



Alle origini della business transformation

A guidare il processo di cambiamento sono spesso le sollecitazioni che arrivano dai clienti

di Andrea Beltratti e Alessia Bezzecchi

Le aziende devono far fronte da qualche anno a un processo di trasformazione di ampia portata. Tale processo può essere ricercato in maniera attiva oppure essere subito, ma in ogni caso sono pochi gli attori che possono continuare ad applicare nello stesso modo processi sviluppati nel corso del tempo, a vendere prodotti e servizi con caratteristiche stabili, a intermediare o a lavorare con intermediari come si faceva anche solo cinque anni fa. Questo proces-

so di cambiamento di ampia portata, che coinvolge aziende di tutte le dimensioni, appartenenti a qualsiasi settore e Paese, è noto in termini generali tra gli addetti ai lavori e nei media come *business transformation*. Come molti altri macro-fenomeni di grande impatto e con profonde implicazioni, è difficile dare una

definizione univoca del processo di trasformazione del business. Per tanti motivi, tra cui soprattutto la riflessione su come meglio gestire l'azienda in una fase come questa, è però essenziale delimitarne i confini e comprenderne la portata.

In questo articolo ci soffermiamo soprattutto sugli aspetti che ci con-

Ringraziamo tutti i partecipanti alle iniziative descritte nel testo per i numerosi spunti che costituiscono l'ossatura di questo articolo, ed Eleonora Coizza per l'assistenza nella stesura del questionario, nell'organizzazione degli eventi e nell'analisi dei dati. In particolare si ringraziano per il contributo e la partecipazione

al C-Suite Forum 2017 e per i commenti a una versione precedente di questo lavoro Bruno Busacca, Guido Corbetta, Maurizio Dallochio, Alberto Grando, Alessandro Minichilli, Ferdinando Pennarola, Andrea Sironi, Beppe Soda, Markus Venzin, Gianmario Verona.

sentono di comprendere il quadro complessivo della business transformation, chiedendoci innanzitutto quante aziende affermano di avere consapevolmente modificato il proprio modello di business, e perché lo hanno fatto. Quantificare il fenomeno è un primo modo per circoscriverlo e capirlo, e studiarne le motivazioni, con un focus sia sulla tecnologia sia sul ruolo dei clien-

ti, può aiutarci a riflettere meglio sulle varie caratteristiche associate al processo di cambiamento delle imprese. Troviamo che le aziende stanno cambiando in modo rapido e ampio il modello di business, che la trasformazione del modello è interpretabile sia alla luce di un'evoluzione rapida ma graduale sia alla luce di una vera e propria *disruption*, a seconda della prospet-

va dei settori e della classe dimensionale considerata. Inoltre, riscontriamo la presenza di due caratteristiche che in maniera più precisa definiscono quello che sta succedendo nel sistema economico: in primo luogo, un aumento esponenziale della competizione tra settori, tale da ridurre il significato della tradizionale distinzione tra un settore e l'altro, in secondo luogo, nel-

Le occasioni per le interviste, questionario, dibattito

Nel corso del 2017 SDA Bocconi School of Management ha dedicato una specifica attenzione al fenomeno della business transformation, e alle sue implicazioni per la gestione delle aziende, con l'obiettivo di ascoltare la community dei manager e degli imprenditori e avviare un processo di dibattito. Le iniziative sono state varie e hanno utilizzato interviste dirette, la predisposizione di un questionario di 22 domande inviato a gruppi di aziende nazionali e internazionali appartenenti a vari settori, seminari tenuti da top manager in modo individuale o in gruppi, momenti di ampia discussione tra top manager. Questo intenso lavoro di analisi ha prodotto molti risultati di rilievo riguardanti aspetti come le modalità di gestione del cambiamento, gli effetti del processo di trasformazione, le valutazioni sul cambiamento futuro nel tipo di lavori e di mansioni all'interno dell'azienda, la definizione della leadership, le caratteristiche che dovrà avere il top management del futuro e altri ancora. Il C-Suite Forum è stato organizzato partendo da alcune interviste a direttori generali/amministratori delegati/responsabili delle risorse umane di aziende di vari settori, che hanno messo in luce alcuni aspetti importanti da studiare in maniera più sistematica mediante un questionario. Il questionario emerso da tale fase contiene 22 domande, finalizzate ad analizzare i seguenti elementi: le sfide del settore, le modalità del cambiamento, le attività maggiormente interessate dal fenomeno di business transformation, le cause del cambiamento, i fattori di successo del cambiamento del modello di business, previsioni sulla percentuale di nuove professioni e nuove mansioni nei prossimi cinque anni, opinione sui settori maggiormente colpiti dalla digital disruption, la percentuale di cambiamento nel business model negli ultimi cinque anni, gli obiettivi perseguiti con il cambiamento,

