

## LE DISCONTINUITÀ DIGITALI NELL'ESPERIENZA DIRETTA DI IMPRENDITORI E IMPRESE

### Introduzione

#### Marco Vergeat,

vice presidente vicario ASFOR

Il tema del nostro odierno confronto è quello della discontinuità che la trasformazione digitale, le tecnologie digitali, possono portare nei modelli di business dell'impresa, nei processi dell'impresa e quindi anche quali siano le frontiere del cambiamento e dell'innovazione che queste tecnologie generano.

Un tema strategico per le imprese e le organizzazioni nella sfida della Industry 4.0, che è strettamente collegato a una riflessione su come cambiano i modelli di leadership. Ritengo importante evidenziare come il cambiamento che viene generato dalla *digital transformation*, che va oltre le nuove tecnologie, abbia un diretto impatto sui modelli di gestione e di leadership.

E se, in questa fase, il concetto di "imprenditività", che è stato affrontato nella precedente sessione, rappresenti un fattore importante che viene richiesto e sollecitato anche alle persone che lavorano nelle grandi e medie imprese.

Di seguito sono riportate le riflessioni di:

- Antonio Borgonovo, amministratore delegato di SuperMoney.eu che è una start-up che ha ricevuto il premio Deloitte Technology Fast 500 EMEA 2014 per l'innovazione tecnologica. Una realtà che ha avuto una crescita molto elevata e che ha proposto un modello di business che si è rapidamente affermato nel mercato. La sua riflessione ci porterà, da un lato, a conoscere l'evoluzione di SuperMoney.eu e come le tecnologie sono al centro del loro modello di business e dei processi di innovazione e, dall'altro, a porre in evidenza come l'innovazione sia frutto di un "processo collaborativo" capace di valorizzare il talento individuale.
- Giorgio Colombo, dal 2002 direttore Personale e Organizzazione di Edison e dal 2012, a seguito dell'acquisizione di EDF del Gruppo Edison, è membro del Comitato Esecutivo di Edison e ne assume la responsabilità della Divisione Human Resources, Information Technology e Procurement. In precedenza ha maturato una significativa esperienza nell'ambito delle relazioni industriali in Magneti Marelli (Gruppo Fiat). È consigliere ASFOR. Il suo contributo ci porterà a conoscere e a riflettere su come il fenomeno della *digital transformation* ha un impatto sul settore energetico, su come cambiano le strategie e i modelli di business nella costruzione di un nuovo rapporto con il Cliente. Infine ci illustrerà come la trasformazione digitale sta già avendo un effetto sui "mestieri" e come cambiano le relazioni tra le persone che operano nelle aziende e i nuovi modelli di governo e di leadership.



Marco Vergeat

### Discontinuità digitale: l'esperienza di SuperMoney

#### Antonio Borgonovo,

amministratore delegato SuperMoney.eu

#### Introduzione

Buongiorno a tutti e grazie dell'opportunità. Mi presento: sono Antonio Borgonovo e da due anni sono CEO di SuperMoney, un portale di confronto multi-compartmento, specializzato in assicurazioni, energia, telefonia e prodotti bancari.

Oggi sono qui per parlarvi di come la discontinuità digitale impatta l'operatività della nostra azienda e di come ogni giorno ci impegniamo a rendere l'innovazione possibile, grazie a un team di persone giovani e di talento e a un'organizzazione che promuove lo spirito di iniziativa, la collaborazione e lo sviluppo di processi creativi.



Antonio Borgonovo

SuperMoney è una realtà fortemente digitale, nella quale l'innovazione tecnologica gioca un ruolo determinante. Siamo un'azienda in rapida crescita nel panorama digitale italiano, con **tassi di sviluppo anno su anno di oltre il 60 per cento**.

In circa cinque anni di attività, i nostri servizi hanno permesso a milioni di utenti di **risparmiare tempo e denaro**. Per fare questo abbiamo sviluppato un **sistema semplice** che, partendo da poche domande, ci permette non solo di capire i bisogni dell'utente e indirizzarli verso l'offerta più adatta, ma anche di individuare per lui la soluzione con il prezzo più conveniente. Collaboriamo con tutti i principali player in ambito assicurativo, bancario, di *utility* e delle telecomunicazioni per offrire il miglior servizio possibile ai nostri utenti, garantendo loro un'ampia gamma di prodotti e tariffe tra cui scegliere.

