

# **Tecnologia, organizzazione e dinamiche globali: le possibili traiettorie dell'economia italiana e le politiche per potenziare la competitività**

CNEL, 17 ottobre 2019

**Prof. Paolo Boccardelli**  
Direttore Luiss Business School



**Luiss**  
Business  
School



# La sfida digitale



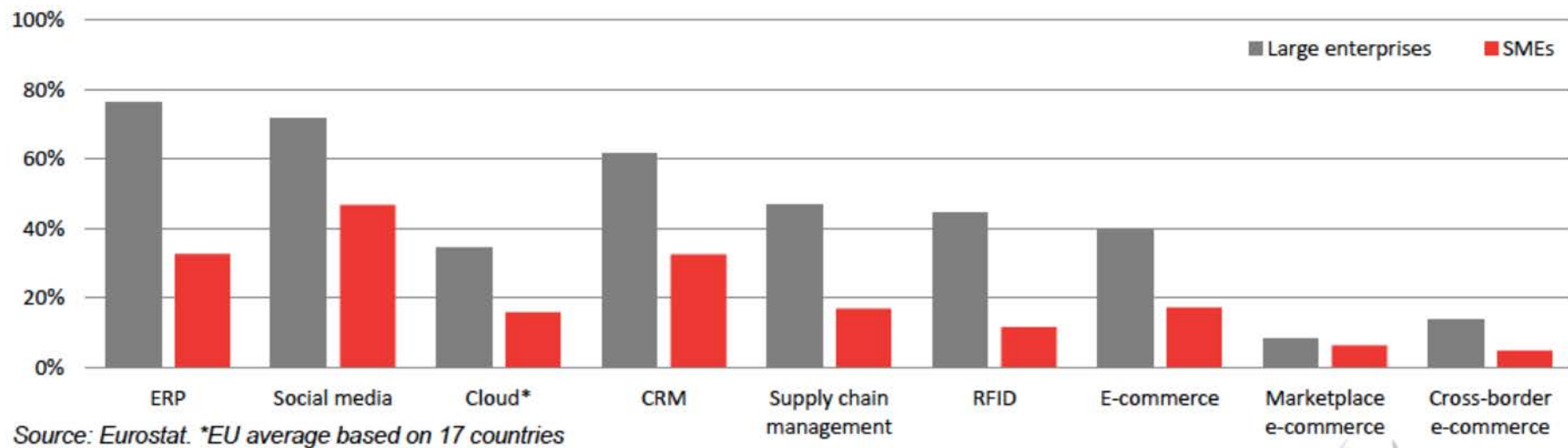
# Un mondo connesso

2005



2013

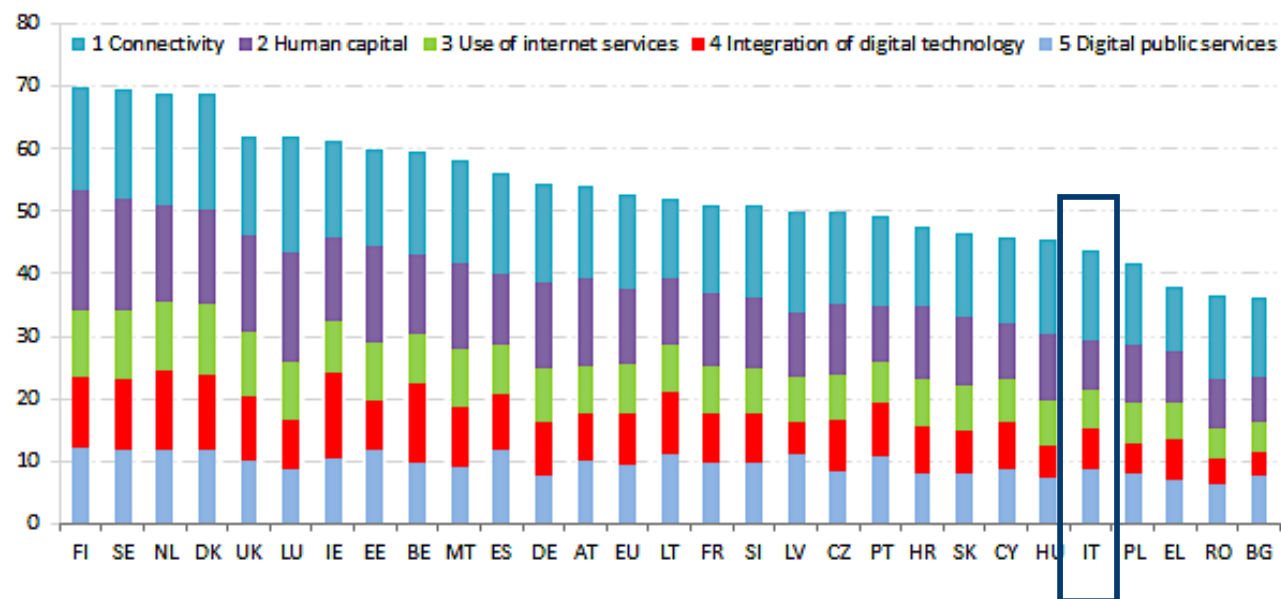
## Utilizzo delle tecnologie digitali in Europa, (% aziende)



Fonte: Eurostat, 2017

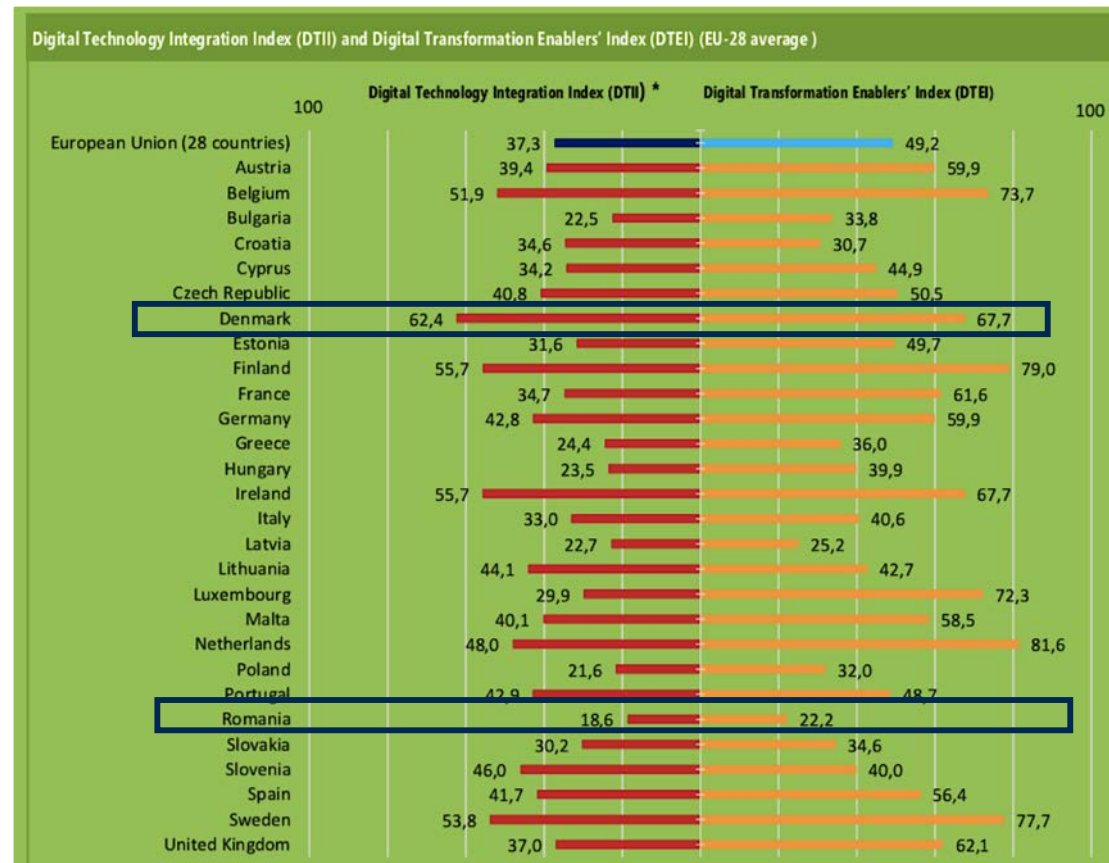
## Il confronto europeo

- Solo il 92 % delle persone di età compresa tra i 16 e i 24 anni **usa abitualmente internet**
- Oltre metà della popolazione **non possiede competenze digitali di base**



Fonte: DESI 2019

# Il business digitale in Europa



Fonte: EU Digital Transformation Scoreboard 2018

# Il mercato della trasformazione digitale



- **Nel 2015**, il mercato globale della trasformazione digitale è stato valutato circa **150 miliardi \$**
- **Nel 2021**, si prevede che raggiungerà **oltre 430 miliardi \$**
- **Il 70% delle aziende** dichiara di avere una **strategia digitale in atto o in progress**
- Le imprese digital tendono a: **ridurre l'utilizzo della carta; utilizzare social media** per diverse attività; adottare **strumenti di formazione online**
- Per il futuro, sono previsti maggiori **investimenti in cloud** e un maggiore **utilizzo di dati**

*Fonte: Tech Pro Research, 2018; Zion Market Research, 2018*

## L'impatto dell'Artificial Intelligence

Entro il 2030, **circa il 70%** delle aziende adotterà **almeno un tipo di tecnologia AI**.

