

IN BREVE

Le più importanti innovazioni della storia hanno avuto grande impatto sulla vita delle persone, sulle società e dunque sull'evoluzione, solo allorché il loro utilizzo o il loro consumo è diventato diffuso, universalmente accessibile. La combinazione di tali innovazioni e la diffusione delle stesse, hanno determinato effetti maggiori di quelli determinati dalle singole innovazioni.

La Digital Transformation è il risultato combinato della diffusione di precedenti innovazioni tecnologiche amplificato dall'evoluzione delle infrastrutture di supporto.

avrebbero portata universale se non in presenza di un gran numero di connessioni.

Collettivamente dunque, le innovazioni possono agire in modo combinato, determinando cambiamenti che vanno molto oltre quanto inizialmente immaginato in relazione all'introduzione di ciascuna di esse.

In tempi recenti si è assistito alla rapidissima e massiccia diffusione di infrastrutture di connettività cosiddette a banda larga, alla capillare e più o meno universale diffusione di smartphone e personal computer che, semplificando ma non troppo, combinano le possibilità offerte dal telefono, dalla fotografia e quelle messe a disposizione da internet.

IN BREVE

La Digital Transformation si fonda sulla concorrenza delle seguenti condizioni:

- Diffusione capillare delle reti a banda larga anche via etere.
- Diffusione capillare degli strumenti di consumo delle informazioni (smartphone e personal computer).
- Crollo del costo delle comunicazioni.
- Crollo del costo e elevata disponibilità dei semiconduttori.

CORSI E RICORSI DELL'EVOLUZIONE

Ci sono innovazioni che individualmente sono in grado di incidere nella storia dell'umanità. Pensiamo all'elettricità, al telefono, al personal computer o da ultimo ad internet, ma anche al motore a scoppio o al trasporto ferroviario, e ci rendiamo conto che i prodotti di queste straordinarie conquiste hanno tratti in comune:

- Hanno trasformato il territorio e le città. I mezzi di trasporto collegano fisicamente persone e risorse in tempi una volta inimmaginabili.
- Dipendono da infrastrutture. I trasporti dipendono da strade, ferrovie e porti. Lo scambio di informazioni e contenuti dalle reti telefoniche.
- Sono tra esse correlate. Ad esempio senza elettricità non sarebbe esistito il telefono o internet. Per il funzionamento dei moderni mezzi trasporto, basti pensare agli aerei di linea, sono vitali: l'elettricità, i motori e le comunicazioni via etere.
- Sono universalmente consumabili o utilizzabili. Gli scambi di merci o servizi fioriscono in presenza di una moltitudine di operatori e le comunicazioni in genere non

avrebbero portata universale se non in presenza di un gran numero di connessioni.

Collettivamente dunque, le innovazioni possono agire in modo combinato, determinando cambiamenti che vanno molto oltre quanto inizialmente immaginato in relazione all'introduzione di ciascuna di esse.

In tempi recenti si è assistito alla rapidissima e massiccia diffusione di infrastrutture di connettività cosiddette a banda larga, alla capillare e più o meno universale diffusione di smartphone e personal computer che, semplificando ma non troppo, combinano le possibilità offerte dal telefono, dalla fotografia e quelle messe a disposizione da internet.

ELEMENTI DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

La Digital Transformation promette di avere uno straordinario impatto sulle vite di ognuno di noi, oltre quello che stiamo già sperimentando, ma viene da chiedersi perché tale trasformazione sia in atto ora e, quindi, quali siano gli elementi che la rendono possibile oggi anziché in passato.

Essa si basa su qualche straordinaria, recente innovazione o piuttosto sul perfezionamento di condizioni al contorno?

Per alcuni aspetti, se si pensa all'intelligenza artificiale che supporterà sempre più le decisioni nel futuro, qualche rilevante innovazione di carattere algoritmico c'è stata.

CPS - GUIDA ALLA DIGITAL TRANSFORMATION

Ma se analizziamo a fondo, molta dell'intelligenza artificiale attualmente implementata, si basa sul decisivo contributo dei *Big Data* e dei relativi *Predictive Analytics*.

La diffusione capillare delle infrastrutture telematiche, il crollo dei costi di connettività e del costo di memorie e semiconduttori in genere, dovuto alla loro massificazione ma anche alla crescente concorrenza, la diffusione di sofisticati strumenti di elaborazione quali personal computer prima smartphone e tablet poi, causa e conseguenza delle dinamiche dianzi descritte, hanno determinato l'ampia capacità di consumo dei prodotti della Digital Transformation e il conseguente sviluppo di una immensa offerta di prodotti e servizi.

