

# Digital Transformation: istruzioni per l'uso



MILANO  
DIGITAL  
WEEK

13-17-03-2019

**Y&E** SMILANO



# L'impatto della Digital Transformation sui modelli organizzativi

Andrea Del Monte

Milano, 14 marzo 2019



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



randstad

spin<sup>o</sup>ox  
DIGITAL SOUL



widiba  
NO ORDINARY BANK

FOR TALE



impactscool  
The future is open source

MILANO  
DIGITAL  
WEEK  
13-17-03-2019  
YESMILANO



# Cosa succede in un «internet minute».....



# Digital Transformation



*«Having a Digital Strategy will soon look ridiculous as having an **electricity strategy**»*

K. Boycott - CEO Asthma UK



ASSEPRIM  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



randstad

spin<sup>o</sup>ox  
DIGITAL SOUL



widiba  
NO ORDINARY BANK

FOR TALE

PRAXI



impactscool  
The future is open source

MILANO  
DIGITAL  
WEEK  
13-17-03-2019  
YESMILANO

# Digital Transformation



**Lucia Adams** - Google startup mentor  
luciaadams.com

***“Digital is 10% tech and 90% human....***

***Organizations talk about digital as if it is 90% tech and 10% human.”***



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin**o**ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR**TALE

**PRAXI**



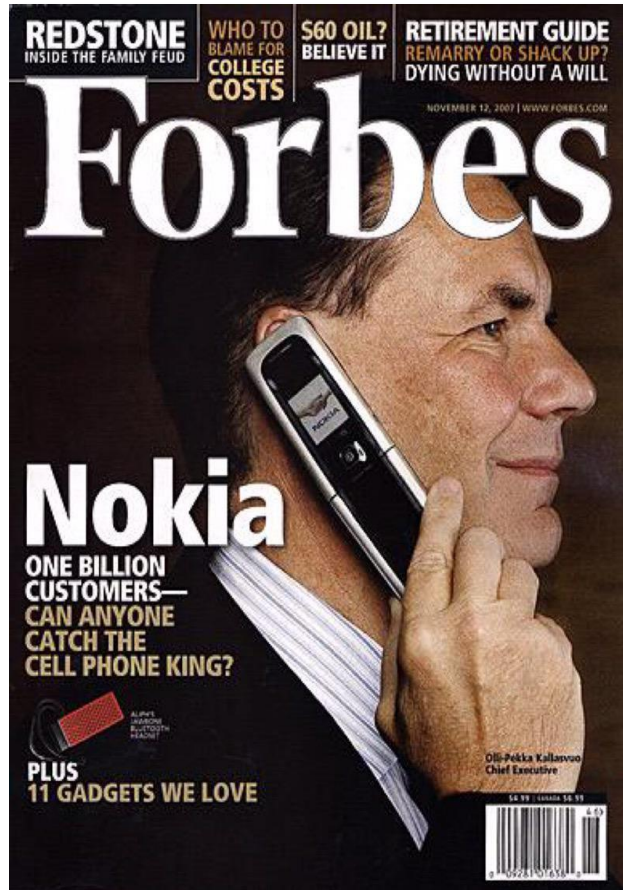
**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**

13-17-03-2019

**YESMILANO**

# La tecnologia non è sufficiente



**12 novembre 2007**

Circa 11 anni fa, la rivista americana *Forbes* pubblicava in copertina l'allora CEO di Nokia (*Olli-Pekka Kallasvuo*) al telefono con un cellulare Nokia.

Nel titolo in prima pagina si legge:

***“Nokia, one billion Customers –  
Can anyone catch  
the cell phone King?”***



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spindox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR TALE**

**PRAXI**



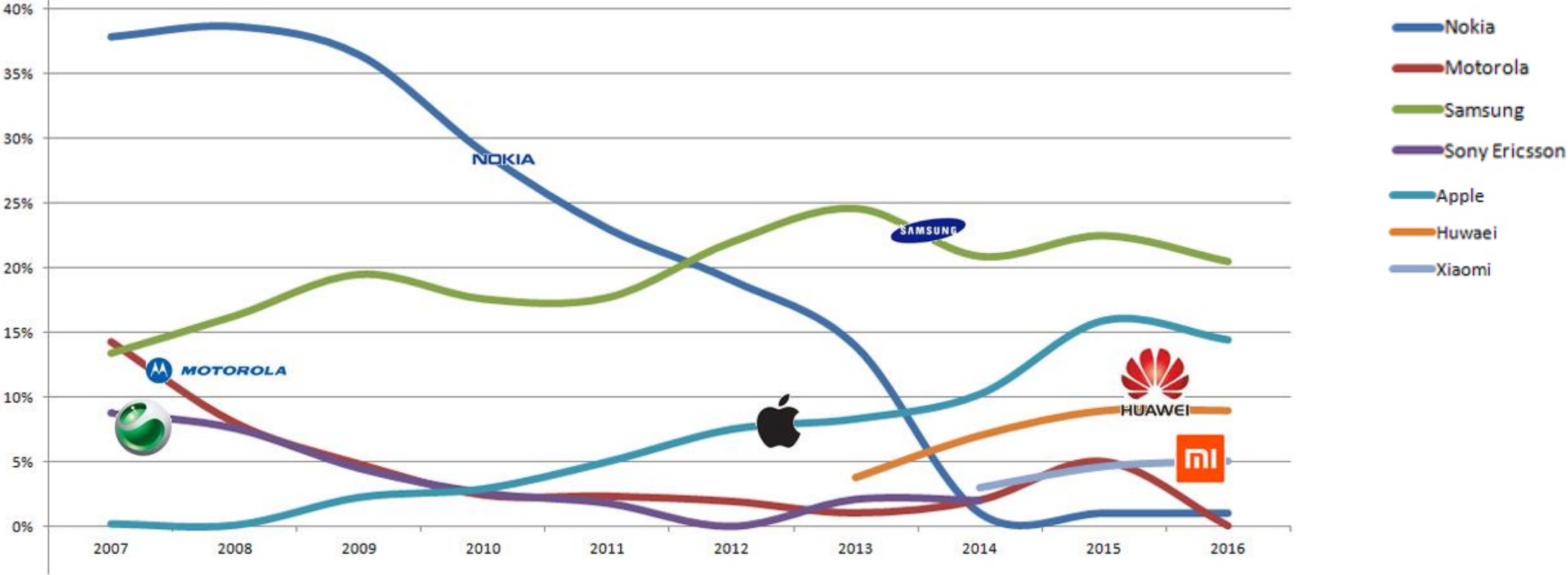
**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**

