

Trasformazione digitale: strategia step-by-step



di Francesco A. Saviozzi*

GESTIONE

Se parole come *digital disruption* e *digital transformation* sono ormai entrate nel lessico familiare di molte imprese, le implicazioni per il settore di riferimento e per la singola azienda non sono sempre facili da decifrare. I consumatori stanno sposando sempre più la via del digitale, ma con comportamenti ancora molto disomogenei e sempre più frammentati. Il successo dei grandi player digitali come Google, Amazon o Facebook, legittimato da invidiabili risultati economici, è una fonte di ispirazione, ma raramente rappresenta una ricetta replicabile per aziende che hanno costruito il proprio successo su basi profondamente «analogiche» (prodotti, processi, competenze specialistiche, relazione con i clienti). L'emergere di nuovi modelli di business, spesso introdotti da startup appena nate, minaccia di mettere in discussione regole del gioco consolidate e il posizionamento di *incumbent* tradizionali. Questo articolo presenta un framework strategico per supportare le decisioni di top e middle management nell'affrontare sfide e opportunità della trasformazione digitale, applicabile ad aziende «tradizionali» (1) di qualsiasi settore e dimensione.

Per quanto la trasformazione digitale venga considerata sempre più un percorso obbligato, non sorprende dunque che le aziende manchino ancora di prospettiva e di un senso di urgenza (2) nell'affrontare proattivamente il cambiamento e coglierne le opportunità. La risposta alla domanda «Che fare?» è spesso risolta da un insieme di iniziative puntuali circoscritte



© ISTOCK - LERBANK

al digitale – sommariamente raccolte sotto il cappello di una *digital strategy* –, slegate da una visione organica dell'azienda e della sua evoluzione nel tempo. Ma per affrontare con successo la digital transformation, il problema non è tanto definire alcune azioni mirate, ma ripensare la strategia aziendale in un contesto che è (e sarà) sempre più digitale.

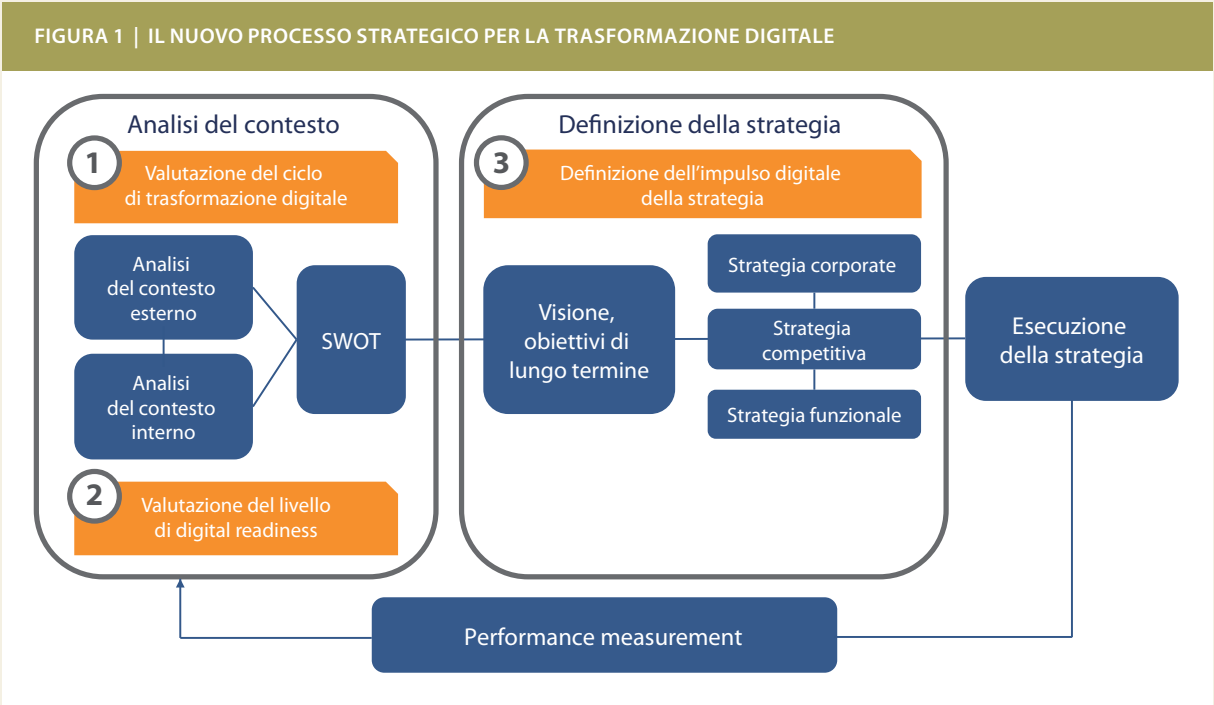
Di seguito, qualche premessa.