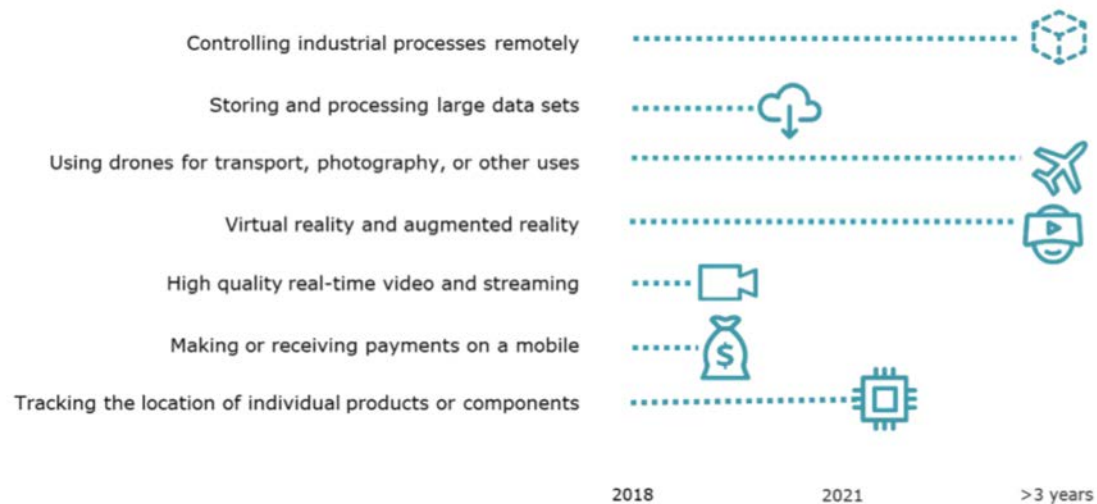
Inoltre, si stima che l'intelligenza artificiale possa generare un **incremento globale di circa l'1,2% annuo del PIL**.



*Fonte: McKinsey & Company, 2018*

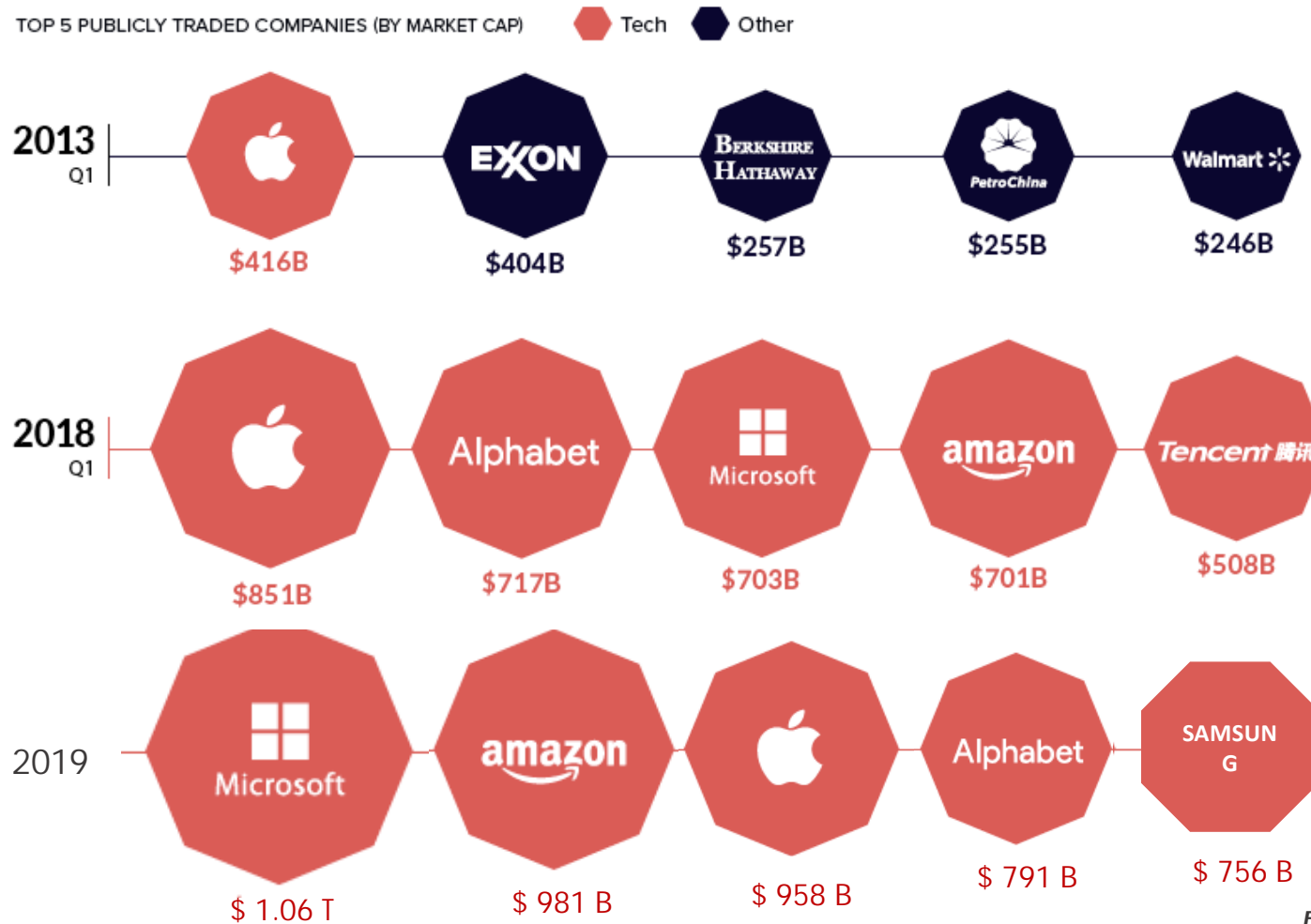
# Tecnologia 5G

- Secondo gli economisti, l'impatto economico globale del 5G sarà pari a **12 trilioni di dollari entro il 2035 in nuovi beni e servizi**
- L'Imperial College di Londra evidenzia che, in media, un aumento del 10% dell'adozione della banda larga mobile provoca un **aumento dello 0,6-2,8% della crescita economica**