13-17-03-2019

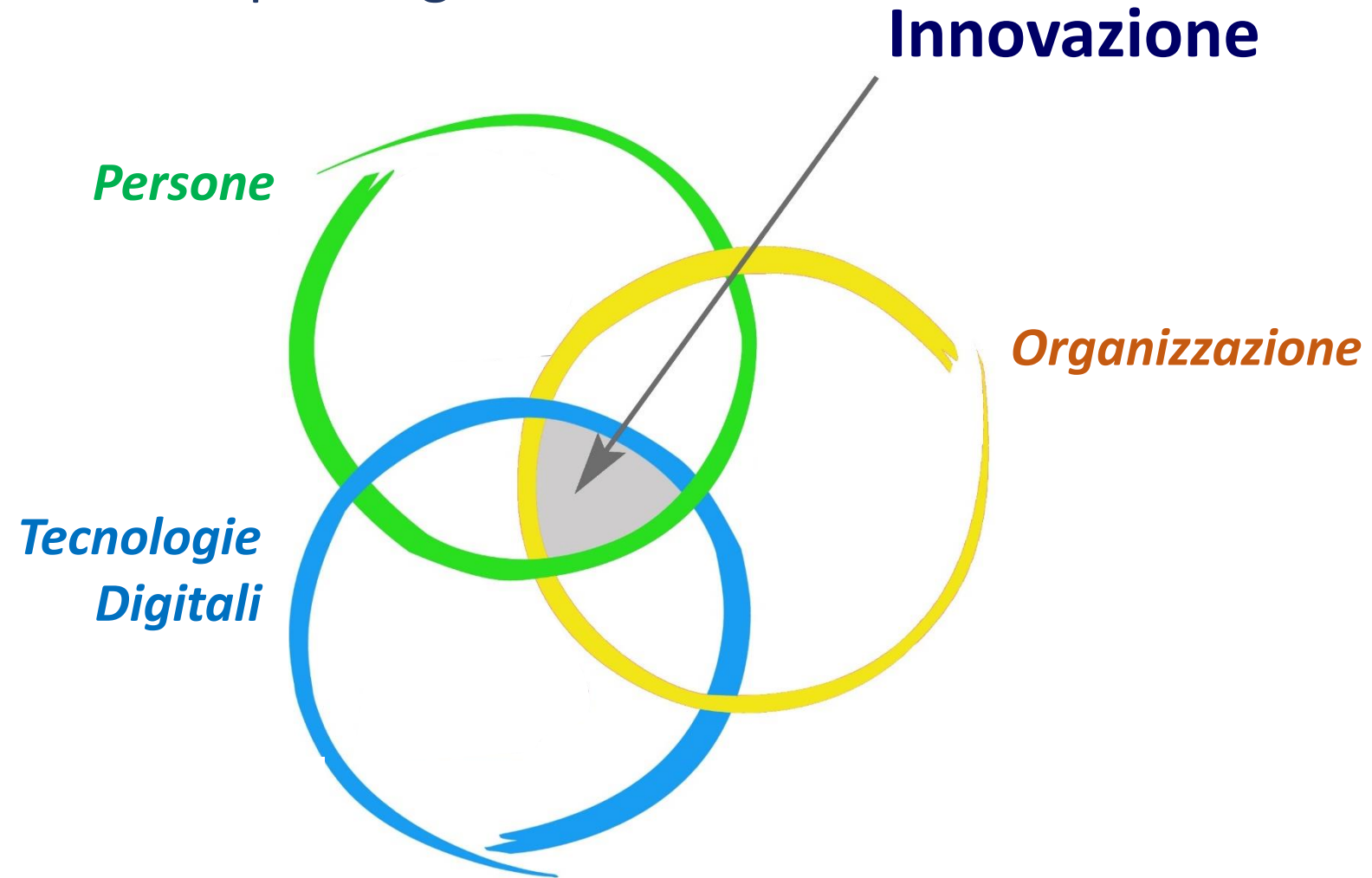
**YVES MILANO**

# La tecnologia non è sufficiente





# Digital Transformation – quali ingredienti?



# La tecnologia non è sufficiente per ....cambiare e innovare



**DOLLAR SHAVE CLUB**



**Dollar Shave Club** è un'azienda che vende rasoi economici da uomo tramite il web e li spedisce direttamente a casa del cliente.

L'azienda nel 2012 ha deciso di andare in internet.

