

SDA Bocconi per IBM Italia

Digital Transformation – white paper

a cura di Paolo Pasini e Angela Perego

Pubblicato nel mese di settembre 2014

© 2014 SDA Bocconi School of Management. Tutti i diritti riservati.

Obiettivi e presupposti della ricerca

1. Indagare il grado di **Digital Transformation (DT Index)** raggiunto oggi dalle imprese, tramite indici normalizzati di Valore potenziale, di Readiness organizzativa, di adozione delle tecnologie digitali che consentano di comparare i vari contesti aziendali e le percezioni dei vari stakeholder aziendali.
2. Comprendere le percezioni e le convinzioni del management aziendale circa la Digital Transformation, i suoi impatti di business, le principali tecnologie digitali che contribuiscono alla moderna digitalizzazione delle imprese e il grado di preparazione (readiness) alla DT Initiative.

Per **Tecnologie e Servizi Digitali** si intendono i seguenti ambiti tecnologici:

1. Soluzioni e piattaforme per la gestione del cliente su canali digitali e fisici integrati (Vista cliente a 360°; processi integrati di marketing, sales e customer service nella multicanalità; integrazione dei dati, dei canali, di tutti i customer touchpoint rivolti a realizzare i nuovi approcci Omnichannel che prevedono l'integrazione «trasparente e naturale» dei canali ovunque nelle fasi del processo di acquisto dei clienti).
2. Mobile (utilizzo di device e sensori mobili da parte del personale aziendale, o nelle relazioni di vendita e di servizio al cliente oppure nella geolocalizzazione di persone e cose).
3. Social Software e sistemi di Collaborazione nel lavoro di Condivisione di contenuti digitali (tra il personale aziendale, sul versante dei Clienti sia B2B sia B2C, sul versante dei Fornitori e distributori lungo tutta la filiera della Supply Chain).
4. Business Intelligence/Business Analytics e Big Data (Processi di analisi dati in tempo reale, in streaming; Processi di analisi dei dati correnti aziendali; Processi di analisi futura, quali previsioni, predizioni, simulazione, scenari di business, etc.; Analisi di dati strutturati e non strutturati).
5. Servizi in Cloud / ICT as a Service (relativi a Infrastrutture ICT, a Piattaforme di sviluppo o di gestione dati, a Software applicativo di vario genere).
6. Gestione della Sicurezza IT (nel Cloud, nella Mobility, nell'uso delle piattaforme di Social network, di Collaborazione nel lavoro e di Condivisione dei contenuti digitali, nella gestione della Multicanalità integrata, nella gestione dei Dati aziendali).

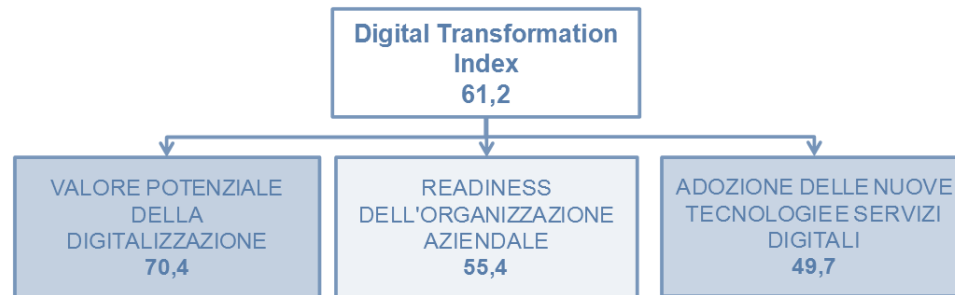
Per **Digital Transformation (DT)** si intende un processo di cambiamento incrementale, deciso e gestito consapevolmente (digital strategy progettata e implementata) dalla direzione aziendale, dei principali fattori di business (es. modello operativo, processi aziendali operativi e direzionali, relazioni di lavoro e di collaborazione tra i dipendenti, customer experience, nuovi prodotti o servizi sul mercato, business model e struttura dei ricavi e dei costi, etc.), determinato dall'impiego di nuove tecnologie e servizi digitali (qui intese come Mobile, Analytics e Big Data, Social Software e sistemi di Collaborazione nel lavoro e Condivisione di contenuti digitali, servizi in Cloud e di gestione della Sicurezza IT), e dallo sviluppo di digital capability (awareness del top management, capacità di valutazione ex-ante e ex-post dei benefici derivanti dalle tecnologie

Il campione della ricerca

Alla ricerca ha partecipato un campione significativo di **487 imprese** distribuite in tutti i settori di attività, con una naturale e significativa maggioranza di imprese del macro-settore **manifatturiero (59%)** rispetto al macro-settore dei servizi. Inoltre la ricerca è stata rivolta principalmente al segmento delle **piccole (68%) e PMI imprese (30%)** (le grandi sono solo il 2% del campione) e ha coinvolto prevalentemente i **Business Manager (69% dei partecipanti)**, e parzialmente le figure specialistiche appartenenti alla Funzione Sistemi Informativi (31% dei partecipanti).

