



**Corso di Laurea magistrale
in Management della
transizione digitale**

Design della trasformazione digitale

**Sante Dotto
Vittorio D'Orsi**

A.A. 2024-2025

The background image features a hand holding a glowing, golden orb. The hand and orb are positioned in the center-right of the frame. Surrounding them is a tunnel-like structure composed of the words 'DIGITAL TRANSFORMATION' repeated many times, creating a sense of depth and movement. The text is arranged in concentric, overlapping layers that recede into the distance. The overall color palette is a mix of warm golds and oranges from the hand and orb, and cool greys and blues from the text and background.

Trasformazione dei modelli culturali e industriali

Sante Dotto

Le slide che seguono raccolgono **appunti e citazioni** da libri e siti ai quali si fa riferimento nel testo, con l'obiettivo di mettere a disposizione degli studenti una traccia dei temi sviluppati durante la lezione, evidenziando gli aspetti principali di quanto discusso e approfondito in aula.

L'utilizzo di questo materiale, anche ai fini della preparazione all'esame, potrà facilitare la ricostruzione di un **quadro di insieme** sui diversi aspetti e argomenti oggetto della lezione, utile anche per lo sviluppo del project work previsto dal corso.

Questo materiale servirà quindi come riferimento e guida per una **riflessione complessiva** su quanto appreso durante la lezione, al di là di nozioni e dati di dettaglio che di per sé non costituiscono l'obiettivo formativo del corso.

The image features a hand pointing directly at the viewer, set against a background of the words 'DIGITAL TRANSFORMATION' repeated in a circular, tunnel-like pattern. The text is light gray and slightly blurred, creating a sense of depth. The hand is in the center, with the index finger extended. The overall color palette is muted, with grays and a soft blue for the text.

Cosa si intende per trasformazione digitale

Una definizione di trasformazione digitale per le aziende ...

Una innovazione sostanziale delle **strategie** aziendali, della creazione del prodotto, dell'organizzazione interna e del marketing (...) che affida al **digitale** la parte operativa, supportata da una **nuova visione** del mercato e delle azioni da introdurre all'interno dell'azienda.

1. La modifica delle strategie aziendali

È indispensabile un nuovo approccio di carattere **culturale**, che modifichi il modo di pensare e agisca sugli asset organizzativi e sulle strategie di business dell'impresa.

2. Il **cliente/utente** è la bussola che guida la digital transformation

Non si tratta di innovare processi già strutturati ma di modificare in modo sostanziale la cultura aziendale: il centro del processo è il passaggio da una visione fondata sul prodotto a una visione "cliente centrica", che richiede un nuovo approccio. Il cliente, i suoi bisogni e le sue scelte sono la bussola che orienta la digital transformation.

.... e per qualunque organizzazione

Una innovazione sostanziale delle **strategie** dell'organizzazione, verso l'esterno per la creazione di prodotti e servizi, verso l'interno per i modelli organizzativi e i processi di lavoro, che affida al **digitale** la parte operativa, supportata da una **nuova visione** del contesto di riferimento delle azioni da introdurre all'interno dell'organizzazione.

1. La modifica delle strategie

È indispensabile un nuovo approccio di carattere **culturale**, che modifichi il modo di pensare e agisca sugli asset organizzativi, sulla vision e sulla mission dell'organizzazione.

2. Il **cliente/utente** è la bussola che guida la digital transformation.

Non si tratta di innovare processi già strutturati ma di modificare in modo sostanziale la cultura dell'organizzazione: il centro del processo è il passaggio da una visione fondata sul prodotto/servizio a una visione "utente centrica", che richiede un nuovo approccio. L'utente, i suoi bisogni e le sue scelte sono la bussola che orienta la digital transformation.