1. **Ogni settore ha il suo percorso di evoluzione digitale.** La trasformazione digitale si realizza con un impatto e con un potenziale diverso in funzione del contesto settoriale e geografico. Pertanto, è indispensabile monitorare continuamente un in-

* *Francesco A. Saviozzi* è Associate Professor of Practice di Strategy & Entrepreneurship presso SDA Bocconi School of Management.

- sieme di dimensioni macro (caratteristiche del contesto geografico, evoluzione tecnologica, dinamiche demografiche e sociali ecc.) e micro (clienti, concorrenti e filiera) per mettere a fuoco la fase corrente del ciclo di evoluzione digitale, quale premessa alla definizione della strategia.
2. **Il digitale non è una scelta a priori.** Dato un determinato stadio di evoluzione del contesto in cui opera, un'azienda può interpretare la sfida del digitale con approcci molto diversi. Da una parte, il digitale può rappresentare l'ingrediente essenziale per ridefinire il proprio vantaggio competitivo, quale leva di differenziazione rispetto ai concorrenti quando la competizione si fa più serrata all'interno del settore. Dall'altra, è possibile adottare un approccio più cauto, legato a un'attesa «ragionata» nella quale prendere confidenza con il cambiamento e comprendere come tradurre gli elementi chiave alla base del proprio successo competitivo nello scenario digitale. Se si tratta di una scelta consapevole, motivata da un'attenta analisi del contesto, è perfettamente legittimo affrontare il digitale a piccoli passi, purché siano parte di un percorso organico.
3. **Il digitale ha un impatto sistemico (effetto domino).** La transizione verso il digitale spesso comincia con iniziative specifiche volte a colmare i *gap* più urgenti rispetto al mercato (per esempio, lo sviluppo di una presenza online e sui social media, l'integrazione digitale di processi produttivi e logistici, l'introduzione di piattaforme interne di social networking ecc.). Tuttavia, qualsiasi progetto

- digitale produce implicazioni per l'azienda nel suo complesso, che, se non gestite, rischiano di limitarne l'impatto. Sia chiaro, le iniziative «dal basso» possono rappresentare un ottimo rompighiaccio per avviare la trasformazione digitale, ma rischiano di naufragare sotto il peso della complessità organizzativa, se non coordinate attraverso un'opportuna regia strategica.
4. **La sfida è coniugare digitale e non-digitale.** Nell'affrontare la trasformazione digitale non si parte *tabula rasa*, ma è sempre necessario gestire una transizione progressiva. La sfida strategica più importante è identificare per ogni momento il giusto livello di «ibridazione digitale sostenibile» (3). In una prospettiva strategica è quindi essenziale gestire con la medesima attenzione digitale e non-digitale e comprendere dove è indispensabile procedere con una transizione accelerata o dove invece è opportuno trovare delle forme di convergenza (come per esempio nell'implementazione dell'*omnichannel*).
5. **I ritorni (non solo economici) si misurano sul lungo periodo.** La mancanza di una visione strategica sulla trasformazione digitale va di pari passo con la difficoltà di interpretarne gli impatti. Secondo logiche convenzionali, il digitale è in grado di produrre effetti rilevanti in termini di efficienza, efficacia e riduzione di costi di transazione (4). Inoltre, la possibilità di differenziare, personalizzare ed estendere il sistema d'offerta (per esempio, i servizi connessi nell'automotive) può permettere di generare nuovi ricavi, e, in certi casi, nuovi business (per esempio,



il *car sharing*) (5). Tuttavia, il percorso obbligato dell'ibridazione digitale raramente genera un gioco a somma positiva nel breve termine, almeno dal punto di vista economico. Nel guidare una strategia legata alla trasformazione digitale è indispensabile una visione di lungo termine in grado di valorizzarne in maniera organica gli impatti, in particolare quelli non economici.