I principali risultati sulla Digital Transformation delle PMI italiane

Il DT Index indica che il percorso di digitalizzazione delle imprese è “a metà del guado”. La percezione di valore potenziale e di impatto sulle performance aziendali derivanti dalla DT è alta e questo rende abbastanza certo e durevole il percorso avviato dalle imprese italiane.



Sicuramente ancora molto lavoro resta da fare sia per quanto riguarda la preparazione delle imprese alla digitalizzazione (readiness), sia per ciò che riguarda gli investimenti IT, soprattutto in tecnologie e servizi digitali più evoluti (che presentano livelli di adozione medi).

Il Digital Transformation Index, calcolato in questa ricerca, risulta allineato agli indici calcolati dal World Economic Forum nel 2013. Infatti, se ricalcolato

utilizzando una scala da 1 a 7 esso risulta pari a 4,29, mentre il Network Readiness Index del Global Information Technology Report¹ relativo all'Italia è pari a 4,18 (posizionando l'Italia al 58° posto su 148 paesi indagati) e il Competitiveness Index del Global Competitiveness Report² è pari a 4,41 (posizionando l'Italia al 49° posto su 148 paesi indagati). Molto interessante sarebbe poter monitorare l'andamento di questo indice nel tempo o poter fare un confronto a livello almeno europeo.

La DT è un “must”, non più un “nice to have”.

La DT è in effetti considerata come la seconda generazione di digitalizzazione che dà per scontato oramai come “dovuta diligenza” il funzionamento dei sistemi gestionali (ERP e non), non più considerati come reale innovazione aziendale, necessari per far funzionare efficientemente la “macchina operativa” dell'azienda, e per poter poi pensare di costruire attorno ad essi l'innovazione digitale che può realmente fare la differenza rispetto ai concorrenti, creare fattori distintivi sul mercato e affrontare l'attuale complessità di business. Come? In ordine di importanza, prima di tutto con più sofisticati processi di insight e di decision making (real time e non) e più efficaci processi di lavoro e di interazione/geolocalizzazione mobile, poi con più ampi processi di social collaboration e di messaging in azienda e col mercato e, infine, con processi di gestione Multi/Omni Channel dei clienti e della loro Customer Experience. Ma in questo ordine di importanza è possibile osservare che in fondo spesso gli investimenti in Analytics e in Mobile non sono altro che due step preliminari o paralleli della gestione Omnicanale del cliente e della sua Customer Experience in tutto il suo processo di acquisto.

Network Readiness Index = 4,18

(Fonte: World Economic Forum, 2013)

Competitiveness Index = 4,41

(Fonte: World Economic Forum, 2013)

Digital Transformation Index = 4,29

(Fonte: SDA Bocconi School of Management e IBM Italia, 2014)

¹ <http://www.weforum.org/issues/global-information-technology>

² <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

In conclusione le imprese italiane si stanno predisponendo, anche se con qualche ritardo e preoccupazione, al cambiamento digitale: i fattori organizzativi indispensabili per questo cambiamento, cioè la “readiness organizzativa”, vanno capiti e impostati bene, sia da parte delle funzioni di Business, con un top management che ha bisogno di essere supportato nella definizione di una Road map della DT, confuso dalle mille sollecitazioni e illusioni provenienti dal mercato IT, sia da parte della organizzazione IT, con una funzione Sistemi Informativi che fa fatica a trasformarsi verso nuovi modelli più moderni, concentrando le proprie risorse e capacità interne su attività ad alto valore aggiunto (governance e strategia, costing e performance, supplier e contract management, customer e demand management, quality, security, enterprise architecture) ed esternalizzando sempre più operations e sviluppo, e che soprattutto fa fatica ad articolarsi in modo credibile nelle due componenti organizzative che già da anni si profilano, una dedicata ai tradizionali sistemi amministrativo-gestionali, e una dedicata all’innovazione digitale, come sopra descritta.



