

# Introduzione

Poco più di 110 anni fa, nel 1908, con la produzione del modello T a opera di Ford Motor Company, insieme alla macchina che avrebbe rivoluzionato il mondo dei trasporti nasceva a Detroit l'impresa moderna. In realtà obiettivo di Henry Ford era «semplicemente» quello di mettere un'automobile nei garage delle case di tutte le famiglie americane. Impresa per nulla semplice, in un momento storico in cui le tecnologie dei materiali e del motore a scoppio erano meccaniche e imprecise e il trasporto si operava prevalentemente con carrozze trainate da cavalli<sup>1</sup>.

Seppur le nozioni di management nel primo Novecento fossero ancora tutte da inventare e l'inerzia del comportamento dei consumatori sembrasse inossidabile dall'apparizione della prima automobile nel 1883, dopo anni di sperimentazione la Ford, nata qualche anno prima, era finalmente riuscita a produrre un modello di vettura affidabile anche se disponibile in un solo colore: il nero. Questa drastica semplificazione era la strategia per ottenere efficienza a livello industriale e, conseguentemente, un prezzo di vendita accessibile all'allora emergente classe media nel mercato più grande del mondo, gli Stati Uniti; mercato che avrebbe in pochi anni permesso di rendere il modello T lo standard di prodotto in tutto il settore.

Probabilmente però Ford non era consapevole del significato di quell'innovazione che, per citare il celebre libro del MIT di Boston, fece letteralmente cambiare il mondo<sup>2</sup>. Non solo perché rivoluzionò l'indu-

---

<sup>1</sup> Non è difatti una casualità che per mitigare il salto quantico alla lunga si impiegò il termine *car* per denominare la macchina, dall'inglese *carriage* (ovvero, carrozza), e la potenza dei motori si andò a misurare in «cavalli».

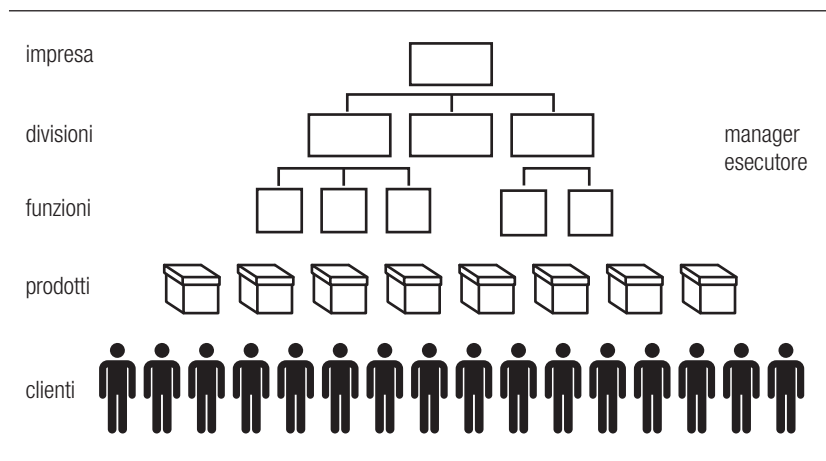
<sup>2</sup> James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *The Machine that changed the*

stria del trasporto, ma perché, inconsapevolmente, attraverso i principi della divisione del lavoro, dell'organizzazione gerarchica e della strategia di espansione internazionale adottati da Ford per ideare, produrre e commercializzare la prima automobile di massa, fece in realtà nascere la prima grande azienda industriale moderna.

Paradigma dominante dell'azienda industriale fordista è la centralità della produzione e del prodotto<sup>3</sup> (Figura 1). Ford fu infatti il primo a impostare intorno alla produzione industriale stimolata dall'attività di ricerca e sperimentazione – che nel corso degli anni verrà denominata Ricerca & Sviluppo – la grande impresa multinazionale, organizzata per funzioni che si preoccupano delle diverse attività gestionali sino a giungere alla commercializzazione. E soprattutto fece nascere la professione del manager, ovvero il gestore delle routine aziendali; professione che è diventata nel corso del secolo scorso una di quelle più importanti e remunerate della società moderna.