Trasformazione digitale: i pilastri

6 PILASTRI DELLA DIGITAL TRANSFORMATION



1. Esperienza del cliente
2. Persone
3. Cambiamento
4. Innovazione
5. Leadership
6. Cultura

Trasformazione digitale: le regole

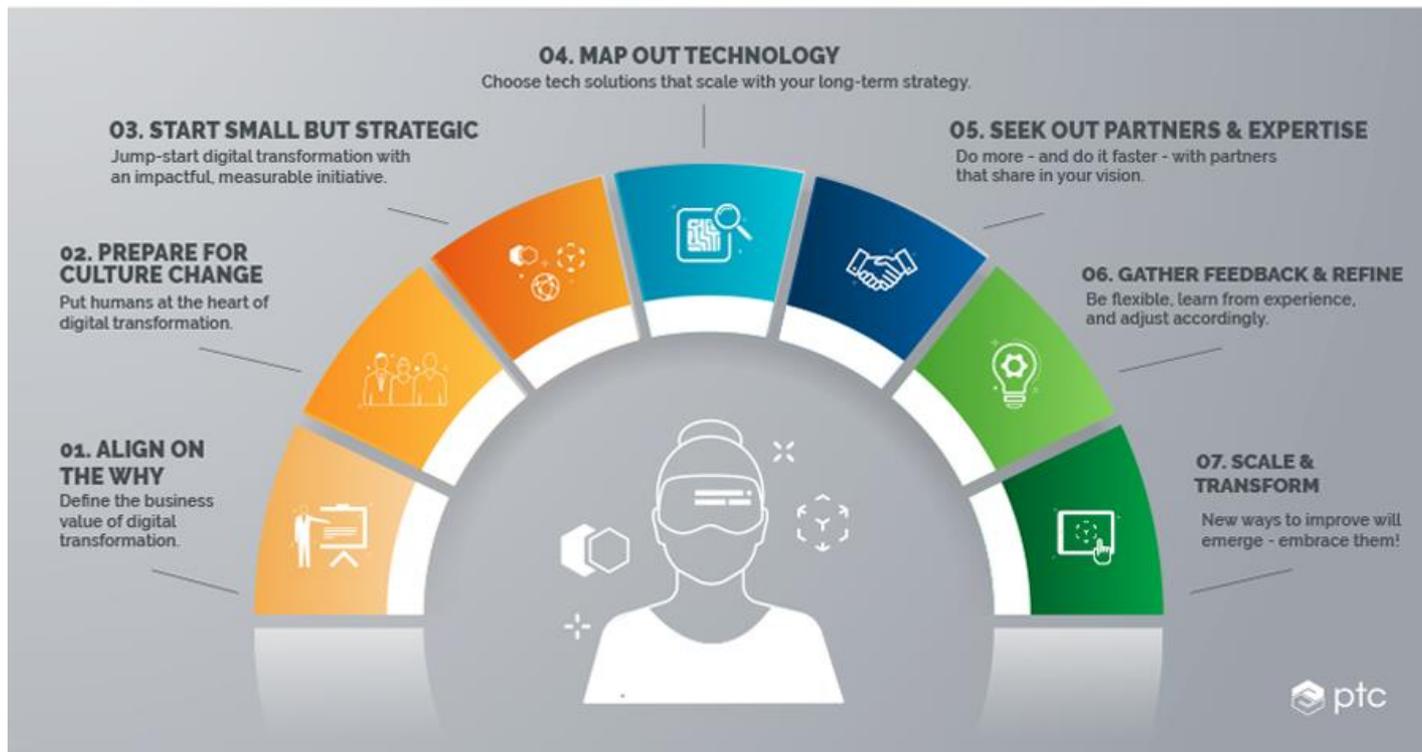
10 regole per guidare la trasformazione digitale

1. La tecnologia – da sola – non basta!
2. Una rotta ben definita
3. Flessibilità
4. Processi
5. Comunicazione e trasparenza
6. Data driven
7. Attrarre i migliori talenti
8. Formazione e abilitazione
9. Verso l'enterprise-as-a-service
10. Cultura della trasformazione

Trasformazione digitale: gli step

DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY

7 ESSENTIAL STEPS TO DRIVE DX SUCCESS IN THE ENTERPRISE



Trasformazione digitale: i programmi



Quello che serve è prima di tutto una roadmap

.... indipendentemente dalle **soluzione organizzativa** adottata (es. innovation manager, organizzazione digitale, task force)

.... «look at the **roadmap** to decide on the best **route** to the digital transformation»



non è un progetto tecnologico, una metodologia di analisi del contesto, un piano di attività, una valutazione costi- benefici, un assesment organizzativo, una indagine di clima aziendale, ...

è l'identificazione fortemente correlata al contesto di:



- **ambiti di intervento**
- **obiettivi**
- **priorità**

per cogliere le opportunità della trasformazione digitale di una organizzazione.