Le PMI italiane percepiscono un elevato valore nella trasformazione digitale, sono cioè consapevoli che essa è in grado di migliorare le performance aziendali, in qualunque modo le si voglia misurare, dalle misure più “laggard” (performance economico-finanziarie) a quelle più “leading” (miglior Customer experience, maggior insights e miglior time-to-decision, minor latenza di fronte agli imprevisti, maggior collaborazione tra i dipendenti aziendali o con i fornitori, migliore efficienza del personale con la mobilità, etc.); sono perciò pronte a partire, ma non del tutto consapevoli di dover preparare le condizioni organizzative necessarie per guidare questa trasformazione e per diffondere maggiormente rispetto ad oggi le nuove tecnologie e servizi digitali.

Preoccupa il fatto che la DT venga poco percepita come un’occasione per la rivitalizzazione dei prodotti e dei servizi esistenti (come è avvenuto a esempio nel gaming online che ha rivitalizzato il settore dei giochi elettronici, o nell’home banking per i servizi bancari o nella spesa online per il retail alimentare o nei servizi di customizzazione online dei capi di abbigliamento per il fashion o nell’ingegneria meccanica ed elettronica con nuovi servizi di analytics integrati ai

prodotti tradizionali, turbine eoliche o motori elettrici o generatori di elettricità, per l’ottimizzazione dell’installazione o del funzionamento o dei consumi o per la prevenzione di malfunzionamenti, ad es. Vestas, Bosch, GE) e il lancio di nuovi prodotti e servizi (come è avvenuto a esempio nei servizi di informazione in tempo reale sul traffico, o nei servizi di controllo in tempo reale di un volo aereo o di un treno a disposizione dei clienti finali su web o tramite apps, o nei servizi di car o bike sharing o di prenotazione taxi con apps specializzate o nel retail con newco dedicate ai servizi di analytics, ad es. Tesco).

Chi decide, chi supporta, chi è scettico

Gli AD/DG, la funzione Supply Chain e Produzione i più prudenti, i SI e il Marketing le funzioni più ottimiste!

Pur confermando che le funzioni di Business saranno sempre più “owner” dei budget e delle decisioni di investimento in tecnologie digitali, si rileva come la funzione SI continui ad avere un ruolo chiave nella decisione e nell'esecuzione dei progetti digitali, a dispetto di chi la vuole veder scomparire o di chi la considera una funzione aziendale di “serie B”. In questa, ma anche in tutte le altre ricerche internazionali sul tema della digitalizzazione (McKinsey, Accenture, MIT Sloan), senza alcuna “auto-referenzialità” da parte dei manager IT (in quanto sono solo il 30% dei partecipanti alla survey), sono i manager non-IT che assegnano un ruolo determinante alla funzione SI nell'orientamento e nella conduzione dei progetti digitali. La funzione SI non deve perdere contatto con la realtà che sta cambiando, come già fatto in passato (ad es. col Web di 1° e 2° generazione o col CRM di 1° generazione), deve cambiare “pelle”, trasformarsi anch'essa con le imprese ed esattamente come tutte le altre funzioni aziendali che sono sotto la pressione del cambiamento necessario e indispensabile per le nuove sfide che le imprese devono affrontare in ogni settore economico.



Il fatto che gli AD/DG siano risultati tra i più pessimisti sulla futura DT delle proprie imprese significa che è necessario continuare ad agire sulla sensibilità e sulla cultura dei vertici delle PMI italiane per trovare le giuste argomentazioni di business e di risultato ottenibile con la DT, anche in termini di non distruzione di possibile valore e/o di performance economico-finanziarie, come sta succedendo in diversi settori economici nei quali la DT significa dovuta diligenza per non fuoriuscire dal gioco competitivo nazionale o internazionale (es. entertainment, media, telco, finance allargato, CPG, etc.). E questo sarà sempre più vero anche nei settori B2B, come stanno dimostrando i nuovi paradigmi dell'economia collaborativa in vari ecosistema e lungo tutta la filiera dal produttore al distributore al rivenditore al cliente finale, in cui tutti gli attori lavorano e cooperano per influenzare la domanda e la customer experience del cliente finale in tutto il suo processo di acquisto (pre e post vendita).

Quali le differenze tra settori economici e territori regionali italiani

Il settore dei CPG fa da benchmark nel processo di DT, la PAL-PAC-Sanità «fanno la coda!»

In termini di settori si osserva che il Consumer Package Goods è già attivo in nella DT, mentre altri come il settore pubblico e la sanità sono ancora molto lontani dalla consapevolezza/convinzione che l'utilizzo delle tecnologie digitali siano un elemento imprescindibile per cambiare profondamente il proprio modo di organizzare il lavoro aziendale e di servire al meglio il proprio mercato di riferimento attuale e futuro (es. new generations).

