ATTUALITÀ

Tre concetti per capire la sfida della Trasformazione Digitale

di **Fondazione AIDR** · 8 marzo 2021, 13:43

di Sandro Zilli, Innovation Manager – Resp. Osservatorio AIDR Innovazione e Crescita Digitale

Qualunque imprenditore, manager o professionista, descrivendo oggi il settore in cui opera, direbbe che la situazione è *"in evoluzione"*, ma spesso questo tanto decantato "cambiamento" viene percepito come qualcosa che riguarda innanzitutto e soprattutto gli altri. Con la trasformazione digitale parlare di cambiamenti nel mondo delle imprese appare quasi una banalizzazione, ma questo è un errore che può costare caro a chi non riesce a comprenderne la portata e la rapidità.

Essi si presentano rapidi e dirompenti, costringendo le organizzazioni di ogni settore a riconfigurarsi se non vogliono rischiare di sparire. Tempo fa il fumettista e scrittore statunitense Ashleigh Brilliant, a proposito del cambiamento ha detto: *"alcuni cambiamenti sono così lenti che non te ne accorgi, altri sono così veloci che non si accorgono di te"*.
Questa citazione rende bene l'idea della realtà in cui oggi operano le organizzazioni, che è sempre più mutevole e inafferrabile. Nell'era digitale, essere reattivi e rapidi, rappresenta un aspetto decisivo poiché il cambiamento riguarda tutti i settori e spinge il business verso nuove dimensioni. Tale fenomeno espande i confini tradizionali delle aziende, rendendoli a tratti indefinibili e creando non pochi problemi a quei competitor che non sono in grado di adattarsi.

Per rispondere ai mutamenti imposti dalla trasformazione digitale, le imprese si trovano di fronte ad una svolta cruciale: rinnovare il proprio modo di fare business sviluppando una differente visione e un modello operativo che integri cultura, persone, processi aziendali e tecnologie abilitanti. Anche una buona dose di creatività può risultare utile in questo scenario complesso, affinché si possa imparare a pensare fuori degli schemi e guidare le organizzazioni attraverso gli ostacoli del cambiamento, andando oltre la vision, il consueto rigore e le tradizionali discipline di management.

È logico pensare che coloro che in passato hanno investito in tecnologie e sviluppo delle competenze, possano risultare avvantaggiati nella risposta al cambiamento delle operations e dei modelli di business. Purtroppo, ciò non è comunque sufficiente, poiché tra le principali doti richieste ai manager oggi, vi è anche la capacità di comprendere e utilizzare i dati, al fine di cogliere indizi o segnali deboli che possano portare a individuare le trasformazioni in corso. In poche parole, dovranno capire i comportamenti del mercato, anche quelli apparentemente inspiegabili, per anticipare un futuro che inizia già a manifestarsi. Un compito di certo molto sfidante!
Per guidare le imprese al successo, è dunque fondamentale conoscere questo "environment" sempre più complesso e contraddistinto da fattori chiave riassumibili in tre concetti fondamentali: *Exponential – Disruption – Leadership*.

Proviamo a capire meglio il significato di queste tre parole e il loro impatto nel quadro di riferimento in cui operano le organizzazioni.

Exponential

Le organizzazioni attuali, dalle imprese alle istituzioni, hanno modelli organizzativi che fanno riferimento a strutture gerarchiche, basate su silos, con flussi decisionali top-down. Spesso, sono fondate sulla proprietà dei beni e gravate dalla scarsità di talenti, risorse e piattaforme tecnologiche. Praticamente uno schema organizzativo che risale al secolo scorso, un'epoca fatta di economie di scala, di stabilità e di prevedibilità. Sono soggetti strutturati su base lineare e dunque diametralmente opposti al paradigma esponenziale.

A causa di questa configurazione lineare, la maggior parte delle aziende, potrebbe essere incapace di tenere il passo rispetto ai rapidi cambiamenti in atto perché non preparata a dare risposte efficaci alle mutate esigenze dei clienti. Per restare competitivi nella discontinuità dei mercati globali, è dunque necessaria una transizione ad un modello esponenziale innovativo pensato per un mondo più aperto e trasparente, basato sull'abbondanza di dati, di tecnologie, di piattaforme, di informazioni, che rende obsoleto e irrilevante quello fondato sulla scarsità.

In pratica, la sfida per le imprese non è più la performance, ma la pertinenza, ovvero la capacità continua di adattarsi ai cambiamenti ripensando i modelli di business, la propria operatività e l'intera customer experience. In sostanza, si è passati da una società dove l'asset principale era il capitale, ad una data-driven dove l'asset principale sono i dati. Le aziende che oggi valgono molto, non sono tanto quelle che generano cash flow, ma quelle che sfruttano la capacità di gestione e di utilizzo dei dati al fine di supportare decisioni strategiche, scoprire insight critici, differenziarsi e

creare le condizioni ideali per ottenere un vantaggio competitivo.