leve per l'attuazione del cambiamento dal punto di vista gestionale e organizzativo e investimenti per adattarsi al cambiamento e gestire la digitalizzazione, trend tecnologici da tenere sotto controllo e fattori di resistenza al cambiamento tecnologico, implicazioni della business transformation, rischi, competenze da sviluppare nei prossimi cinque anni.

Il questionario è stato somministrato online, accedendo alla pagina del C-Suite Forum nel sito di SDA Bocconi. Le risposte sono state elaborate mediante semplici analisi di statistica descrittiva, inviate a tutti i partecipanti di un incontro a porte chiuse tenutosi in data 21 novembre 2017, e poi parzialmente utilizzate per favorire il dibattito. Altre dieci domande sono state effettuate durante la discussione, per sollecitare risposte in tempo reale mediante l'utilizzo di un «Bclicker» e generare ulteriore dibattito.

Altre iniziative hanno avuto luogo nel corso di Leader Series, HR Series e CEO Forum dell'Executive Master in Finance. Le Leader Series consistono di interviste sulla leadership effettuate dalla Direzione del Master a direttori generali/amministratori delegati di grandi aziende corporate e istituzioni finanziarie. Le HR Series rappresentano una variazione della serie precedente con focus sulla gestione delle risorse umane e l'accumulazione/gestione del capitale umano. Il CEO Forum è stato un'occasione di discussione con quattro consiglieri delegati di istituzioni finanziarie focalizzata a esplorare le implicazioni della business transformation per il settore bancario. Alcuni dei messaggi e delle lezioni emersi da tali occasioni sono sintetizzati in questo articolo, mentre una descrizione più ampia si trova in un articolo non pubblicato dal titolo «La business transformation: che cosa ne pensa il C-suite?», scritto dagli stessi autori.

BOX 1

la maggior parte dei casi il cambiamento è guidato, più che dalla tecnologia, dai clienti e dal tentativo di soddisfarne le esigenze.

Sulla base dei progetti attuati nel 2017 presso la Divisione Corporate & Financial Institutions (dedicata a Claudio Dematté) e presso l'Executive Master in Finance di SDA Bocconi School of Management (descritti in dettaglio nel Box 1), ci occuperemo qui di quanto e perché le aziende si trasformano, con particolare riferimento alla tecnologia, ai settori e al ruolo dei clienti, per poi trarre alcune conclusioni.

Quanto e perché le aziende si trasformano?

Trasformazione, tecnologia e settori

Quanto è ampio il fenomeno di trasformazione, inteso come cambiamento e metamorfosi? Le aziende sono state molto attive nella trasformazione del business nel corso degli ultimi cinque anni. Come si vede dalla Figura 1, solo l'1 per cento non ha cambiato il model-

lo di business, e all'opposto il 5,6 per cento ritiene di averlo completamente modificato. L'85 per cento afferma di avere cambiato almeno il 10 per cento del proprio modello di business, e due terzi di averlo cambiato tra il 10 e il 50 per cento.

Non esiste però omogeneità per quanto riguarda l'interpretazione delle modalità con cui avviene la trasformazione del business: metà del campione ritiene che si tratti di un processo primariamente evolutivo e metà che si tratti di elementi di forte discontinuità. C'è invece maggiore omogeneità per quanto riguarda l'identificazione delle cause del cambiamento. Nei vari dibattiti che hanno avuto luogo durante gli eventi ricordati precedentemente, alcuni partecipanti hanno posto l'accento sul ruolo cruciale della tecnologia come elemento che scatena il cambiamento del modello di business, evidenziandone l'impatto trasversale anche sugli stakeholder esterni all'azienda, mentre altri pensano che la tecnologia non sia di per sé la causa della trasformazione, che dipende invece da conside-

razioni di business, particolarmente legate ai clienti, un elemento su cui si tornerà tra poco. Se si guarda alle risposte ottenute dal questionario, per il 93 per cento la business transformation nasce da esigenze legate ai clienti, per il 7 per cento da elementi legati alla produzione. Il top management evidenzia che per molte aziende un ruolo cruciale nella trasformazione viene giocato dalle sollecitazioni provenienti dai clienti aziendali, che in molti casi stanno a loro volta cercando di capire e definire quale sia il modello di sviluppo sostenibile, e/o dai clienti retail che in genere presentano un'aspirazione all'adozione di modelli più sostenibili di business senza poter essere in grado di indicare esattamente come modificare i modelli esistenti.