IN BREVE

La Digital Transformation incide sicuramente sui processi produttivi ma può trasformare in modo combinato interi *Business Model*.

Ciò rende più complesso l'organico recepimento di tale innovazione in chiave strategica.

Pensare di innovare i singoli processi senza incardinare tali cambiamenti in un disegno organico del modello di business può portare, come minimo, a realizzare investimenti inutili o non compiutamente sfruttabili dall'organizzazione.

business era semplicemente non attuabile solo pochi anni or sono, all'*Internet Of Things* o al recente vertiginoso sviluppo dell'*eLearning*.

KEY ACTIVITIES

Ovviamente un modello di business è supportato e si concretizza, attraverso un sistema di attività implementato attraverso la definizione di processi, ciascuno dei quali può essere migliorato, arricchito o addirittura radicalmente modificato attraverso il ricorso ai nuovi strumenti digitali.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

In tema di *Customer Relationship*, ognuno di noi, in qualità di utente, per esempio grazie alla diffusione di App dedicate, e quindi grazie alla diffusione degli smartphone, sta già sperimentando l'accesso a modi nuovi di configurare il rapporto con i fornitori di beni servizi.

La diffusione e la sofisticazione degli strumenti meglio noti come Analytics sta determinando lo sviluppo di *customer experience* sempre più personalizzate grazie ad una conoscenza generalmente maggiore di necessità e preferenze individuali.

IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

Come avvenuto nel caso della diffusione del computer o di internet, la trasformazione digitale può determinare rilevanti cambiamenti in tutte le componenti di ogni modello di business. Esaminiamo ora, seppur sinteticamente, i tipici impatti della Digital Transformation sui 9 elementi fondamentali del Business Model.

VALUE PROPOSITION

Elemento cardine del *Business Model*, la *Value Proposition* (o *Customer Value Proposition*) rappresenta il valore offerto ai clienti o più in generale agli utenti (*customer*).

Gli strumenti messi a disposizione dalla Digital Transformation possono non solo modificare in modo significativo l'attuale *Value Proposition* arricchendola con servizi digitali complementari, ma anche supportare lo sviluppo di nuove proposte. Basti pensare al caso di Netflix, il cui modello di

CPS - GUIDA ALLA DIGITAL TRANSFORMATION

CUSTOMER SEGMENTS

Qualsiasi innovazione in grado di incidere sulla struttura dei costi o sull'accessibilità o disponibilità di un servizio può determinare significative modificazioni dei segmenti target di utenza dello stesso. Valga per tutti l'esempio dell'*eLearning*, che modifica in modo significativo tanto la struttura di costi e ricavi quanto l'accessibilità del servizio ampliando in modo indefinito il bacino d'utenza dello stesso. Inutile ricordare che l'identificazione del mercato di riferimento di un bene o servizio è alla base della relativa strategia di marketing, che quindi potrà essere fortemente impattata dall'introduzione di innovazioni digitali.

KEY RESOURCES

Gli strumenti tipici della *Digital Transformation* possono in molti casi divenire essi stessi *Key Resources* di un nuovo modello di business. Basti pensare alle evoluzioni dei sistemi di CRM o al Digital Marketing, che fa largo uso di Analytics e analisi di correlazione.

KEY PARTNERS

Come documentato in maniera eclatante dai casi di studio di maggior successo e dimensione - si faccia riferimento, per esempio, alle esperienze di Walmart o Amazon - i partner dovranno adeguarsi ai canali digitali e ai paradigmi *near-real-time* che un'organizzazione intende adottare, venendo essi stessi inevitabilmente trascinati nella trasformazione.

CHANNELS

È evidente che i canali attraverso i quali viene raggiunta l'utenza e la loro integrazione stanno già cambiando in modo significativo. Esempi tra tutti sono le App dedicate, i *webinar*, le comunicazioni multimediali di origine VOIP, la personalizzazione delle *customer experience* o anche la pubblicità via internet o smart-tv che fa uso sempre più largo di messaggi altamente personalizzati - che a loro volta sono alimentati da strumenti di *digital marketing*.