**UNILEVER BUYS DOLLAR SHAVE CLUB FOR \$1 BILLION, OPENING NEW FRONT AGAINST P&G**

...000.000  
...facebook: oltre 200.000



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**spin**ox  
DIGITAL SOUL

**widiba**  
NO ORDINARY BANK

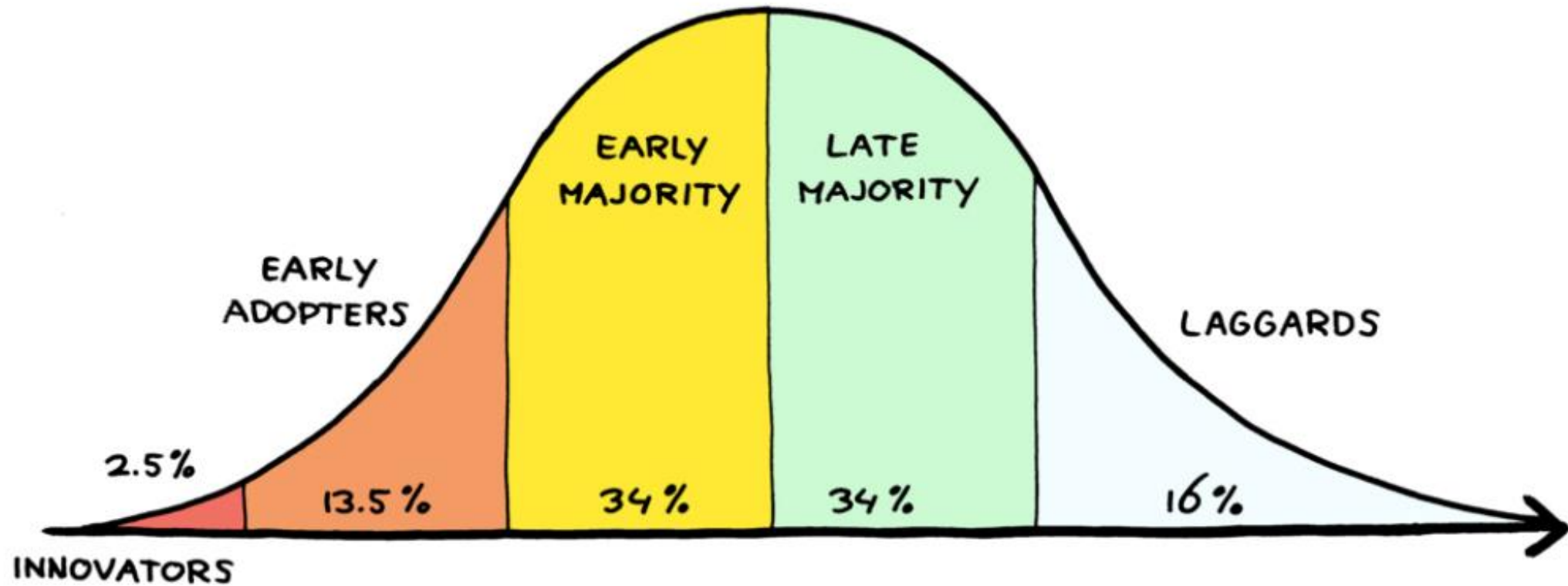
**FOR**TALE

**PRAXI**

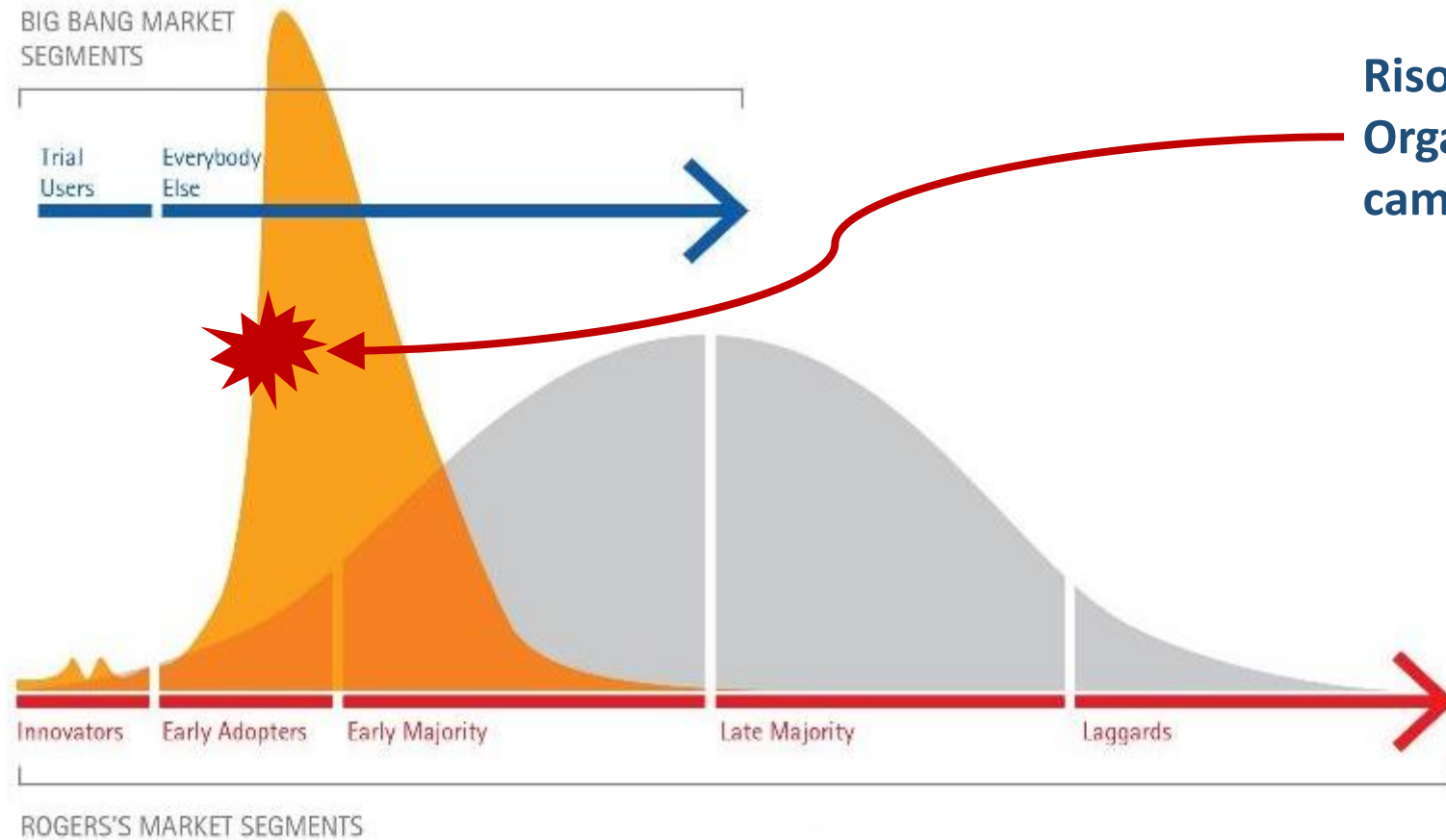
**impact**cool  
The future is open source

MILANO  
DIGITAL  
WEEK  
13-17-03-2019  
YESMILANO

# Digital Transformation – velocità e nuovi modelli



# Digital Transformation – velocità e nuovi modelli



**Risorse Umane,  
Organizzazione per gestire il  
cambiamento ... in continuo.**

Fonte: Big Bang Disruption – L. Downes & P. Nunes



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin**o**ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR**TALE

**PRAXI**



**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**

13-17-03-2019

**YESMILANO**

# Fattori di successo del cambiamento



**Velocità** (*speed*) – muoversi e adattarsi rapidamente.



**Scalabilità** (*scale*) – pensare al prodotto/servizio in modo che sia facilmente adattabile alle nuove esigenze.



**Valore** (*value*) – ricercare e sperimentare... ma senza perdere di vista il valore per il business.



# Fattori di successo del cambiamento



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin**o**ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR**TALE

**PRAXI**



**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**  
13-17-03-2019  
**YESMILANO**

# Quale modello organizzativo?



Non più basato sull'autorità formale (*gerarchia funzionale*),  
ma sulla **responsabilità**, il **coinvolgimento** e il **consenso**  
oltre alla **conoscenza** e la **focalizzazione sui problemi** (*pull based authority*).

# Quale modello organizzativo?



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spindox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR TALE**

**PRAXI**



**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**

13-17-03-2019

**YESMILANO**



# Quale modello organizzativo?

## Ambidestrisimo

### *Exploitation & Exploration*

Produrre valore

Ricercare valore



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin<sup>o</sup>ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR I TALE**

**PRAXI**



**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**

13-17-03-2019

**YESMILANO**

# Quale modello organizzativo?

## *Exploitation & Exploration* *Richiedono stili differenti di management*



**Exploration** – per **ricercare valore** occorre: flessibilità, strutture multidisciplinari e decentrate, «rompere» le regole, autonomia nelle scelte e accettazione dei rischi.



**Exploitation** – per **produrre valore** occorre: obiettivi e ROI a breve termine, seguire le regole, standardizzare, centralizzare e orientare le risorse all'efficienza.

**Passare da un modello all'altro non è facile: si tende a preservare quello che è stato il successo di ieri, rispetto all'incertezza del «nuovo».**



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin**o**ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR**TALE

**PRAXI**



**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**  
13-17-03-2019  
**YESMILANO**

# Quale modello organizzativo?



Il bilanciamento **50% e 50%** non è necessariamente quello corretto.  
Occorre **analizzare il contesto**, capire cosa fare e accettare il **cambiamento continuo**.