Tra i vari effetti della tecnologia, forse il più rilevante è la ridefinizione dei confini tra i settori. Da una parte, come si vede nella Figura 2, i manager ritengono che tutti i settori, anche se in maniera diversa, saranno colpiti dalla *digital disruption*, ma, elemento ancora più rilevante, pensano che le tradizionali distinzioni tra settori debbano essere superate. Infatti, ben il 73 per cento dei top manager ritiene importante la competizione da parte di aziende appartenenti ad altri settori. In effetti l'esperienza degli ultimi anni mostra vari casi di settori che si sono trasformati per reagire a sollecitazioni provenienti da imprese appartenenti ad altri settori. Per esempio la distribuzione di beni di consumo ha dovuto adeguarsi alla crescente rilevanza delle vendite online, e tale trasformazione a sua volta ha avuto effetti su settori apparentemente lontani come l'immobiliare e il finanziario dato che la differente capacità di adeguarsi in tempi rapidi alla trasformazione ambientale ha decretato la capacità delle aziende di distribuzione di resistere o perire.

Altri settori hanno apparentemente al momento la possibilità di

figura 1 | l'impatto della business transformation in azienda

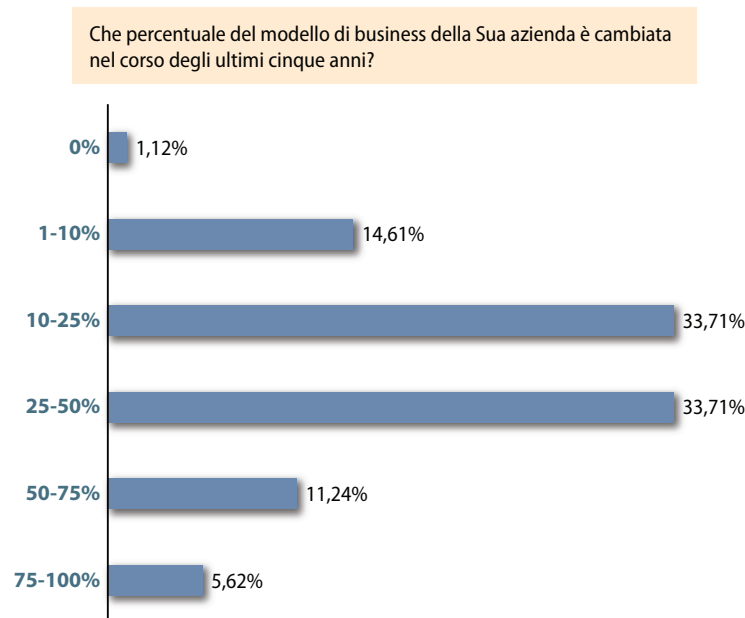
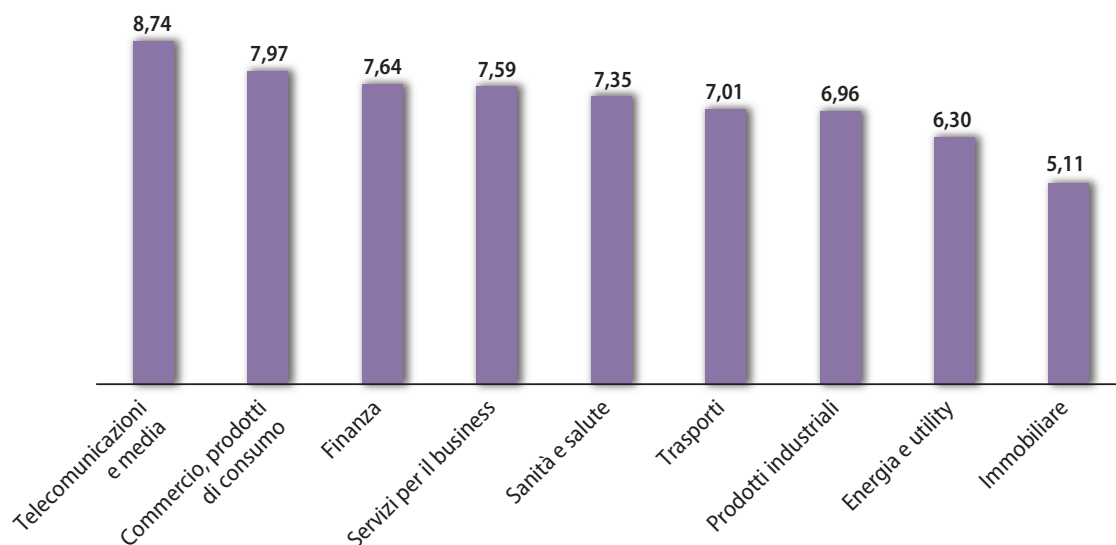


