

Introduzione

Conservo ancora alcune delle conversazioni che, tra il 1996 e il 1998, da studente e poi da *analyst* in una delle prime agenzie milanesi, scambiavo con alcuni dei giovani professionisti di quella rivoluzione che avremmo poi chiamato, con alterne fortune, *new economy*, *business 2.0*, *digital economy* e che oggi anima i percorsi di «*digital transformation*» di tutte le imprese.

Quelle conversazioni iniziavano spesso con locuzioni quali *IMHO* («*In My Humble Opinion*»), si chiudevano con formule quali «*hope it helps*» e «*my 2 cents*» ed erano permeate della volontà di contribuire a quel cambiamento epocale che sentivamo sarebbe venuto. Confrontavamo opinioni e punti di vista su quale fosse il giusto costo per l'esposizione di un banner e in quale misura le vendite online che sarebbero derivate da quelle prime campagne di *digital advertising* avrebbero potuto contribuire al fatturato delle aziende. Esploravamo la possibilità che i nascenti servizi remoti (la *web mail*, il *file exchange* e il *download* di musica) soppiantassero gli strumenti tradizionali. È da discussioni come quelle che sono nati i modelli e gli strumenti che regolano la vita delle aziende di oggi: il *programmatic* gestisce buona parte del mercato degli spazi pubblicitari online, l'*eCommerce* rappresenta il 20% del valore delle vendite globali *retail* e il 25% di quelle *B2B* mentre le piattaforme *cloud* erogano la quasi totalità dei servizi che utilizziamo nella nostra vita personale e professionale. Questa evoluzione, che ha trasformato interi settori industriali, ha dato vita ad attori che oggi si contendono ruoli di *leadership* dell'economia globale.

Visti con gli occhi di oggi, i primi passi delle aziende italiane furono molto prudenti. Attorno alla fine del millennio alcune iniziarono a comprendere il potenziale delle nuove tecnologie e a investirvi, seppure attraverso iniziative isolate, ottenendo diverse delusioni e i primi risultati concreti. Lentamente, le aziende *consumer* iniziarono ad acquisire gli strumenti e le competenze di *digital marketing* che avrebbero per-

messo loro di raggiungere in modo più preciso ed efficiente il target di interesse. Progressivamente si diffusero le *suite* CRM di nuova generazione, in grado di seguire *leads* e clienti attraverso tutti i canali, molte aziende commerciali iniziarono a dotarsi di piattaforme di vendita online e le più virtuose compresero che, integrandole con i sistemi di gestione del customer service, avrebbero potuto seguire i clienti lungo tutto il *customer journey* e aumentarne la soddisfazione. Le iniziative, che fino ad allora avevano riguardato singole aree aziendali o porzioni di un processo, cominciarono ad essere inquadrate in un percorso organico di «integrated digital transformation».

A metà degli anni Dieci, durante una sessione dei primi incontri del DEVO Lab¹ con il professor Meregalli discutemmo di come la parola «digital», accostata al nome della società di consulenza per cui lavoravo, evidenziasse effettivamente il range di servizi offerti ma, pensando a ciò che sarebbe venuto, rischiasse di apparire limitante: gli strumenti digitali al servizio del business erano potenzialmente così *pervasivi* da non poter essere più considerati come un insieme collaterale ed eterogeneo di tecnologie, canali e modelli operativi da cui le aziende potevano trarre valore, ed erano pronti per diventare elemento integrante del loro business, reso più efficiente e pertanto più pronto alla crescita. La differenza tra digitale e non digitale non aveva più senso: ci stavamo immergendo nella terza ondata dell'evoluzione guidata dalla tecnologia, quella che potevamo definire «pervasive digital transformation».