Grazie all'avvento del web e alla trasformazione digitale a esso seguita e che documenteremo analiticamente nel volume, stiamo oggi vivendo un

Figura 1 L'impresa del secolo fordista



*world. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry*, New York, HarperPerennial, 1991.

<sup>3</sup> Alfred Chandler, Alfred D. Jr. Chandler, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Boston, Harvard University Press, 1990.

cambiamento che è letteralmente copernicano. Così come la rivoluzione scientifica del Cinquecento ha portato a constatare che al centro dell'universo non vi è la Terra bensì il Sole, l'azienda digitale si è resa conto che al centro dell'economia non vi sono i prodotti e i servizi da essa sviluppati, ma gli utenti e i potenziali clienti che li comprano. La trasformazione digitale, distribuendo in modo capillare ma al tempo stesso profondo le informazioni e permettendo, se ben gestita, di produrre conoscenza a distanza con il mercato di riferimento, non solo cambia la prospettiva di business, ma ridefinisce le logiche di creazione di valore. Essa incarna la principale sfida vissuta dall'impresa industriale dal momento della sua nascita. Per questa ragione il digitale rappresenta la nuova energia elettrica: ci troviamo in un momento storico singolare di riconfigurazione dei settori, di riorganizzazione delle aziende e di ridefinizione dei lavori manuali e intellettuali svolti sino a oggi.

Con questo volume ci proponiamo di convincere i manager di molte aziende che ancora pensano che il digitale sia qualcosa da aggiungere ai processi, anziché uno strumento profondamente trasformativo che semplifica e ridefinisce le stesse logiche di creazione di valore, del perché questo momento storico sia straordinario e di come si possa trarre un'importante lezione strategica e operativa per affrontarlo con coraggio e competenza.

Lo faremo cercando di far capire che in realtà il potenziale del digitale è proprio quello di ridefinire le priorità aziendali e allinearle rispetto al mercato di riferimento (Capitolo 1). Per questo la nuova azienda digitale è un'impresa, non nel senso «manageriale», ma nel senso «imprenditoriale» del termine: è un'impresa dinamica, che innova e che ridefinisce lo spazio di azione con continuità (Capitolo 2). In cui il cliente, con la sua esperienza, le sue competenze e i suoi bisogni può non solo essere un utile elemento di studio per la comprensione di come innovare (Capitolo 3), ma diventa anzi un interlocutore imprescindibile per produrre nuova conoscenza di valore (Capitolo 4).

Da un punto di vista metodologico occorre quindi arricchire la tradizionale strumentazione ereditata per comprendere le dinamiche di mercato (Capitolo 5), ma occorre soprattutto ripensare l'organizzazione strategica e operativa dell'azienda, i cui manager-imprenditori devono essere focalizzati sui clienti. Questo sia nelle fasi di sviluppo dell'innovazione (Capitolo 6), sia in quelle di commercializzazione (Capitolo 7) e di fide-

lizzazione del mercato di riferimento (Capitolo 8). In sintesi, occorre non solo ripensare il modo di fare impresa: occorre ripensare l'impresa stessa.

Non sappiamo se Elon Musk con la sua Tesla elettrica riuscirà a superare definitivamente l'automobile che abbiamo ereditato da Henry Ford e rivoluzionare il trasporto del futuro prossimo venturo. Ma certamente – come in questo libro cercheremo di illustrare, con evidenze statistiche, casi settoriali ed esempi aziendali – la rivoluzione digitale ha ridefinito completamente l'impresa fordista a favore di un nuovo affascinante progetto: *l'impresa umana e digitale* (Figura 2).

Figura 2 L'impresa del secolo digitale: la nuova digital human enterprise



Prima di lasciarvi alla lettura ci teniamo a rivolgere un ringraziamento speciale ad Anna Berenato, che ci ha supportati con passione e tenacia nella finalizzazione del volume. Siamo altresì debitori alla squadra di Egea, e in particolare a Roberto Gamba e Alessia Uslenghi, per la sua realizzazione definitiva.