Fonte: Deloitte, 2018

## Il valore di mercato delle aziende tech

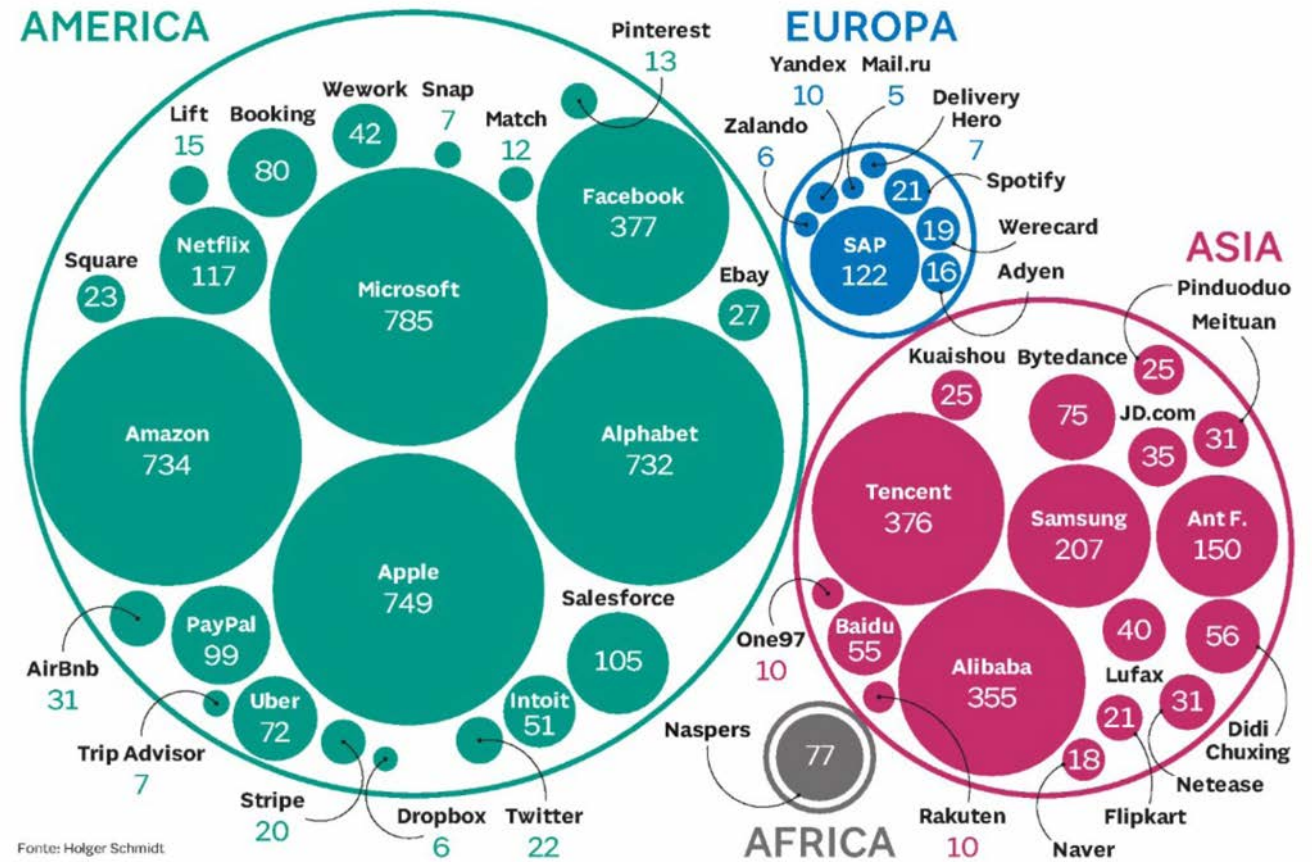


# Un mondo digitale polarizzato

Il valore globale delle **piattaforme digitali** è cresciuto del **67%** dal 2015 al 2017.

## I padroni del futuro

Capitalizzazione di mercato delle maggiori piattaforme tecnologiche. Dati in miliardi di dollari, 2018



Fonte: Holger Schmidt

Fonte: Unctad, 2019



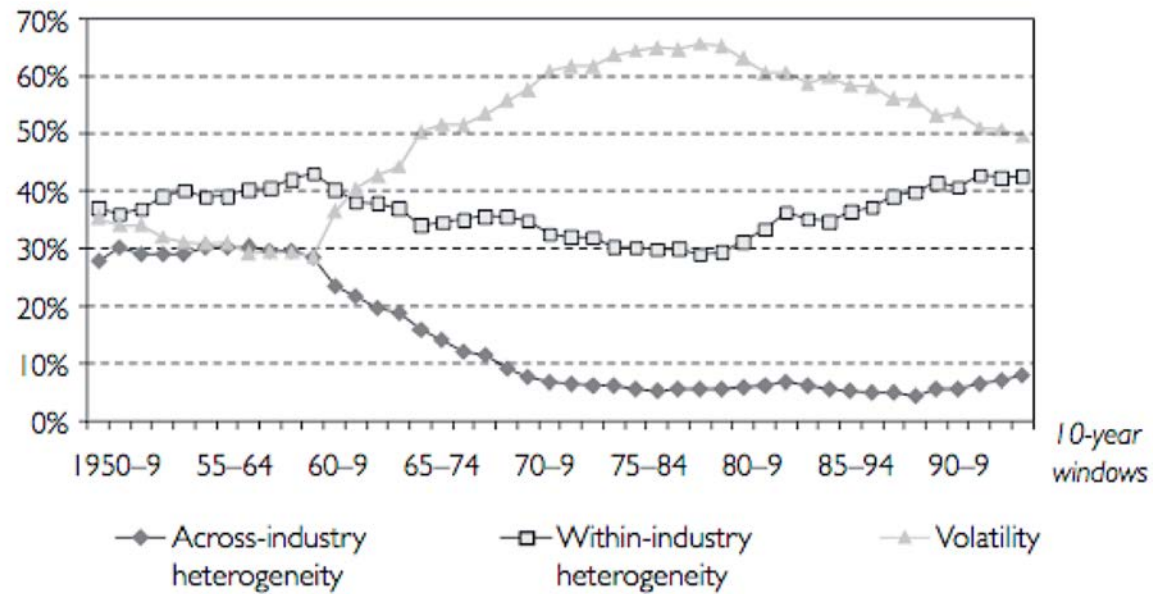
**Luiss**  
Business  
School



# Evoluzione dei settori



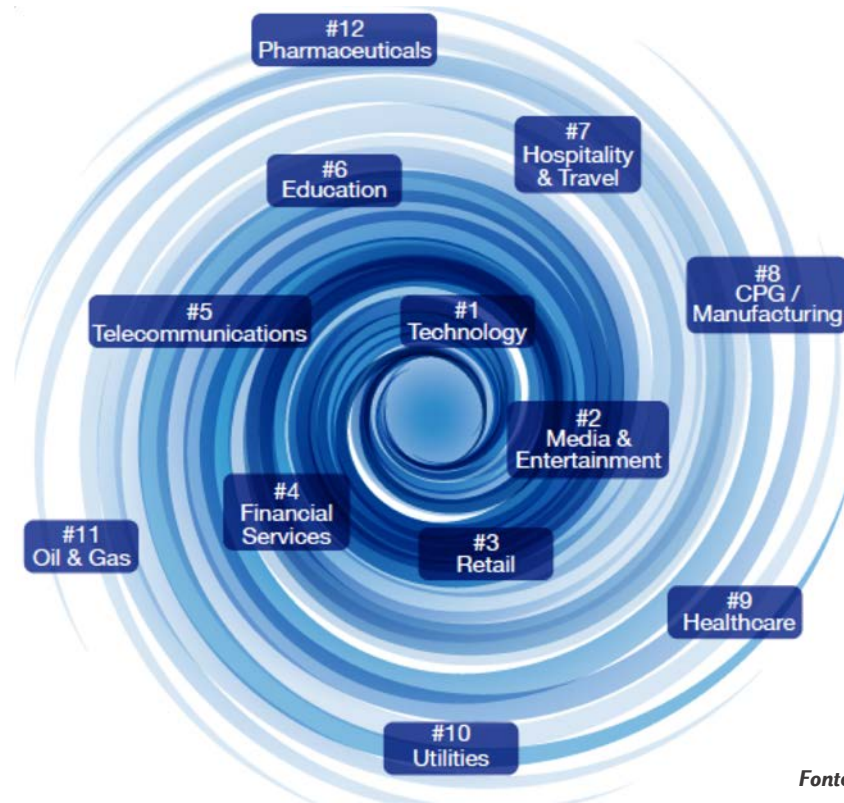
## Nuova competizione



**Figure 2** Decomposition of variance for firm ROA by percentages into volatility, within-industry heterogeneity for long-run profit and across-industry heterogeneity for long-run profit


Fonte: D'Aveni & Thomas, 2009

## Il vortice della digitalizzazione



Fonte: Global Center for Digital Business Transformation, 2015

## Le industry del futuro?

A close-up of a smartphone screen showing various financial and utility applications. The screen is divided into several sections with icons and text, including 'BILLING' with 'New charges £8.59 out of plan' and 'PAY BILL'.

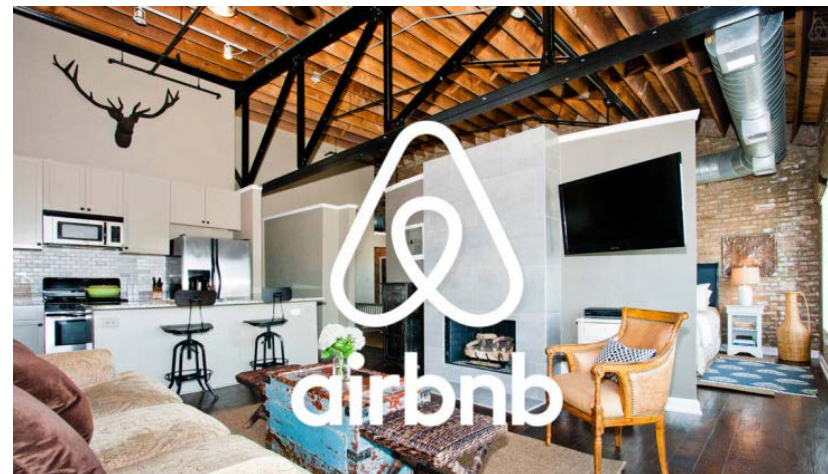
### Fintech

S&P stima che gli asset gestiti dai robo-advisor raggiungeranno \$450 MLD nel 2021

A person wearing a VR headset is sitting at a desk, interacting with a virtual environment. The scene is dimly lit, with a keyboard and mouse visible on the desk.

