



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**La trasformazione digitale nelle imprese: fenomeni digitali e pratiche
organizzative dopo l'avvento della trasformazione**

RELATORE:

CH.MO PROF. Provasi Corrado

LAUREANDO/A: Luca Dal Porto
MATRICOLA N. 1069829

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELLE IMPRESE

Fenomeni
digitali e
pratiche
organizzative
dopo l'avvento
della
trasformazione



Luca Dal Porto
Economia e Management
1069829

SOMMARIO

Introduzione.....	3
Capitolo 1: La Trasformazione Digitale.....	4
1.1 TD e imprese, a che punto siamo e dove stiamo andando.....	5
Capitolo 2: Customer experience	8
2.1 Processo d'acquisto	8
2.1.1 Caso Nike	9
2.2 Digitalizzazione e comunicazione	9
2.3 La customer experience e condivisione.....	10
2.4 Dissoluzione dei confini tra settori.....	10
2.5 Seamless experience nel mondo retail.....	11
2.5.1 Sport Chek West Edmonton Mall.....	13
2.5.2 La trasformazione digitale nella NFL.....	14
Capitolo 3: L'organizzazione digitale	16
3.1 Le spinte al cambiamento: i driver della trasformazione digitale.....	16
3.1.1 La customer experience	16
3.1.2 L'evoluzione dei mercati.....	16
3.1.3 Shark fin effect	16
3.1.4 Tesla Motors	17
3.1.5 <i>I Big Data</i>	19
3.1.6 L'industry 4.0	19
3.2 Le nuove piattaforme IT	19
3.3 La fine di un'era	21
3.4 Verso una nuova struttura organizzativa	21
3.4.1 Cocontest	24
Capitolo 4: Le Persone nell'Organizzazione Digitale	25
4.1 Risorse umane e TD	25
4.1.1 Smart working: Blue work American express.....	28
4.2 La people leadership digitale.....	30
4.3 Il ruolo del management nel processo di trasformazione dell'impresa	31
4.4 La <i>digital culture</i>	32
Conclusioni.....	34
Riferimenti bibliografici	35

INTRODUZIONE

Questo elaborato si pone come obiettivo l'analisi della trasformazione digitale e l'impatto che questa sta avendo sulle imprese. Non si indicheranno tuttavia quali soluzioni digitali sono risultate essere vincenti e quali invece no, ma piuttosto si cercheranno di individuare le pratiche organizzative e l'approccio alla digitalizzazione che distinguono le imprese *digital-leader* dalle altre. Per chiarire alcuni concetti e per rendere questo elaborato il più possibile aderente alla realtà in cui le imprese sono chiamate ad operare si farà inoltre largo uso di casi di studio.

Il primo capitolo vuole fornire uno sguardo d'insieme sullo stato della trasformazione digitale. Questo viene fatto attraverso l'esposizione dei principali dati rilevati da diverse ricerche condotte dalle principali agenzie di consulenza manageriale e strategica e dalla stampa specializzata. Questi dati forniranno il punto di partenza su cui si sviluppa il resto dell'elaborato.

Il secondo capitolo riguarda il rapporto tra l'impresa e il consumatore nell'era digitale. Partendo da un'analisi dell'evoluzione delle dinamiche riguardanti il processo d'acquisto, la comunicazione e la formazione delle aspettative dei consumatori, si discuterà poi della necessità da parte delle imprese di fornire una *seamless customer experience*.

Negli ultimi due capitoli, infine, si entrerà all'interno delle organizzazioni per capire come queste debbano cambiare in modo da abbracciare la trasformazione digitale. Nel terzo capitolo si partirà dall'analisi dei driver responsabili del cambiamento, per poi passare all'evoluzione della struttura organizzativa. Nel quarto capitolo, invece, si parlerà delle persone all'interno dell'impresa digitale.

CAPITOLO 1: LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Le nuove tecnologie sono entrate a far parte della nostra vita in un tempo brevissimo e senza che ce ne rendessimo conto, cambiando drasticamente le nostre abitudini: attraverso la rete mobile siamo costantemente connessi con il resto del mondo, grazie al nostro smartphone siamo in grado di accedere a informazioni in ogni luogo e di condividere pensieri e file con amici, conoscenti e chiunque sia interessato. Una rivoluzione di tale portata non poteva che tradursi in un parallelo cambio nelle abitudini di consumo e nella fruizione dei prodotti da parte dei consumatori. E' proprio il riallineamento nei confronti delle nuove (e aumentate) aspettative dei consumatori il principale driver dell'evoluzione nel modo di fare business che stiamo vivendo in questo periodo.

Il processo di adozione di queste nuove tecnologie e lo sfruttamento delle stesse per trasformare uno o più aspetti chiave dell'organizzazione¹ prende il nome di trasformazione digitale (TD). Soluzioni come IoT, cloud, realtà aumentata, analytics sono solo alcune delle innovazioni che hanno trasformato il modo di fare impresa negli ultimi anni e rappresentano solo l'inizio di una rivoluzione tanto tecnologica quanto culturale all'interno delle organizzazioni e nei rapporti con i clienti.

Una cosa appare immediatamente chiara: la *digital transformation* non è limitata a business particolarmente innovativi, a giovani start-up digitali o ai colossi della silicon valley ma è piuttosto un processo che abbraccia aziende di qualsiasi dimensione e operanti nei più diversi mercati. Chi rimane indietro dovrà pagare un prezzo altissimo: viviamo in un mondo in cui una start-up con esigui capitali e nessuna esperienza, attraverso l'adozione di una tecnologia o un approccio innovativo, può stravolgere un intero mercato, determinando la scomparsa di *players* dominanti con esperienza decennale.

Essere digitali diventa quindi fondamentale per la stessa sopravvivenza dell'organizzazione. Tuttavia non è sufficiente l'implementazione di tecnologie e soluzioni innovative per assicurarsi il successo dell'impresa, è fondamentale invece ridisegnare le fondamenta stesse della struttura organizzativa, adattandola ai canoni dell'era digitale e concependo un'organizzazione totalmente nuova e in grado di cogliere le opportunità che la TD mette a disposizione. Questo processo deve comprendere ogni aspetto dell'organizzazione, dall'organigramma della società alla stessa cultura aziendale, dal modello di business alla leadership.

¹ CA TECHNOLOGIES (2015) DIGITAL TRANSFORMATION STUDY. Available at: <http://www.ca.com/content/dam/rewrite/files/White-Papers/digital-transformation-study-tabulated-industry-results.pdf>

La TD ha inoltre dato la possibilità a nuovi players di creare mercati che prima non esistevano, queste nuove realtà sono la testimonianza più cristallina delle opportunità di business rese disponibili da innovazione tecnologica e approccio creativo, sono l'incarnazione stessa della TD.

1.1 TD e imprese, a che punto siamo e dove stiamo andando.

Per rispondere a queste domande è necessario partire da chi sta vivendo sulla propria pelle la TD: le imprese. Secondo uno studio di Capgemini² del 2013 condotto su più di millecinquecento dirigenti, appartenenti a imprese operanti in diverse industrie e settori, il 78% degli intervistati ha affermato che realizzare la TD sarebbe stato cruciale all'interno della propria organizzazione nei due anni successivi e nel 2014 l'88% degli intervistati da Altimeter Group³ ha affermato che la propria azienda stava compiendo degli sforzi per la realizzazione della TD. E' quindi chiaro che la TD è una priorità assoluta delle imprese, e che queste si stanno muovendo per realizzarla; tuttavia la TD viene interpretata in maniera diversa all'interno delle diverse organizzazioni e alcune sono in una fase più avanzata del processo di trasformazione. Sempre secondo Altimeter, infatti, solo il 25% delle aziende partecipanti ha mappato completamente il *customer journey* e quindi ha una conoscenza esaustiva dei punti di contatto con il cliente e delle modalità di utilizzo degli stessi. Inoltre solo il 15% delle imprese intervistate sono risultate mature dal punto di vista digitale secondo lo studio di Capgemini⁴ del 2013 e secondo gli intervistati da Deloitte⁵ (2015) meno del 30% delle aziende in cui lavorano può considerarsi in una fase di maturazione avanzata nonostante il 76% di loro convengano che il digitale è importante per la propria impresa.

Lo scenario che si delinea è quindi sfaccettato, se da una parte le imprese riconoscono a tutti i livelli la necessità di digitalizzare l'impresa, dall'altra faticano a prendere decisioni che comportano un cambiamento sostanziale e molte sono costrette ad inseguire i competitors.

²MIT SLOAN and CAPGEMINI CONSULTING (2013) EMBRACING DIGITAL TECHNOLOGY. Available at: https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf

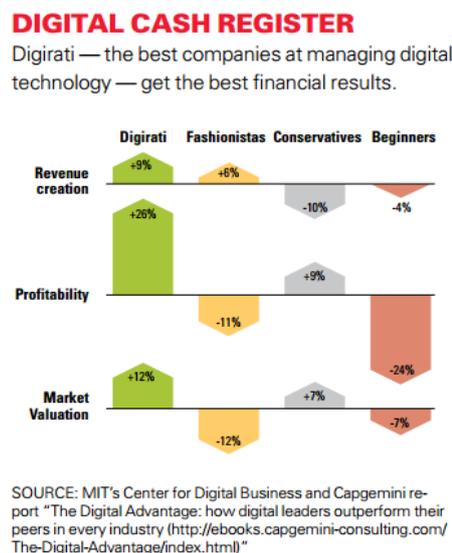
³ ALTIMETER (2014) THE 2014 STATE OF DIGITAL TRANSFORMATION. Available at: <http://www.altimetergroup.com/pdf/reports/The-2014-State-of-Digital-Transformation.pdf>

⁴ MIT SLOAN and CAPGEMINI CONSULTING (2013) EMBRACING DIGITAL TECHNOLOGY. Available at: https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf

⁵ DELOITTE (2015) STRATEGY, NOT TECHNOLOGY, DRIVES DIGITAL TRANSFORMATION. Available at: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

Per Altimeter Group⁶ ciò che inibisce la TD è l'insufficiente educazione digitale del management, la mancanza di una figura (o un team) adibito alla TD e la mancanza di un budget dedicato; fattori questi che comportano una separazione tra le diverse funzioni dell'organizzazione e quindi l'impossibilità di sviluppare una visione comune. Capgemini⁷ è più o meno dello stesso parere, ed individua i maggiori ostacoli al cambiamento nella mancanza di un senso di urgenza da parte del management, nella mancanza di fondi dedicati, in priorità contrastanti dovute alla frammentazione delle responsabilità tra il management e nella mancanza di familiarità con il digitale da parte dei lavoratori.

Le imprese che interpretano in maniera migliore la TD, quelle che Capgemini chiama 'digirati', riconoscono ai propri lavoratori premi ed incentivi legati al raggiungimento di obiettivi digitali e ottengono risultati finanziari migliori rispetto ai concorrenti.