**compito del management → INDIRIZZARE E MODULARE**



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



randstad



spin**o**box  
DIGITAL SOUL



widiba  
NO ORDINARY BANK



FOR TALE



PRAXI



impactscool  
The future is open source

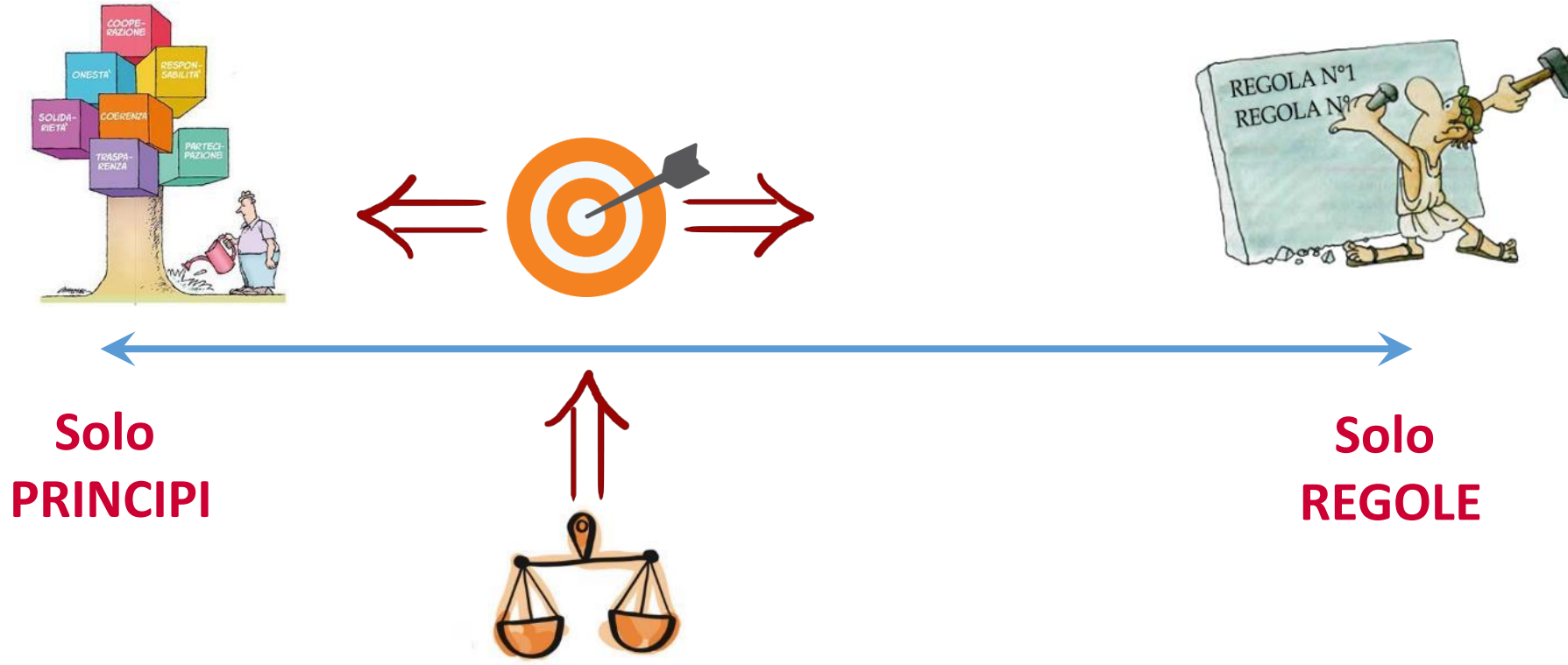
MILANO  
DIGITAL  
WEEK  
13-17-03-2019  
YESMILANO

# Quale modello organizzativo?



- ✓ Maggiore **iniziativa**
- ✓ Maggiore **flessibilità**
- ✓ Maggiore **livello di competenza** (imparare dagli errori)
- ✓ Maggiore **collegialità** e riduzione dei «giochi competitivi»
- ✓ Maggiore **lealtà**

# Modelli organizzativi e metodi



**Solo  
PRINCIPI**

**Solo  
REGOLE**

**Modelli organizzativi «agili»**  
Poche regole ma efficaci



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**spindox**  
DIGITAL SOUL

**widiba**  
NO ORDINARY BANK



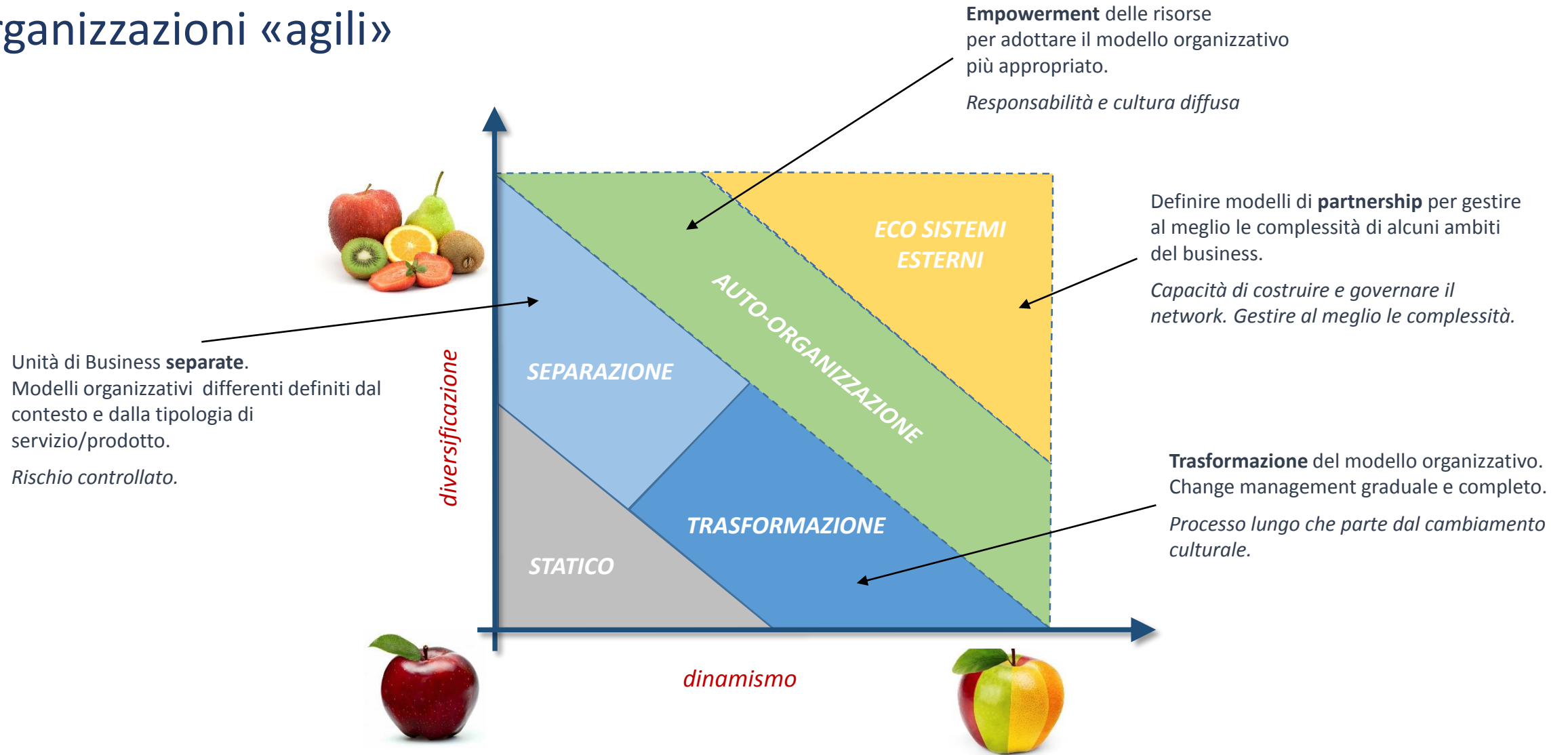
# Organizzazioni «agili»