Per affrontare in maniera organica le sfide e opportunità del digitale occorre dunque ridefinire e aggiornare il modo in cui viene sviluppata una strategia aziendale. Il modello tradizionale del processo strategico (6) (Figura 1) deve essere integrato con le seguenti attività:

1. l'analisi del contesto digitale;
2. la valutazione della digital readiness;
3. la definizione dell'impulso digitale della strategia.

Nei paragrafi seguenti approfondiremo come realizzare questi tre processi dal punto di vista operativo. Il framework strategico che presenteremo si distingue per essere applicabile a qualsiasi realtà aziendale o settore a prescindere dal suo livello di digitalizzazione. L'idea di fondo, infatti, è che il digitale non sia da considerare come un obbligo o una variabile da massimizzare a prescindere, ma rappresenti una leva strategica da dosare in maniera coerente rispetto alle dinamiche del contesto e all'identità dell'azienda, attraverso un processo organico e strutturato di analisi e razionalizzazione delle decisioni.

Il modello quindi interpreta il punto di vista delle aziende tradizionali e degli incumbent che si devono confrontare in maniera crescente con l'impatto dei processi di trasformazione digitale – a cui da qui in poi faremo riferimento con il termine «aziende» – e non riguarda, se non di riflesso, le scelte e le strategie dei pure player digitali, ossia le imprese che nascono e si sviluppano esclusivamente attraverso Internet.

L'ANALISI DEL CONTESTO DIGITALE

La comprensione organica dell'evoluzione dello scenario digitale è un fattore fondamentale che troppo spesso viene sottovalutato all'interno delle aziende, con una difficoltà nell'interpretare concretamente trend e fenomeni legati alla trasformazione digitale. La valutazione deve essere svolta in maniera organica attraverso una mappatura di tutti i fattori che definiscono il processo di evoluzione digitale dell'ambiente in cui opera un'impresa, che spesso travalica i confini tradizionali del «radar strategico» dell'azienda, sapendo coniugare la visione sul futuro con la concretezza del presente.

Ogni settore tende ad avere livelli e modalità di trasformazione differenti e richiede un'analisi dell'interazione dinamica tra tre attori che contribuiscono a definire le traiettorie evolutive della digital transformation: i clienti, i concorrenti e gli attori a monte e a valle della filiera. Più questi attori evolvono dal punto di vista digitale, più avanzata sarà la fase del ciclo di trasformazione del contesto in cui opera l'azienda (Figura 2).

FIGURA 2 | I TRE ATTORI ALLA BASE DEL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DI UN SETTORE

CONCORRENTI

Competitor tradizionali:

Qual è la strategia digitale dominante?
Che impatto ha sul settore?
Come evolverà?

Nuovi player digitali:

Come competono?
Come cambiano le regole?
Cosa si può imparare/imitare?
Come collaborare?

CLIENTI

Bisogni dei clienti:

Come stanno cambiando?
Stanno emergendo nuovi segmenti digitali?

Customer journey:

Come sta cambiando?
Per quali touch point il digitale sta diventando uno standard?
Dove digitale e fisico si stanno integrando?