In particolare, l'innovazione tecnologica di SuperMoney si concentra su quattro aree chiave:

- **User experience (UX)**: costante ricerca delle soluzioni tecnologiche migliori e più avanzate, per poter fornire all'utente la miglior esperienza possibile.
- **Digital marketing**: sviluppo di sistemi e processi a supporto delle attività di *digital marketing* per portare un numero sempre maggiore di utenti a conoscere e utilizzare i nostri servizi.
- **Big Data/Analytics**: sfruttare l'enorme quantità di dati a disposizione per offrire un servizio sempre più mirato ai nostri utenti, migliorando sia la UX, sia l'efficienza delle nostre capacità di targeting.
- **CRM**: accompagnare l'utente in tutto il processo di comparazione e acquisto della soluzione migliore per le sue esigenze, puntando alla fidelizzazione del cliente.

A conferma che la direzione in cui ci stiamo muovendo è quella giusta, negli anni sono arrivati diversi riconoscimenti di cui andiamo molto fieri. Con un incremento di fatturato del +470 per cento dal 2008 al 2013, SuperMoney è stata tra le uniche sei eccellenze digitali italiane premiate con il prestigioso premio **Deloitte Technology Fast 500 EMEA 2014**.

Ad oggi, siamo inoltre l'unico portale di comparazione ad aver ricevuto l'**accredito da parte dell'AGCOM**, l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, per la trasparenza e la correttezza del servizio offerto in ambito Telecomunicazioni.

Infine, siamo orgogliosi del ruolo di *opinion leader* che ci siamo costruiti negli anni attraverso un'attività editoriale e informativa costante e multi-canale. I nostri esperti partecipano regolarmente a programmi televisivi su canali di rilievo quali Rai Uno e Class CNBC, e collaborano con testate giornalistiche del calibro di Wired, GQ Italia, Trovoca (Corriere della Sera) e altri.

Figura 1. Un esempio della sezione energia.supermoney.eu, dove gli utenti possono confrontare le migliori tariffe gas e luce, personalizzando la propria ricerca in base ai parametri desiderati



## **L'innovazione in SuperMoney: continua, incrementale e disruptive**

La capacità di adattamento e di gestione ottimale dei processi di innovazione è un requisito imprescindibile per il successo di un'azienda: non solo assecondare il cambiamento, ma anche saperlo anticipare sta diventando sempre più importante per le imprese attive in ogni settore e livello.

In SuperMoney ci piace suddividere l'innovazione in tre ambiti, che affrontiamo con diversi approcci e strategie:

1. continua,
2. incrementale,
3. *disruptive*.

### **Innovazione continua**

Giorno dopo giorno, un team di persone giovani e appassionate si dedica al miglioramento costante del servizio offerto, sia in termini di efficienza che di *user experience*. È un processo che si afferma nell'operatività "day-by-day" e che parte dall'intuizione e si concretizza attraverso un **approccio data-driven**, fatto di *testing* e *data analysis*.

La rivoluzione digitale consente infatti di testare e misurare in maniera quantitativa e puntuale qualunque modifica si voglia apportare a una pagina o a un qualsiasi elemento del nostro prodotto.

Alla base di questo metodo ci sono gli **A/B test**, attraverso i quali possiamo offrire a un set omogeneo di utenti due versioni distinte di uno stesso servizio e raccogliere tutta una serie di dati che ci permetteranno di capire quale sia più funzionale. Il risultato sono decisioni di business più consapevoli ed efficaci, con maggiori probabilità di successo.

### **Innovazione incrementale**

Se l'innovazione continua è il pane quotidiano della nostra azienda, SuperMoney deve fare i conti anche con innovazioni di maggiore portata, come quella che viene spesso chiamata **innovazione incrementale**, il cui impatto è apprezzabile nel medio periodo. Rientrano in questa categoria tutti quei cambiamenti di una certa rilevanza, che costringono a rivedere determinate logiche di funzionamento e di fruibilità di un servizio, ma che non modificano nella sostanza il modello di business adottato.

In questo senso, un esempio importante che tutte le aziende digital – e non solo – si sono trovate recentemente ad affrontare è stato il **passaggio da una fruizione di Internet prevalentemente "desktop" a un mondo per lo più "mobile"**. Se fino al 2009 il 100 per cento di accessi al Web avveniva tramite un dispositivo fisso, a ottobre 2016 la rotta si è invertita per la prima volta, con oltre il **51 per cento di utenti** che preferiscono navigare da **smartphone** e **tablet** (dati StatCounter).