## Capire il contesto... ad esempio:

- dinamismo del settore
- rischi
- competitor
- digital maturity
- strategia e obiettivi
- gap verso obiettivi
- ....



# Organizzazioni «agili»



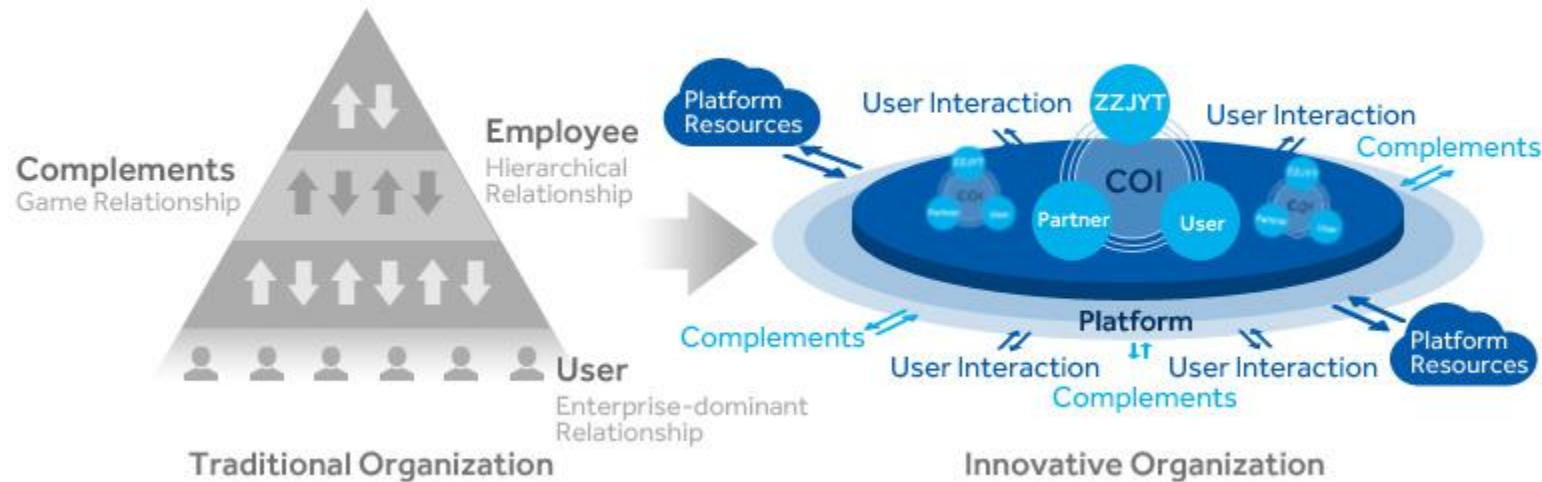
Fondata nel 1984, azienda cinese di **elettrodomestici**.

Nel 2003 3,1% market share → nel **2012 9,6%** con **\$26 billion di revenue**

**80.000** persone

## PORTARE LE DECISIONI AL LIVELLO DI CHI LAVORA

Più di **2.000 ZZJYT** (*zi zhu jing ying ti = gestione autonoma*)



Traditional Organization

Innovative Organization

Tradizionalmente organizzata per **dipartimenti**

### Dynamic network: ecosystems of platform organization

*Team autonomi e auto-organizzati che svolgono molteplici ruoli, ognuno responsabile di perdite e profitti. L'innovazione è incoraggiata dall'**apertura verso l'esterno** (partner, clienti, fornitori, ...). Le nuove idee vengono decise attraverso una votazione...*





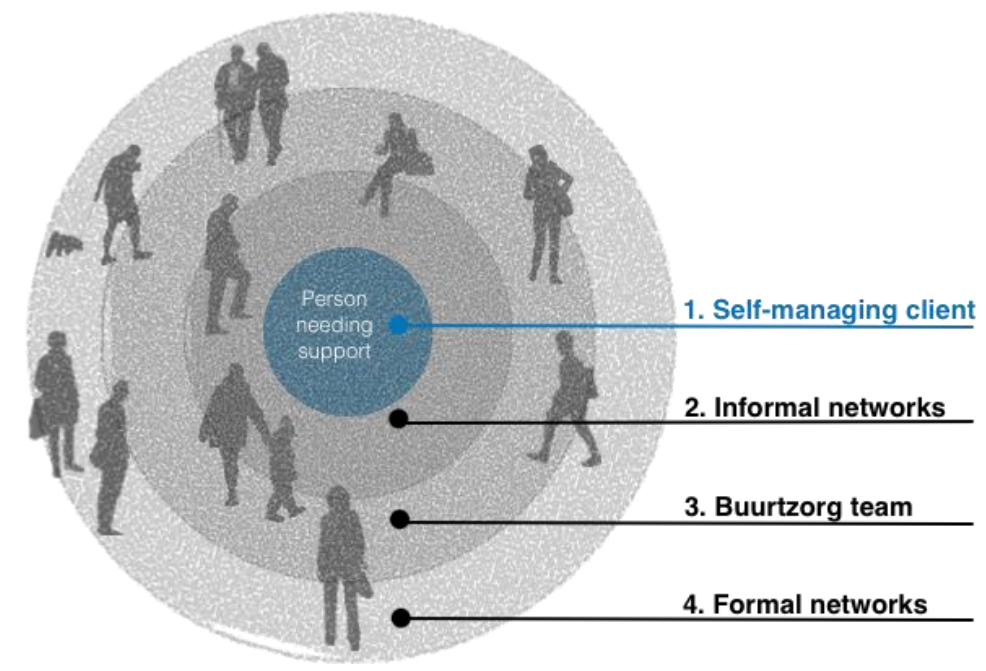
**Buurtzorg** = «assistenza di quartiere».  
 Azienda olandese di **healthcare**  
 Fondata da Jos de Bock (ex infermiere) nel 2007, ha iniziato con 1 team e 4 infermieri. Oggi sono in 8.000 in 800 team.  
**260MI** di fatturato.