Secondo lo studio condotto da Deloitte le imprese in una fase avanzata della maturazione digitale si differenziano dalle altre per avere una chiara strategia digitale e una cultura organizzativa che incentiva la cooperazione e l'assunzione del rischio. Le imprese meno mature inoltre applicano la digitalizzazione in maniera superficiale: per migliorare la *customer experience* nei touch point digitali o per aumentare l'efficienza dei processi, seguendo una logica di *cost-cutting*. Al contrario

⁶ ALTIMETER GROUP DIGITAL TRANSFORMATION. Available at: <http://altimetergroupdigitaltransformation.com/img/dt-report.pdf>

⁷ MIT SLOAN and CAPGEMINI CONSULTING (2013) EMBRACING DIGITAL TECHNOLOGY. Available at: https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf

le imprese mature applicano soluzioni digitali per migliorare le decisioni rispetto al proprio modello di business e per creare business model totalmente nuovi.

Questi sono alcuni dei dati emersi negli ultimi anni dai sondaggi condotti dalle maggiori società di consulenza relativamente alla TD. Partendo proprio da questi dati, lo scopo di questo elaborato è quello di analizzare i cambiamenti che la TD ha portato all'interno delle imprese e approfondire alcuni dei comportamenti e iniziative che hanno permesso ad alcune organizzazioni di diventare *digital-leader*. Bisogna tenere a mente che non solo ogni industria, ma anche ogni singola impresa è diversa dall'altra; a seconda del core business, del settore e del mercato la TD può essere realizzata in maniera diversa e con diversi obiettivi. Alcuni settori sono già stati travolti dalla TD in maniera anche piuttosto drammatica. Si pensi per esempio al settore dei prodotti multimediali come film e musica che ha visto scomparire imprese multinazionali del calibro di Blockbuster a causa dell'incapacità di queste di ripensare il proprio modello di business alla luce dei cambiamenti nei comportamenti di fruizione dei prodotti multimediali da parte dei consumatori. È anche vero però che non esiste impresa che non sia coinvolta in questa trasformazione e che esistono delle tendenze comuni, indipendentemente dall'industria e dal settore. Non andrò quindi ad analizzare le singole tecnologie o soluzioni e le modalità di applicazione di queste all'interno dell'impresa (poiché variano per ogni industria e nel tempo, a seconda della tecnologia) ma piuttosto l'approccio alla trasformazione digitale che ha permesso ad alcune imprese di differenziarsi dalle altre e diventare *digital-leader*.

CAPITOLO 2: CUSTOMER EXPERIENCE

Per Altimeter Group tra le imprese che hanno compiuto o stanno compiendo sforzi per realizzare la TD, il primo e più grande obiettivo è quello di fornire una migliore esperienza per il cliente digitale. Questa è la definizione di *digital transformation* usata da Altimeter:

*'The re-alignment of, or new investment in, technology and business models to more effectively engage digital consumers at every touchpoint in the customer experience lifecycle'*⁸

Il processo di riallineamento di, o investimento in, tecnologia e modelli di business per coinvolgere in maniera più efficace il consumatore digitale in ogni touchpoint durante il ciclo di vita della customer experience.

La prima causa della TD è quindi data dalla necessità di dover ripensare il proprio modo di entrare in contatto col cliente, offrendo un'esperienza allineata con le sue aspettative. Aspettative formatesi nell'utilizzo quotidiano e reiterato della tecnologia, che si evolve ad un ritmo finora sconosciuto, e che cambia il modo stesso in cui l'utente interpreta gli strumenti con cui viene in contatto⁹. Il primo e più pressante obbligo delle imprese è quindi quello di cogliere le nuove abitudini dei consumatori (partendo dal processo d'acquisto, fino ad arrivare all'esperienza di utilizzo) e cambiare conseguentemente il proprio modo di interagire con loro.

2.1 Processo d'acquisto

Il consumatore nell'era digitale ha a disposizione una quantità di informazioni enorme ed è capace di districarsi tra una miriade di fonti con crescente disinvoltura, conosce le caratteristiche del prodotto e della concorrenza e compie l'acquisto con una consapevolezza maggiore rispetto a qualche anno fa. Le fasi del processo d'acquisto che prima avvenivano in momenti separati e attraverso canali differenti si sono 'fuse' in un processo continuo che si svolge prevalentemente nell'ambiente digitale: non solo *Inspiration phase* ed *evaluation phase* ma la stessa *confirmation phase* avviene online e il cliente arriva in negozio avendo già scelto il prodotto da acquistare¹⁰. Inoltre è sempre più diffusa, anche per prodotti di tipo convenienza, la pratica dell'acquisto online, che sostituisce l'interazione 'fisica' tra il cliente e il punto vendita con un'interazione virtuale in un

⁸ ALTIMETER GROUP DIGITAL TRANSFORMATION. Available at: <http://altimetergroupdigitaltransformation.com/img/dt-report.pdf>

⁹ ALTIMETER GROUP DIGITAL TRANSFORMATION. Available at: <http://altimetergroupdigitaltransformation.com/img/dt-report.pdf>

¹⁰ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

touchpoint digitale. La mancanza di un'efficace interazione online costituisce un handicap sostanziale alla vendita dei propri prodotti, inoltre gli sforzi non possono più essere diretti solamente ad aumentare la consapevolezza del cliente rispetto al prodotto o a renderlo accessibile online, ma devono anche riuscire a catturarne il gradimento attraverso un coinvolgimento sempre più social.

2.1.1 Caso Nike

Nike, all'interno del suo sito store.nike.com mette a disposizione del cliente la quasi totalità dei suoi prodotti in una piattaforma dalla grafica accattivante e ricercata, con un'interfaccia che risulta estremamente intuitiva e *user-friendly*. Tuttavia ciò che rende la piattaforma realmente all'avanguardia sono le sue funzioni social. Gli utenti, oltre ad avere la possibilità di votare i prodotti e postare opinioni nella sezione commenti, hanno a disposizione un tool con il quale personalizzare la propria scarpa per creare dei design unici, questi poi possono essere salvati oppure condivisi con gli altri utenti all'interno del sito o sui social network. Attraverso queste soluzioni la Nike riesce ad interagire direttamente con i clienti nella sezione commenti e a coinvolgerli attraverso un processo di gamificazione e socializzazione del processo d'acquisto anche in caso questo non debba concludersi online. Infatti nonostante sia legittimo pensare che la maggioranza degli acquisti avvengano comunque negli store o all'interno dei canali di distribuzione tradizionale (anche perché i prezzi dello store online sono spesso più alti di quelli nei negozi), il gradimento del cliente è stato catturato attraverso l'esperienza digitale.

2.2 Digitalizzazione e comunicazione

E' cambiata anche l'interazione tra il consumatore e le sue marche del cuore. Mentre un tempo questa relazione era controllata dai marketing manager, oggi è in larga parte in mano al consumatore¹¹ che in ogni momento può cercare informazioni sulla marca o imbattersi in un tweet relativo ad essa. I canali tradizionali di comunicazione non sono più sufficienti a generare un'immagine coerente del prodotto o del marchio e i consumatori sono sempre più scettici nei confronti dei canali controllati affidandosi invece a informazioni apprese attraverso la condivisione spontanea di opinioni (o sentenze) su blog e social. Dai canali tradizionali come stampa, televisione e store, l'attenzione dei manager della comunicazione si deve spostare, almeno in parte, all'interno delle 'camerette' dei blogger tecnologici, in quelle delle fashion blogger, degli youtuber specializzati e altri *influencer* considerati 'superpartes', che arrivano a un enorme quantità di

¹¹ KOTLER, ARMSTRONG, ANCARANI and COSTABILE (2015) PRINCIPI DI MARKETING. Edited by PEARSON.

pubblico con una credibilità maggiore. Muoversi in questo campo, tuttavia, è particolarmente difficile vista l'impossibilità di controllare come questi influencer utilizzeranno il prodotto o come lo recensiranno. Aumentare il controllo su di loro attraverso sponsorizzazioni è possibile ma spesso è causa di altrettanti problemi, gli utenti infatti sono estremamente sospettosi e vedono di cattivo occhio questo tipo di rapporto tra il produttore e *l'influencer*.

2.3 La customer experience e condivisione.

Al giorno d'oggi la condivisione di opinioni e pareri è parte integrante dell'esperienza di utilizzo del cliente; quando si acquista uno smartphone o un set di cuffie per ascoltare musica è abbastanza normale condividere le proprie opinioni online e confrontarsi con utenti di prodotti affini o concorrenti, ingaggiando discussioni anche accese rispetto le caratteristiche del prodotto o le presunte lacune. Queste interazioni non sono solo in grado di influenzare un prospect rispetto all'acquisto di questo o quel prodotto ma determinano l'esperienza stessa del consumatore che il prodotto lo ha già acquistato. La gratificazione del cliente dipende quindi dall'intero ecosistema in cui il cliente si muove e condivide la sua esperienza di utilizzo. Per costruire una relazione proficua e duratura con il cliente non basta più soddisfare le aspettative del cliente nei confronti del prodotto e nel rapporto con l'azienda ma bisogna proporsi come leader dell'intero ecosistema, legittimando l'acquisto del proprio prodotto agli occhi dell'intero sistema di riferimento, seguendo una concezione 'social' di customer experience.

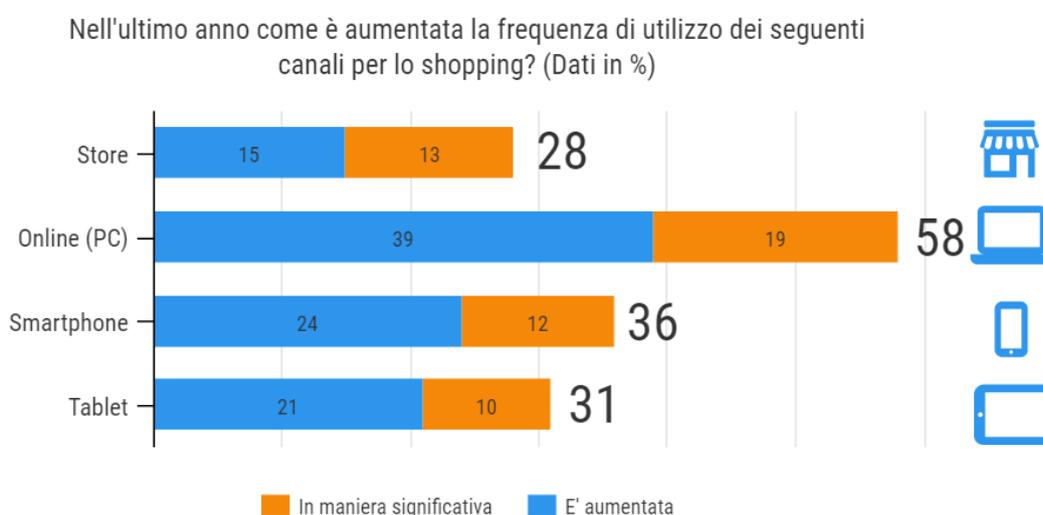
2.4 Dissoluzione dei confini tra settori

Il metro di paragone attraverso il quale i consumatori formano le proprie aspettative rispetto all'esperienza digitale non è più limitato all'esperienza fornita dal concorrente o da un produttore simile ma piuttosto dipende dalla migliore esperienza disponibile in tutti i mercati con cui entrano in contatto¹². L'utente di oggi si aspetta di navigare con la stessa facilità nel sito della propria banca come nel menù delle impostazioni del proprio tablet, questo impone anche ai business più tradizionali di dover cogliere immediatamente i cambiamenti nei comportamenti degli utenti in settori distanti dal proprio e di aggiornare di conseguenza i propri servizi online, che diventano obsoleti ad un ritmo crescente.