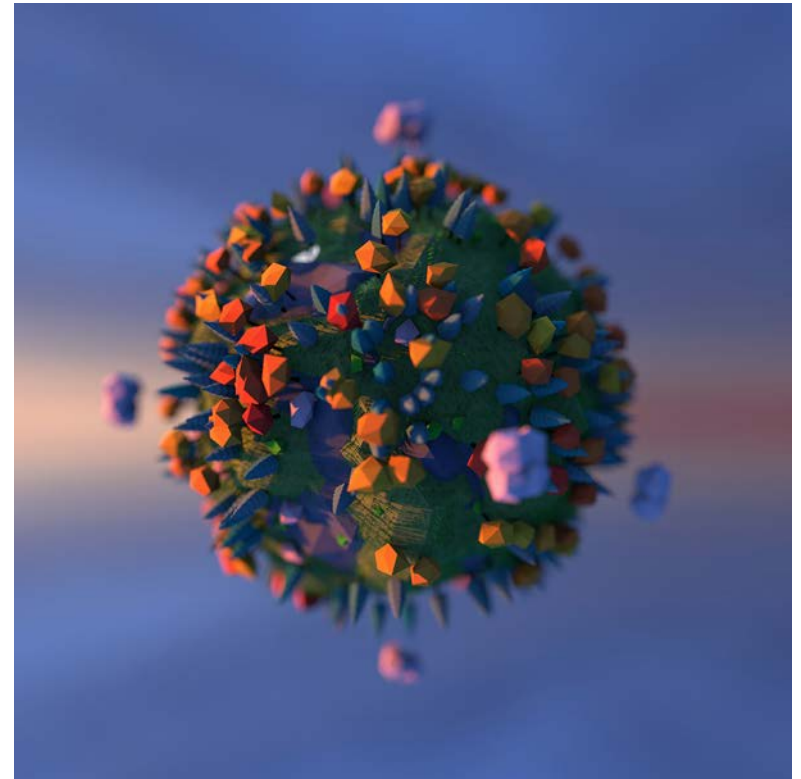
### Augmented Reality

Il mercato AR / VR salirà a oltre \$120 MLD entro il 2022



# I nuovi ecosistemi digitali

- *Quali sono le conseguenze sulla profittabilità delle imprese?*
- *Quali fattori alimentano la crescita e la trasformazione generale dell'ecosistema?*
- *Quali sono gli effetti della mediazione digitale?*



**Luiss**  
Business  
School



# Teoria dell'impresa



# Una nuova teoria di impresa

- Le **macchine** diventano intelligenti
- Le nuove **piattaforme** digitali trasformano i concetti di «relazione» e «valore»
- Il **crowd** rappresenta l'intelligenza distribuita tra molteplici stakeholder, che mettono insieme idee e iniziative che nascono dal basso

*Qual è il ruolo delle economie di scala nella crescita delle imprese?*

*Quali sono, nel nuovo mondo connesso, i driver economici e i razionali strategici?*

*Quali sono le determinanti che generano profitti superiori per l'impresa?*

## Economie di scala, di rete, e «learning by doing»

- Su cosa è basata la **competizione tra i giganti hi-tech?**
- Che ruolo hanno gli **investimenti in raccolta, analisi e sperimentazione dei dati?**
- Da cosa dipende il valore delle **economie di rete?**
- Quali sono i **fattori che fanno la differenza?**



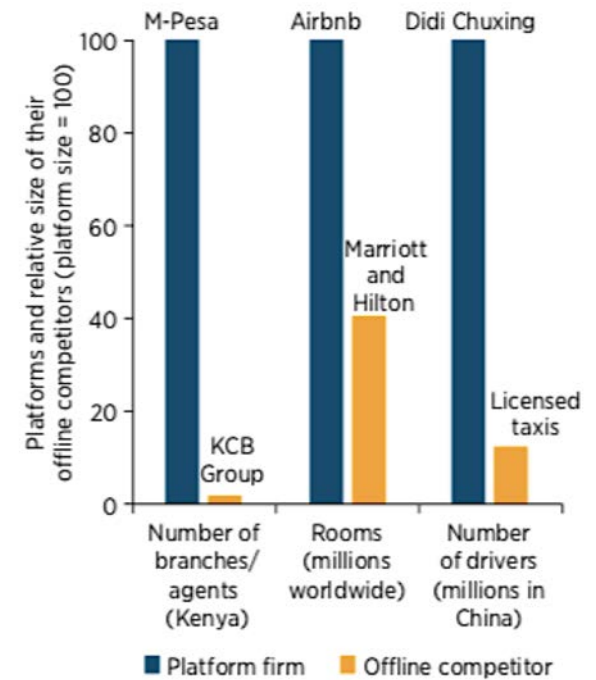
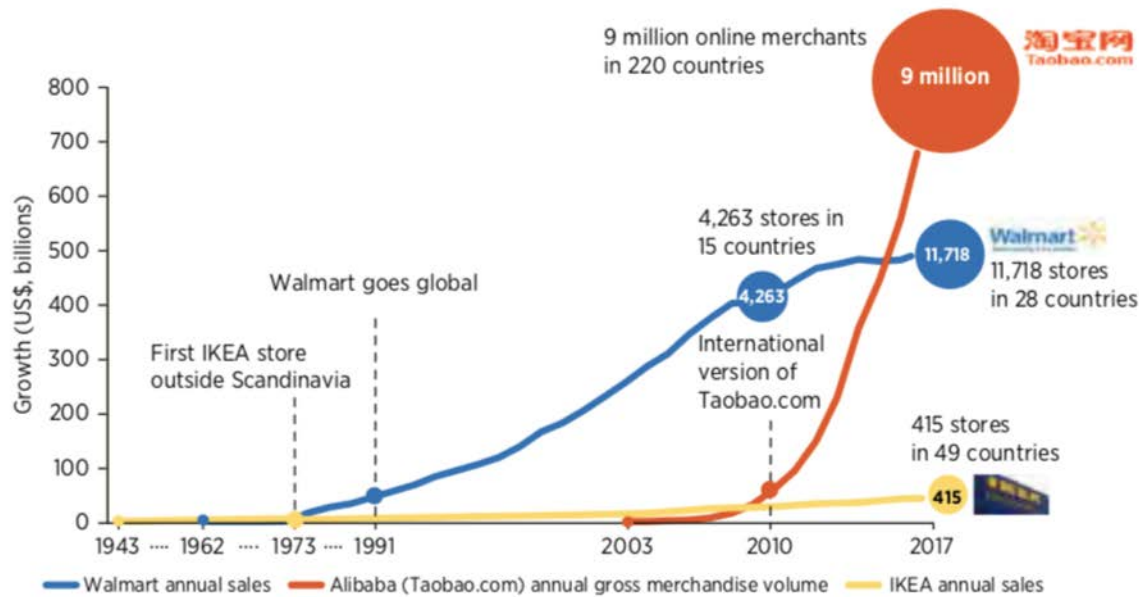
**Luiss**  
Business  
School



**Vantaggio competitivo**



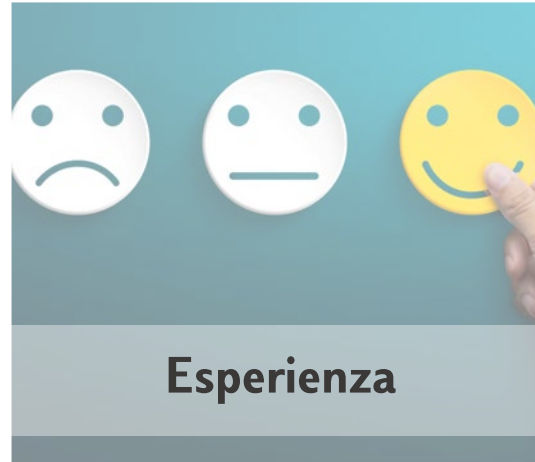
# Piattaforme vs competitor tradizionali