Da un punto di vista dei territori regionali ove erano localizzate le imprese partecipanti alla ricerca, emergono pattern meno evidenti e non facilmente utilizzabili anche a causa della eterogenea rappresentatività delle imprese e dei settori economici nelle diverse regioni italiane; in ogni caso si rimanda al rapporto analitico della ricerca per la visione dei dati puntuali.

Quali le tecnologie e i servizi digitali più attrattivi per le PMI aziende italiane

La DT, in termini di benefici attesi e percepiti, significa soprattutto la possibilità di sviluppare nuove capacità analitiche, capacità operative e capacità collaborative, dentro l'impresa e con il mercato.

Le Analytics (e i Big Data nell'accezione più recente) e il Mobile, supportati dal tema della Sicurezza IT, trasversale su tutto e per certi versi data per scontata, sono gli ambiti digitali ritenuti più interessanti dalle aziende del campione.

La Customer Experience in tutte le fasi del processo di acquisto, l'eCommerce e la gestione Multi/Omni Canale del cliente, sono considerati rilevanti in termini di crescita potenziale degli investimenti futuri, ma emergono oggi meno dirompenti (diversamente da altre ricerche internazionali). Una possibile spiegazione potrebbe essere il profilo di azienda manifatturiera media che costituisce la parte più rilevante del campione e che oggi fatica ancora nel trovare un'adeguata collocazione di queste tecnologie nel contesto industriale B2B (in termini di road map e di possibili ritorni) e soprattutto fatica nel riflettere a livello strategico in termini di economia collaborativa all'interno di un ecosistema o di una filiera industriale, come detto poco sopra.

Non emerge invece una particolare attenzione al tema del Cloud e dell'ICT as a Service, a dimostrazione del fatto che le funzioni di Business non lo considerano come un elemento di trasformazione dell'azienda ma solo un elemento tecnologico, una modalità innovativa di acquisizione di tecnologie infrastrutturali (date oggi sempre più per scontate) e di servizi applicativi (previsti in forte crescita per il prossimo futuro).

Quali gli ostacoli all'adozione delle tecnologie digitali

Ancora le "3 C" sono gli ostacoli maggiori, Costi di investimento, Cambiamento da gestire e Competenze digitali.

Il Top Management è consapevole del potenziale digitale (anche se un po' pessimista!), ma non guida il processo di DT, e questo è un grave rischio in quanto la DT deve essere un'iniziativa di Impresa, non può essere lasciata all'iniziativa isolata o estemporanea di una funzione Marketing o IT o Amministrazione/Finanza e Controllo, ma va gestita in modo coordinato, va pianificata, è necessaria una Road map per l'impresa nel suo complesso, con priorità definite che indirizzino prima di tutto i fattori di business più critici o deboli.

La carenza di cultura e di competenze digitali in Italia è un problema conosciuto; le funzioni di business e il top management, sempre più decision maker degli investimenti digitali in azienda, spesso non possiedono le necessarie basi per scegliere, orientare, organizzare e valutare i risultati di questi investimenti: in altri termini essi non sono gli **eLeader** che anche la Comunità europea auspica presenti nelle imprese europee per poter affrontare ad "armi pari" la competizione



con le imprese di altre nazioni extra-europee sviluppate o in via di forte sviluppo. Le direzioni delle PMI italiane non sanno o non vogliono definire business case credibili che rendano evidenti i vantaggi dell'adozione di tali tecnologie digitali sulle performance aziendali, occasione persa per riflettere attentamente su come queste tecnologie si possono calare nel contesto competitivo ed organizzativo di ogni impresa, capendone gli impatti reali, le implicazioni organizzative e i risultati/benefici intrinseci anche più nascosti. Le aziende dichiarano di avere un owner del processo di trasformazione digitale, ma dalle risposte non traspare una chiara Roadmap implementativa della "DT Initiative" che deve comunque essere di livello "Enterprise", come già detto, e che non può essere affidata ad una sola funzione o divisione aziendale: verrebbe da chiedersi cosa fa questo owner? È in grado di fare un assessment aziendale e di discernere quali sono i fattori di business più critici o più deboli su cui costruire un processo di DT graduale, guidato, per ottenere i risultati attesi dagli investimenti effettuati o prospettici?



