

Introduzione. La vita è cambiamento

E pur si muove.

– Attribuito a Galileo Galilei

Curioso: che cosa temono più di tutto gli uomini? Di fare un passo nuovo, di pronunciare una parola nuova, ecco cosa temono di più...

– Fedor Dostoevskij, *Delitto e castigo*

Il cambiamento è la legge della vita. E coloro che guardano solo al passato o al presente sono certi di perdersi il futuro.

– John F. Kennedy

Sliding Doors è un film molto stimolante. Più che per la storia che racconta, ciò che lo rende così interessante è il principio che rappresenta: ci sono momenti che segnano la vita delle persone e determinano le svolte che ne mutano il corso. La protagonista vive due vite diverse che si sviluppano a partire da un semplice evento: riesce o no a salire su un treno della metropolitana di Londra. Quel semplice accadimento, quel riuscire o meno a passare attraverso le «sliding doors», dà origine a due mondi alternativi, due storie tragicamente differenti, due percorsi generati da quell'episodio apparentemente insignificante.

Lo stesso accade anche nella vita delle imprese e delle organizzazioni. Esse vivono in contesti culturali, tecnologici, economici e sociali che cambiano nel tempo e nello spazio e si trovano quindi ogni giorno di fronte al bisogno – alla necessità – di scegliere, cambiare, evolvere. Quei momenti, nel loro complesso, definiscono punti di svolta, momenti unici e irripetibili che cambiano il destino delle imprese, con conseguenze spesso irreversibili, come dimostrano due storie industriali tra le più famose degli ultimi anni.

Netflix è un'azienda che ha cambiato il nostro modo di concepire l'idea stessa di cinema, di televisione e di intrattenimento. Cominciò noleggiando DVD. Poi si rese conto che la diffusione di Internet avrebbe cambiato radicalmente il mercato e decise

di adottare un nuovo modello di servizio e di business: lo streaming. Cambiò ed ebbe successo, diventando un colosso dell'entertainment online. Netflix ricordò questo cambiamento con un cartellone pubblicitario che fece epoca¹:

Il 29 settembre 2021 Netflix ha aggiunto un nuovo modo per farvi innamorare delle vostre serie e dei vostri film preferiti: un cartellone pubblicitario sul Sunset Boulevard, a Los Angeles.

[...]

«Non rinunciate ai vostri sogni. Noi abbiamo cominciato con i DVD», recitava il primo cartellone.

Blockbuster, l'altro colosso del settore, invece, non capì, non volle o non seppe accettare il cambiamento in corso e, comunque, non riuscì a innovare il proprio modello di business: l'affitto di DVD. Dopo aver dichiarato bancarotta nel 2010, gli ultimi negozi chiusero all'inizio del 2014².

Due storie, per certi versi simili, che, a un certo punto, si sono divaricate, portando a esiti opposti: un grande successo e un inesorabile declino. Chi comprese e seppe abbracciare il cambiamento non solo reagì a una rivoluzione tecnologica (l'avvento della banda larga nelle nostre case), ma prosperò e divenne un gigante del settore. Al contrario, chi non comprese, non fu capace di affrontare o non volle percorrere la strada del cambiamento passò dall'essere un leader indiscusso del mercato – l'icona di un'era – a un triste fallimento.

La vita delle imprese, come quella delle persone e della società nel suo complesso, è fatta di cambiamenti. Nel mondo del software, alcune famose osservazioni empiriche (le leggi di Lehman e Belady³) affermano che un software, se utile, evolve continuamente per riflettere i cambiamenti del contesto in cui viene utilizzato. Si pensi, per esempio, a un sistema di contabilità: se cambiano le norme fiscali (e lo fanno continuamente), anche il software deve evolvere per tenerne conto. In generale, ogni realtà umana, se viva, cambia ed evolve. Il cambiamento è parte dell'esistenza e ne definisce la dinamica essenziale: nulla rimane uguale a se stesso per sempre. Questa osservazione vale anche per le imprese e, in generale, per le organizzazioni. Nel tempo, esse devono cambiare per tenere conto dell'evoluzione del contesto in cui operano, dei cambiamenti tecnologici e dei gusti del mercato, nonché dello sviluppo complessivo della società.

L'avvento delle tecnologie digitali ha reso questi cambiamenti ancora più pressanti. Il digitale non è solo uno strumento per automatizzare processi o una scelta obbligata a cui è impossibile sottrarsi, visti i gusti e i costumi della società moderna. Il digitale cambia la natura del lavoro, dei servizi e dei prodotti che, attraverso di

¹ Si veda «Every Netflix Billboard on Sunset Boulevard — Ever», [netflix.com \(Tudum\)](https://www.netflix.com/tudum), 1° giugno, 2026.

² Risulta ancora aperto un unico negozio a Bend, in Oregon.