¹² ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

2.5 Seamless experience nel mondo retail

La multicanalità è una condizione ormai imprescindibile per i retailer di tutto il mondo, tuttavia anche questo aspetto, negli ultimi 3-4 anni, presenta dei segni di discontinuità con il passato. Mentre prima si distingueva il canale web da quello fisico, adesso anche l'aspetto mobile ha preso una consistenza e dimensione tale da acquistare dignità di canale a se' stante. Secondo lo studio Accenture-Seamless-Retail-Research-2015¹³ condotto da Accenture su un campione di quasi diecimila consumatori e 190 retailer, le abitudini di shopping dei consumatori si stanno spostando a favore dei canali online a scapito di quelli fisici. Ecco come è cambiata la frequenza nelle attività di shopping nei diversi canali.¹⁴



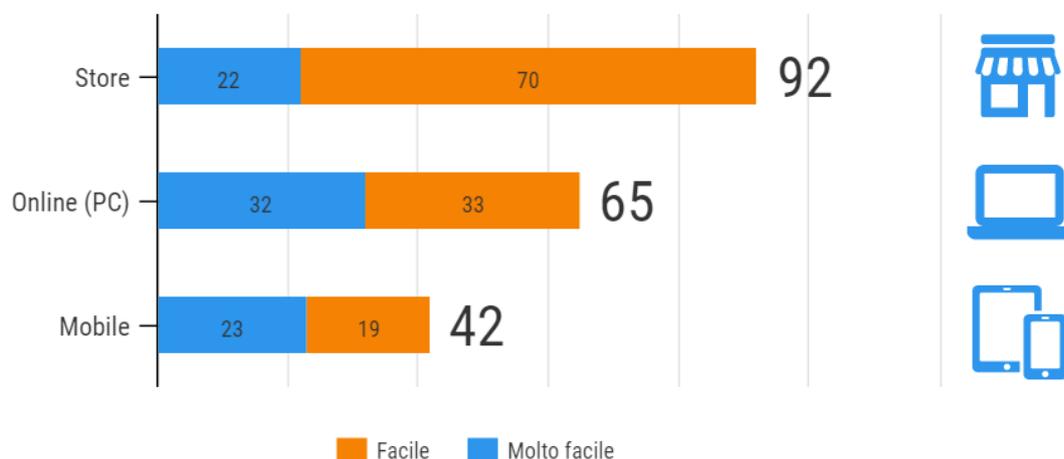
Appare inoltre evidente che questo trend continuerà nei prossimi anni e in particolare ci si aspetta un'incidenza sempre maggiore dell'aspetto *mobile* rispetto a quello online 'classico'. Quello che emerge tuttavia è un certo ritardo da parte delle aziende ad adeguarsi a queste nuove abitudini di consumo: alla domanda 'quanto è facile completare un pagamento nei seguenti canali' i consumatori hanno risposto in questo modo.¹⁵

¹³ ACCENTURE (2015) SEAMLESS RETAIL RESEARCH 2015: MAXIMIZING MOBILE TO INCREASE REVENUE. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents15/Accenture-Seamless-Retail-Research-2015-Maximizing-Mobile.pdf

¹⁴ ACCENTURE (2015) SEAMLESS RETAIL RESEARCH 2015: MAXIMIZING MOBILE TO INCREASE REVENUE. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents15/Accenture-Seamless-Retail-Research-2015-Maximizing-Mobile.pdf

¹⁵ ACCENTURE (2015) SEAMLESS RETAIL RESEARCH 2015: MAXIMIZING MOBILE TO INCREASE REVENUE. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents15/Accenture-Seamless-Retail-Research-2015-Maximizing-Mobile.pdf

Quanto è facile completare un pagamento in questi canali? (dati in %)



La maggiore difficoltà di gestione dell'acquisto nei canali mobili deriva da una formattazione poco efficace dei siti web che male si adatta ai formati degli smartphone oppure a siti e app che sebbene siano *mobile-friendly*, risultano difficili da navigare o poco aggiornati. Contrariamente alle aspettative dei consumatori, è anche abbastanza normale che gli stessi prodotti siano offerti a prezzi diversi nei diversi canali, con solo il 32% dei retailer che mantengono i prezzi allineati con costanza¹⁶.

Fornire la possibilità di acquisto attraverso diversi canali in maniera facile e intuitiva è solo il punto di partenza; il cliente di oggi si aspetta di passare da una piattaforma all'altra senza perdere informazioni, in un'interazione senza interruzioni con il retailer: la *seamless experience*. Il processo d'acquisto di una maglietta può cominciare da un laptop, sul quale il cliente salva il prodotto nella 'lista dei desideri', per poi essere perfezionato qualche giorno dopo con lo smartphone, magari a seguito di un buono sconto ricevuto tramite e-mail. I clienti stessi sono sempre più abituati a questo tipo di pratiche, dichiarandosi favorevoli a fornire informazioni personali in cambio di promozioni su misura e una connessione più agevole con i retailer di fiducia¹⁷. Per soddisfare un cliente bisogna conoscerlo e saperlo contattare nel momento opportuno e con l'offerta giusta; già da anni si parla di tecnologie e analytics capaci di creare dei sistemi CRM predittivi, volti a personalizzare le pratiche di coinvolgimento del cliente. La nuova sfida che si pone ai retailer è l'implementazione di CRM adattivi che non si limitano a interagire con il cliente secondo il database a loro disposizione,

¹⁶ ACCENTURE (2015) SEAMLESS RETAIL RESEARCH 2015: MAXIMIZING MOBILE TO INCREASE REVENUE. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents15/Accenture-Seamless-Retail-Research-2015-Maximizing-Mobile.pdf

¹⁷ ACCENTURE (2014) SEAMLESS RETAIL RESEARCH REPORT 2014

elaborando dati storici sugli acquisti e integrandoli con preferenze espresse dal cliente, ma sono in grado di reagire ad avvenimenti estemporanei e contestuali come la localizzazione del prospect in un'area particolare, l'interazione su un social network o il contatto in un canale fisico e fornire una risposta personalizzata e integrata nei vari canali.

La seamless experience del cliente passa, ancora una volta, soprattutto attraverso i dispositivi mobili, questi permettono di colmare il gap esistente tra l'esperienza online tradizionale fornita dai PC e quella del retail fisico in negozio e di raggiungere il cliente in momenti e contesti in cui prima era difficile pensare di coinvolgerlo. I clienti non solo si aspettano di poter acquistare da smartphone rapidamente e 'on the go' ma un numero sempre maggiore di loro richiede un'interazione maggiore tra il dispositivo mobile e il negozio fisico. La possibilità di controllare in anticipo la disponibilità di un prodotto, l'accesso al Wi-Fi, etichette interattive che comunicano con lo smartphone e promozioni personalizzate recapitate sul cellulare durante lo shopping nello store fisico, sono solo alcune delle *features* del retailing di nuova generazione che in misura sempre maggiore entreranno a far parte delle abitudini dei consumatori e che contribuiranno a definire un nuovo tipo di vantaggio competitivo.

2.5.1 Sport Chek West Edmonton Mall

Il rapporto di Salesforce¹⁸ su oltre 2000 consumatori evidenzia che l'80% dei consumatori compie una ricerca online sui prodotti di proprio interesse prima di recarsi in negozio. L'esperienza negli store fisici deve riprendere e rilanciare quella avvenuta durante il contatto online in modo da formare un rapporto continuativo con il cliente. E' questo il percorso intrapreso da Sport Chek, leader canadese di articoli sportivi, con l'apertura del suo *flagship* store all'interno del West Edmonton Mall che si propone di essere 'the most digitally advanced and personalized retail experience in the world'¹⁹.

Con 800 schermi sintonizzati su 220 canali, 25 tablet di formato maxi, 80 tablet, e 120 metri quadri di proiezioni digitali, l'obiettivo è quello di proporre un'esperienza multimediale ed interattiva. I contenuti mostrati attraverso questi dispositivi ricalcano quelli presenti nel sito internet e in generale negli spot dei vari brand, i clienti hanno l'impressione di fare una passeggiata all'interno di uno spettacolare sito web nel quale possono toccare con mano i prodotti. Lo store comprende postazioni di realtà virtuale e aumentata per 'provare' le

¹⁸ SALESFORCE (2015) 2015 connected shoppers report - Salesforce.Com. Available at: <https://www.salesforce.com/form/marketingcloud/2015-connected-shoppers-report.jsp>

¹⁹ Michael Medline, President of Canadian Tire Corporation

attrezzature in un ambiente digitale, tablet per la personalizzazione dei prodotti e la condivisione dei design, enormi *touch-screens* per navigare all'interno dell'inventario dello store. 'Stiamo cambiando il nostro modo di fare marketing e di fare branding, stiamo mettendo il contatto, il digitale e il social al cuore di tutto quello che facciamo'. Duncan Fulton, Chief Marketing Officer di FGL Sports Ltd.

2.5.2 La trasformazione digitale nella NFL

Il campionato di football americano NFL, con i suoi 13 miliardi di dollari di ricavi nell'ultimo anno, è la lega sportiva più profittevole al mondo (per dare un metro di paragone la serie A fattura appena 1.9mld) e negli ultimi due anni ha intrapreso un processo di digitalizzazione con lo scopo di fornire la migliore customer experience possibile.

Il punto di partenza di questa rivoluzione è stato un dato allarmante: i millennials (giovani adulti nati tra gli ultimi anni 80 e i primissimi 2000) non andavano più allo stadio. I principali club della lega hanno individuato proprio nella TD, o per meglio dire la mancata TD, la principale causa di questa tendenza. Le soluzioni che sono state messe in campo per riportare negli stadi questa generazione hanno dell'incredibile, soprattutto se paragonate allo stato degli stadi della nostra serie A.

Il primo passo è stato quello di fornire una copertura wi-fi gratuita e ad alta velocità: nel 2017 solo 2 degli stadi della NFL non fornivano questo servizio. Al Kyle Field Stadium, College Station, Texas, è stato predisposto un WAP (wireless access point) ogni 75 persone²⁰, data la capienza di 102 mila persone²¹ si fa presto a fare i conti: la ristrutturazione ha comportato l'introduzione di quasi 1400 access point.