*Da grande organizzazione a organizzazione per piccolo gruppi*

*10-12 infermieri per 50 pazienti  
 Gruppi **auto-gestiti senza capo** (solo coach).*

***Buurtzorg** fornisce coaching, strumenti e formazione tra i quali → «Metodi di Dialogo per trovare soluzioni»; «Metodi di ascolto», ...*

***Solo 45 persone di staff e 15 coaches. 0 manager***



**ASSEPRIM**  
 FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**spindox**  
 DIGITAL SOUL

**widiba**  
 NO ORDINARY BANK



**MILANO DIGITAL WEEK**  
 13-17-03-2019  
**YESMILANO**



**FIRST,  
LET'S  
FIRE  
ALL THE  
MANAGERS**



Fondata nel 1984, azienda USA per la lavorazione e trasformazione del pomodoro

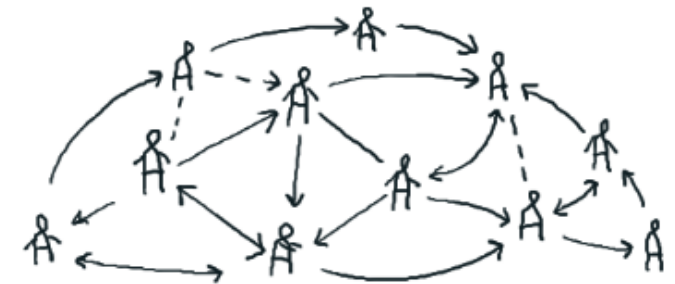
**\$700 million di revenue**

**400 persone (colleghi) → 2.400 persone in alta stagione**

## SELF - MANAGEMENT

**CLOU = Colleague Letter of Understanding** (*lettera d'intesa con il collega come metodo diretto ed esplicito per la definizione dei ruoli e la risoluzioni dei conflitti*)

- **Aspetti culturali: responsabilità** rispetto ai reciproci impegni; **rispetto** dei colleghi; **maturità**.
- **Visione d'insieme**; andamento regolato dalla *peer pressure* e non dal «giudizio» dei manager



MORNING STAR: A MARKETPLACE OF MUTUAL ACCOUNTABILITY



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**spin**dox  
DIGITAL SOUL

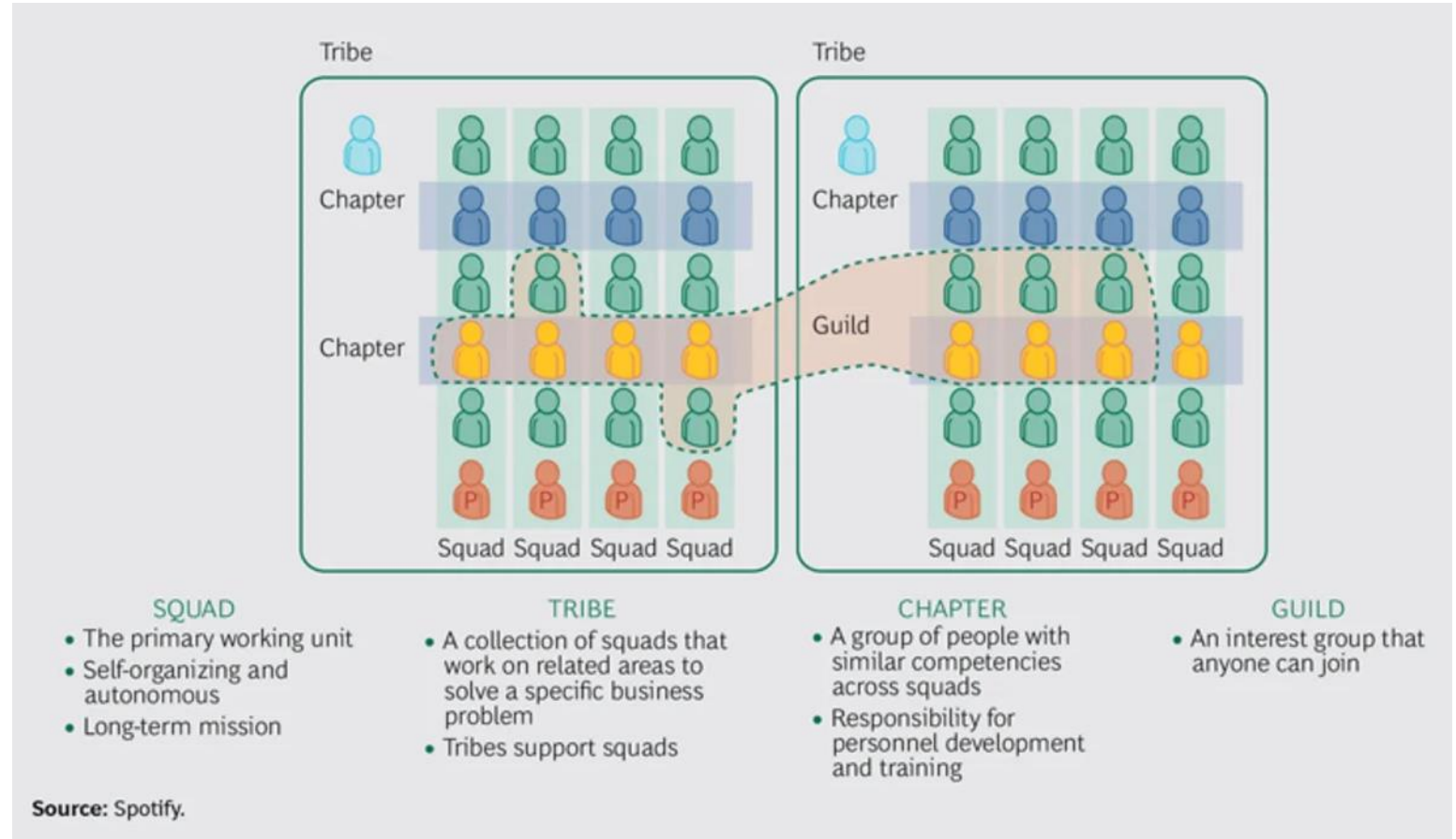
**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR**TALE