Pur non modificando sostanzialmente il modello di business, un cambiamento del genere è estremamente sfidante. La **fruizione dei contenuti** e dei servizi da desktop a mobile cambia radicalmente, costringendoci a rinnovare completamente la *user experience* e ristrutturare molti dei paradigmi a cui eravamo abituati in un mondo desktop.

Nel mondo mobile, non solo si ha a che fare con **spazi più "ristretti"** in cui sono fondamentali l'immediatezza e la chiarezza comunicativa, ma anche la modalità stessa di fruizione è profondamente diversa: si richiedono tempi di risposta molto più immediati, servizi *on-the-go* e usufruibili senza difficoltà, anche in movimento. Gli elementi di "distrazione" nel mondo mobile sono molto maggiori che nel mondo desktop, per cui rapidità di erogazione, semplicità e chiarezza diventano fattori ancora più importanti.

### **Disruptive innovation: anticipare il cambiamento**

Coniato nel 1995 dai professori Clayton Christensen e Joseph Bower, il termine "*disruptive innovation*" identifica quel tipo di innovazione che comporta un **cambiamento radicale dei modelli di business e distributivi non solo di un'azienda, ma di un intero settore di mercato**. La portata di questa innovazione non è più quindi la semplice ricerca del vantaggio competitivo, ma la ridefinizione delle regole del mercato.

Al contrario di quanto si sarebbe portati a pensare, un cambiamento del genere non è prerogativa esclusiva delle grandi aziende, anzi sempre più spesso è esattamente il contrario. Molto spesso, sono infatti le **start-up**, forti della propria natura agile e flessibile, a saper identificare e cavalcare per prime i cambiamenti, portando innovazioni capaci di **rivoluzionare interi modelli di business**.

In questo senso negli ultimi anni abbiamo assistito a numerosi esempi. Basti pensare a come **Uber** abbia rivoluzionato il settore trasporti, scardinando la leadership dei servizi taxi tradizionali, o a come **AirBnB** abbia messo in difficoltà le grandi catene alberghiere d'oltreoceano, oppure come **BlastingNews** stia rivoluzionando il mondo del giornalismo.

O ancora, andando un po' più indietro negli anni, a come **Amazon** abbia ridefinito completamente le logiche della grande distribuzione, permettendo agli utenti di fare acquisti dove vogliono e quando vogliono, con consegna a domicilio anche in meno di 24 ore. Il risultato è che a metà 2015 Amazon ha sorpassato per la prima volta un gigante storico come **Walmart** in quanto a capitalizzazione di mercato, con un valore di 244 mln di dollari contro i 206 mln della nota catena di ipermercati.

Lo scenario " **Davide vs. Golia**" non è quindi solo estremamente attuale, ma non costituisce più nemmeno un'eccezione. A questo proposito mi piace citare il giornalista canadese Malcom Gladwell quando dice, nel suo *David and Goliath: Underdogs*,

*Misfits, and the Art of Battling Giants* (2013), che ritenere le start-up come sfavorite nella “lotta” contro le grandi società è un errore in cui cadiamo spesso. Come giustamente osserva Gladwell, anche leggendo con maggiore attenzione lo stesso episodio biblico si scopre che lo scenario è molto diverso da quello che comunemente si crede: nonostante le apparenze, è in realtà il gigante Golia ad essere svantaggiato (*the underdog*) nella lotta contro Davide, poiché soffre di problemi alla vista ed è vistosamente rallentato nei movimenti da una pesante armatura. Al contrario, Davide, forte della propria “leggerezza”, rapidità e precisione nei movimenti, è un temibile e letale avversario per Golia. Allo stesso modo le start-up possono essere per certi versi più temibili rispetto alle grandi aziende.

### Applaudire i fallimenti è alla base del processo di innovazione

Questo ci insegna che nessuna tecnologia, per quanto riuscita, è definitiva. La sopravvivenza di un'impresa è direttamente proporzionale alla sua **capacità di adattamento** e di stare al passo con i bisogni sempre nuovi degli utenti e talvolta anticiparli.

Un esempio? Si pensi a **Blockbuster** e **Netflix** e a come le due aziende hanno affrontato la rivoluzione digitale. La prima ha raggiunto l'apice a metà anni Novanta, conquistando il ruolo di leader indiscussa del settore noleggio video, ma è stata spazzata via in pochi anni, non avendo compreso in che direzione si stava evolvendo il mercato. La seconda ha saputo invece cambiare radicalmente e per diverse volte il proprio modello di business, passando dapprima da semplice servizio di video-noleggio con consegna a domicilio a piattaforma di streaming a pagamento, finanche a diventare casa di produzione di alcune tra le serie più fortunate del periodo.