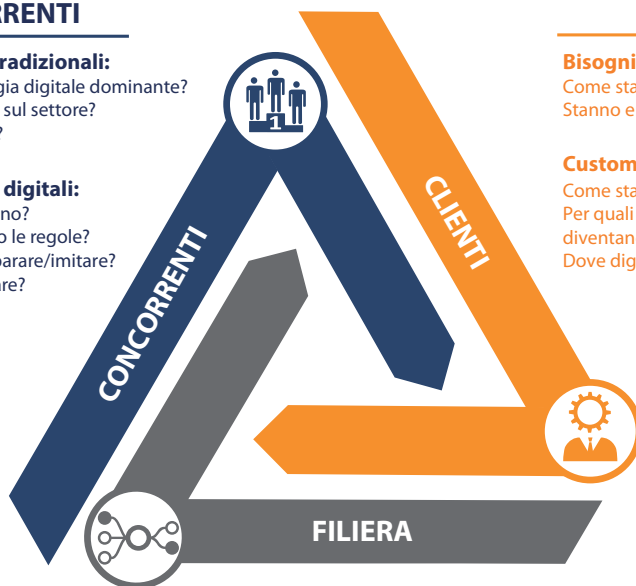
FILIERA

Attori a monte:

Qual è il loro ciclo di vita digitale?
Qual è l'impatto sul settore?

Attori a valle:

Qual è il loro ciclo di vita digitale?
Qual è l'impatto sul settore/sui clienti finali?



I clienti

Partendo dalla prima categoria di attori, i *clienti*, occorre valutare i seguenti fattori:

L'evoluzione dei bisogni, in particolare verso *need* associati al digitale, come la personalizzazione e la composizione autonoma dell'offerta, l'automazione, la flessibilità e rapidità di uso/accesso, la trasparenza e disponibilità di informazioni, la convenienza, l'integrazione con *device* e altri servizi digitali, la condivisione con altre persone e social network e il coinvolgimento nel brand e nei processi di innovazione. Si pensi per esempio al cambiamento dei bisogni nel settore delle assicurazioni, laddove il digitale ha reso i consumatori molto più consapevoli delle loro scelte, orientati a comporre l'offerta in base alle proprie necessità e a comparare tra di loro diversi servizi, con forte attenzione al prezzo.

Il customer journey, ossia il modo in cui i clienti desiderano relazionarsi con l'azienda nell'arco della loro customer experience, dalla ricerca di informazioni alla selezione del prodotto, dall'acquisto all'esperienza post-vendita. In base ai trend che si stanno consolidando in molteplici settori, i consumatori stanno utilizzando sempre più i canali digitali per articolare il proprio customer journey. Altresì il digitale non sempre è una scelta esclusiva e i consumatori desiderano poter coniugare «il meglio dei due mondi» (fisico e digitale), riservandosi di decidere in maniera flessibile come articolare la modalità di relazione con l'azienda.

I concorrenti

Un secondo fattore rilevante è quelle delle dinamiche competitive (*concorrenti*). Più il digitale entra a far parte delle strategie delle aziende di un settore e diventa elemento per acquisire un vantaggio competitivo, più rapido sarà il processo di trasformazione. Rispetto alle tradizionali logiche di *competitive intelligence*, il perimetro deve essere più ampio e integrare due aree di indagine.

I concorrenti tradizionali, ossia le imprese che da sempre fanno parte dell'ambito competitivo dell'azienda, monitorando le loro strategie digitali e, di riflesso, la diffusione di nuovi paradigmi digitali a livello di settore (best practice, modelli di offerta, modelli di business ecc.).

I player digitali, ossia player digitali emergenti o già affermati che in maniera diretta o indiretta competono con le aziende tradizionali o che concorrono a ridefinire «le regole del gioco» del settore.

La filiera

La terza dimensione fondamentale per valutare la fase di trasformazione digitale del settore è quella

della *filiera*. Una rapida trasformazione digitale degli attori che operano a monte e a valle può infatti generare cambiamenti strategici importanti per le aziende che operano all'interno di un settore. Più in dettaglio (7):

Gli attori a monte possono sfruttare i canali digitali per disintermediare la filiera ed entrare direttamente in contatto con i clienti finali. Si pensi per esempio a quanto i grandi brand del largo consumo oggi stanno facendo sfruttando il digitale per gestire le relazioni, raccogliere dati e informazioni, e, in alcuni casi, vendere direttamente ai consumatori, bypassando gli attori a valle (per esempio, grossisti e dettaglianti).