È meglio partire dalla digitalizzazione degli attuali processi analitici e decisionali per migliorare la scelta dei target di mercato o per costruire un'offerta più personalizzata, in tempo reale e non, verso i clienti attuali, oppure è più importante nel breve digitalizzare i processi di contatto, di vendita e di servizio dei clienti che stanno diventando sempre più multicanale e, forse, Omnicanale, in modo tale di disporre prima di un volume maggiore di dati digitali realtime e non, variegati e multi-source riguardo i clienti da analizzare in modo più sofisticato? Oppure ancora, allo stato attuale, è più importante digitalizzare i processi di lavoro interni, di condivisione e di collaborazione tra funzioni e divisioni aziendali, basandoli su informazioni e contenuti digitali tramite l'impiego di più efficienti strumenti di comunicazione, di socializzazione e di condivisione di dati digitali, oppure prima è meglio investire nel rendere il lavoro aziendale più ubiquo, liquido e iterativo con strumenti e applicazioni mobili per tutti, e non solo per la rete di vendita? Ed infine, i nuovi strumenti o le nuove piattaforme digitali è meglio acquisirle sul mercato e implementarle in azienda o è meglio acquistare servizi standard infrastrutturali o applicativi in Cloud?

Rispondere a queste domande non è facile, ancora meno mettere in sequenza questi interventi di digitalizzazione, senza un'ampia e profonda conoscenza dell'azienda, del suo contesto operativo, dei suoi imperativi competitivi, della sua struttura dei costi e ricavi, delle sue risorse, competenze e capacità, ma in questo risiede la capacità manageriale degli eLeader di innovare e di differenziare le proprie imprese anche con le tecnologie digitali, in altri termini, la loro capacità di gestire la complessità attuale di business.

Quali raccomandazioni

- Partire subito con progetti pilota ma avendo sin da subito un percorso in mente, una **Road Map** per evitare di disperdere le risorse e rischiando di non raggiungere in tempi brevi risultati concreti.
- Relativamente alle priorità di investimento e quindi ai progetti da avviare, tutte le aziende, anche le PMI manifatturiere, dovrebbero pensare che gli analytics, il mobile, la gestione multicanale del cliente, gli strumenti social sono mezzi per raggiungere livelli di eccellenza sia nel contenimento dei costi sia in tutto il processo della customer experience offerta al mercato: le priorità di investimento dovrebbero quindi tener conto dell'obiettivo finale dell'utilizzo delle tecnologie più che l'ambito tecnologico fine a se stesso, per cui è indispensabile partire con un assessment ampio dei punti di forza e di debolezza dell'impresa che solo il **top management o un comitato direttivo** (magari supportati dall'esterno) possono fare.
- Ricercare ogni possibile fonte di finanziamento dell'innovazione digitale (anche fonti europee), costruendo robusti **Business Case** che aiutino a comprendere a fondo come le nuove tecnologie digitali possono impattare i processi di lavoro e di relazione interni e col mercato e quindi quali benefici siano in grado realisticamente di generare.
- E' utile poi identificare un **Owner, di livello Executive**, a cui assegnare l'accountability del processo di DT una volta definita una Road Map aziendale costituita da una sequenza ragionata di progetti di digitalizzazione, logicamente e fisicamente legati tra di loro tramite basi di dati o repository comuni, applicazioni o Apps integrate tra di loro, canali online e offline consistenti, coerenti o complementari come target o contenuti, servizi IT progettati e realizzati in house e integrati a quelli acquisiti in Cloud, e così via.
- Fare una seria **selezione** sul mercato del **partner tecnologico o consulenziale** che può accompagnare la DT, in un clima di fiducia (resistendo quindi alle facili tentazioni di mode tecnologiche effimere) e di condivisione del rischio insito nel processo di DT (nella partnership entrambe le parti devono rischiare nell'ottenimento dei risultati attesi).
- Riflettere sul fatto che non esiste più una netta differenziazione tra logiche B2C e B2B: anche i settori **B2B** nella logica dell'ecosistema e della filiera dei "clienti dei clienti" devono pensare al cliente come individuo che agisce in modalità multicanale - IBM ad esempio parla oggi con developer, startup ed altri elementi dell'ecosistema tecnologico che non rappresentano necessariamente il target primario delle aziende clienti ma che sono influencer nel mercato. Tutti i clienti sono inseriti in un ampio ecosistema di collaborazione e di community private o professionali che si condizionano reciprocamente. Il nuovo concetto di **economia collaborativa** è un concetto insito nella trasformazione digitale e come tale va utilizzato da tutte le aziende, anche nei settori B2B.

La ricerca è stata condotta da SDA Bocconi School of Management

in collaborazione con