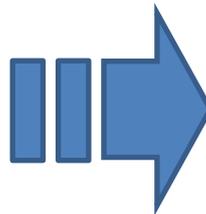
Progettiamo una roadmap per la trasformazione digitale

PUNTI CHIAVE

- **strategia** chiara di progettazione di nuovi processi nativi digitali
- guida e **leadership** organizzativamente e digitalmente evoluta
- investimenti adeguati sulle **competenze**
- centralità degli **utenti**
- **cultura organizzativa** aperta all'innovazione, alla collaborazione e al rischio

ANALISI DEL CONTESTO

- freni
- spinte



SELEZIONE

- ambiti di intervento
- obiettivi
- priorità

Opportunità e punti di attenzione evidenziati dall'esperienza sul campo

- un possibile **punto di partenza**: analisi dell'esperienza di lavoro da remoto attivato per l'emergenza sanitaria
- **engagement**: coniugare sempre approccio top-down / bottom-up
- **strategia**: riproposizione di vision, mission e value proposition da condividere all'interno e all'esterno dell'organizzazione
- **focus**: ripensare nuovi processi nativi digitali
- **misurazione dei risultati**: piani, indicatori e monitoraggio puntuale del percorso

A hand is shown pointing towards the right side of the frame. The background is a dark grey color with the words 'DIGITAL TRANSFORMATION' repeated in a light grey, sans-serif font, arranged in a circular pattern that creates a tunnel-like effect. The text is slightly blurred, giving a sense of depth and movement.

Uno sguardo al cammino percorso

In rete oltre a servizi ormai consolidati si stanno sviluppando nuove modalità di comunicazione e spazi di partecipazione attiva. Alcune di queste soluzioni possono essere di interesse anche all'interno di grandi organizzazioni.



MAPORAMA

BLOGOSFERA



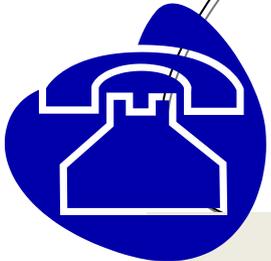
WEB TV



ORACLE.STAR



WIKIPEDIA



SKYPE



SERVIZI



GOOGLE
HEARTH

L'evoluzione dei sistemi informativi

- l'**evoluzione** dai sistemi gestionali → conoscitivi → organizzazione in rete
- il supporto al **change mngt**
- conciliare **approcci** bottom-up con top-down
- i **centri di competenza** con compiti specifici, responsabilità sui risultati e adeguate leve operative
- le nuove **tecnologie**
- l'**integrazione** front-office e back-office