³ Si veda «Lehman's laws of software evolution», [wikipedia.org](https://en.wikipedia.org/wiki/Lehman's_laws_of_software_evolution).

esso, vengono offerti; in ultima analisi, può arrivare a mutare il mercato e la stessa società. Chi, consapevolmente o meno, sceglie di non confrontarsi con la sfida posta dall'avvento delle tecnologie digitali si condanna inevitabilmente, prima o poi, alla crisi, al declino o, quanto meno, all'irrelevanza. Ma anche chi interpreta l'impatto del digitale in modo minimalista o utilitaristico corre gravi rischi. Queste tendenze sono ben rappresentate da due espressioni oggi molto diffuse: digitalizzazione e trasformazione digitale. In prima battuta potrebbero essere considerate equivalenti, ma in realtà sottendono due dinamiche, due paradigmi molto diversi e, per certi versi, radicalmente opposti.

«Digitalizzazione» è un termine utilizzato per descrivere l'applicazione delle tecnologie e dei servizi digitali a ciò che esiste oggi, senza porsi esplicitamente e intenzionalmente l'obiettivo di cambiarne o, quantomeno, di metterne in discussione la natura. Ci si preoccupa solo, o principalmente, di automatizzare ed efficientare il presente (o meglio, il passato...) e non di reinventare il futuro. È una scelta che limita e circoscrive l'impatto del digitale e ne sottovaluta la valenza dirompente e rivoluzionaria. Ancor peggio, irrigidisce e cristallizza il passato, vincolandolo attraverso gli automatismi indotti dai sistemi e dai servizi digitali che riducono o eliminano livelli di autonomia delle persone. La parola digitalizzazione è quindi sbagliata e, in qualche modo, pericolosa perché fuorviante. Non ha senso procedere in questo modo. Sarebbe un'occasione persa o, peggio, un danno autoinflitto. Non si digitalizza ciò che esiste oggi: lo si ripensa e lo si reimmagina grazie al digitale. Anche quando si effettuano miglioramenti incrementali o di puro efficientamento, non è possibile non considerare le opportunità e i «quick-win» che derivano da un uso maturo delle tecnologie digitali. Inoltre, spesso i passaggi intermedi incrementali possono e devono essere strumentali e funzionali a interventi più radicali e di lungo periodo, come discusso nel Capitolo 13. Per questo è necessario utilizzare l'espressione «trasformazione digitale». Quest'ultima pone al centro del ragionamento il *cambiamento abilitato, indotto o forzato dall'avvento e dalla diffusione delle tecnologie digitali*. È un processo di crescita e di ripensamento complessivo dell'impresa (o di un'organizzazione qualunque sia la sua natura) che ne ridisegna il futuro, e non solo un miglioramento prestazionale del suo attuale modo di operare.

Siamo tutti parte della trasformazione digitale, poiché incide su ogni aspetto e ambito della nostra società. Non dobbiamo evitarla o sottovalutarla. Se interpretata correttamente e proficuamente, la trasformazione digitale è un elemento di crescita economica e sociale. Se sottovalutata o vissuta in modo improprio, essa diventa un rischio e una fonte di distruzione del valore. Per questo è vitale capirne le dinamiche e le caratteristiche chiave. Non è un processo semplicemente riconducibile all'acquisto di hardware e software o all'adozione acritica e meccanicistica degli strumenti all'ultima moda, siano essi gli smartphone, l'intelligenza artificiale generativa o qualsiasi altra novità che il mercato e la ricerca producono. In questa rivoluzione, caratterizzata da capacità di calcolo ed elaborazione senza precedenti (hardware, software, cloud, intelligenza artificiale...), tutto, alla fine, è riconducibile, o comunque collegato, alla trasformazione digitale.

Questo testo sviluppa una tesi e, da quella, ricava principi, metodi e strumenti per le imprese e le organizzazioni, comunque costituite: la trasformazione digitale è un processo di *capability buildup*, definito nel Capitolo 9. La sequenza è semplice. Si parte dalle cause che spingono o costringono al cambiamento, dalle sue dinamiche e dalla sua complessità. Si definisce quindi la trasformazione digitale come un processo di *capability buildup* e se ne discutono i fondamenti. Si affrontano infine i valori culturali e le leve tecnologiche, organizzative e manageriali, con cui quel processo si realizza e si governa.

Essendo una materia, come molte altre, caratterizzata da un grande dinamismo, il testo cerca di evidenziare i principi e i concetti che restano più stabili nel tempo, limitando i riferimenti a tematiche soggette a un'obsolescenza fisiologica e rapida. Integrazioni e aggiornamenti a quanto qui discusso sono disponibili sul sito dell'autore, www.alfonsofuggetta.it, e sulla pubblicazione Substack www.abassavoce.it, curata da Sonia Montegiove e dall'autore.