Fonte: World Bank, 2019



**Trust**



**Esperienza**



**Ecosistemi**

## La nuova customer experience (1/2)

Clienti maggiormente consapevoli

Utilizzo tecnologie digitali

Focus sul servizio

Sharing e on-demand economy

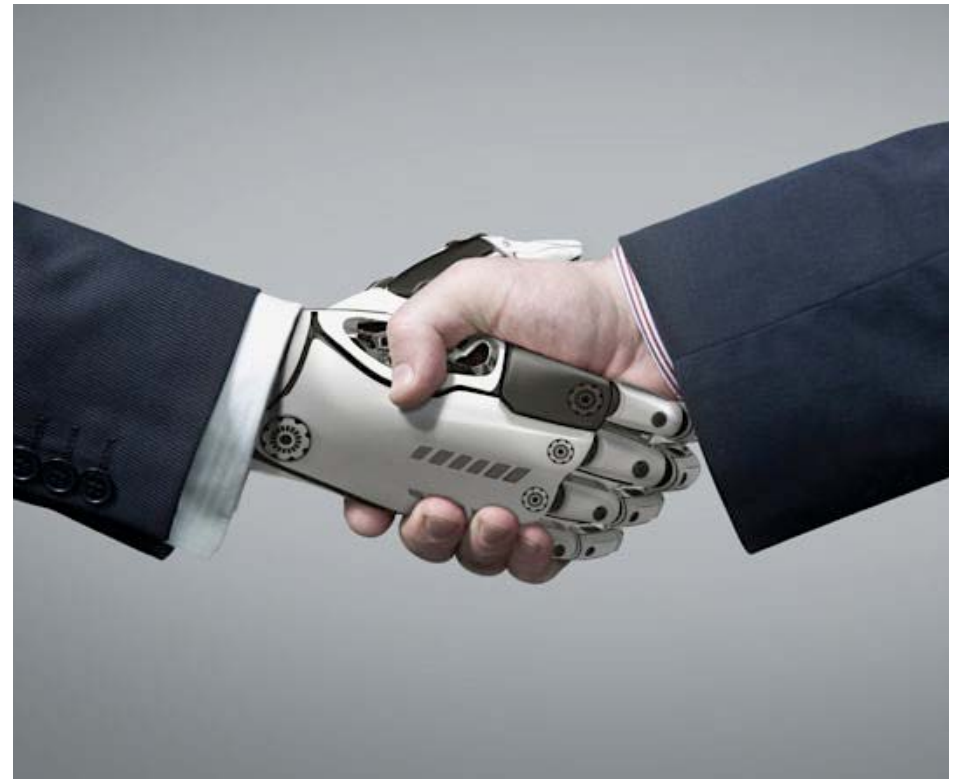
Da multichannel a omnichannel





## Gli elementi del digital trust

- *Rendiamo la trasparenza semplice e conveniente?*
- *A quale tipo di reputazione aspiriamo?*
- *Quali sono i requisiti per la customer experience?*
- *Quale è il requisito minimo da soddisfare?*
- *Cosa è necessario per svolgere le operation?*
- *Quanto è conveniente integrare o modificare la strategia digitale?*
- *Cosa è necessario per rendere un'attività solida e ripetibile?*



## «Collaboration is the new innovation»

- *Da cosa è costituito l'ecosistema digitale?*
- *Quali sono le forme migliori di integrazione uomo-macchina?*
- *Su cosa è fondata la nuova collaborazione?*
- *In che modo l'intelligenza collettiva risulta interconnessa e condivisa su scala globale?*



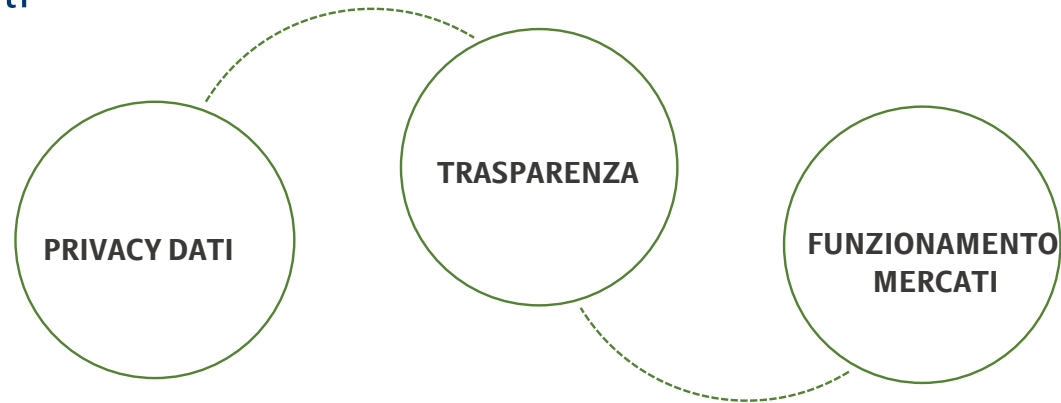
**Luiss**  
Business  
School



# Regolamentazione



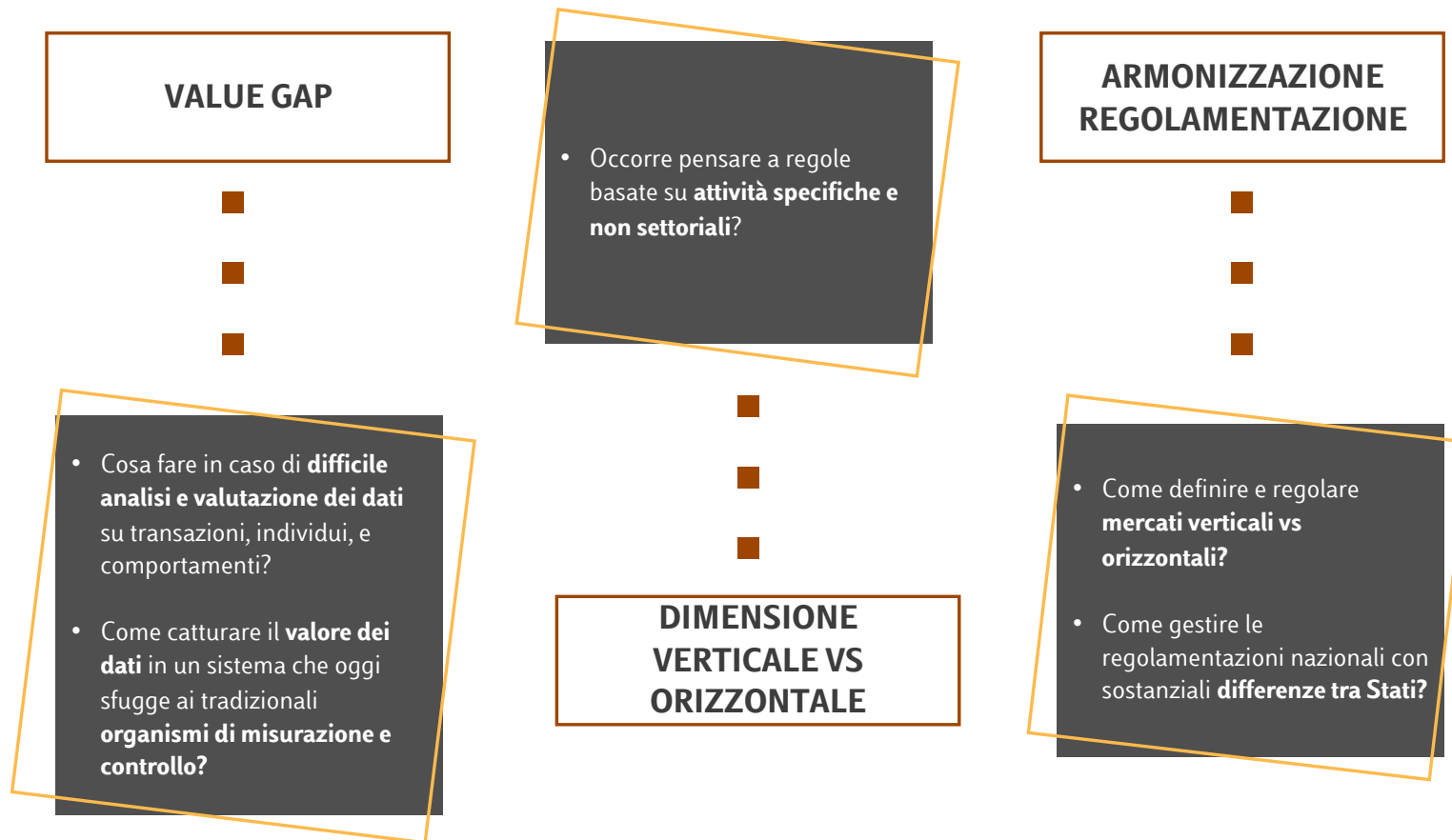
## Il valore dei dati



La World Wide Web Foundation stima che **un solo like dato o non dato a un post fa divergere i feed di account** sino a quel momento “gemelli”.