Il secondo step riguarda l'esperienza dei consumatori allo stadio. I club della lega hanno infatti utilizzato la maggiore connettività disponibile per fornire servizi digitali ai propri clienti. Attraverso un'applicazione dedicata in molti stadi è possibile, per esempio, ricevere offerte personalizzate per i biglietti della prossima partita oppure effettuare l'upgrade dei propri biglietti a prezzi scontati, o anche comprare cibo e bevande che verranno recapitate direttamente al posto a sedere da cui è stato effettuato l'ordine, o ancora controllare la posizione e i minuti di coda del bagno più vicino. Per colmare il gap con le televisioni è

²⁰ Maddox, T. (2016) How the NFL and its stadiums became leaders in Wi-Fi, monetizing apps, and customer experience. Available at: <http://www.techrepublic.com/article/how-the-nfl-and-its-stadiums-became-leaders-in-wi-fi-monetizing-apps-and-customer-experience>

²¹ Kyle Field (2016) in Wikipedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Kyle_Field

inoltre possibile riguardare le azioni salienti sul proprio smartphone, accedere alle celebrity cam in tempo reale e interagire con i vari mini-giochi proposti durante la partita.

Partendo da un problema come la scarsa affluenza allo stadio di un segmento del mercato, la NFL è riuscita a proporre un'esperienza totalmente nuova e digitale a tutti i suoi clienti; anche i segmenti che precedentemente non avevano espresso la necessità di un miglioramento del servizio offerto, negli ultimi sondaggi dimostrano di apprezzare le novità introdotte e di aspettarsi che queste soluzioni diventino lo standard in tutti gli stadi.

CAPITOLO 3: L'ORGANIZZAZIONE DIGITALE

3.1 Le spinte al cambiamento: i driver della trasformazione digitale

3.1.1 La customer experience

Abbiamo già discusso di come l'esperienza del consumatore sia al centro delle priorità dell'impresa moderna, per creare un rapporto di valore è necessario conoscere le abitudini del cliente e proporsi a lui in maniera coerente e costante, nel tempo e nei diversi canali. Queste nuove necessità delle organizzazioni possono essere soddisfatte, ancora un volta, attraverso la digitalizzazione; la parola d'ordine, in questo caso, è integrazione e continuità nei processi. La coordinazione offerta dai servizi IT tradizionali o l'applicazione di soluzioni digitali ai processi già esistenti non sembra tuttavia sufficiente, bisogna piuttosto ridisegnare i processi e la stessa organizzazione partendo dalle nuove possibilità che la trasformazione digitale mette a disposizione.

3.1.2 L'evoluzione dei mercati

Mai come al giorno d'oggi i mercati in cui le aziende operano sono in continuo cambiamento, l'innovazione fa sì che nuovi player privi di esperienza o capitali, contando solamente su una tecnologia o un'idea innovativa, si possano imporre in mercati prima caratterizzati da poche imprese dominanti. I confini stessi di un mercato e i player che operano al suo interno cominciano a non essere del tutto definiti e assistiamo a fenomeni di convergenza mai osservati fino ad ora; le imprese con risorse a disposizione e con un elevato know-how digitale hanno la possibilità di aggredire nuovi mercati, anche molto distanti dal proprio, costruendo il proprio vantaggio competitivo attraverso l'implementazione di soluzioni digitali e innovazioni 'di rottura', colmando in pochissimo tempo il gap esperienziale e tecnologico-produttivo nei confronti dei player che adottano un approccio tradizionale. In uno scenario così dinamico e turbolento alle imprese è richiesto di essere agili, veloci e capaci di reagire immediatamente alle minacce provenienti non solo dai diretti concorrenti ma anche da imprese operanti in altri settori.

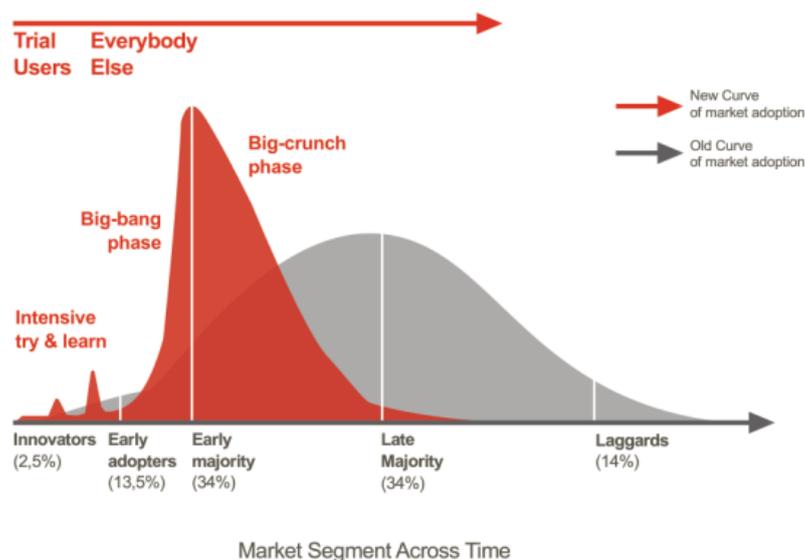
3.1.3 Shark fin effect

Durante un intervento presso l'università di Padova, Francesco Casoli, chairman e maggior azionista di Elica Corporation²², ha espresso con veemenza un concetto particolare. Diceva che una delle caratteristiche indispensabili per sopravvivere e prosperare al giorno d'oggi è tenere gli occhi bene aperti e le orecchie tese per captare ogni segnale di cambiamento del mercato. Lo shark fin effect è una rappresentazione delle dinamiche di mercato proprie

²² <http://corporation.elica.com/>

dell'era digitale²³. Mai come oggi i consumatori hanno accesso alle informazioni relative ai prodotti di loro interesse e sono proattivi nella ricerca della migliore soluzione offerta, per questo motivo la diffusione di una nuova tecnologia o soluzione, qualora incontri il gradimento dei consumatori, avviene con estrema rapidità e l'effetto sui *player* ritardatari, che hanno pochissimo tempo per reagire, è devastante.

Lo Shark Fin Effect



In questo contesto si collocano le parole di Casoli: captare le possibili innovazioni ‘di rottura’ e saper reagire tempestivamente alle minacce provenienti non solo dal proprio settore di riferimento, ma dall'intero mercato, determina la sopravvivenza stessa dell'impresa.

3.1.4 Tesla Motors

La storia di Tesla Motors, o semplicemente Tesla, è indicativa del potenziale ‘di rottura’ che l'introduzione di una tecnologia innovativa e un approccio *seamless* alla customer experience portano all'interno di un mercato consolidato e dalle forti barriere all'entrata come quello dell'automotive.

Tesla Motors è stata fondata nel 2003 da Martin Eberhard e Marc Tarpenning, due ingegneri della silicon valley, mentre l'attuale CEO Elon Musk diventa chairman solo un anno più

²³ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

tardi, a seguito di un investimento di 7 milioni e mezzo di dollari²⁴. Quello che inizialmente ha reso possibile la crescita di questo brand è stata una *value proposition* chiara e potente: una macchina sportiva senza compromessi spinta da una propulsione elettrica. La Tesla roadster è stata commercializzata dal 2008 al 2012 ed era pensata per un pubblico limitato di *early adopters*, la tecnologia elettrica nel campo automotive era ancora agli albori, specialmente per quanto riguarda automobili 100% elettriche e plug-in. E' tuttavia il modello successivo, la Model S, che rende Tesla un produttore globalmente riconosciuto ed ammirato. La Model S è una berlina di lusso che promette di avere prestazioni da supercar senza rinunciare ad un'abitabilità da familiare, il tutto abbinato ad un consumo medio e un livello di emissioni inarrivabili per una macchina con motore a combustione interna.

Tesla nel giro di 13 anni e a soli 8 anni dalla commercializzazione della sua prima automobile è entrata prepotentemente tra i grandi produttori di automobili ed ha una capitalizzazione di mercato di 28 miliardi di dollari. Il motivo del successo di Tesla, tuttavia, non può essere ridotto all'introduzione di una tecnologia innovativa come il motore elettrico ma passa anche attraverso un'esperienza di utilizzo che si discosta molto da quella dell'automobile tradizionale e si avvicina invece a quella di un prodotto tecnologico-digitale. Soluzioni come la guida autonoma e l'enorme tablet al posto dei comandi normalmente posti sulla plancia assolvono a necessità reali del consumatore, ma lo fanno con un approccio digitale del tutto nuovo. Lo stesso vale per l'applicazione smartphone che rende possibile controllare alcune funzioni dell'auto a distanza. Si può per esempio sapere la temperatura dell'abitacolo e decidere se accendere l'impianto di condizionamento, oppure controllare lo stato di carica delle batterie, il tutto mentre si è al bar a bere un caffè; attraverso l'app si può addirittura far muovere la macchina a bassa velocità per qualche metro nel caso si fosse 'arrivati lunghi' alla stazione di rifornimento.

Uno degli aspetti più controversi della tecnologia elettrica è proprio quello relativo ai tempi di ricarica e alla disponibilità delle stazioni di rifornimento elettriche e per questo motivo Tesla ha costruito 681 stazioni di ricarica e 4157 colonnine²⁵ di ricarica rapida in tutto il mondo che distribuiscono energia gratuitamente ai possessori di Tesla. Lo sforzo di Tesla nel fornire una seamless experience è quindi andato ben oltre l'implementazione di un sito web o di un app per il cellulare, ma si allarga all'intera esperienza di utilizzo del prodotto,

²⁴ Baer, D. (2014) The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the roadster. Available at: <http://uk.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10?r=US&IR=>

²⁵ <https://www.tesla.com/supercharger>

comprendendo una dimensione, quella del rifornimento, che l'utente collega solo indirettamente al prodotto in se'.

3.1.5 I Big Data

Una quantità enorme di informazioni riguardanti i consumatori, i *big data*, sono raccolti a ogni contatto con l'azienda e ad ogni azione nella rete²⁶; l'iscrizione ad una newsletter, una ricerca su google, la prenotazione di un viaggio, l'utilizzo del GPS, un like su facebook, l'iscrizione ad un canale youtube, un acquisto online o presso uno store sono solo alcune delle interazioni attraverso le quali le organizzazioni raccolgono dati sui consumatori. Stiamo andando verso un mondo in cui gli stessi oggetti che utilizziamo quotidianamente saranno connessi alla rete e contribuiranno a generare dati sulle nostre abitudini di consumo: il cosiddetto Internet of Things (IoT). La sfida per le imprese è quella di organizzare questo immenso flusso di dati in modo da tradurlo in un vantaggio competitivo attraverso l'utilizzo di analytics e data scientist.

3.1.6 L'industry 4.0

Anche i processi produttivi hanno subito un'evoluzione drastica. L'applicazione di tecnologie digitali consente di reinventare i processi aumentandone l'efficienza e l'efficacia e liberando da mansioni ripetitive e a scarso valore aggiunto la forza lavoro; attraverso l'utilizzo di appositi sensori è possibile avere informazioni in tempo reale sull'andamento dei processi produttivi, le nuove tecnologie di automazione e robotizzazione rendono possibile la sospensione o l'aggiustamento di un processo produttivo in ogni momento e anche da remoto, i macchinari sempre più spesso sono connessi tra loro, con i lavoratori e addirittura con l'esterno dell'organizzazione²⁷. Anche in questo caso il risultato è un enorme flusso di dati.