È quindi importante saper creare una cultura che elogia il fare, magari anche sbagliando, come strategia vincente. In SuperMoney crediamo infatti che **applaudire un “fallimento”** sia importante tanto quanto festeggiare un successo. In questo senso – con le debite proporzioni – traiamo ispirazione anche da grandi aziende che nel corso degli anni hanno saputo mantenersi pionieri di innovazione, come **Google**, che fa dell'approccio “*rewarding failure*” un elemento fondante della propria mission aziendale. Limitarsi a festeggiare i successi è altamente controproducente: in questo modo i membri del team non avranno il coraggio di pensare fuori dagli schemi, per paura delle conseguenze. Sbagliare, quindi, è certamente meglio che non fare.

### Le fonti dell'innovazione: talento, energia e metodo

In SuperMoney riteniamo che i modelli organizzativi prevalentemente gerarchici, nei quali la leadership è concentrata in pochi soggetti, ovvero dove poche persone “dirigono” e molte eseguono, non favoriscano un processo di innovazione sostenibile nel tempo. L'innovazione è infatti frutto di un **processo collaborativo** che richiede la partecipazione attiva di tutto il team ed è reso possibile da tre fattori chiave:

1. talento,
2. energia,
3. metodo.

Il **talento individuale**, ovvero la capacità di usare l'intelletto per immaginare scenari diversi e connettere elementi apparentemente separati, è una caratteristica propria di ogni essere umano ed è uno degli elementi fondamentali nel processo creativo e/o di innovazione. Tuttavia, perché il talento si manifesti e fiorisca in una realtà aziendale, sono necessarie anche altre condizioni “esterne”, che promuovano l'*empowerment* dei singoli individui, favorendo meccanismi di leadership distribuita. Per questo, il compito principale di chi è a capo di un'azienda o svolge ruoli dirigenziali, non è solamente pensare e dire agli altri cosa fare, quanto piuttosto far emergere le decisioni e le priorità grazie alla collaborazione di più individui. È fondamentale promuovere l'intraprendenza e lo **spirito di iniziativa**, favorire meccanismi di condivisione delle decisioni, stimolare **autonomia** e senso di responsabilità, individuare i bisogni (formativi, relazionali ed esistenziali) dei propri collaboratori e favorirne la crescita professionale.

Secondo fattore chiave dell'innovazione è quello che potremmo chiamare l'**energia**, ovvero l'impegno e la passione che ogni membro del team investe in un progetto o in una determinata attività. Per favorire un'energia positiva è necessario che tutti i membri del team si sentano coinvolti in un progetto con una mission e degli **obiettivi chiari**. Non occorre che l'obiettivo sia necessariamente “salvare il mondo”. Certamente, scopi sociali e umanitari favoriscono il senso di appartenenza e la motivazione verso un progetto, ma poche aziende possono dire di lavorare direttamente in ambiti del genere. In ogni caso è importante che la direzione e l'obiettivo siano comunicati chiaramente e che tutte le persone sentano di **remare in un'unica direzione**, insieme. In questo modo, il contributo di ciascuno sarà chiaramente identificabile, così come la gratificazione nel raggiungimento degli obiettivi, fortificando il senso di appartenenza e la generazione di energia positiva che favorisce la motivazione individuale.

Se talento, energia e passione sono i punti cardine dell'innovazione, altrettanto importante è ciò che ci permette di tradurre le idee in realtà e risultati concreti, ovvero il **metodo**. In SuperMoney cerchiamo di basarci sul cosiddetto metodo “**Lean Startup**”, basato sul pattern *measure, test, adjust*. Ogni idea iniziale viene testata realizzando un *minimum viable product*, che permette di raccogliere la massima quantità di dati per provare la validità dell'idea stessa, con il minimo investimento iniziale. Se il risultato del test è positivo, allora si continua a investire e migliorare il prodotto facendolo crescere. Se il risultato è negativo, si può ren-

dere necessario effettuare aggiustamenti sul prodotto testando nuove idee, oppure interrompere il progetto stesso. In ogni caso un progetto interrotto perché un'idea iniziale apparentemente valida non ottiene il successo sperato non è un vero fallimento, ma uno step fondamentale del percorso di innovazione che porterà al successo. Il vero fallimento sarebbe non tentare nuove strade, oppure perseverare su strade che non funzionano perché non ce ne siamo resi conto in tempo – dalle più piccole e apparentemente insignificanti, alle più grandi.