**PRAXI**

**impactscool**  
The future is open source

MILANO  
DIGITAL  
WEEK  
13-17-03-2019  
YESMILANO



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**spindox**  
DIGITAL SOUL

**widiba**  
NO ORDINARY BANK

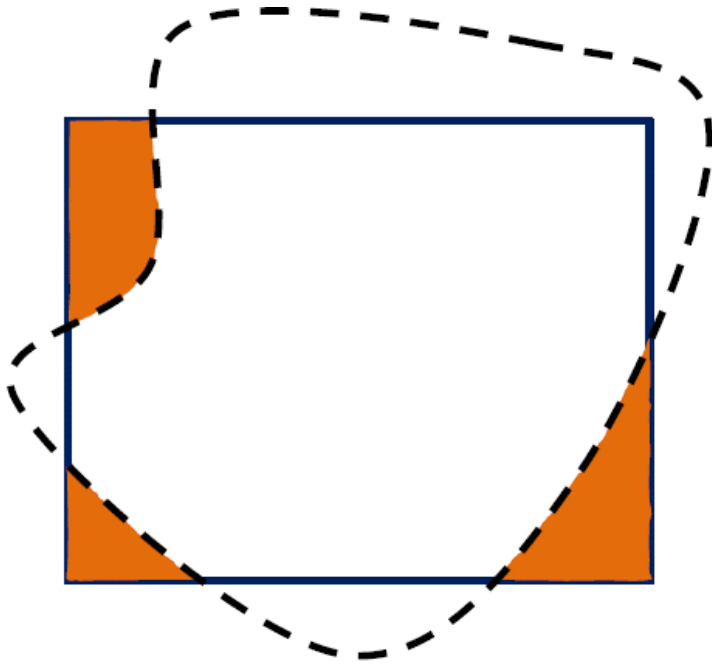
**FOR TALE**

**PRAXI**

**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**  
13-17-03-2019  
**YESMILANO**

# Modelli organizzativi «agili»: team auto-gestiti



“An **organizational model** in which employees have *complete* freedom and **responsibility** to take actions that they, not their bosses, decide are best.”



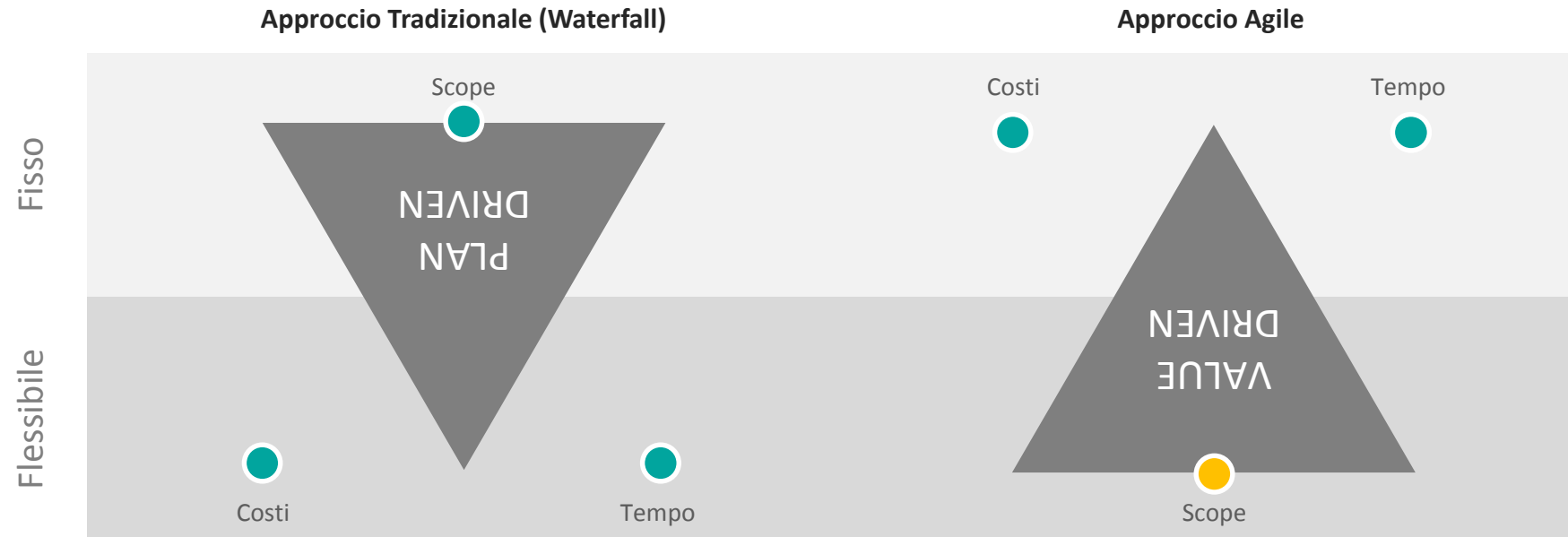
# I principi ispiratori del Manifesto Agile

- Soddisfare le **esigenze del cliente**
- Accettazione dei **change di progetto** come normali accadimenti
- Rilasciare prodotti/servizi funzionanti, anche parziali, **frequentemente**
- Far lavorare a **strettissimo contatto** i tecnici, gli ingegneri e le persone vicine **al business**
- Puntare all'**eccellenza tecnica**, di design e di qualità
- Essere **motivati** e motivare il team
- Preferire **comunicazioni dirette** (face-to-face)
- Ritmi lavorativi **sostenibili**
- **Semplicità a 360°**
- **Retrospezione** dell'operato e **miglioramento continuo** (PDCA)



# I principi ispiratori del Manifesto Agile

● Parte del contratto ● Flessibile



Il piano definisce obiettivi (scope) e impone percorsi “rigidi”.

Perdita del focus che, nel frattempo, potrebbe essere cambiato.

Lo “scope” **può cambiare** e il progetto di implementazione deve **accettare e seguire i cambiamenti**, pur nel rispetto dei costi e del tempi.



# STARBUCKS®



## TEST & LEARN SCALABILITA'

Da semplice «catalogo prodotti» a  
«order and pay»

16 milioni di utenti attivi  
8 milioni di transazioni alla settimana

...rendere disponibile la propria piattaforma di Mobile Payment a terze parti.



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spindox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR TALE**