- *Nell’era dei big data e dei social network, cosa si intende per «progresso», crescita del capitale umano e della cultura digitale?*
- *Quale è l’effettivo valore dell’enorme massa di dati elaborati da intelligenze artificiali sempre più potenti?*
- *In che modo può essere potenziata la nostra capacità di scegliere consapevolmente tra una pluralità di informazioni?*

# Le principali sfide della regolamentazione



**Luiss**  
Business  
School



# Lavoro e organizzazione



# Tecnologia e forza lavoro

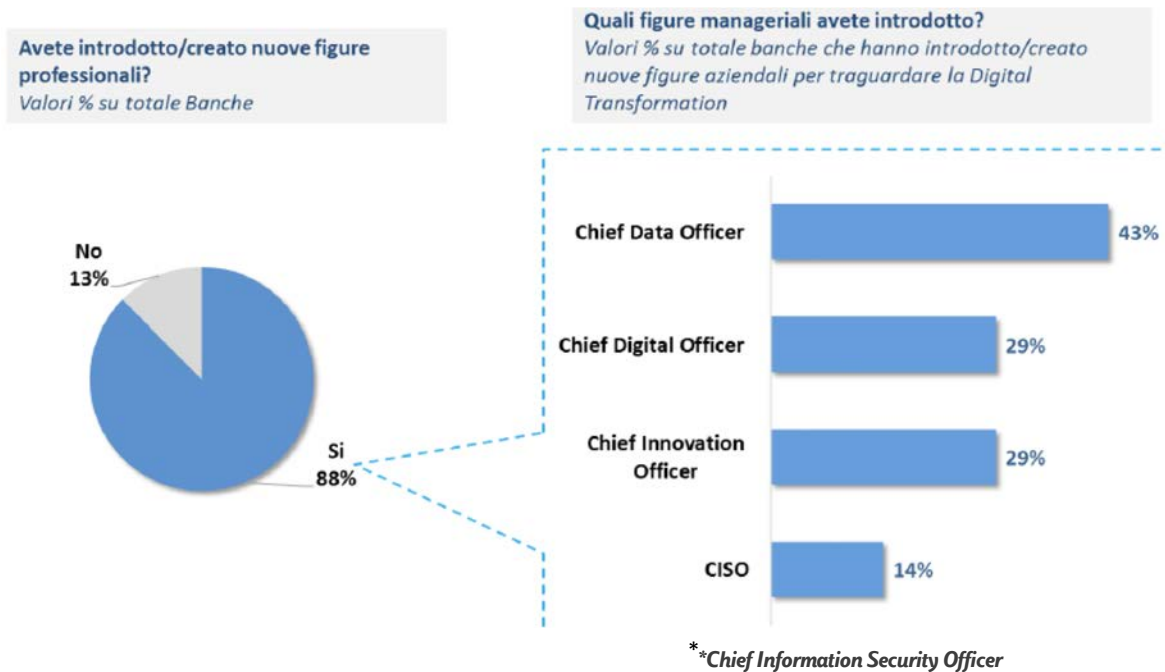
- Variazione della composizione della **value chain**
- Riduzione della **forza lavoro** a causa dell'automazione
- Cambiamento del luogo in cui avvengono le **operation**
- Maggiore utilizzo di **collaboratori esterni** per lo svolgimento di task specifici



Fonte: WEF, 2016

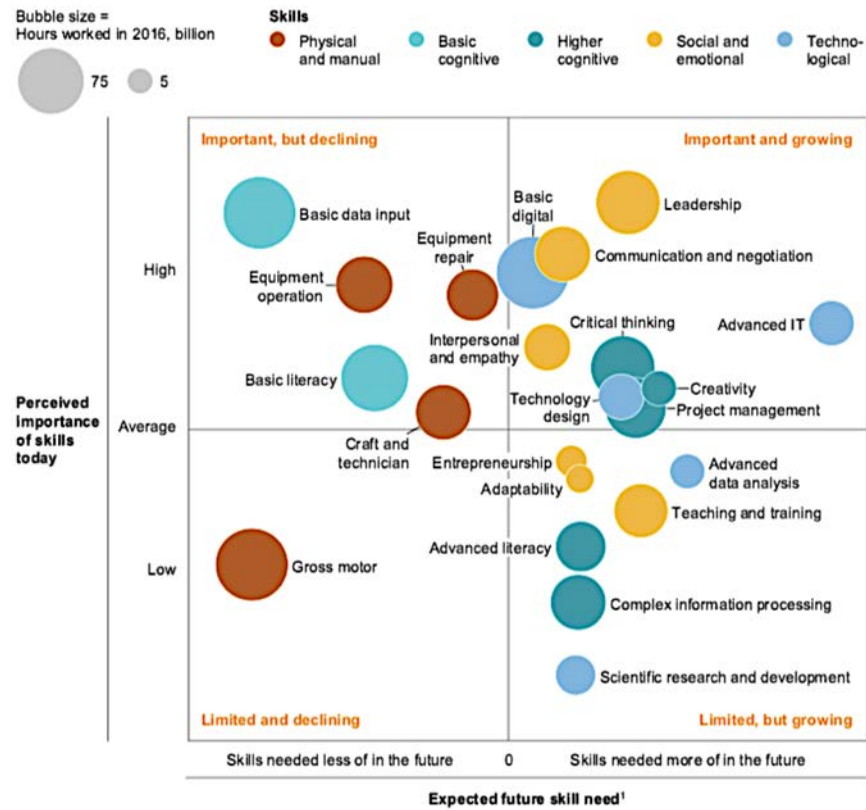
# Le nuove figure professionali

L'88% delle banche dichiara che la digital transformation ha comportato la creazione di **nuove figure manageriali**, con particolare focus sulla digitalizzazione.



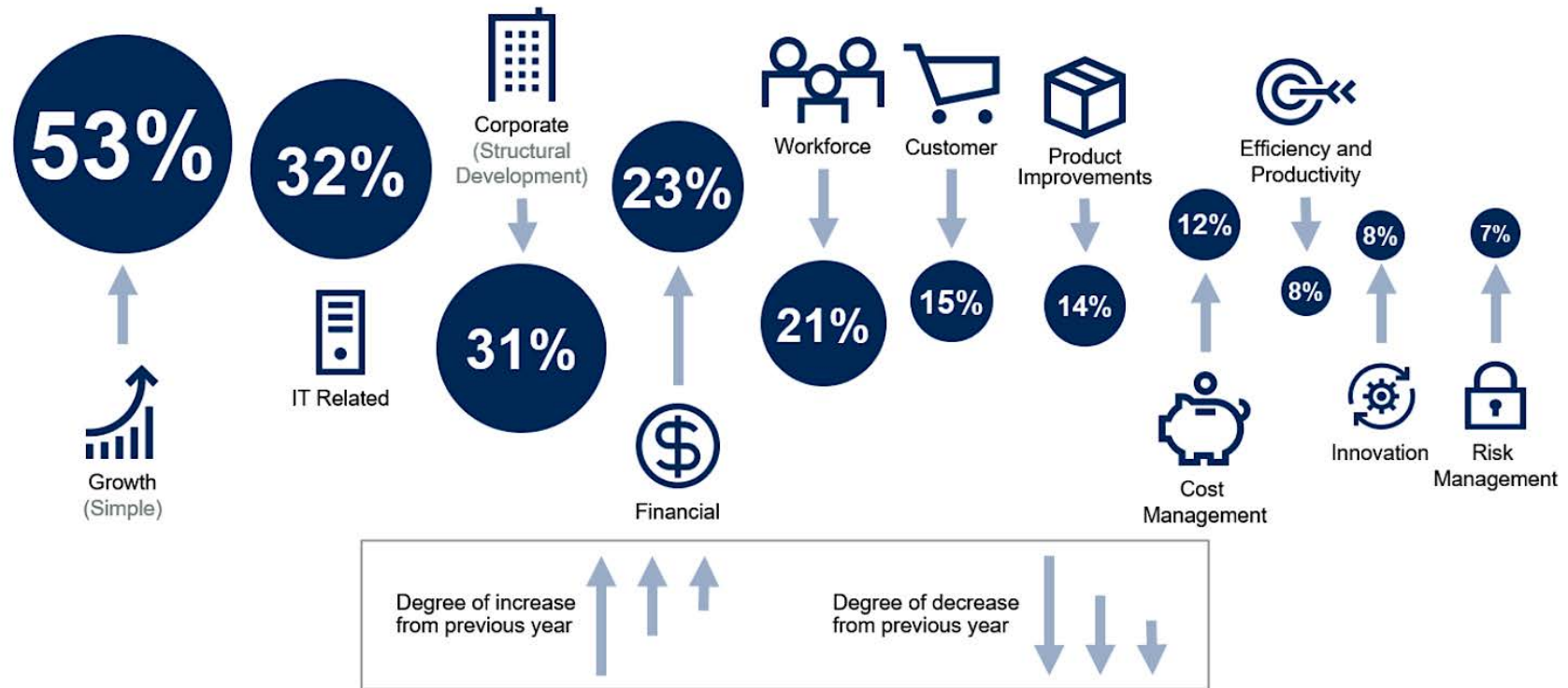
# Il futuro del lavoro

Entro il 2020, **più di 1/3 delle competenze** core sarà costituito da **skill non ancora considerate cruciali**.