## Il digitale nel settore energia

### Giorgio Colombo,

direttore Personale e Organizzazione Edison

Per comprendere l'impatto del fenomeno digitale in un settore come quello energetico, non si può prescindere dalla comprensione di alcuni elementi essenziali che ne connotano la peculiarità.

L'energia è un settore altamente “*capital intensive*”, significativamente regolato e controllato da authority nazionali e internazionali, connotato dalla rilevanza attiva di una pluralità di stakeholder; esso include, oltre a quelli più tradizionali e tipici di ogni settore produttivo, anche soggetti ed enti che rappresentano interessi istituzionali, internazionali e nazionali, di comunità territoriali e di movimenti di opinione, con incidenza spesso determinante sulle scelte strategiche e lo sviluppo delle aziende che operano nel settore.

Nel settore energia, i driver che a partire dall'inizio del nuovo secolo stanno caratterizzando e caratterizzeranno almeno i prossimi decenni, sono determinati da:

- cambiamenti climatici;
- cambiamenti demografici, anche collegati all'incremento dei flussi migratori internazionali;
- la progressiva uscita da condizioni di povertà di rilevanti masse di popolazione mondiale ancora prive di beni essenziali primari, quali l'elettricità;
- lo sviluppo delle “città metropolitane” e la progressiva liberalizzazione del mercato nei Paesi più sviluppati;
- l'evoluzione tecnologica, nella duplice dimensione delle tecnologie più propriamente applicate agli impianti e al ciclo produttivo e di quelle connesse allo sviluppo del digitale. Queste ultime stanno trasformando in particolare il processo di trasporto e distribuzione dell'energia dal produttore al consumatore e si combinano con lo sviluppo delle generazione elettrica di piccola taglia da fonti rinnovabili e con i nuovi sistemi di accumulo (così detto fenomeno delle “*smart grid*”, dell’“energia distribuita” e dello sviluppo di piattaforme digitali integrate di servizi energetici); inoltre, aprono una nuova frontiera che consente al consumatore di diventare esso stesso al contempo produttore del proprio fabbisogno energetico e di vendere l'eventuale energia eccedentaria al mercato (così detto “*prosumer*”).

Infine e non da ultimo, le nuove tecnologie digitali favoriscono lo sviluppo di un nuovo business caratterizzato dalla vendita al cliente stesso non solo della tradizionale componente energetica (elettricità o gas) ma anche di servizi energetici integrati.

In sintesi, esse rappresentano per gli operatori del settore l'opportunità o meglio la necessità di allungare la tradizionale catena del valore basata fino a oggi sulla vendita della sola commodity, e per i consumatori, l'acquisizione di una maggiore consapevolezza e maturità di comportamento energetico che innesca a sua volta l'aspettativa di offerte sempre più evolute e personalizzate (lo sviluppo del fenomeno della cosiddetta “*smart home* energetica”), e per gli operatori la necessità di ripensare il customer service offerto al cliente completandolo con logiche di customer experience attraverso lo sviluppo di applicazioni digitali.

In estrema sintesi e volendo utilizzare paradigmi concettuali semplificati per esprimere la complessa trasformazione in atto nel settore energetico, potremmo dire che il futuro scenario energetico passa da “3D”: un'energia Decarbonizzata, Delocalizzata, Digitalizzata e da un Cliente che è sempre più protagonista, consapevolmente responsabile del proprio ruolo di consumatore e di potenziale auto-produttore, e sempre più connesso.

### Quali impatti per gli operatori del settore da questi nuovi scenari e paradigmi energetici?

Innanzitutto la necessità di ripensare profondamente le proprie strategie e modelli di business, partendo dalla centralità e dalla relazione con il cliente, rivedendo modelli organizzativi e processi di funzionamento aziendali, facendo leva e integrando in essi le nuove tecnologie digitali.



Occorre tuttavia evitare il rischio di approcci massimalisti o dettati da semplice opportunismo di conformità ai trend del momento: “smart, social, digital”, devono essere innanzitutto l'espressione di un nuovo valore generato per il cliente e per l'impresa che lo produce, non la semplice lettura aziendale di un fenomeno di evoluzione tecnologica e di costume a cui adeguarsi per conformità imposta dal mercato o dalla concorrenza.