**PRAXI**



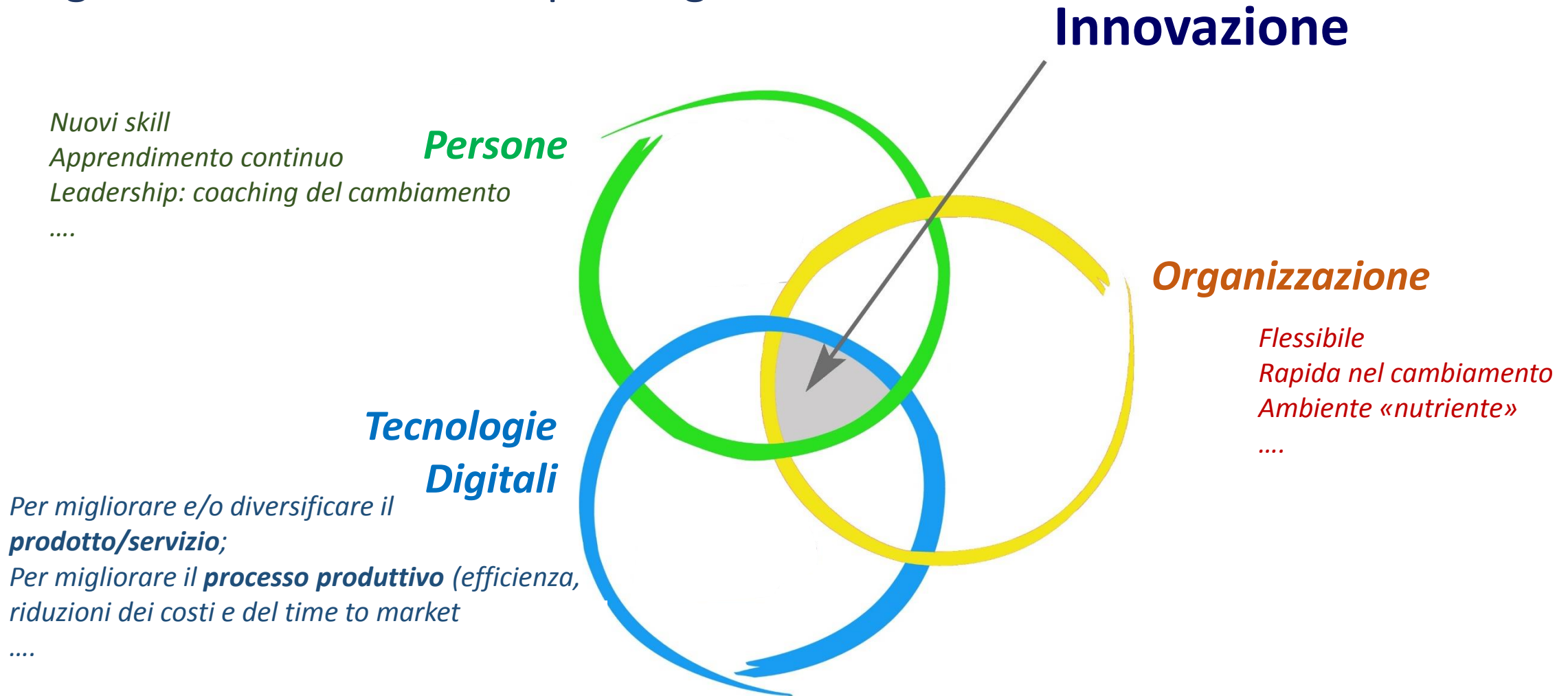
**impactscool**  
The future is open source

MILANO  
DIGITAL  
WEEK

13-17-03-2019

YESMILANO

# Digital Transformation – quali ingredienti?





se vuoi **cambiare**



i tuoi **risultati**  
devi prima **cambiare**

il tuo **modo di pensare**



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin**o**ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR** I **TALE**

**PRA XI**



**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**  
13-17-03-2019  
**YESMILANO**



Change is a process,  
not an event.



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin**o**ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

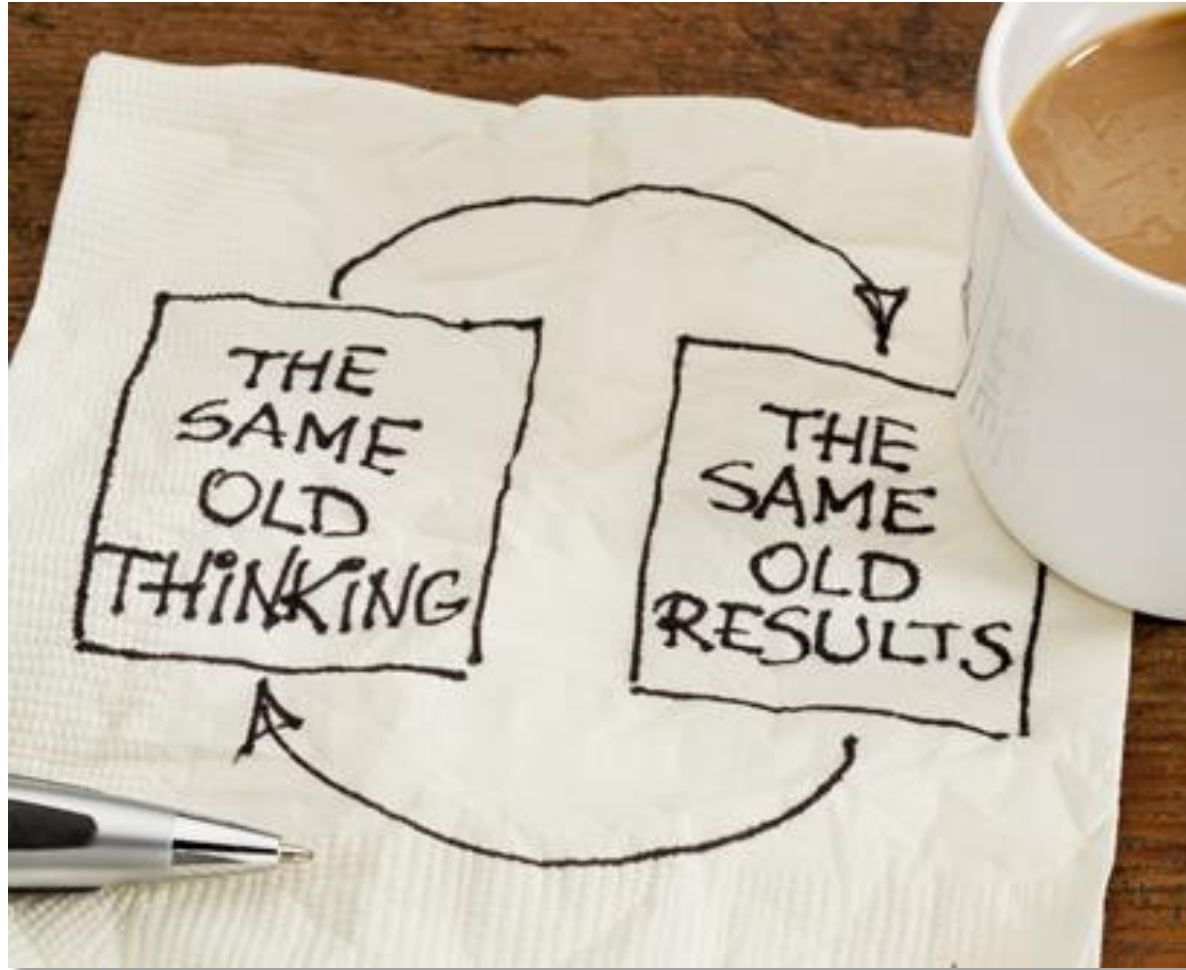
**FOR**  **TALE**

**PRAXI**



**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**  
13-17-03-2019  
**YESMILANO**



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin**o**ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR** I **TALE**

**PRAXI**



**impactscool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**

13-17-03-2019

**YESMILANO**

# GRAZIE!

[www.praxi.praxi](http://www.praxi.praxi)

[andrea.delmonte@praxi.praxi](mailto:andrea.delmonte@praxi.praxi)



**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



**randstad**

**spin**o**ox**  
DIGITAL SOUL



**widiba**  
NO ORDINARY BANK

**FOR**  **TALE**

**PRAXI**



**impact5cool**  
The future is open source

**MILANO  
DIGITAL  
WEEK**  
13-17-03-2019  
**YESMILANO**