Ai giorni nostri assistiamo sbigottiti alla crescita esponenziale delle potenzialità che tecnologie come l'intelligenza artificiale, l'Internet of Things e la realtà aumentata possono portare a beneficio delle persone e delle imprese, tanto da non essere in grado di valutarne compiutamente l'impatto. Questa cosa ci attrae, ci affascina e allo stesso tempo ci incute un senso di inquietudine: se è vero che già oggi, grazie ai dati disponibili sulle nostre abitudini, gli algoritmi di raccomandazione sono in grado di condizionare le nostre decisioni su cosa comprare al supermercato, verso quale destinazione viaggiare nel weekend o che serie TV guardare, in quale misura ChatGPT, Gemini, Claude, Pro-

¹ Digital Enterprise Value and Organization, centro studi e ricerche dell'Università Bocconi.

ximity e gli altri servizi basati sull'intelligenza artificiale generativa influenzeranno le nostre vite in futuro? Fino a che punto prenderanno decisioni al posto nostro? Lo faranno secondo i nostri stessi principi etici? Saranno davvero in grado di sostituirci nelle nostre professioni? Saremo capaci di creare i nostri *Large Language Models* per trarne valore in modo controllato? E ancora, saremo in grado di bilanciare questo valore redistribuendolo in modo equo e condiviso?

Queste domande, cui oggi siamo solo parzialmente in grado di dare delle risposte, rivestono un grande fascino dal punto di vista scientifico, etico, sociale ed economico. Per quanto attiene al contenuto di questo libro, questa ulteriore ondata di evoluzione della tecnologia ci pone di fronte a una serie di scelte che dobbiamo affrontare nel nostro ruolo di professionisti, imprenditori ed esseri umani. Come tali dobbiamo essere consapevoli di due fatti: il primo è che nella maggior parte dei casi, prima di pensare a ciò che ci riserva la tecnologia del futuro, dobbiamo sapere che resta ancora molto da fare per catturare il valore che la tecnologia *presente* può portare *oggi* alle nostre imprese; il secondo è che per trarre beneficio da questa nuova ondata di innovazione dobbiamo esserci dotati delle competenze e delle tecnologie che hanno caratterizzato la precedente, dobbiamo essere stati permeati dalla cultura dell'Agile e aver compreso che l'apertura della nostra azienda verso l'ecosistema le consente di sfruttarne gli asset e, allo stesso tempo, di condividere il valore che crea. Questo passaggio, prima ancora culturale che metodologico o tecnico, è alla base della systemic digital transformation che le imprese leader stanno affrontando con successo.

L'idea di questo libro, in fondo, nasce proprio da qui: contribuire alla diffusione di una «cultura sistemica» del digitale e dell'innovazione nel panorama manageriale e imprenditoriale italiano, e consentire alle imprese di dotarsi degli strumenti per la creazione di nuovo e persistente valore.

La verità è che ciò richiede curiosità, coraggio e metodo. La curiosità è essenziale per collegare una tecnologia, un processo o un'idea di servizio a una possibile fonte di valore, il coraggio – nella vita come nel business – serve per dare seguito alle idee, il metodo serve per farlo massimizzando il valore obiettivo a fronte di rischi misurabili e gestiti.

La prima parte di questo libro è pensata per stimolare la vostra curiosità e darvi coraggio attraverso il racconto di esperienze concrete e

di case history che ho preparato con i miei clienti. In fondo sono solo esempi, si può fare molto altro, dipende da voi.

La seconda parte del libro parla di metodo: nel mio ruolo di partner ho guidato il percorso di trasformazione di alcune società multinazionali, di diverse aziende italiane quotate ma anche di svariate imprese del mid-market italiano lungo progetti che hanno ridisegnato il modo di concepire prodotti, realizzarli, venderli, fornire servizi e migliorare l'esperienza complessiva dei clienti creando nuovo valore per gli stakeholder. Non avrei potuto farlo senza quell'approccio solido e strutturato che ho sviluppato nel tempo e che qui cercherò di trasmettere nei suoi elementi di base.

In altre parole, *my 2 cents*.