

Innovazione

IL SENSO DI UNA RIVOLUZIONE DI

L'alfa e l'omega della digital transformation: un percorso di approfondimento per i manager

Enzo Rullani
direttore TLab – Cfimt

LA DIGITAL transformation sta cambiando la cultura manageriale delle imprese, imponendo la ricerca di nuovi modelli di business. Dagli ultimi dati Istat risulta che solo il 3% delle imprese italiane (col 13% sul totale degli addetti) ha realizzato in modo compiuto la transizione al digitale. Il restante 97% deve ancora mettere a fuoco il senso e la portata del cambiamento in corso. Ma non può certo rimanere alla finestra, subendo passivamente le innovazioni degli altri.

La digital transformation, infatti, riguarda tutti, perché il suo effetto fondamentale è l'emergere di una nuova economia della conoscenza che usa il digitale per generare valore in modi diversi e sfidanti rispetto al passato. Avviando tre grandi traiettorie di evoluzione.

La prima è quella più immediata e visibile: grazie alla rete della comunicazione online, oggi è possibile creare valore aumentando rapidamente e in misura elevata i moltiplicatori applicati ai prodotti e ai servizi standard, specie se dematerializzati (sotto forma di dati, app, video, significati, marchi

ecc.). La digitalizzazione permette infatti di replicare e propagare questi standard a costo zero, in tempo reale, nel grande mercato mondiale. Dando origine – nei casi di successo – a percorsi di crescita esponenziale dei volumi dei prodotti e servizi corrispondenti.

Digitalizzazione: due novità dirompenti

Ma la moltiplicazione quantitativa degli standard, che estende la logica delle economie di scala, già ampiamente praticata in passato, è solo la punta dell'iceberg. La digitalizzazione, in realtà, apre la strada ad altre due novità dirompenti nella produzione di valore:

a) sviluppa automatismi che sono in grado di gestire la complicazione, ossia tutta una serie di varianti codificabili (ex ante), che in precedenza le macchine rigide pre-digitali non erano in grado di garantire e che oggi invece possono essere affidate a robot, algoritmi, learning machine, reti di internet of things (Iot). Col risultato che crescono le possibilità di personalizzare a basso costo prestazioni e prodotti, di velocizzare le lavora-



SENSO

zioni on demand, di organizzare catene di co-produzione nelle filiere globali e nell'organizzazione aziendale, gestendo al meglio le interdipendenze;

b) aumenta le capacità creative degli uomini, perché ciascuna persona coinvolta nell'interazione in rete può dare forma a idee e progetti collaborativi, facendo leva su un'intelligenza condivisa di potenza ben maggiore di quella dei singoli. Queste capacità creative consentono di governare a basso costo livelli crescenti di complessità, gestendo varianti non prevedibili e non codificabili ex ante. Diventa così conveniente, nella nuova economia della conoscenza digitalizzata, l'esplorazione della complessità a tutto campo, dando luogo a una gamma molto ricca di esperienze di vita e di lavoro, differen-

ziate in funzione dei singoli casi e mutevoli nel tempo.

Moltiplicazione degli standard, espansione degli automatismi capaci di gestire la complicazione, esplorazione di livelli sempre più elevati di complessità mediante forme condivise di intelligenza creativa, cambiano alla radice non solo le forme di concorrenza tra imprese, ma anche la cultura che il management deve mettere in campo per passare dalle vecchie alle nuove forme di generazione del valore.

Uomini 4.0: ritorno al futuro

Il Cfmt e l'Università di Udine, in una ricerca in collaborazione terminata da poco, hanno messo a fuoco il nuovo rapporto che la digitalizzazione viene a stabilire tra uomini e macchine, lungo percorsi di creazione del valore orientati

La digital transformation riguarda tutti, perché il suo effetto fondamentale è l'emergere di una nuova economia della conoscenza che usa il digitale per generare valore in modi diversi, e sfidanti, rispetto al passato

verso livelli crescenti di complessità. Ne parla il volume dal titolo *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità*, recentemente pubblicato da **Franco Angeli** in Open Access.

La premessa da cui è partita questa ricerca è che la digitalizzazione ha un elevato potere sostitutivo rispetto al lavoro umano, in tutti i casi in cui si sviluppa propagando

Innovazione

standard replicativi o automatismi digitali, sostituendo il lavoro degli uomini. Non tutto il lavoro, ma specificamente quello di tipo esecutivo che si limita a eseguire programmi o ordini ricevuti da altri. Di qui i timori che la propagazione delle tecnologie digitali si traduca in aumenti di produttività

Il percorso del digitale è necessariamente intrecciato alla formazione di uomini dotati delle competenze e delle capacità necessarie per gestire una transizione dalle grandi potenzialità (in termini di valore producibile) ma anche segnata da contraddizioni importanti



Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità
 Alberto F. De Toni, Enzo Rullani
 Free download: bit.ly/Uomini4_0Download
 FrancoAngeli

nei settori di applicazione, a prezzo di un corrispondente aumento della disoccupazione tecnologica dovuta alla perdita di posti di lavoro, man mano che compiti svolti in precedenza da uomini vengono affidati a robot o altri automatismi.