3.2 Le nuove piattaforme IT

Appare quindi evidente che la priorità assoluta di un'organizzazione che mira ad essere digitale è la creazione, gestione e diffusione delle informazioni in proprio possesso e l'abilità di trasformarle in azioni capaci di generare valore e vantaggio competitivo. I sistemi di IT tradizionale saranno necessari, specialmente in alcuni tipi di impresa, per assicurare stabilità e affidabilità dei processi ma dovranno essere affiancati da nuovi strumenti capaci di sfruttare le potenzialità digitali²⁸. Questi

²⁶ FOSSATI, S. (2016) Big data: Raccogliere informazioni per fornire informazioni. Available at: <http://www.bcentric.it/dettaglio/big-data-raccogliere-informazioni-per-fornire-informazioni.aspx>

²⁷ ACCENTURE (2015) TRASFORMAZIONE DIGITALE NELL'ERA DEL CLIENTE. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf

²⁸ McKinsey (2016) How companies become digital leaders. Available at: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-companies-become-digital-leaders>

non si limiteranno a veicolare le informazioni da un punto A a un punto B ma saranno piattaforme guidate da un approccio relazionale, esperienziale e social²⁹, e saranno progettate secondo le seguenti logiche:

Immediata Disponibilità: le informazioni generate devono essere immediatamente disponibili ai *decision-maker*. Perché questo sia possibile è necessario che l'intero sistema aziendale sia connesso, in modo da poter comunicare in tempo reale. Se tecnologie come IoT e M2M (per quanto riguarda strumenti e macchinari) e gli analytics (se parliamo dei consumatori) provvedono alla raccolta e all'organizzazione dei dati, soluzioni come il cloud, le rendono disponibili in ogni momento, luogo e attraverso i vari canali (purché si disponga di una connessione ad internet).

Condivisione: per sbloccare l'«effetto moltiplicatore» è necessario esplodere il numero di soggetti in grado di accedere alle informazioni così come il numero di soggetti che contribuiscono alla creazione delle stesse. Da un flusso informativo verticale, bottom-up e top-down, è necessario passare a un network che supporti uno scambio laterale, che segue una logica di condivisione piuttosto che di reporting. Infatti non è più necessario che le info siano elaborate e trasmesse attraverso i livelli dell'organizzazione per poi essere aggregate e trasformate in direttive da parte dei dirigenti, ma possono immediatamente aggregarsi in uno spazio digitale organizzato ed essere usate dai lavoratori in tempo reale.

Standardizzazione: Perché le informazioni siano disponibili a chiunque ne abbia bisogno e comprensibili a tutti gli attori all'interno dell'organizzazione è necessario standardizzare e integrare i processi con cui queste vengono create e con cui si aggregano. Questo comporta un certo grado di accentrimento nella pianificazione dei sistemi informativi e tecnologici aziendali.

Quello che si evince è la necessità di integrazione dei sistemi informativi e tecnologici dell'impresa. Tecnologia e informazione non sono distinguibili o separabili nell'impresa digitale. Prima si ricavano informazioni dagli apparati tecnologici che poi venivano gestite e diffuse usando strumenti diversi in un processo definito e lineare, adesso le informazioni vengono simultaneamente create, elaborate, diffuse e utilizzate grazie a soluzioni digitali, in un processo continuo, automatizzato, secondo una logica di network.

²⁹ Accenture (2016) Research shows digital IT transformation boosts CPG profits. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-it-transformation-for-consumer-packaged-goods>

3.3 La fine di un'era

La rinnovata centralità del cliente e la trasformazione dei mercati impongono un cambiamento all'impresa tradizionale, a partire dalla propria struttura organizzativa che deve garantire allo stesso tempo integrazione dei processi, agilità e adattabilità. Appaiono dunque sempre più inadeguate le imprese caratterizzate da una forte dimensione verticale, in cui le decisioni vengono prese 'ai piani alti' e che gestiscono i rapporti intra-organizzativi soprattutto attraverso un controllo diretto di tipo gerarchico. Anche in caso si disponga di manager competenti e le organizzazioni siano ben gestite, questo tipo di struttura organizzativa presenta varie criticità, aumentate dall'attuale contesto in cui oggi si trova ad operare.

- 1) Il processo decisionale è accentrato ai livelli più alti dell'organizzazione, questo comporta un sostanziale rallentamento dello stesso, dovuto alla necessaria elaborazione e passaggio delle informazioni attraverso i livelli.
- 2) Esiste una certa distanza/sconnessione tra chi raccoglie le informazioni e opera sul campo e chi prende le decisioni. Questo comporta che le decisioni siano prese in mancanza di un contatto diretto con le operazioni e all'oscuro di informazioni contestuali, perse durante il processo di reporting al livello superiore.
- 3) Spesso la carriera all'interno di queste organizzazioni è di tipo verticale, e premia l'esperienza e le competenze acquisite negli anni; in un contesto in cui le competenze diventano obsolete rapidamente e in cui all'esperienza viene preferita l'adattabilità, è più probabile che i decision-maker in questo tipo di organizzazione non possiedano le qualità necessarie a rapportarsi efficacemente con l'ambiente esterno all'organizzazione.
- 4) Queste imprese si caratterizzano per strutture decisionali molto rigide, processi specializzati ma rigidi, autoreferenziali e isolati dal resto dell'organizzazione e business model consolidati che inibiscono il cambiamento.
- 5) I lavoratori ai livelli più bassi dell'organizzazione non sono coinvolti nei processi decisionali e spesso compiono lavori di routine con scarso valore aggiunto rendendoli meno motivati e quindi meno produttivi.

3.4 Verso una nuova struttura organizzativa

Abbiamo già parlato della crescente inadeguatezza delle strutture organizzative verticali basate su un controllo gerarchico e accentrato decisionale. E abbiamo anche analizzato le principali spinte al cambiamento: la necessità di fornire una customer experience *seamless* e le sfide imposte dai nuovi paradigmi del mercato di oggi rimodellano l'organizzazione per un migliore adattamento e rapporto nei confronti dei clienti e dell'ambiente esterno, mentre la disponibilità dei *big data* e la

digitalizzazione dei processi produttivi fanno sì che l'organizzazione debba cambiare per meglio gestire il flusso di informazioni al suo interno.



La sfida è quindi quella di ripensare l'organizzazione in modo che sia in grado di raccogliere le sfide lanciate dalla trasformazione digitale e allo stesso tempo carpirne le potenzialità. E' necessario riprogettare l'intera struttura organizzativa secondo nuovi business model basati sul digitale³⁰ e secondo i nuovi canoni digitali:

Delega dei processi decisionali³¹: Lo scopo è quello di recuperare agilità ed efficacia, i lavoratori in questo modo hanno la possibilità di rispondere al cliente e alle sfide del mercato utilizzando dati di prima mano, con un'esperienza diretta sulle operazioni e sul contesto in cui le decisioni produrranno effetto. Un approccio 'Edge-centric'³² implica la concessione di una grande autonomia ai lavoratori, li responsabilizza, e rende più chiaro e misurabile il loro contributo all'interno dell'organizzazione, aumentando il loro commitment e engagement nei confronti dell'impresa.

³⁰ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

³¹ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

³² ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

Struttura a network: la delega dei processi decisionali implica la progettazione di un'organizzazione più flat e flessibile. Come sempre a seconda del tipo di organizzazione l'applicazione di questo concetto varia in maniera sostanziale: solo in alcune imprese sarà possibile adottare una configurazione ad hoc totalmente fluida mentre per altre la cosa migliore sarà di mantenere stabili alcuni processi chiave in modo da preservare affidabilità, efficienza e ripetibilità dei risultati. In tutti i casi però alcune unità organizzative, in particolare quelle che interagiscono con l'esterno dell'organizzazione, dovranno essere flessibili; strutture rigide e formali nelle interazioni tra i lavoratori e i diversi livelli non saranno in grado di adattarsi ai continui cambiamenti dell'ambiente in cui le imprese operano. Queste invece dovranno essere in grado di ricombinare velocemente strutture e attori a seconda della situazione contestuale e in modo da poter cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione. Avverrà un cambiamento nel concetto di ruolo, il focus si sposterà dai ruoli gerarchici ai task³³: i soggetti si aggregano in gruppi con un chiaro obiettivo condiviso, in cui il ruolo di ognuno è definito principalmente dalle proprie competenze e dal contributo fornito verso il raggiungimento di quell'obiettivo. Tutto quello che non contribuisce a creare valore viene eliminato (a cominciare dalle gerarchie).

Strategia + tecnologia: perché questa trasformazione possa avvenire è necessario riconsigliare il modo in cui la tecnologia viene interpretata. Per troppi anni le aziende hanno visto la tecnologia come uno strumento per incrementare l'efficienza ed efficacia dei processi esistenti senza coglierne la portata 'di rottura'³⁴ quando questa viene integrata nella strategia dell'azienda. Tecnologia e strategia non devono essere intese come parallele ma convergenti, l'una è necessaria per lo sfruttamento dell'altra ed entrambe si influenzano a vicenda. Questa è la differenza tra le imprese che sembrano digitali e quello che lo sono veramente. La TD non è un redesign superficiale del sito internet o del sistema IT dell'impresa ma è un cambiamento che coinvolge tutta l'organizzazione, dal marketing, ai processi, dalla distribuzione, agli store fisici. Le imprese che hanno saputo mettere al centro la tecnologia e reinventare il proprio business model attorno ad essa sono state in grado di differenziarsi e prosperare, chi rimane indietro sacrifica enormi possibilità di crescere, e rischia di scomparire.

³³ Bryant, L. (2016) The limits of social technology within existing organisational structure and culture. Available at: <http://postshift.com/the-limits-of-social-technology-within-existing-organisational-structure-and-culture/>

³⁴ Rigler, D. (2014) I sistemi IT tradizionali ostacolano il progresso delle aziende? - colt - IT. Available at: <http://www.colt.net/it/blog/2014/10/14/i-sistemi-it-tradizionali-ostacolano-il-progresso-delle-aziende/>

Any company that thinks social media lipstick can hide their Taylorist internal wrinkles is mistaken.³⁵

3.4.1 Cocontest

Federico Schiano di Peppe è un architetto Romano di 28 anni e nel 2016 è entrato a far parte della lista Forbes dei 30 under 30 più influenti nel settore dell'e-commerce e del retail. La sua start-up si chiama Cocontest e rappresenta una rivoluzione nel settore dell'arredamento di interni e in generale per il mondo dell'ecommerce e della sharing economy. Come funziona? Cocontest applica i concetti di concorso e *crowdsourcing* al settore dell'edilizia privata: i clienti uploadano una piantina della stanza che intendono arredare, compresa di dati e misurazioni, in una piattaforma online; a questo punto i dati vengono condivisi con i 25 mila architetti registrati sul sito e ha inizio un vero e proprio *contest*. L'architetto che avrà risposto all'annuncio con il progetto migliore si aggiudicherà la commissione.