figura 2 | l'impatto sui diversi settori

Quali dei seguenti settori crede che saranno colpiti da digital disruption nei prossimi cinque anni?
Per ogni voce assegnare una valutazione in scala 1-10 dove 1=impatto minimo, 10=impatto massimo



adattarsi in maniera graduale al cambiamento, adottando innovazioni che consentono di affinare in maniera progressiva i processi e i prodotti e servizi aziendali: è il caso per esempio del settore dell'*asset management*, in cui la penetrazione di modelli automatici di trading e soprattutto di consulenza in merito alla selezione del portafoglio è stata più lenta, e quindi meno minacciosa per i processi produttivi predominanti, di quello che alcuni anticipavano qualche anno fa. Nel settore educativo, diversi player possono adottare differenti strategie con varie combinazioni di lezioni tradizionali e online learning a seconda del tipo di materiale trattato, del pubblico di studenti, del prestigio dell'università di riferimento – ma anche in questo caso le università tradizionali sono sottoposte alla concorrenza da parte di aziende di consulenza che aggiungono la formazione al pacchetto di offerta per attrarre i loro clienti.

Per le aziende di tutti i settori, rimarrà cruciale la capacità di com-

prendere quando limitarsi a un'introduzione progressiva di tecnologia nuova e quando invece modificare più radicalmente il volto e l'identità dell'azienda, nella consapevolezza, evidenziata nella Figura 3, che saranno proprio i big player in ambito tecnologico, come Google e Facebook, a influenzare maggiormente i prodotti e le relazioni con i clienti nel prossimo futuro.

La ridefinizione della competizione settoriale è però anche una ridefinizione della collaborazione infra-settoriale. Alcune aziende si rendono conto di non potere più fare tutto da sole, e cercano accordi con aziende dello stesso settore o di altri settori o, più frequentemente, con start-up innovative che possono venire integrate in azienda in modo intelligente e prudente, al fine di fare esplodere le ricadute positive della contaminazione culturale e della capacità di innovazione, riducendo il rischio che una cultura aziendale troppo burocratica e centralizzata possa soffo-

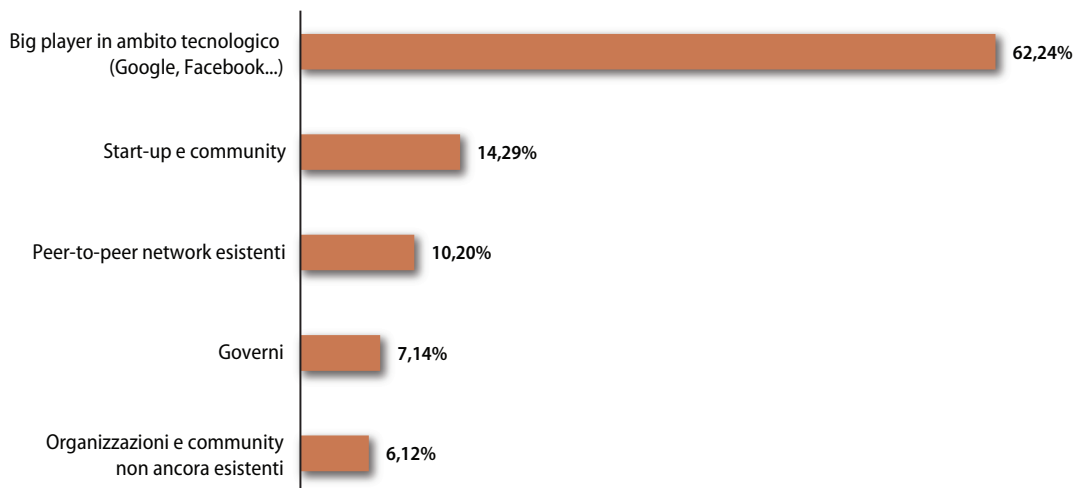
care la spinta imprenditoriale dei nuovi imprenditori che hanno creato, o stanno creando, nuovi business. La contaminazione positiva, quando avviene, coinvolge a cascata diverse funzioni aziendali, magari iniziando da IT e produzione per poi passare al marketing e alla gestione delle risorse umane. Le conseguenze del processo di cambiamento sono specifiche ai settori, ma si notano omogeneità trasversali, che spesso portano alla predominanza delle economie di scala, come nel settore dei media, ormai dominato a livello internazionale da pochi giganti, oppure all'affermazione di aziende anche piccole ma straordinarie per la qualità dei loro prodotti e servizi.