Fonte: McKinsey Global Institute, 2018

# Le priorità organizzative



Fonte: Gartner, 2019

# Le organizzazioni del futuro



## Risorse

- Ruoli flessibili e dinamici
- Supporto all'innovazione
- Team di "prodotto" multidisciplinari



## Tecnologia

- Adozione del cloud
- Integrazione tecnologica
- Reinternalizzazione delle competenze

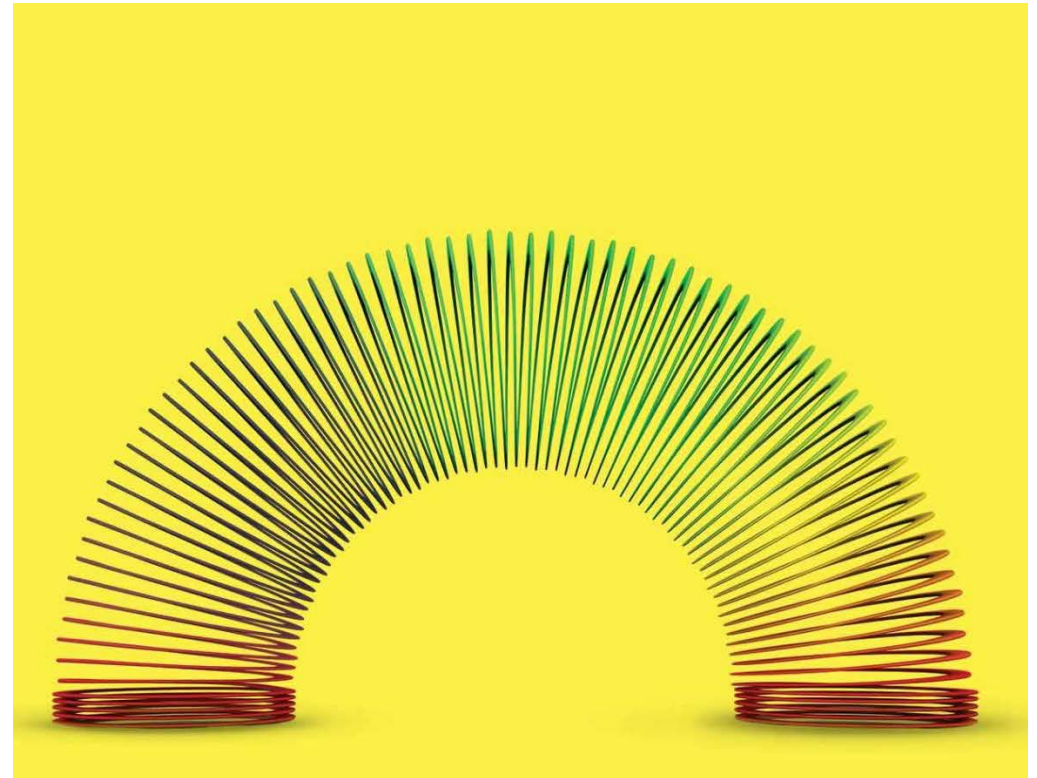


## Risk management

- Raccolta e gestione dei big data
- Utilizzo strumenti di advanced analytics

## Verso un modello organizzativo agile

- **Strutture cross-funzionali**
- **Nuovi ruoli professionali**
- **Cultura del risultato**
- **Motivazione del team e attrazione talenti**
- **Automazione e spostamento risorse verso attività a valore aggiunto**
- **Ruolo contract workers**



# Il modello basato su «tribes», «squads» e «chapters»

## Tribe

- Integrazione di team che operano nella stessa area professionale
- Il responsabile della tribe coordina le squad

## Squad

- Team autonomi multidisciplinari

## Chapter

- Membri di un team che lavora all'interno di un'area speciale
- Condivisione di best practice



Fonte: McKinsey, 2016; Salameh & Bass, 2019

**Luiss**  
Business  
School

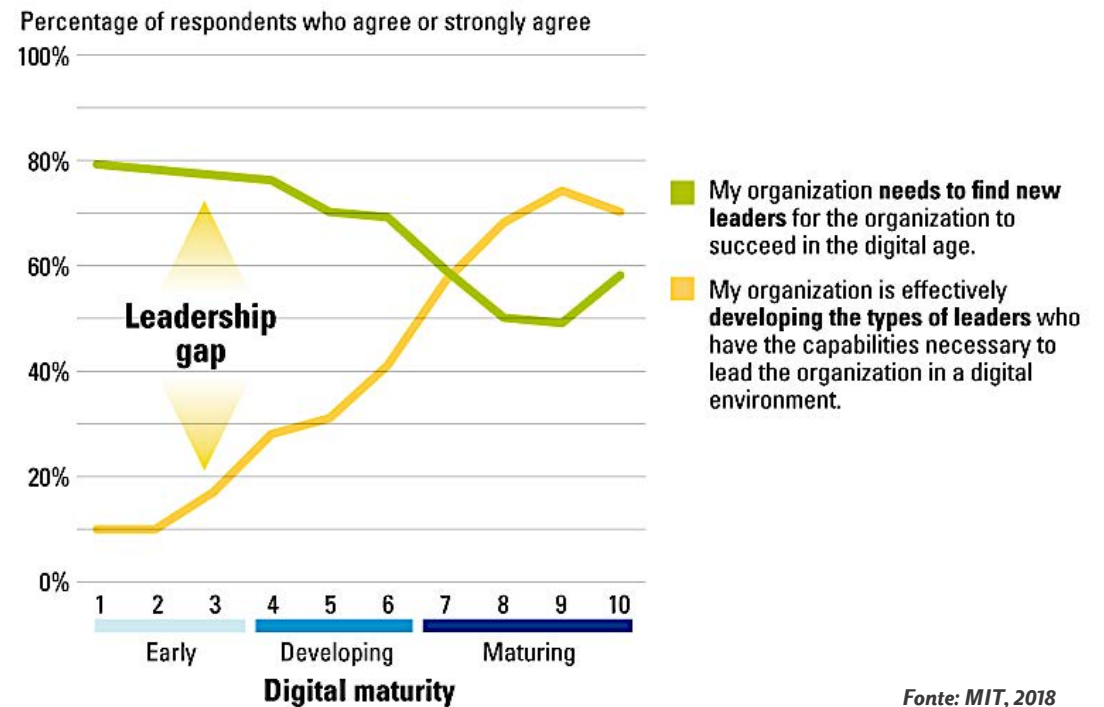


# Un nuovo modello di leadership



## Digitalizzazione e leadership gap

- A tutti i tipi di aziende **mancono leader qualificati** che sappiano guidare la propria organizzazione nel contesto digitale.
- **Solo il 33%** delle aziende in fase di sviluppo **dichiara di avere questo tipo di leader.**



