tuttavia la *Apple* ha creato qualcosa che prima non era mai esistito: un ecosistema di applicazioni che ha consentito da una parte di trasformare un telefono cellulare in uno smartphone tuttotfare per la gioia dei suoi utenti, e dall'altro ha dato la possibilità a qualsiasi programmatore di poter creare le app e immetterle nell'*App Store*, condividendone i profitti.

Facciamo un altro esempio: *Blockbuster* era la più grande società di noleggio di videocassette, un vero e proprio gigante che non è riuscito a comprendere in tempo le opportunità di internet come strumento per la distribuzione on demand dei film. Oggi *Netflix* utilizza il web per distribuire le proprie serie TV, e sta così contribuendo a cambiare l'esperienza di intrattenimento domestica per milioni di persone in tutto il mondo.

E ancora, le agenzie di viaggio erano, fino a pochi anni fa, l'unico modo per organizzare una vacanza e scegliersi un hotel. Oggi *Booking.com* è, di fatto, l'agenzia di viaggio più utilizzata al mondo.

Oggi *Uber* è una piattaforma che, in alcuni casi, ha sostituito i taxi nelle preferenze di mobilità urbana degli utenti. E nel settore Automotive la *Tesla* di Elon Musk è la prima automobile *full electric* che si rivolge al grande pubblico e che oggi costituisce il punto di riferimento per tutte le case automobilistiche tradizionali, che la inseguono come benchmark per lo sviluppo di soluzioni di mobilità ad impatto zero.

1.2. La rilevanza del digitale in tutti i settori di mercato

Le organizzazioni oggi cambiano essenzialmente per due motivi principali:

- la globalizzazione dei mercati;
- i processi di digitalizzazione.