Il ruolo dei clienti

Il 29 per cento delle risposte ritiene che l'area che influenzerà maggiormente l'azienda nel corso del prossimo quinquennio sarà l'analisi dei dati sui clienti, e il voto più alto ai vari elementi di rischio

figura 3 | gli attori chiave del cambiamento

Chi avrà il ruolo maggiore nell'influenzare prodotti, servizi e CRM nel futuro?



indicati spetta al rischio di reputazione e brand, altro elemento strettamente connesso all'opinione dei clienti. Questi dati sono compatibili con l'ipotesi secondo cui le aziende che erano leader e hanno perso la loro posizione di vantaggio hanno sofferto per la loro incapacità di capire le nuove esigenze del cliente.

Il cambiamento tecnologico da un lato mette a disposizione delle aziende nuovi strumenti per comprendere e prevedere il comportamento del cliente nel breve periodo, rendendo disponibile l'offerta giusta al prezzo giusto nel momento giusto. In vari settori si sono modificate le modalità di erogazione dei prodotti/servizi, che in misura sempre maggiore si orientano a soluzioni di affitto invece che di vendita, seguendo quanto accaduto per le canzoni e più recentemente per i film. Generaliz-

zando l'idea alla base della *sharing economy*, aziende in vari settori stanno esplorando nuovi modi per soddisfare le esigenze dei clienti mediante affitto/condivisione di uno stock esistente di prodotti: i produttori di autoveicoli, che si attrezzano per offrire possibilità di *car sharing* e *book-on-demand*, di abbigliamento e prodotti di moda con le possibilità di affittare invece di acquistare vestiti di lusso e borsette, degli editori di libri scolastici, degli assicuratori che offrono nuove polizze dedicate a chi prende o dà in affitto le auto.

Ma dall'altro lato la dinamicità dell'ambiente rende più arduo il compito di prevedere le variazioni del comportamento dei clienti nel lungo periodo. Molte banche retail per esempio hanno sottostimato le modalità di cambiamento del comportamento dei consumatori, ignorando l'impatto della digitalizzazio-

ne sui giovani, che nella maggior parte dei casi ormai entrano raramente in banca. Che servizi e prodotti devono quindi offrire le banche a clienti che non sono fisicamente in contatto con loro? L'analisi dei cambiamenti dei gusti aiuta a dare una risposta. I millennial hanno sviluppato un forte interesse su temi sociali, sullo sviluppo sostenibile e sulla disuguaglianza. L'*impact financing* e più in generale la gestione di portafogli finanziari in ottica ESG (*environment, social, governance*) rappresenta un'esigenza di molti nuovi investitori e un'opportunità per gli intermediari finanziari.