Un qualsiasi studio di Architetti può implementare soluzioni digitali come un migliore sistema informativo o magari un'applicazione che permette ai propri clienti di partecipare al design del proprio appartamento attraverso un tablet. Cocontest tuttavia è la realizzazione di un business model totalmente nuovo che si basa sulle possibilità fornite dalla TD e non un miglioramento di processi esistenti. E' la prova che anche in un contesto come quello dell'architettura, tradizionalmente più legato all'eredità del passato che proiettato al futuro, un'approccio nuovo e digitale può comportare un'innovazione di rottura.

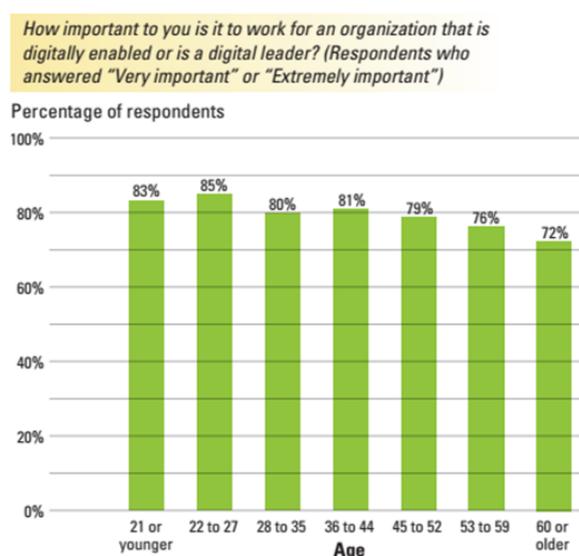
³⁵ Bryant, L. (2016) Digital transformation requires better organisational structures. Available at: <http://postshift.com/digital-transformation-requires-better-organisational-structures/>

CAPITOLO 4: LE PERSONE NELL'ORGANIZZAZIONE DIGITALE

4.1 Risorse umane e TD

La ristrutturazione delle organizzazioni secondo i nuovi canoni digitali non può che avere effetto anche sulla gestione delle risorse umane. Ogni aspetto della funzione HR (Human Resource) deve essere reinterpretato alla luce delle nuove possibilità fornite dalla *digital transformation*; quello che bisogna sempre tenere a mente è che la digitalizzazione non deve essere intesa come sostitutiva rispetto ai lavoratori, secondo un approccio solamente di *cost-reduction*, ma deve intendersi come complementare e aumentativa delle loro *skills*.

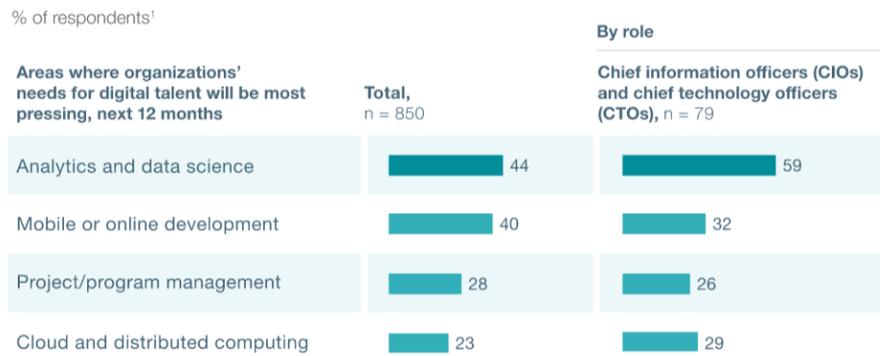
La prima implicazione sulle risorse umane della DT riguarda l'attrazione e la ritenzione dei talenti. Le organizzazioni che sono riconosciute come digital leader sono tenute maggiormente in considerazione da chi cerca lavoro e riescono a trattenere con maggiore efficacia i propri talenti³⁶. E' anche interessante notare che queste preferenze non riguardano solamente i 'giovani' ma sono estese ai lavoratori di tutte le età, compresi gli over 60.



Quali sono le aree in cui l'organizzazione avrà maggiormente bisogno di talenti? Secondo uno studio condotto da McKinsey nel 2014³⁷ le organizzazioni sono in carenza di talenti *digitally-skilled* e hanno bisogno di integrare con l'assunzione di nuovo personale soprattutto nell'area riguardante gli analytics.

³⁶ MIT SLOAN (2015) Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Available at: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

³⁷ McKinsey (2014) The digital tipping point: McKinsey global survey results. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results>



Se è vero che la TD ha dato vita a nuove aree aziendali, è anche vero che sono cambiate le capacità fondamentali richieste ai lavoratori in qualsiasi area, a favore di quelle che meglio si accoppiano con i nuovi paradigmi digitali dell'impresa e del mercato. Ai lavoratori è sempre meno richiesto di sapere, ma di saper imparare; il motivo è quello di cui si è già discusso: con tecnologie e abitudini dei consumatori in continua evoluzione e mercati turbolenti che impongono reazioni immediate, molte skills diventano obsolete in fretta e invece è necessario saper imparare *'just in time'*³⁸ (appena in tempo). I lavoratori di maggior valore saranno quelli più disponibili ad apprendere nuove nozioni e che saranno proattivi nell'aggiornamento delle proprie capacità e conoscenze, anche a costo di una minore specializzazione e anche rischiando di imparare qualcosa che si rivelerà essere *'inutile'*. In questo contesto il ruolo delle imprese è quello di fornire ai propri lavoratori la possibilità di imparare e sviluppare quelle skills necessarie per ottenere il massimo dal processo di digitalizzazione, non solo attraverso iniziative dalla frequenza obbligatoria, ma anche attraverso la condivisione di lezioni online consultabili liberamente da ogni lavoratore secondo la logica, appunto, del *'just in time'*³⁹.

Per essere integrati nei nuovi meccanismi di condivisione i lavoratori dovranno essere anche un po' social. Non si parla della dimensione ludica (o esibizionista) appartenente a molti utenti dei maggiori social network, ma piuttosto di una disponibilità a condividere con altri il proprio lavoro, le proprie competenze e altre informazioni di interesse generale con l'obiettivo di una maggiore coordinazione e collaborazione. La *social collaboration* permetterà di superare i limiti tipici delle imprese tradizionali nella combinazione e condivisione di competenze e informazioni attraverso le diverse unità e funzioni, distruggendo le barriere organizzative e aumentando anche il controllo

³⁸ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

³⁹ MIT SLOAN (2015) Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Available at: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

reciproco. Questo si pone in contrasto con la realtà di molte aziende tradizionali in cui il lavoratore si aspetta che gli venga assegnato un lavoro e l'unica interazione di cui abbia bisogno è quella con il suo diretto superiore. I lavoratori dovranno anche essere in grado di collaborare ed essere produttivi all'interno di un team, visto che proprio questa sarà una delle principali modalità di lavoro nell'impresa digitale.

Cambierà anche il processo di carriera a cominciare dalle abilità e dai meriti fonte di legittimazione per una promozione. Dimensioni come anzianità e lo sviluppo di competenze specifiche saranno meno importanti per l'identificazione del candidato da promuovere, inoltre la maggiore esperienza sul campo continuerà ad essere importante ma solo se abbinata ad una costante evoluzione delle competenze e un approccio creativo alla soluzione dei problemi. I lavoratori saranno piuttosto valutati sulla base dei risultati ottenuti in team e ambienti diversi e la loro capacità di superare sfide complesse e sempre nuove. Il processo di carriera non sarà quindi verticale, attraverso i livelli dell'organizzazione, ma sinusoidale⁴⁰, caratterizzato dal passaggio da un team all'altro con responsabilità crescenti.

Un'altra possibilità offerta dalla digitalizzazione è quella dello *smart working*. Per *smart working* si intende una nuova concezione di lavoro, basata sul superamento delle dimensioni tradizionali di luogo e orario di lavoro. La maggior parte dei lavoratori 'digitali' gestisce informazioni piuttosto che maneggiare oggetti fisici e grazie alla rete lo svolgimento di queste mansioni è possibile anche al di fuori dell'ufficio tradizionalmente concepito. Inoltre grazie allo *smart working* la volontà dei lavoratori di una maggiore flessibilità incontra quella dell'impresa di una maggiore agilità. Le implicazioni di un rapporto lavorativo concepito in questo modo sono enormi. In primo luogo il focus stesso dell'attività lavorativa si sposta dal tempo passato 'al lavoro' agli effettivi risultati ottenuti dal lavoratore. In secondo luogo è possibile espandere il pool di talenti a propria disposizione oltre il limite spaziale, si potrà per esempio collaborare con un professionista in un altro continente gestendone con relativa semplicità il coordinamento attraverso soluzioni come Voip o cloud. Lo *smart working* aumenta anche esponenzialmente la flessibilità e adattabilità dell'azienda, scollegando il concetto di lavoro dal concetto di ufficio è infatti molto più semplice il processo di ricombinazione e aggregazione dei lavoratori. In questo modo è anche possibile rispondere in maniera più veloce e più agile a cambiamenti improvvisi o temporanei dei carichi di

⁴⁰ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

lavoro attraverso l'outsourcing di una parte del carico di lavoro a professionisti anche geograficamente molto distanti dall'impresa.

4.1.1 Smart working: Blue work American express.

American express è un colosso del settore dei sistemi di pagamento, è operativo in 120 paesi nel mondo e la sua forza lavoro è composta da più di 63000 dipendenti⁴¹. Già da anni in American express è in corso un processo di ristrutturazione del posto di lavoro sulla base di un concetto di workplace allargato, pensato attorno alle necessità dei lavoratori e alle esigenze dell'organizzazione: il Blue Work. Questo progetto ha coinvolto tutta l'organizzazione, partendo dalla funzione di risorse umane, fino ad arrivare alla divisione real-estate. La volontà di AE è quella di unificare a livello globale l'approccio al lavoro, secondo una concezione smart, resa possibile dalla tecnologia. Il Blue Work divide la forza lavoro in 4 categorie:

Hub: in questa categoria rientrano quei lavoratori che per la natura dei propri compiti all'interno dell'organizzazione hanno bisogno di un posto di lavoro tradizionale: una scrivania, un ufficio ecc.

Roam: i lavoratori in questa categoria svolgono il proprio lavoro 'on the road', sono quasi sempre in viaggio o dai clienti/fornitori.

Home: questo gruppo è composto da chi lavora da casa propria attraverso il telelavoro e solo occasionalmente presenza in ufficio, la percentuale di lavoratori di questo tipo è in aumento soprattutto nei paesi occidentali. AE segue e supporta questi soggetti nella configurazione del proprio set-up lavorativo a casa propria e mette a disposizione appositi spazi per accoglierli nei vari uffici sparsi in tutto il mondo.

Club: questo gruppo è organizzato secondo un approccio AWB (Activity based working). I lavoratori non possiedono un proprio ufficio ma piuttosto un armadietto posizionato in un 'vicinato' di altri membri appartenenti allo stesso team e hanno a disposizione vari open-space tra cui scegliere a seconda della natura dei compiti che devono svolgere in quel momento.