REVENUE STREAM

Anche la struttura e la natura dei ricavi non sono esenti dall'impatto della Digital Transformation. Sotto questo aspetto si assiste all'accesso a nuovi canali di pagamento, che impone grande velocità di reazione alle istituzioni finanziarie classiche, ma anche sconvolgimenti di non poco conto del modello di business legati alla sempre meno scontata identificazione della fonte dei ricavi. Si pensi ad esempio ai meccanismi di finanziamento di molti siti o App attraverso banner invece che tramite *fee* diretta da parte dell'utente.

COST STRUCTURE

Sul fronte della struttura dei costi la trasformazione è anche più evidente che sotto altri aspetti. Il Cloud Computing è in grado di liberare le aziende non ICT Core da inutili costi di gestione, fornendo standard più elevati della gestione *in house* o *on premise* a costi inferiori, peraltro garantendo un costante aggiornamento di pratiche e strumenti.

CPS - GUIDA ALLA DIGITAL TRANSFORMATION

IN BREVE

Se la Digital Transformation possa o meno determinare un vantaggio competitivo, così come ogni altra innovazione tecnologica, è un tema molto dibattuto al quale gli studiosi sembrano aver dato una risposta unanimemente negativa ove riferita alla generalità dei business.

Certo è che non allinearsi all'innovazione in modo strutturato e corretto, tale da coglierne i formidabili vantaggi, non solo in termini di efficientamento, sarà certamente all'origine di formidabili svantaggi competitivi.

DIGITAL TRANSFORMATION E COMPETIZIONE

Come risulta evidente dunque, il processo di trasformazione digitale, come larga parte dei processi di innovazione, incide sulle vite di ognuno di noi in quanto influenza in modo rilevante quanto e come è possibile consumare e dunque produrre beni e servizi.

Semplificando un po', nel caso della Digital Transformation, si tratta di fornire e/o consumare informazioni più o meno elaborate per predire, perfezionare, arricchire o complementare proposte di valore esistenti, o crearne di nuove.

Tali informazioni provengono da una moltitudine di fonti e sono oggi facilmente immagazzinabili ed elaborabili.

Ma può la trasformazione digitale determinare un vantaggio competitivo?

La risposta a tale domanda può essere ricavata sia su base storica che sul piano teorico-analitico ed è relativamente semplice. Chiunque sia in grado di elaborare informazioni in modo da ottenerne risultati unici in termini di valore e/o fruibilità sarà dotato di un vantaggio competitivo. Quindi, ad esempio, tutte le aziende o i servizi direttamente operanti nella produzione di strumenti per l'elaborazione delle informazioni saranno dotate di un vantaggio competitivo, nella misura in cui tali strumenti saranno in grado di produrre output unici da tali informazioni, anche se la natura di tale vantaggio sarà condizionata da alcuni fattori di non poco rilievo, quali la proprietà o disponibilità delle informazioni e/o l'unicità e riservatezza dei processi di elaborazione.

Analogamente, tutte le attività in possesso di dati unici, si pensi ad esempio alle compagnie telefoniche o ai social media, saranno dotate di un vantaggio competitivo generalmente proporzionale al volume e alla qualità di tali dati prodotti.

Coloro che invece, come la maggior parte delle attività, si configurano come consumatori dell'innovazione - dati e/o applicazioni - non potranno derivare da tali asset alcun vantaggio competitivo durevole.

Per la stragrande maggioranza dei business, infatti, le particolari abilità nell'utilizzare i dati e le automazioni abilitate dalla DT potranno al più costituire un vantaggio competitivo temporaneo, il quale potrà essere esteso dall'abilità di configurarsi complessivamente come organizzazioni Digital Ready.

Tuttavia, in termini generali, è assai rilevante sottolineare il fatto che, come avvenuto nel caso delle precedenti grandi innovazioni di portata globale, per la totalità dei business, il non trasformarsi digitalmente, adeguando quanto meno i propri processi, se non anche i propri modelli di business, alle potenzialità fornite dalle Digital Transformation, determinerà certamente uno svantaggio competitivo estremamente pericoloso.

Sulla base di quanto esposto, risulta dunque evidente che il processo di trasformazione digitale dev'essere condotto in un'ottica strategica, mettendo in discussione ogni elemento del modello di business, risalendo a monte la cascata delle scelte strategiche dell'azienda o istituzione in modo

CPS - GUIDA ALLA DIGITAL TRANSFORMATION

strutturato e orientato al valore, almeno fino all'analisi delle capacità (*core capabilities* o *core competences*) che rappresentano il dispiegamento della strategia al livello di singolo prodotto o servizio se non, addirittura, riformulando la strategia al livello di business.