Fonte: MIT, 2018

Leader for a new world

# Cambiamento

Formazione

Capacità di ascolto

Innovazione

Fairness Visione Purpose

Team-working

Interpretazione dei dati

Soft skill e digital skill

Imparare dai propri errori

Adattamento

Raggiungimento dei risultati

Etica e sostenibilità

Networking

Passione Diversity

Cultura

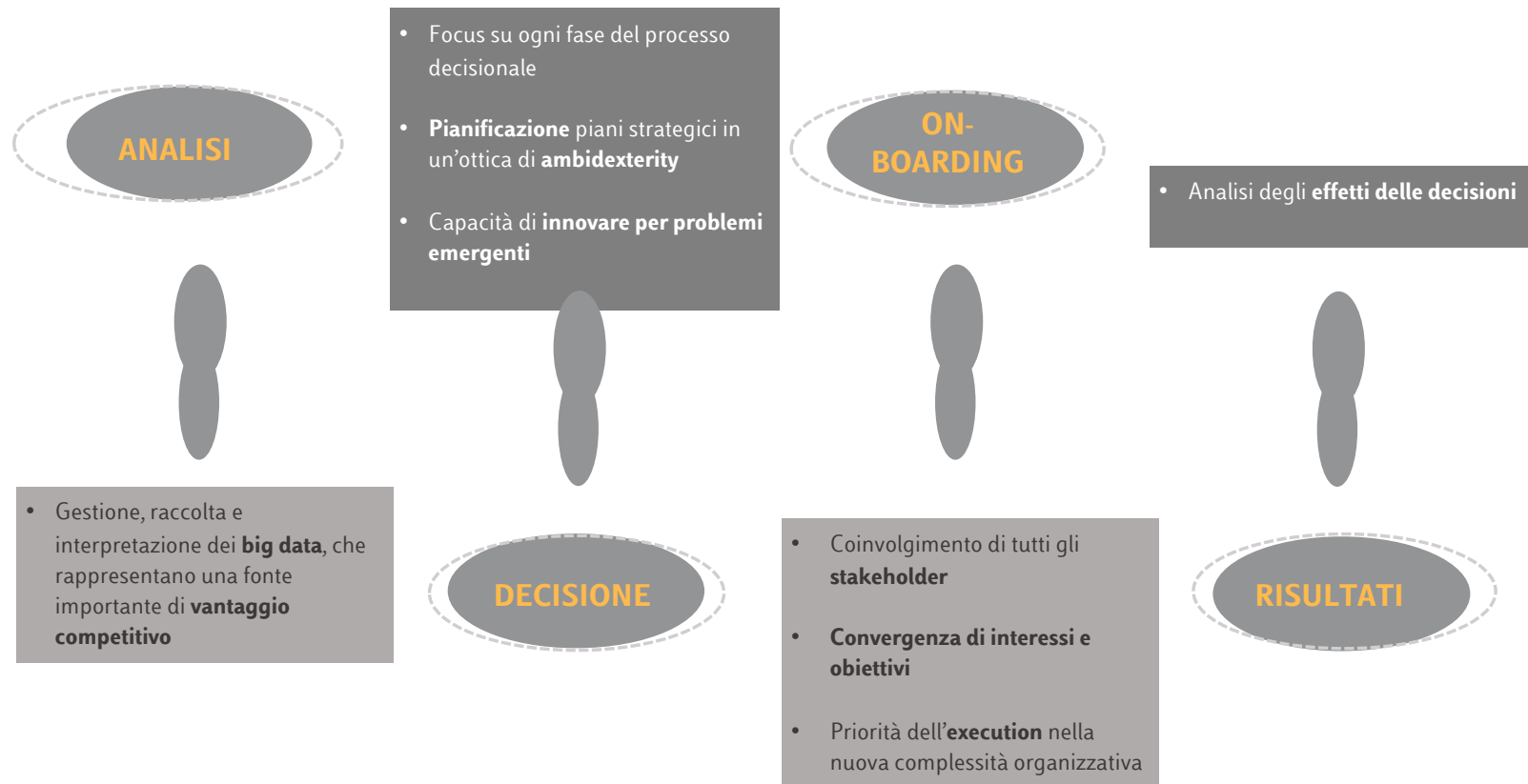
Creazione di valore

Apertura e flessibilità

Inclusività

Creatività

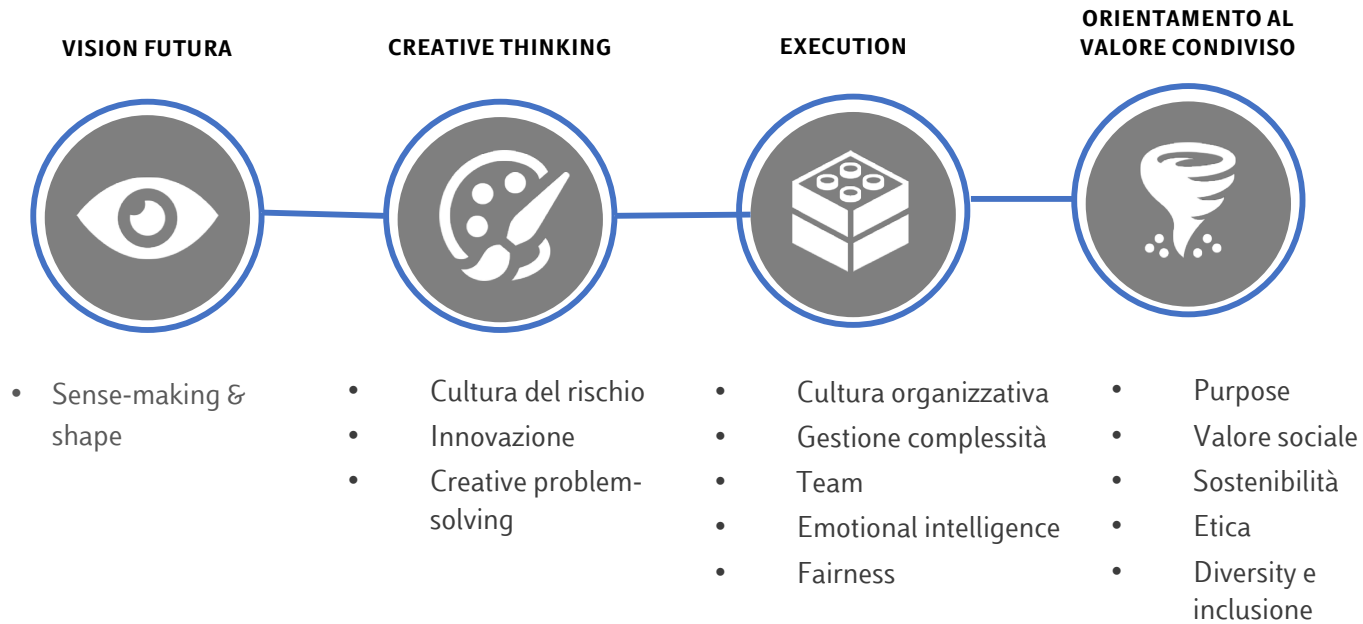
# I processi dei nuovi leader



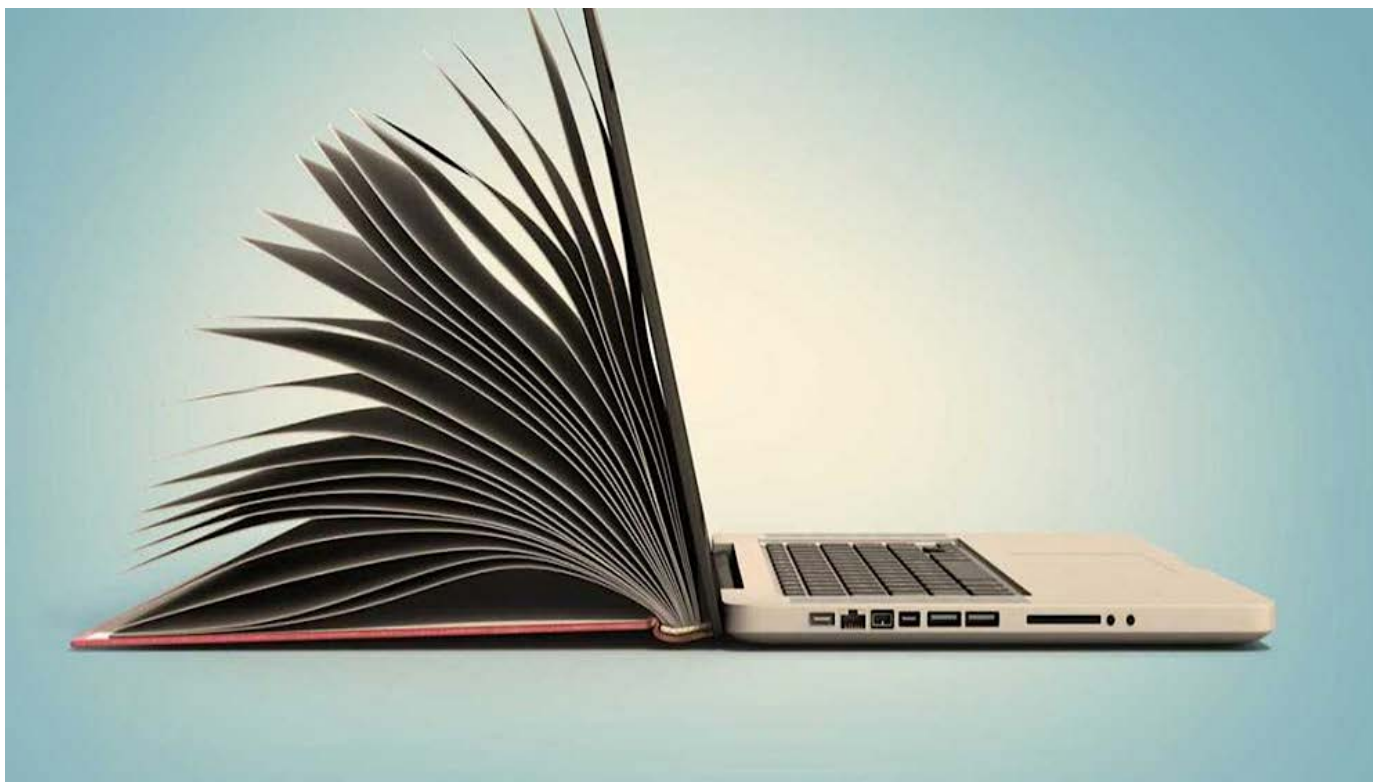
## Leader autoritario vs leader creativo



# Le abilità dei nuovi leader



Quale futuro per le nostre Università?



Grazie dell'attenzione

**Luiss**  
Business  
School