Gli attori a valle – in particolare se si tratta di attori che operano nel *wholesale/retail* – possono sfruttare il digitale per gestire le relazioni con i clienti finali, accumulando asset informativi e sviluppando effetti di *lock-in*. Questa posizione di forza in determinati casi può permettere di disintermediare alcuni attori a monte. Si pensi per esempio a quanto sta facendo Amazon nel segmento dei libri, permettendo agli autori di pubblicare e distribuire direttamente le proprie opere, bypassando editori e distributori.

In entrambi i casi, un ritardo nella digitalizzazione rispetto agli altri attori della filiera può generare una riduzione anche sostanziale del potere negoziale e del valore catturato complessivamente dal settore. Al contempo l'analisi può servire a mettere in luce le opportunità di collaborazione e integrazione a livello di filiera attraverso il digitale. La *networked digitization* (8), per esempio, rappresenta un modello di digitalizzazione che insiste sulle relazioni tra aziende a livello di filiera (o distretto) ed è in grado di produrre effetti molto più rilevanti, sia a livello della singola azienda, sia a livello del sistema produttivo nel quale è inserita (si pensi per esempio al paradigma dell'Industry 4.0).

La sintesi delle tre dimensioni di analisi può permettere di valutare il grado di trasformazione digitale del settore (9) (Tabella 1) secondo quattro fasi diverse.

L'ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno è volta a comprendere il livello di *digital readiness*, ossia la predisposizione dell'azienda ad affrontare la trasformazione digitale nel presente e nel futuro, in relazione a quanto sta accadendo nel suo ambiente esterno. La valutazione della digital readiness non corrisponde a una disamina dello stato di avanzamento tecnologico dell'azienda, ma è prioritariamente legata a una visione di business, ossia alla capacità dell'impresa di valorizzare il digitale come risorsa per supportare la strategia aziendale e

TABELLA 1 | LE QUATTRO FASI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE DI UN SETTORE

		FASE INIZIALE	FASE TAKE-OFF	FASE AVANZATA	FASE MATURITÀ (nuova normalità)
CLIENTI	BISOGNI	Non cambiano sostanzialmente	Emergono nicchie digitali (<10-15% del mercato)	I segmenti digitali iniziano a formare una massa critica (> 30%) I segmenti tradizionali ricercano «benefici digitali» e una transizione semplificata verso il digitale	I bisogni digitali sono comuni a ogni segmento
	CUSTOMER JOURNEY	Ricerca di informazioni su canali digitali	Estensione del perimetro dei touch point digitali: • ricerca informazioni • supporto clienti • acquisto online	Bisogno crescente di integrazione fisica/digitale del customer journey	Piena flessibilità fisica/digitale nel customer journey
CONCORRENTI	TRADIZIONALI	Qualche sperimentazione sul digitale	Progressiva digitalizzazione delle relazioni con i clienti Sperimentazione di modelli di offerta digitali (prodotti connessi, servizi ecc.)	Lancio offerte digitali (prodotti + servizi) Pressione sui prezzi Cambiamento degli asset fondamentali per competere (dati, relazioni ecc.) Progressiva diversificazione dei modelli di business Corporate venture e spin-off per l'innovazione digitale	Trasformazione digitale a 360 gradi Ridefinizione del modello di business Dismissione di business non digitali I ritardatari abbandonano il mercato
	DIGITALI	Emergono isolatamente nuove startup digitali, nuovi modelli di business, ma non ci sono ancora casi di successo	Consolidamento di nuove offerte digitali su specifici segmenti digitali	I nuovi player iniziano a cambiare le regole del gioco del settore: • nuovi revenue model • crescente specializzazione su alcuni segmenti d'offerta Se il settore è attrattivo, i grandi player digitali globali (per esempio, Amazon, Google, Apple ecc.) entrano e cercano di catturare una quota del mercato	I player digitali si consolidano e diventano dominanti
FILIERA	A MONTE	Nessuna mossa specifica	Esperimenti di contatto e relazione con i clienti finali a valle attraverso i canali digitali	Contatto e relazione stabile con i clienti finali attraverso attività di marketing & sales (eliminando gli intermediari)	Integrazione tra B2B/B2C e sostanziale disintermediazione di attori a valle
	A VALLE	Nessuna mossa specifica	Attenzione alla digitalizzazione delle relazioni con i clienti Crescita del retail digitale	Transizione verso l'integrazione omnichannel I retailer digitali iniziano a dettare le regole del mercato	Integrazione omnichannel Accumulo di asset informativi essenziali Integrazione a monte
	ESEMPI DI SETTORE (scenario italiano)	Costruzioni Agricoltura Minerario Siderurgico	Utilities GDO Automotive Farmaceutico	Food & Beverage Banking Fashion Computer e Elettronica	Assicurazioni Turismo Media