IN BREVE

In quanto incidente tutti gli elementi del modello di business, e in particolare la proposta di valore, nonché potenzialmente tutti i processi abilitanti lo stesso, la rivoluzione digitale impone una trasformazione strategica che impatti finanche il paradigma organizzativo, al quale è richiesto di implementare una reattività e una capacità di coordinamento interfunzionale senza precedenti. Stante dunque la sua dimensione marcatamente olistica la Digital Transformation, al fine di produrre il massimo valore, non può essere pensata come un adeguamento dell'attuale ma, piuttosto, come un'occasione per rimettere in discussione il dispiegamento delle strategie nel loro complesso, senza trascurare di mettere costantemente in discussione anche gli elementi costituenti il processo di trasformazione.

GUIDARE LA TRASFORMAZIONE

Stante quanto esposto risulterà evidente che il processo di trasformazione digitale, in quanto potenzialmente incidente tutti gli elementi del modello di business dell'azienda o istituzione, quindi potenzialmente tutti i processi a supporto dello stesso, per essere efficace e apportare il massimo incremento di valore possibile, deve essere pensato in modo organico.

Esso diventa infatti parte essenziale di un nuovo substrato abilitante un'offerta, se possibile unica, nell'ambito della quale ogni parte sia studiata in funzione del valore creato per l'utente.

Come detto, gli strumenti della Digital Transformation consentono di realizzare analisi mai immaginate prima, basti pensare a quelle di correlazione o predittive tipiche dei *Big Data Analytics*, rese possibili dall'indagine sui dati comportamentali, o dagli input sempre più dettagliati dei sistemi operazionali attraverso IOT, i quali abilitano modelli collaborativi cui mal si adattano i classici confini tra funzioni interne, così abilitando, ma anche imponendo, una reattività senza precedenti.

L'impatto della Digital Transformation è dunque anche organizzativo in quanto implicante modelli olistici di feedback-loop in tempo reale di particolare valore considerato il contesto globale caratterizzato da grande dinamismo e da una velocità dell'innovazione mai sperimentata prima.

La Digital Transformation è dunque un'opportunità che non

può non essere colta ma che deve essere affrontata secondo un approccio strategico e quindi strutturato.

Sotto la prospettiva generale dianzi esposta abbiamo sviluppato e affinato il framework per la trasformazione digitale di seguito descritto che ha incontrato il generale entusiasmo dei nostri clienti. Esso riconduce l'innovazione delle singole funzioni in un quadro organico e strategicamente consistente per ciascuna area di business.

ANALISI DEL VALORE E CLASSIFICAZIONE DEI BUSINESS

Una iniziale classificazione dei singoli business aiuterà a stabilire una relazione di fondo tra gli stessi e le tecnologie.

Normalmente, salvo casi di straordinaria differenziazione delle linee di business, è possibile attribuire all'azienda o istituzione un unico profilo ICT.

Inizialmente, in ragione della rilevanza delle tecnologie in termini di vantaggio competitivo, distinguiamo le organizzazioni in *ICT Core*, *ICT Intensive* e *ICT Neutral*.

CPS - GUIDA ALLA DIGITAL TRANSFORMATION

COINVOLGIMENTO COMUNICAZIONE E BUY IN

La trasformazione digitale implica rilevanti cambiamenti organizzativi e delle singole mansioni normalmente accompagnati da resistenze.

Elemento primario ma non sufficiente ai fini del superamento di tali resistenze è costituito dalla comprensione dei benefici collegati all'attuazione del cambiamento.

Data la potenziale magnitudine dello stesso, è necessario identificare e coinvolgere le figure chiave che lo implementeranno già nella fase di definizione generale delle innovazioni.

CONFIGURAZIONE DELL'INNOVAZIONE

In questa fase analizziamo il potenziale apporto della digitalizzazione alle *core capabilities* e al sistema di attività abilitanti le *value proposition*.

Si tratta di una fase di simulazione, anche per i motivi dianzi descritti, svolta con l'attivo coinvolgimento del cliente, volta ad ipotizzare le diverse e innovative configurazioni del sistema di attività a supporto delle *value proposition*.