Bisogna però, su questo versante, considerare anche l'effetto compensativo legato alla crescita della complessità dei prodotti, dei servizi e delle relazioni associata alla digitalizzazione. Infatti, la progressiva crescita della complessità nel mondo digitale – aumentando i gradi di libertà degli user nella domanda dei prodotti e dei servizi – crea valore addizionale usando soprattutto lavoro umano qualificato. Un lavoro intraprendente capace di interagire senza difficoltà con gli automatismi digitali e al tempo stesso di dilatare il campo delle possibilità. In vari modi: immaginando soluzioni e servizi nuovi, creando progetti collaborativi, condividendo conoscenze e significati fuori standard, assumendo la responsabilità e il rischio delle esplorazioni trasformative rispetto al pre-esistente.

Human driven

In effetti, come emerge dalla ricerca Uomini 4.0, le innovazioni di successo studiate negli 11 casi impresa sono soprattutto innovazioni *human driven* e non solo *digital driven*. È una costante che vale in tutti i casi in cui bisogna andare

oltre le varianti codificabili (complicazione), per mettere a fuoco possibilità ad alto grado di indeterminazione (complessità). Su queste ultime, in realtà, sono gli uomini ad avere la capacità pratica di valutare e decidere responsabilmente il da farsi.

Il percorso del digitale è dunque necessariamente intrecciato alla formazione di uomini dotati delle competenze e delle capacità necessarie per gestire una transizione dalle grandi potenzialità (in termini di valore producibile) ma anche segnata da contraddizioni importanti. Per rendere sostenibile la transizione al digitale è infatti necessario integrare principi e tendenze contrastanti: come abbiamo visto, la produttività digitale che tende a sostituire il lavoro esecutivo con robot e algoritmi deve interagire con la crescita della complessità che genera domanda di nuovo lavoro (qualificato). Ma, un po' a tutti i livelli, l'integrazione delle diversità diventa la regola, un criterio da rispettare per andare avanti lungo il percorso della transizione: la dilatazione del virtuale deve accompagnarsi alla riscoperta del materiale ancorato alla fisicità dei produttori e dei consumatori in carne e ossa; *l'empowerment* delle soggettività decentrate, realizzato dalle piattaforme, deve coesistere con il potere monopolistico delle stesse, tutto ancora da disciplinare; il lato positivo, e splen-

dente, delle nuove prestazioni ottenibili dai dispositivi digitali, deve fare i conti con il “lato oscuro” che mette in pericolo la privacy, la sicurezza, la trasparenza delle opinioni e delle (spesso false) verità in rete.

La transizione manageriale verso il digitale deve mettere insieme tutto questo. Per farlo in modo efficace, accanto alla pratica sperimentale del nuovo, serve un processo di apprendimento che renda possibile rappresentare e gestire in modo consapevole il cambiamento. È quanto il Cfmt, in collaborazione con Kanso e con il Digital transformation institute, ha messo in programma con una serie di “conversazioni” sul tema, con il roadshow Dai-Digital awareness improvement (vedi box a fianco).

I 6 temi che il management deve affrontare

Attraverso la riflessione condivisa nei sei workshop previsti, saranno messi a fuoco temi “caldi” che il management della transizione digitale deve – volente o nolente – affrontare: il cambiamento che investe la leadership manageriale; i nuovi scenari di business e di consumo; il marketing della digital customer centricity; la codificazione delle relazioni (tra blockchain e nuove forme di business); lo smart working dell’ufficio digitalizzato; l’emergere – grazie ai big data e



Il ciclo di incontri **Dai-Digital awareness improvement - Conversazioni sulla trasformazione digitale** – si pone l’obiettivo di approfondire sia i più importanti temi connessi ai driver tecnologici relativi alla trasformazione digitale sia la componente umana, quella soft, che consente di riprogettare le organizzazioni, i processi e le competenze.

I prossimi appuntamenti:

- eLeadership. Come rileggere la leadership con la lente del digitale**
Milano Cfmt, 16 luglio || 17,30 - 19,30
- Gli scenari di business e di consumo tra intelligenza artificiale, big data e IoT**
Milano Cfmt, 20 settembre || 17,30 - 19,30
Torino, 27 settembre || 17,30 - 19,30
Roma Cfmt, 10 ottobre || 17,30 - 19,30
- Marketing e vendita nell’era della digital customer centricity**
Milano Cfmt, 18 ottobre || 17,30 - 19,30

Per info e iscrizioni: lvendola@cfmt.it
Per i successivi appuntamenti: bit.ly/CfmtUomini4_0

all’IoT – di reti integrate di comunicazione tra cose e persone. Tutti elementi che, nel loro emergere, vanno resi integrati tra loro lungo un percorso condiviso di trasformazione digitale dell’azienda, nelle sue forme organizzative e nel suo modello di business.

È un’evoluzione aperta che toglie valore a soluzioni standard e ricette prefabbricate. Bisogna infatti che ciascuna impresa immagini e sperimenti il nuovo in modo ade-

rente alla sua unicità. Anche per questo, nella maggior parte dei casi, i manager che fanno la scelta della digital transformation intuiscono, già in partenza, che si tratta di un percorso non lineare. Un percorso in cui, nel bene e nel male, tutto può accadere.

Dunque c’è un’unica prescrizione, prima di iniziare il viaggio: abbiamo bisogno di tracciare una mappa del territorio da attraversare. Prepariamoci. ■