Anche nel settore immobiliare si sta osservando un cambiamento nel comportamento dei consumatori con profonde conseguenze per chi produce e gestisce gli immobili, e per chi propone nuovi servizi che soddisfano le esigenze legate alle nuove modalità di utilizzo



Andrea Beltratti

è professore all'Università Bocconi, dove insegna Equity Portfolio Management e Financial Economics. Ha un PhD in Economics da Yale. È Academic Director dell'Executive Master in Finance (EMF) di SDA Bocconi School of Management.
andrea.beltratti@unibocconi.it

degli immobili. La domanda di appartamenti e uffici in proprietà sta diminuendo per motivi strutturali. Da una parte l'aumento della mobilità del lavoro rende più difficile mantenere la residenza in un luogo stabile, e questo inevitabilmente porta a preferire soluzioni temporanee basate sull'affitto. Dall'altra, la situazione di crisi economica e di crescente disuguaglianza nei redditi costringe molte persone a ricercare soluzioni *low cost* che non sono compatibili con l'acquisto, specie in Paesi in cui i prezzi delle abitazioni sono molto elevati rispetto ai redditi percepiti dalla classe media. Dal punto di vista delle aziende, può essere preferibile un affitto sia per operazioni di ristrutturazione del bilancio aziendale sia per l'opportunità di affittare (per periodi inferiori ai classici contratti di affitto di 15 anni) spazi specialistici compatibili con soluzioni di *smart working*. Infine, si riduce anche la domanda di immobili per motivo di investimento del patrimonio a causa del potenziale aumento di correlazione tra prezzi degli immobili e prezzi delle attività finanziarie e dell'esperienza della crisi del 2008, che ha dimostrato come anche i prezzi nel *real estate* possano subire episodi di forte riduzione che si pensava fossero limitati agli asset finanziari.

Infine, occorre notare come il cambiamento tecnologico, la digitalizzazione e la presenza di piattaforme abbiano ridotto le barriere all'ingresso non soltanto dal punto di vista della distribuzione, ma anche da quello della comunicazione. Per esempio, un'azienda attiva nell'abbigliamento di lusso in passato comunicava con i con-

sumatori molto spesso tramite riviste specializzate come *Vogue*, tipicamente organizzando una campagna fotografica una volta all'anno. Oggi la comunicazione è dominata da *influencer* con 100 milioni di follower. Nell'ambito di tale «democratizzazione della comunicazione» occorre comunicare direttamente con il cliente finale con contenuti nuovi e più frequenti, impostando nuove campagne almeno ogni sei mesi.

E quindi...

Come abbiamo visto, due terzi delle aziende intervistate quantificano in una percentuale compresa tra il 10 e il 50 per cento la trasformazione del loro modello di business negli ultimi cinque anni. I top manager evidenziano anche che la tecnologia ha un ruolo cruciale come elemento che scatena il cambiamento del modello di business, e sottolineano tra l'altro l'impatto trasversale di tale cambiamento tecnologico anche sugli stakeholder esterni all'azienda. Interessante osservare però che spesso non è la tecnologia l'elemento determinante per avviare e sostenere nel tempo un processo di trasformazione. Molto più importante è reagire alle sollecitazioni provenienti dalla clientela.

Le interazioni tra possibilità tecnologiche e richieste della clientela, tra investimenti per attuare le nuove tecnologie e risorse necessarie, tra strategia aziendale di medio periodo ed esigenze finanziarie di breve periodo, tra collaborazione e competizione con le aziende dello stesso e di altri settori moltiplicano a dismisura le responsabilità di tutti coloro che lavorano nelle azien-



In sintesi

Le aziende si stanno trasformando molto rapidamente, ma **è difficile individuare le motivazioni della trasformazione**, gli strumenti a disposizione del top management per la gestione del cambiamento, i fattori di resistenza, e il ruolo della leadership. Le evidenze raccolte in una serie di eventi SDA Bocconi mettono in luce come oltre **l'85 per cento delle aziende intervistate abbia modificato almeno il 10 per cento del proprio modello di business** negli ultimi cinque anni.

Un fattore chiave nell'indirizzare il cambiamento dei modelli di business sembrano averlo, più che gli aspetti di natura strettamente tecnologica, **le richieste della clientela, sia che si tratti di clienti aziendali sia che si tratti di clienti retail**.

de. Il *C-suite* ha una responsabilità particolare: deve non solo assicurare la continuità aziendale ma anche riflettere sul futuro in maniera propositiva, sapendo che è meglio anticipare e gestire il cambiamento piuttosto che seguirlo. ■

Esplora **e&mp**lus su
www.economiaemanagement.it



Alessia Bezzecchi

è docente di Corporate Finance & Real Estate presso SDA Bocconi School of Management, dove è Program Director dell'Executive Master in Finance (EMF) e dell'Executive Program in Finanza Immobiliare e Real Estate (EPFIRE).
alessia.bezzecchi@sdabocconi.it