per costruire nuovi vantaggi competitivi. Si basa su sei pilastri fondamentali. ➡ Figura 1 online

1. **Le infrastrutture e le tecnologie**, che devono essere valutate non solo in termini di consistenza e diffusione in azienda, ma soprattutto in relazione alla loro flessibilità e scalabilità a livello aziendale nell'accompagnare il cambiamento organico dei processi di business, dell'organizzazione e dei modelli di offerta. Se l'ambiente digitale è destinato a mutare rapidamente, è opportuno che le tecnologie digitali in azienda siano rapidamente adattabili e integrabili tra di loro.
2. **Le competenze digitali** rappresentano le conoscenze e le skill fondamentali legate al digitale. La valutazione non si può limitare alla presenza di conoscenze tecniche specialistiche, ma deve estendersi a quelle manageriali: dalla capacità di comprendere e interpretare i trend e i modelli di business digitali, alla presenza di best practice digitali di carattere funzionale (per esempio, gestione dei clienti, gestione delle *operations* ecc.), fino alla diffusione della cultura digitale in azienda.
3. **La leadership digitale** riguarda le competenze organizzative legate alla trasformazione digitale. Si traduce in una serie di variabili «soft» come la presenza di una visione sul digitale condivisa da tutto il management, la capacità di gestire con logica di business (e non solo tecnologica) le iniziative di trasformazione intraprese e l'imprenditorialità interna per stimolare l'avvio di nuove iniziative digitali. La leadership digitale è il «collante» in grado di far nascere e maturare i diversi progetti digitali, di coordinarli e farli scalare a livello aziendale
4. **I partner e il network** sono attori che abilitano i processi di innovazione digitale. La presenza di relazioni consolidate con partner tecnologici e con il sistema delle startup digitali, supportati da processi di *scouting* e *corporate venturing*, permette di accelerare la trasformazione digitale, potendo condividere risorse e rischi. Altrettanto rilevanti possono essere le partnership a livello settoriale o di filiera, attraverso le quali coordinare la transizione verso nuovi standard tecnologici, ottimizzando gli investimenti.
5. **L'esperienza raccolta e le best practice di digital transformation** sono essenziali per lo sviluppo di nuove competenze sul campo e per comprendere l'impatto delle problematiche che emergono nella realizzazione di progetti di trasformazione digitale. Come già chiarito in precedenza, una singola iniziativa digitale, anche di perimetro limitato, è in grado di scatenare un «effetto domino» che può coinvolgere diverse aree organizzative, processi e tecnologie esistenti. L'aver sviluppato delle best practice di

trasformazione digitale permette di accelerare i processi di cambiamento, anticipando le problematiche e adottando un approccio organico e scalabile.

6. **Le risorse allocate**: quelle finanziarie rivestono un ruolo determinante, ma non sono da sole sufficienti. Indispensabile è anche la presenza di un team di persone dedicate con ruoli e responsabilità definite (per esempio, Chief Digital Officer, *digital strategy team*) che sappiano guidare il cambiamento digitale in maniera trasversale all'organizzazione e che siano dotate di un'adeguata influenza all'interno dei principali processi decisionali a livello aziendale.