Numerose ricerche evidenziano che le organizzazioni leader di mercato cambiano sempre più velocemente: la vita media delle Top 500 Fortune si è ridotta da 75 a 12 anni. Nei prossimi dieci anni si stima che il 40% di tutte le aziende della lista Fortune 500 spariranno a beneficio di nuovi soggetti più abili ad interpretare l'epoca in cui si trovano a fare business. Non c'è dubbio che in questa quarta rivoluzione industriale, avrà successo chi saprà far leva sulle tecnologie in accelerazione esponenziale come Big Data, IoT, Intelligenza artificiale, Cloud, etc.

Ed è proprio l'accesso all'informazione derivante da queste tecnologie che ora rende possibili nuovi modelli di business vincenti.

Disruption

La "Disruption", è quella forza esterna che crea rottura col passato e nello status quo. Essa comprende tutti i cambiamenti che avvengono nel momento in cui le nuove tecnologie modificano sensibilmente le regole del business, la vita delle persone e della società nel suo insieme. Parliamo di tecnologie di rottura che influenzano il valore aggiunto, la value proposition di prodotti o servizi esistenti e che risultano di grande interesse in questo momento. Ne sono degli esempi startup come Uber, Spotify, Netflix, Airbnb che sono diventate nel giro di pochi anni, big company di successo planetario capaci di rivoluzionare i rispettivi mercati. La loro intuizione è stata quella di sfruttare le tecnologie in modi inusuali, creando modelli di business innovativi e implementando strategie di successo che le aziende tradizionali in precedenza non avevano preso in considerazione. Emblematico è il cambio di paradigma di Netflix rispetto a Blockbuster. Alcuni modelli di business, come ad esempio la Sharing e la Gig economy, che prima erano ritenuti non applicabili perché non economicamente sostenibili, sono ora diventati realtà dirompenti e di successo. Questo è accaduto grazie all'azione delle startup innovative che hanno saputo interpretare i cambiamenti socioculturali e rispondere in modo agile e tempestivo alle aspettative del mercato. La disruption si può manifestare in ogni momento, sia all'interno che all'esterno di un'organizzazione, in forme e modalità differenti, basti pensare ai fenomeni della Brexit, all'impatto del COVID-19, all'ingresso delle tecnologie esponenziali, all'azione dei competitor o alle variazioni delle preferenze dei clienti.

Qualunque sia l'avvenimento che l'azienda si trovi a dover affrontare, le viene richiesta sempre maggior capacità di adattamento e lungimiranza.

Leadership

I cambiamenti di cui abbiamo parlato portano fuori dagli schemi e riscrivono nuove regole, partendo dalle persone, passando per i processi per poi arrivare alle tecnologie abilitanti. È necessaria la consapevolezza che l'innovazione non si limita all'adozione di nuove tecnologie, ma si basa sulla significativa crescita culturale di tutto il capitale umano per superare gli ostacoli e le resistenze nel processo di trasformazione.

Questo passaggio è cruciale perché la sfida posta dalla disruption, è la creazione di un gioco di squadra tra chi ha il compito di definire i nuovi indirizzi del business e chi deve rendere effettiva ed operativa la strategia".

Per avviare con successo il processo di trasformazione è necessario avere a bordo leader che abbiano una visione strategica e la voglia di rischiare, non ultimo, che siano capaci di vedere il prodotto lungo tutto il suo lifecycle. La leadership rappresenta la chiave per realizzare salti qualitativi nel sistema aziendale. Solo un leader orientato all'innovazione e alla creatività è in grado di vedere nel cambiamento nuove opportunità di guadagno e di successo per l'intera organizzazione.

Cosa dobbiamo aspettarci dal prossimo futuro?

L'ondata di cambiamento è oggettiva, concreta e inarrestabile, perché è spinta dalla trasformazione del cliente, il quale ha sviluppato comportamenti digitali in ogni aspetto della vita quotidiana. La chiave del successo sarà coniugare le dinamiche dell'exponential, della disruption e della leadership con nuovi mindest, strumenti e nuove competenze.

La trasformazione digitale abiliterà modelli più agili e flessibili, in grado di semplificare e velocizzare i processi per dare risposta alle necessità del mercato o dello specifico cliente. Tutto ciò, renderà possibile la creazione di nuclei di business interfunzionali, dove le singole persone saranno abilitate a progettare, decidere ed innovare. In pratica, non si farà più riferimento a processi rigidi e gerarchici, ma a delle procedure snelle che elimineranno i colli di bottiglia e a delle figure di riferimento abilitate a gestire il processo dall'inizio alla fine.

Questo nuovo modello sarà l'unico modo per affrontare l'atavico problema della mancanza di allineamento tra, aspettative del mercato e risposte delle imprese. È dunque evidente che oggi la differenza rispetto al passato non è data dalla tecnologia ma dal digital mindset, dalle competenze e dalle conoscenze.

Questo ridisegnerà il volto delle organizzazioni e le cambierà drasticamente (come successo ad esempio per Facebook, Netflix, Uber, Google) restituendo centralità all'asset più versatile e importante di tutti: l'intelligenza collettiva delle loro persone.

Articolo pubblicato su Istituzioni24: https://www.istituzioni24.it/2021/03/08/tre-concetti-per-capire-la-sfida-della-trasformazione-digitale/

© 2026 Istituzioni24