Il Blue work rende possibile la personalizzazione dei rapporti di lavoro in modo da rispondere precisamente alle esigenze del lavoratore senza compromettere, e anzi

⁴¹ BlueWork: The American express workplace strategy (2016) Available at: <http://techquarterly.asia/node/23>

aumentando, l'efficienza all'interno dell'organizzazione. Inoltre permette la rapida ricombinazione dei lavoratori a seconda dei task che sono chiamati a svolgere.

L'adozione massiva delle tecnologie digitali di cui abbiamo già parlato rende possibile l'accesso e la condivisione delle informazioni necessarie in ogni luogo e attraverso vari strumenti, tuttavia quello che davvero fa la differenza in questo caso è l'integrazione e la standardizzazione di questi meccanismi. Questo a sua volta è reso possibile da un approccio accentrato e unitario alla riorganizzazione del lavoro e alla stessa struttura organizzativa, alla luce delle nuove possibilità digitali.

I risultati dell'adozione del Blue Work riportati da AE comprendono una migliore gestione dei talenti all'interno dell'azienda che si traduce in un'aumentata capacità di attrarre talenti e una maggiore ritenzione dei lavoratori. E' cresciuta anche la soddisfazione generale e la collaborazione tra i lavoratori (soprattutto club) e questo ha avuto un impatto positivo sulla produttività. Inoltre AE sostiene di aver risparmiato tra i 10 e i 15 milioni all'anno⁴² sui beni immobili aumentando il rapporto lavoratori/metri quadri e conseguentemente aver diminuito il proprio impatto ecologico.

Cambiano anche le modalità in cui le informazioni HR saranno consumate all'interno dell'organizzazione⁴³. I sistemi informativi delle risorse umane non dovranno più essere degli strumenti complicati, fruibili dai soli specialisti del settore HR, ma avranno le caratteristiche dei social network ai quali siamo abituati. Gli attori all'interno dell'organizzazione saranno quindi in grado di accedere attraverso un'interfaccia e una grafica semplificati ai profili degli altri lavoratori all'interno dell'azienda. Questo faciliterà la gestione del personale da parte di tutto il management, con l'obiettivo di incentivare la condivisione delle competenze e rendere più facile l'aggregazione delle stesse secondo una logica di decentramento.

Il processo di socializzazione di tutto ciò che riguarda le risorse umane renderà possibile l'applicazione di sistemi di *social listening*⁴⁴ intra-organizzativi. Mappare il flusso delle

⁴² Meister, J. (2013) Flexible Workspaces: Employee perk or business tool to recruit top talent? Available at: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/04/01/flexible-workspaces-another-workplace-perk-or-a-must-have-to-attract-top-talent/#3f6e76454382>

⁴³ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

⁴⁴ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at:

informazioni, identificare gli influenzatori, identificare i trend delle discussioni e delle condivisioni sono solo alcune possibilità offerte dai sistemi di social media listening e che all'interno di un'impresa possono fornire dati utili per comprendere le dinamiche con cui i lavoratori interagiscono tra loro; dinamiche che spesso sono rivelatorie rispetto a criticità effettive o potenziali relative non solo alla funzione risorse umane ma anche riguardanti gli stessi processi produttivi e di elaborazione delle informazioni. Per esempio potrebbe essere possibile riscontrare un'elevata insoddisfazione all'interno di una particolare unità organizzativa, o la sistematica richiesta di supporto a un organo di staff per una particolare procedura (che quindi dovrebbe essere semplificata) o ancora potrebbe essere possibile identificare un lavoratore ritenuto dai colleghi particolarmente competente e affidabile.

4.2 La people leadership digitale

Qual è il ruolo del management in questa organizzazione? La decentralizzare dei processi decisionali, la crescente velocità con cui le conoscenze diventano obsolete, la riprogettazione 'flat' dell'impresa sembrano lasciare poco spazio ai concetti tradizionali di management e gerarchia. Il primo cambiamento riguarda la funzione stessa del management: dal controllo alla 'Vision'. I manager digitali sono sempre meno chiamati alla supervisione dei processi produttivi che invece possono essere gestiti al meglio ai livelli più bassi dell'organizzazione. A loro viene richiesto piuttosto di avere una visione vincente, olistica e integrata della direzione in cui portare l'impresa. Questa visione non ha necessariamente la forma di un progetto strutturato nei minimi dettagli, al quale attenersi pedissequamente, ma piuttosto di un obiettivo da raggiungere con mezzi diversi e in vari tentativi. Seguendo questo approccio è possibile allentare la supervisione sui singoli processi e operazioni e invece aumentare quella sull'intero sistema⁴⁵, permettendo un maggiore allineamento delle varie unità organizzative.

Le capacità distintive per il manager digitale sono:

Strong decision making: Il management digitale deve avere il coraggio di prendere decisioni che comportano lo stravolgimento dell'organizzazione. Non basta l'aggiornamento o il miglioramento di soluzioni bastate su business model superati, ma bisogna ripensarli totalmente.

<http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

⁴⁵ ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at:

<http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

Velocità: per non rimanere indietro rispetto ai concorrenti queste decisioni devono essere prese in fretta. Perdere troppo tempo in fase di valutazione delle alternative potrebbe risultare fatale.

Trial and error: proprio perché è necessario muoversi in fretta, i decision maker dovranno essere disposti a proporre soluzioni non del tutto sviluppate, accettando che all'inizio presentino delle problematiche e adeguandole alle necessità che man mano si presenteranno. Per essere innovativi bisogna sperimentare, molte delle aziende leader nel modo digitale hanno alle spalle numerosi e ingenti fallimenti, ma vengono ampiamente ripagate da quelle innovazioni che invece hanno avuto successo⁴⁶. I manager che avranno maggiore successo saranno coloro in grado di distinguere velocemente le soluzioni vincenti da quelle inefficaci.

Approccio al rischio: tutte le caratteristiche appena elencate comportano che il manager digitale debba essere disposto ad assumersi dei rischi maggiori di quanto non sia successo finora. Tuttavia è l'interpretazione stessa del rischio che deve cambiare. Per prima cosa anche qualora la soluzione implementata risulti perdente o inefficace, spesso è fonte di dati importanti riguardanti le abitudini e le aspettative dei consumatori, dati che contribuiranno a formare una conoscenza maggiore dei propri clienti e del mercato e che costituiranno la base di partenza per lo studio di una nuova soluzione⁴⁷. In secondo luogo il rischio di sbagliare deve essere comparato con il costo enorme di rimanere fermi. Infatti se nell'era pre-digitale la mancata innovazione spesso comportava solamente la perdita di un'opportunità di crescita, rimanere fermi al giorno d'oggi può determinare il fallimento dell'intera impresa o quantomeno un forte ridimensionamento della stessa (vedesi, per esempio, Blockbuster).

4.3 Il ruolo del management nel processo di trasformazione dell'impresa

Abbiamo finora parlato dell'implementazione di tecnologie digitali, di come queste possano trasformare il business model di un'impresa e di come l'organizzazione debba essere riprogettata in modo da abbracciare questo cambiamento. Ma, in pratica, come si concretizza la trasformazione digitale? Quali sono effettivamente le soluzioni da implementare? Una risposta universale a queste domande non esiste e comunque fornire tale risposta non è lo scopo di questo lavoro. Le soluzioni portatrici del valore maggiore variano da mercato a mercato e da impresa a impresa e inoltre queste devono evolversi nel tempo a seconda delle possibilità date dalla tecnologia e dall'evoluzione delle aspettative dei consumatori. Se non è possibile dire cosa fare per implementare la TD, si può invece

⁴⁶ Jeff Bezos, Amazon CEO

⁴⁷ McKinsey (2016) How companies become digital leaders. Available at:

<http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-companies-become-digital-leaders>

provare ad indicare chi deve essere il promotore di questa trasformazione e come approcciarsi alla stessa.

Dallo studio Forrester⁴⁸ condotto su quasi 400 *decision-maker* nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti, sono emerse opinioni diverse rispetto chi dovesse essere il titolare della trasformazione digitale. Il 38% degli intervistati ha risposto il CEO, il 33% il CIO e il 29% altri leader di alto livello. Queste discrepanze non cambiano il fatto che gli intervistati concordino che la trasformazione digitale sia un procedimento complesso, che comprende tutti gli aspetti dell'organizzazione e l'interazione di funzioni diverse e che necessita quindi di una 'vision' chiara e coerente. Per questo motivo l'approccio alla digitalizzazione deve essere di tipo olistico e non può non coinvolgere l'alto management dell'azienda. Se fino ad ora si è più volte sostenuto la necessità di decentralizzare le responsabilità, il processo di digitalizzazione non può essere lasciato in mano a iniziative autonome e isolate di alcune funzioni aziendali ma deve essere comune ed integrato in tutta l'organizzazione.

Al centro di questo processo deve esserci la gestione e la diffusione delle informazioni in modo da facilitare l'integrazione dei processi produttivi e decisionali tra le funzioni. Lo scopo ultimo della digitalizzazione delle imprese è quello di combinare le informazioni, integrandole nei processi, per fornire la migliore customer experience possibile e per questo motivo il titolare di questa iniziativa deve essere un manager con orientamento al cliente⁴⁹.

4.4 La digital culture

La creazione di una cultura aziendale allineata con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione e che permettesse agli attori al suo interno di coordinarsi con rapidità ed efficienza è sempre stata oggetto di attenta progettazione da parte del management. Tuttavia nell'era digitale il management è chiamato alla divulgazione di una diversa cultura: quella, per l'appunto, digitale; l'integrazione tra le due è fondamentale per la realizzazione della TD. Inoltre, perché questa venga adottata, i manager devono esserne i primi promotori, non limitandosi alla progettazione di nuove soluzioni digitali ma diventando profeti, *early adopters* dei nuovi paradigmi della TD.

⁴⁸ Forrester (2015) Trasformazione digitale nell'era del cliente. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf

⁴⁹ Forrester (2015) Trasformazione digitale nell'era del cliente. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf

Secondo uno studio condotto da Deloitte⁵⁰, l'80% dei lavoratori in organizzazioni digitalmente mature è d'accordo nel dire che la collaborazione sul proprio posto di lavoro è maggiore rispetto ai concorrenti (contro il 34% delle imprese che si trovano in un fase iniziale della digitalizzazione). In queste imprese è anche molto più frequente l'implementazione di team cross-funzionali per la realizzazione di soluzioni digitali (44% degli intervistati vs 16% dei 'laggards'). L'adozione della cultura digitale promuove il coinvolgimento, la collaborazione e la partecipazione e richiede uno stravolgimento di tutti i rapporti tra i soggetti dell'organizzazione: cambiano i rapporti gerarchici, quelli tra colleghi, quelli tra le funzioni aziendali. Le imprese che hanno sempre adottato una cultura aziendale caratterizzata da un'elevata distanza gerarchica e da una forte competizione tra i colleghi sono chiamate a fare una scelta. Questo conflitto è tanto più forte quanto il management è contrario alla perdita di controllo che la conversione alla cultura digitale comporta, in alcuni casi gli stessi manager sono più interessati a difendere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione piuttosto che a realizzare la TD, questo meccanismo di autodifesa è uno degli inibitori maggiori al cambiamento all'interno delle organizzazioni.