Come detto, gli strumenti propri della Digital Transformation possono rivoluzionare il modo di analizzare il mercato, di erogare servizi, di gestire le relazioni con gli utenti e i partner, incidere sulla struttura dei costi e molto altro.

DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI

Si tratta di una fase di simulazione e completo ridisegno dei processi, non di un adeguamento dei vecchi processi ai nuovi strumenti.

Soprattutto in questo caso è necessario tener conto della cultura digitale interna alla specifica organizzazione e, quindi, della inclinazione delle singole linee al recepimento di nuove modalità operative, ma anche del reale apporto degli strumenti digitali in termini di funzionalità *Critical To Customer*.

È quindi un momento di sensibilizzazione delle persone in merito ai benefici recati dall'innovazione digitale a se stessi e/o all'utenza interna o esterna, attraverso la comprensione dei quali passa l'accettazione dei nuovi assetti operativi e il *buy in* degli *stakeholder*.

ANALISI DELL'IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE

Come detto, la trasformazione digitale incide in modi più o meno marcati sull'organizzazione. Si pensi all'introduzione di nuove figure quali il *Chief Data Officer* o *Chief Data Scientist*, che il più delle volte ha stretta relazione con il *Chief Marketing Officer*, o più semplicemente alla gestione di profili *social* quali Twitter, LinkedIn o Facebook.

Tali cambiamenti implicano il ridisegno delle funzioni e delle relazioni tra esse e quindi la definizione di processi e organizzazioni del tutto nuovi.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Come tutti i piani, anche quelli relativi alla trasformazione digitale si baseranno sulla formulazione di ipotesi. Tali ipotesi non saranno tutte caratterizzate dalla stessa attendibilità.

Mentre gli elementi di costo e i livelli di servizio, quindi i benefici economici attesi, relativi all'attivazione di servizi digitali formano un bilancio generalmente ben ponderabile e attendibile, i risultati ultimi della digitalizzazione dei processi o, ad esempio, in misura ancora maggiore, delle azioni orientate al dialogo con l'utenza - *customer engagement* - ascrivibili all'area Marketing o CRM, possono rivelarsi deludenti o addirittura dannosi.

CPS - GUIDA ALLA DIGITAL TRANSFORMATION

In breve: sulla base di ipotesi si formulano strategie per implementare le quali vengono poste in essere azioni dalle quali è atteso un risultato misurabile in assenza del quale si può concludere che le azioni erano errate o mal eseguite, oppure che le ipotesi ad esse sovraordinate erano fallaci.

Pertanto, un buon piano di performance management è strutturato secondo le seguenti fasi: definizione di trend e valori individualmente collegati all'implementazione di specifiche azioni, analisi quanto più tempestiva dei risultati riferibili alle stesse, e quindi, in base alle risultanze di tale analisi, predisposizione di misure correttive dell'implementazione di tali azioni o revisione delle azioni stesse o anche, nella peggiore delle ipotesi, ridefinizione delle ipotesi alla base della strategia.

CONCLUSIONI

La trasformazione digitale costituisce una straordinaria opportunità di miglioramento che non è possibile evitare a meno di gravi impatti sulla competitività dell'organizzazione.

Essa è un fenomeno pervasivo, capace di influenzare tutti gli elementi del modello di business e, quindi, perché sia condotta in modo efficace, deve essere integrato in modo strutturato nella pianificazione strategica invece di porre in essere una serie di azioni slegate seguendo le mode o le singole mosse dei competitor.

Come avviene per tutte le innovazioni che implicano rilevanti cambiamenti, anche l'accettazione del processo di trasformazione digitale, si scontra con ostacoli spesso riconducibili all'abitudine, a limiti culturali o a vincoli organizzativi, superabili solo attraverso esercizi di leadership tutt'altro che banali.

Le Digital Transformation sta determinando un rapido cambiamento del mix di competenze richieste tanto all'interno dell'organizzazione quanto alle società di consulenza specializzate, il che implica la rapida formazione di skill-set completamente nuovi.

Anche in ragione della velocità dell'innovazione, il processo di cambiamento deve essere sottoposto a tempestiva e continua verifica attraverso l'impiego di metodi propri del Total Quality Management ma tramite l'utilizzo di mezzi e canali nuovi, secondo cicli molto più rapidi che in passato.

Per quesiti o commenti contattare direttamente gli autori via email: papers@cpsweb.it