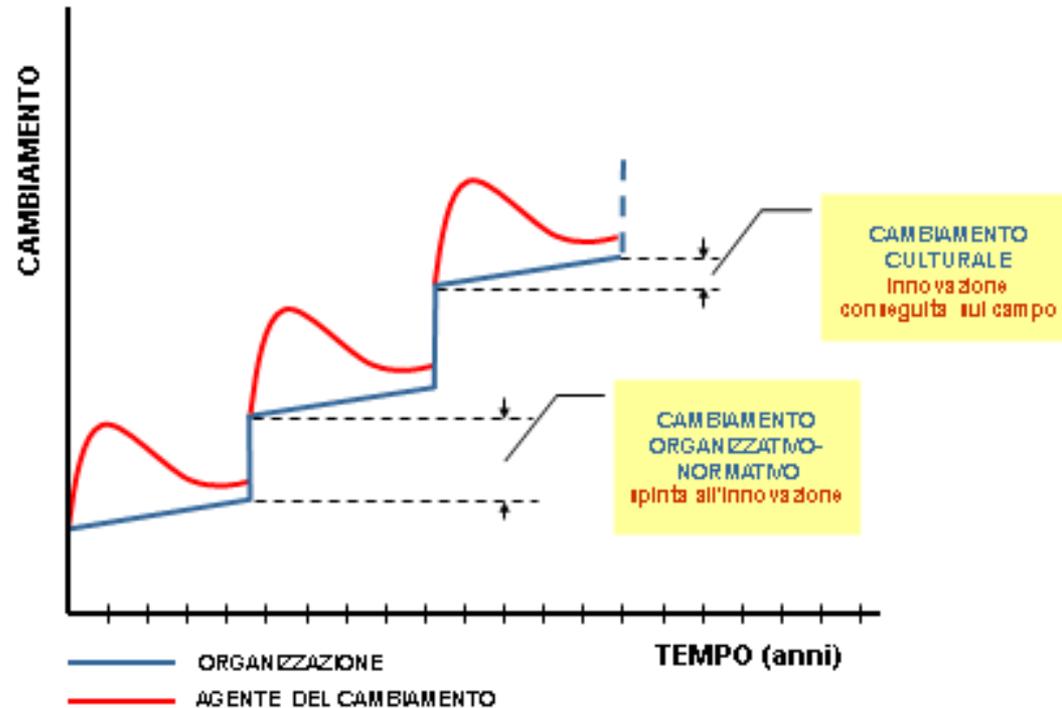
I PUNTI DI ATTENZIONE

- valutazione **costi / benefici**
- riduzione **costi di gestione**
- ripensamento **processi** “nativi” digitali
- una nuova **governance** per progetti di innovazione e revisione processi
- programmazione e controllo → valutazione **performance**

Il ruolo trainante delle tecnologie ICT

- i fenomeni che si sviluppano in rete stentano ad avere significative **ricadute organizzative**
- nelle organizzazioni complesse **carenza di domanda** su aree innovative → informatici più propositivi degli utenti (perché innovazione va a modificare il tradizionale modo di operare)
- la **contrazione risorse** → accordi di servizio/progetto per finanziare innovazione
- la formula dell'**innovazione** = creatività + esecuzione (altrimenti solo slogan e dispendio di risorse)
- gli **utenti** richiedono
 - servizi/dati disponibili al momento giusto
 - facilità di accesso, disponibilità online, sicurezza, trasparenza, ...

La curva del cambiamento



Ingredienti

- strategia/norme → **top down**
- buone prassi → **bottom up**
- cultura del **cambiamento**
- no slogan ma **percorso** molto stringente per non disperdere risorse

Le competenze necessarie

Competenze lato organizzazione

per accedere a modalità evolute di fruizione delle nuove tecnologie

- ripensare i processi
- capacità di governo delle iniziative
- competenze gestionali e progettuali

Competenze lato mercato ICT

- nuove tecnologie e soluzioni di qualità
- professionalità → competitività
- sinergie tra GI e PMI
- startup

A hand is pointing towards the right side of the frame. The background is a dark grey color with the words "DIGITAL TRANSFORMATION" repeated in a light grey, sans-serif font, arranged in a circular pattern that creates a tunnel-like effect. The text is slightly blurred and fades out towards the edges.

A che punto siamo

Lo scenario attuale



V volatility
U uncertainty
C complexity
A ambiguity

- Dall'innovazione di prodotto/processo all'innovazione del **modello di business**
- Il paniere delle 500 aziende americane a maggiore capitalizzazione su cui si basa l' **Indice S&P 500** è soggetto a un tasso di sostituzione di un'impresa a settimana

La crisi dei modelli culturali e gestionali

Fenomeni **economici, sociali** e di **consumo** hanno messo in seria discussione modelli culturali e gestionali consolidati.



La trasformazione digitale in Italia(*)



(*) Ricerca POLIMI Osservatori Startup Intelligence e Digital Transformation «Innovazione digitale per le imprese nel 2019»

(**) Henry Chesbrough "Open Innovation: Researching a New Paradigm" (2006)

Le organizzazioni e la trasformazione digitale



La sfida culturale ed organizzativa

DIFFICOLTA'

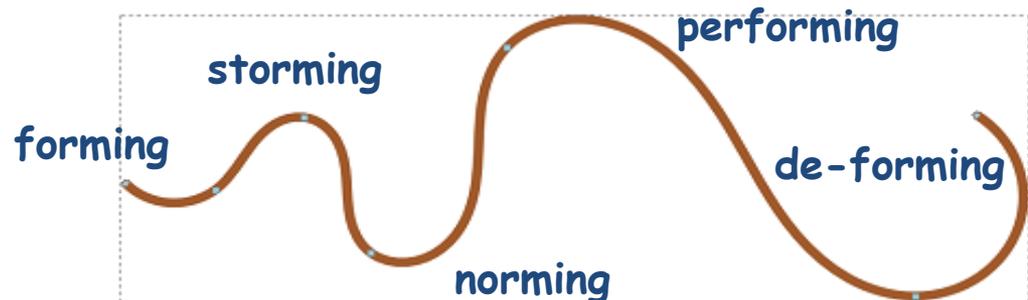
ORGANIZZAZIONI

STARTUP

Nuovi modelli (exploration --> execution) sviluppo cultura e competenze progettuali, meccanismi di collaborazione, misurare e controllare, stili di leadership (rischio ed errore, approcci lean, innovation lab, team dedicati all'innovazione)