Devono costituire altresì chiave di lettura con cui interpretare i fenomeni di cambiamento di costume della società e delle persone che la animano, con la consapevolezza che, a differenza della storia industriale del secolo scorso, essi sono fenomeni che hanno forza d'urto e velocità di contaminazione per diffondersi “viralmente” dalla società civile al micro-cosmo aziendale, ambienti ormai sempre più osmotici e senza confini.

Questo non significa necessariamente mettere in discussione radicale e distruggere cultura e valori chiave aziendali: implica piuttosto la necessità di rileggerli alla luce dei nuovi trend in corso, o eventualmente di integrarli con qualche nuovo attributo valoriale.

### ***Quali effetti e fenomeni cominciano a manifestarsi negli ambienti di lavoro e nelle relazioni tra le persone nelle aziende? Come provare a governarli?***

Tre riflessioni: la progressiva inevitabile trasformazione digitale dei processi aziendali cancellerà molti mestieri e creerà nuovi mestieri; sarebbe pericoloso e inutile aspettare di conoscere se il saldo occupazionale sarà attivo o negativo: il fenomeno rischia di emarginare progressivamente dal funzionamento, sempre più digitale, dei processi e della vita aziendale, porzioni rilevanti di alcune generazioni che popolano la demografia delle aziende, di acuirne i conflitti interni e di ridurre la produttività: un rischio che le aziende non possono permettersi di correre e devono prevenire.

Seconda riflessione: la gestione preventiva di tale rischio e la possibilità di trasformarlo in vantaggio competitivo passa per la capacità e la velocità delle aziende nell'avviare un profondo e strutturato programma di sviluppo della cultura digitale esteso a tutta la popolazione aziendale, sviluppato con la duplice finalità di aumentare l'*awareness* digitale e la *capability* digitale delle persone, per aiutarle a lavorare e comunicare nell'era digitale in modo agile, consapevole e sicuro.

In tale contesto occorre anche ripensare la formazione, che in momenti come questi può diventare leva strategica di supporto alla trasformazione culturale, all'acquisizione di nuove capabilities necessarie per lavorare nell'era digitale, e supporto a chi nelle aziende ha la responsabilità di guidare la trasformazione. Formazione da pensare innanzitutto e prima come “education” a lavorare e a navigare nel mondo della comunicazione e relazione digitale, come costruzione delle skills connesse ai nuovi mestieri digitali, come offerta a tutela e supporto dell'*employability* delle persone, più che solo o prevalentemente come nuova e diversa metodologia e modalità di apprendimento connessa all'uso delle nuove tecnologie digitali.

Ultima riflessione: servono ancora leader e modelli di leadership e manageriali?

Certamente servono leader che sappiano ancora più che in passato ispirare visione condivise, guidare autorevolmente le persone nell'era della trasformazione e transizione digitale, leader che siano “pionieri del futuro, ma umanamente digitali”.

Così come i modelli e i paradigmi manageriali di gestione delle persone che arrivano da un passato lontano e che sono ancora il presente, non vanno necessariamente e acriticamente archiviati: più realisticamente andranno modernizzati e accompagnati dall'introduzione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di relazione nelle aziende. Gerarchia, meritocrazia e adocrazia potranno o dovranno convivere nelle aziende, con accentuazione diversa dell'uno o dell'altro modello, e si dovranno coniugare con nuove modalità di esecuzione della prestazione da parte dei lavoratori che ne aumentano il gradiente di flessibilità, la responsabilità sul risultato atteso o promesso, un diverso rapporto con il proprio responsabile aziendale di riferimento e più in generale con l'azienda e con il proprio senso etico del lavoro. Ciò che sembra improprio parlando oggi di modelli di leadership, manageriali o organizzativi, è l'idea della ricerca di un modello di successo, o di uno standard di riferimento: questa è probabilmente la maggior certezza che deve guidare il pensiero dei leader e manager di oggi: i modelli per guidare le proprie aziende e persone nell'era della trasformazione digitale andranno cercati e adattati in funzione del settore di business, dei processi a cui sono applicati, e della peculiarità della cultura che caratterizza la propria azienda e il tessuto economico e sociale con cui è territorialmente e digitalmente connessa.

C'è un apparente paradosso che caratterizza l'arte del management nell'era digitale: tutto dovrebbe essere più semplice e smart, ma almeno nella fase di transizione attuale, il ruolo di guida dei leader e dei manager aziendali appare estremamente più complesso!