Parte della cultura digitale è anche l'approccio al rischio. Tanto quanto il management, anche i lavoratori ai livelli più bassi dell'organizzazione sono naturalmente avversi al rischio, per questo motivo è necessario supportare e incentivare l'audacia e il coraggio di prendersi dei rischi a tutti i livelli dell'organizzazione. I manager dovranno sposare l'idea che il fallimento è un prerequisito del successo e diffonderla nell'organizzazione.⁵¹

Infine per costruire una cultura digitale è necessario che ogni attore all'interno dell'organizzazione sia consapevole del valore che il digitale porta con sé. L'introduzione di molte innovazioni e tecnologie comporta un certo affaticamento tra la forza lavoro, dovuto alla necessità di costante aggiornamento. I lavoratori 'affaticati' diventano più scettici rispetto all'introduzione di altre innovazioni "Dobbiamo cambiare sistema un'altra volta!?". Ancora una volta è compito del management far capire ai propri lavoratori i benefici del digitale, sia a livello di ogni singolo lavoratore (riduzione carico lavoro, maggior flessibilità, produttività), sia a livello organizzativo, oltre i compartimenti stagni delle singole funzioni.

⁵⁰ MIT SLOAN (2015) Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Available at: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

⁵¹ MIT SLOAN (2015) Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Available at: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

CONCLUSIONI

Le imprese negli ultimi anni sono sempre più consapevoli dell'importanza dell'implementazione del digitale ma faticano a comprendere la portata della trasformazione digitale. Questa non è limitata ad alcune imprese o a determinate funzioni aziendali ma invece abbraccia ogni organizzazione nella sua interezza.

Specialmente in una prima fase, il principale driver che spinge le imprese ad evolversi digitalmente è quello di fornire al cliente una customer experience migliore. Le aspettative del consumatore, infatti, si evolvono più in fretta delle soluzioni offerte dalle imprese anche perché si formano sulla base della migliore esperienza d'uso provata, indipendentemente dal settore. Anche per quanto riguarda la comunicazione le imprese devono rincorrere le nuove abitudini dei clienti digitali; l'interazione con l'impresa, infatti, è sempre più nelle mani del consumatore: l'immagine che egli ha del brand o del prodotto si forma maggiormente attraverso condivisioni spontanee sui social piuttosto che nei canali controllati direttamente dai marketing manager.

Il mercato nell'era digitale è più competitivo e turbolento che mai: la convergenza tra i settori e l'introduzione di nuovi player portatori di innovazioni di rottura fanno sì che l'impresa debba essere agile e flessibile. Fenomeni quali big data, industry 4.0 e la necessità di proporre una seamless customer experience impongono alle organizzazioni di ridisegnare le modalità con cui le informazioni vengono formate, gestite e diffuse e di conseguenza i rapporti tra le funzioni e i singoli lavoratori. Decentramento decisionale e l'implementazione di una struttura flat e flessibile che faciliti l'aggregazione in team sono tendenze comuni a tutti i settori tra i digital-leader, nonostante siano applicate in maniera diversa in diverse industrie e imprese.

Il processo di digitalizzazione deve essere integrato tra le funzioni e seguire una strategia promossa dal top management e che comprende tutta l'organizzazione. Mentre le imprese in uno stadio iniziale della digitalizzazione tendono ad applicare le nuove soluzioni secondo una logica incrementale, per migliorare i processi esistenti, spesso cercando di ridurre i costi, le imprese in uno stadio di digitalizzazione avanzata ripensano interamente i propri modelli di business attorno alle possibilità offerte dal digitale e mettono al centro dei loro sforzi il rapporto con il cliente, non il *cost cutting*.

La *digital culture* promuove la collaborazione, il coinvolgimento, il lavoro in team, l'assunzione del rischio. Imprese con culture molto diverse da questa dovranno compiere gli sforzi maggiori per realizzare la TD.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

CA TECHNOLOGIES (2015) DIGITAL TRANSFORMATION STUDY. Available at: <http://www.ca.com/content/dam/rewrite/files/White-Papers/digital-transformation-study-tabulated-industry-results.pdf>

MIT SLOAN and CAPGEMINI CONSULTING (2013) EMBRACING DIGITAL TECHNOLOGY. Available at: https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf

ALTIMETER (2014) THE 2014 STATE OF DIGITAL TRANSFORMATION. Available at: <http://www.altimetergroup.com/pdf/reports/The-2014-State-of-Digital-Transformation.pdf>

DELOITTE (2015) STRATEGY, NOT TECHNOLOGY, DRIVES DIGITAL TRANSFORMATION. Available at: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

ALTIMETER GROUP DIGITAL TRANSFORMATION. Available at: <http://altimetergroupdigitaltransformation.com/img/dt-report.pdf>

ACCENTURE and HARVARD BUSINESS REVIEW (2015) LA TRASFORMAZIONE DIGITALE Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. Available at: <http://docplayer.it/6872-La-trasformazione-digitale-aggiungere-tecnologia-al-business-per-ottenere-l-effetto-moltiplicatore.html>

KOTLER, ARMSTRONG, ANCARANI and COSTABILE (2015) PRINCIPI DI MARKETING. Edited by PEARSON.

ACCENTURE (2015) SEAMLESS RETAIL RESEARCH 2015: MAXIMIZING MOBILE TO INCREASE REVENUE. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents15/Accenture-Seamless-Retail-Research-2015-Maximizing-Mobile.pdf

ACCENTURE (2014) SEAMLESS RETAIL RESEARCH REPORT 2014

SALESFORCE (2015) 2015 connected shoppers report - Salesforce.Com. Available at: <https://www.salesforce.com/form/marketingcloud/2015-connected-shoppers-report.jsp>

Maddox, T. (2016) How the NFL and its stadiums became leaders in Wi-Fi, monetizing apps, and customer experience. Available at: <http://www.techrepublic.com/article/how-the-nfl-and-its-stadiums-became-leaders-in-wi-fi-monetizing-apps-and-customer-experience>

Kyle Field (2016) in Wikipedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Kyle_Field

Baer, D. (2014) The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the roadster. Available at: <http://uk.businessinsider.com/tesla-the-origin-story-2014-10?r=US&IR=>

FOSSATI, S. (2016) Big data: Raccogliere informazioni per fornire informazioni. Available at: <http://www.bcentric.it/dettaglio/big-data-raccogliere-informazioni-per-fornire-informazioni.aspx>

ACCENTURE (2015) TRASFORMAZIONE DIGITALE NELL'ERA DEL CLIENTE. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf

McKinsey (2016) How companies become digital leaders. Available at: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-companies-become-digital-leaders>

Accenture (2016) Research shows digital IT transformation boosts CPG profits. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-it-transformation-for-consumer-packaged-goods>

Bryant, L. (2016) The limits of social technology within existing organisational structure and culture. Available at: <http://postshift.com/the-limits-of-social-technology-within-existing-organisational-structure-and-culture/>

Rigler, D. (2014) I sistemi IT tradizionali ostacolano il progresso delle aziende? - colt - IT. Available at: <http://www.colt.net/it/blog/2014/10/14/i-sistemi-it-tradizionali-ostacolano-il-progresso-delle-aziende/>

Bryant, L. (2016) Digital transformation requires better organisational structures. Available at: <http://postshift.com/digital-transformation-requires-better-organisational-structures/>

MIT SLOAN (2015) Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Available at: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>

McKinsey (2014) The digital tipping point: McKinsey global survey results. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results>

BlueWork: The American express workplace strategy (2016) Available at: <http://techquarterly.asia/node/23>

Meister, J. (2013) Flexible Workspaces: Employee perk or business tool to recruit top talent? Available at: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/04/01/flexible-workspaces-another-workplace-perk-or-a-must-have-to-attract-top-talent/#3f6e76454382>

McKinsey (2016) How companies become digital leaders. Available at: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-companies-become-digital-leaders>

Forrester (2015) Trasformazione digitale nell'era del cliente. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-IT.pdf

Santambrogio, G. (2015) Le risorse umane nell'era della trasformazione digitale. Available at: <http://rulingcompanies.org/le-risorse-umane-nellera-della-trasformazione-digitale/>

Bloomberg, J. (2014) Digital transformation by any other name? Available at: <http://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/07/31/digital-transformation-by-any-other-name/#382586233503>

Group, N.M. (2016) Retail customer experience. Available at: <http://www.retailcustomerexperience.com/>

Written (2014) Sport Chek opens its massive flagship at west Edmonton mall. Available at: <http://www.retail-insider.com/retail-insider/tail-insider.com/2014/02/sport-check-opens-its-massive-flagship.html>

Sport Chek opens its massive flagship at west Edmonton mall (2014) Available at: <http://www.retail-insider.com/retail-insider/tail-insider.com/2014/02/sport-check-opens-its-massive-flagship.html>

De Clerck, J.-P. (2015) Digital transformation: Online guide to digital transformation. Available at: <http://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>

Four models for managing digital at your organization (SSIR) (2016) Available at: http://ssir.org/articles/entry/four_models_for_organizing_digital_work_part_two

(2016) E-commerce e retail: Gli under 30 più talentuosi d'Europa. Available at: <http://www.wired.it/economia/2016/01/25/top-30-ecommerce/>

CORRIERE.IT (2014) Smart work: Che cos'è. Available at: <http://nuvola.corriere.it/2014/03/09/il-caso-bmw-e-le-nuove-regole-dello-smart-working/>

Lindsay, B.W.M. (2014) Workspaces that move people. Available at: <https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>

Corriere (2015) Smart working, addio a uffici e scrivanie. Ecco i pionieri del lavoro agile. Available at: http://www.corrierecomunicazioni.it/pa-digitale/37617_smart-working-addio-a-uffici-e-scrivanie-ecco-i-pionieri-del-lavoro-agile.htm

GARTNER (2015) Flipping to Digital Leadership: The 2015 CIO Agenda. Available at: https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_execsum2015.pdf

McConnell, J. (2015) The company cultures that help (or hinder) digital transformation. Available at: <https://hbr.org/2015/08/the-company-cultures-that-help-or-hinder-digital-transformation>

Strategy&. Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization. Available at: http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Building-a-Digital-Culture.pdf

Rociola, A. (2016) Il cofounder di Cocontest è l'unico italiano tra i 30 big under 30 dell'ecommerce. Available at: <http://startupitalia.eu/343-20160119-cocontest-forbes-30-under-30>

McKinsey (2014) Digital strategy. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/digital-strategy>

Hiner, J. (2016) 3 things you can learn from the NFL about digital transformation. Available at: <http://www.zdnet.com/article/3-things-you-can-learn-from-the-nfl-about-digital-transformation/>