Differenze culturali e metodologiche difficoltà di comunicazione e comprensione reciproca, formalizzazione garanzie, regolamentazione della proprietà intellettuale, gestione dei processi di qualifica, accordi di riservatezza, gestione pagamenti

UN MODELLO(*) DELLE
FASI DI SVILUPPO
ORGANIZZATIVO



(*) Modello delle 5 fasi di sviluppo dei gruppi - Bruce Wayne Tuckmann (1965, 1977)

Una nuova cultura «imprenditoriale»

MODALITA' DI LAVORO
PIU' AGILI

- creare ambiente di **apprendimento** organizzativo
- libera **circolazione** di idee e competenze
- cooperazione e **cross-fertilizzazione**
- orizzontalità dei **canali** di comunicazione
- **no confini** di responsabilità, silos di competenze, modelli funzionali rigidi, cultura del "si è sempre fatto così"

COINVOLGIMENTO
TRASVERSALE DI
TUTTA
L'ORGANIZZAZIONE

- programmi per sviluppare **cultura** imprenditoriale interna
- a tutti i **livelli** dell' organizzazione
- nuovi sistemi di **leadership** orientati al coaching
- nuovi sistemi di **valutazione** dei risultati (cultura e conoscenze, agilità e imprenditorialità)
- crescita per le **startup** in termini di esperienza, risorse, asset, network

Innovazione dei modelli organizzativi

Dai modelli piramidali, gerarchici e burocratici ai **sistemi organizzativi agili**, flessibili e in grado di liberare i potenziali creativi delle persone.

Modello 3.0		Trend emergenti 4.0
Prodotto	→	Prodotto-servizio
Il controllo è potere	→	La conoscenza è potere
Produzione di massa	→	Customizzazione di massa
Proattività	→	Predittività
Customer satisfaction	→	Customer experience
Divisione del lavoro	→	Contaminazione dei ruoli
Burocrazia	→	Agilità
Ponderazione del rischio	→	Velocità di reazione
Hard skills	→	Soft Skills
Market oriented	→	End-customer focused
Asset materiali	→	Asset immateriali
Innovazione di prodotto e/o di processo	→	Innovazione del modello di business

Una vera e propria rivoluzione culturale



APERTURA E ASCOLTO



CREATIVITA' E TRASVERSALITA'



CONDIVISIONE E AGILITÀ



SPERIMENTAZIONE

Dal motto del **«GATTOPARDO»** «Se vogliamo che tutto rimanga com'è bisogna che tutto cambi» al **NUOVO UMANESIMO DELLA CONOSCENZA** «Se vogliamo che tutto cambi torniamo a fare quello che sapevamo fare».

Le nuove competenze richieste a 360°

La creazione di valore attraverso l'innovazione dei modelli di business e un utilizzo efficace delle tecnologie più avanzate (es. big data, robotica, intelligenza artificiale, internet of things) richiede sicuramente hard skill ma soprattutto **soft skill**.

Progetti

- competenze **multidisciplinari**
- capacità di comprendere e gestire **cambiamenti** complessi

Innovazione

- supportare l'**innovazione** dei modelli di business
- anticipare i **trend**

Globalizzazione

- declinare al meglio il **valore prodotto** dall'azienda verso contesti di mercato diversi da quello domestico

Risorse umane

- confrontarsi con tutte le **generazioni** professionali presenti in azienda
- identificare e agevolare i **modelli organizzativi** più adatti
- agevolare il cambiamento acquisendo **competenze diverse** dalle tipiche HR

Finanza

- conoscere **nuovi canali/forme** di finanziamento imprenditoriale
- sostenere l'innovazione del modello di business su una solida **base finanziaria** di partenza

Relazioni

- gestire i contesti nei quali **contaminazioni e connessioni** con altre imprese o altri organismi risultano rilevanti per l'innovazione del modello di business.

Un quadro di insieme delle soft skill



Il circolo virtuoso



Team management



Team management



Project management



Project management



LEADERSHIP

People management



People management



Le ricadute positive



Le ricadute positive



Le ricadute positive