L'IMPULSO DIGITALE DELLA STRATEGIA

Una volta valutato il contesto interno ed esterno è il momento di passare alla definizione dell'impulso digitale da dare alla strategia. Più in dettaglio il processo è volto a:

- definire obiettivi e azioni per ottimizzare il *fit* tra contesto interno e contesto esterno a seguito di eventuali gap evidenziati dall'analisi;
- perseguire nuove opportunità attraverso l'innovazione digitale (*stretch*) e acquisire nuove forme di vantaggio competitivo.

Le decisioni in merito all'impulso digitale della strategia si concentrano su due dimensioni, che discuteremo di seguito nel dettaglio:

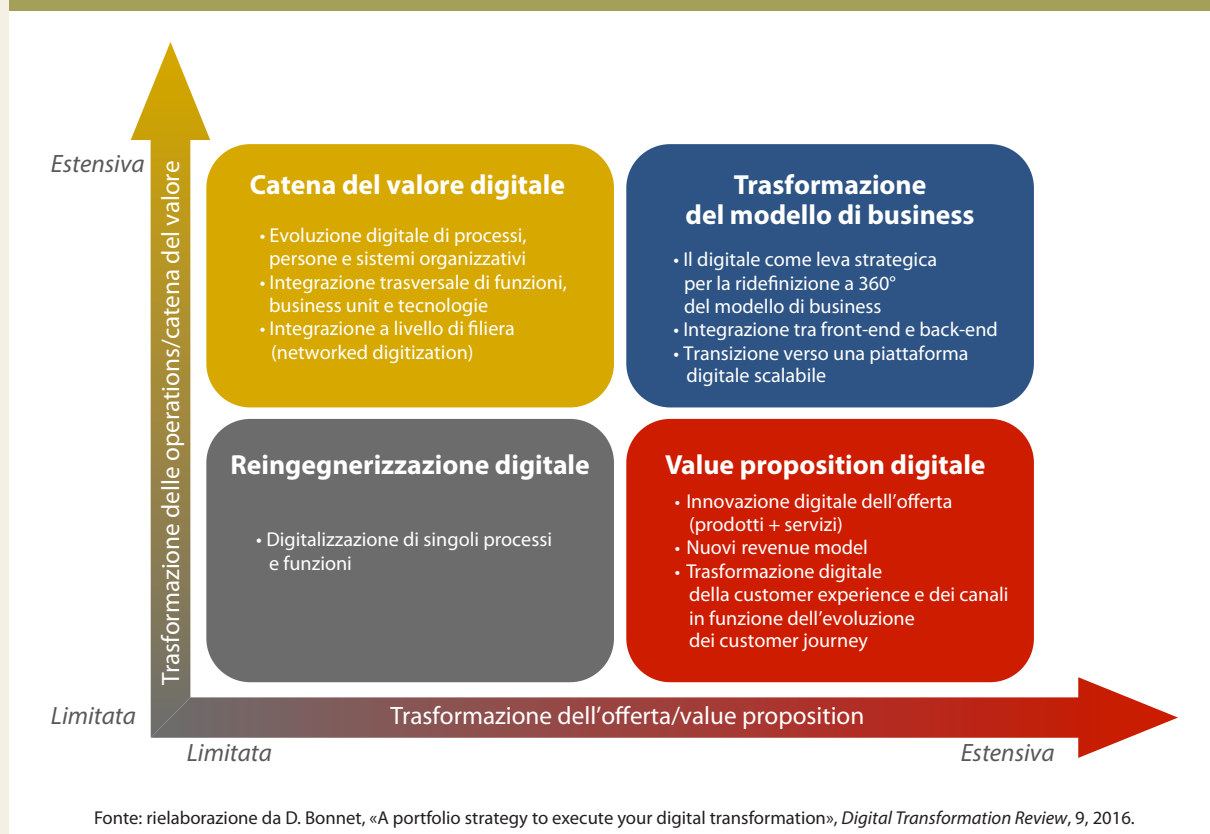
- lo *scope*, ossia il perimetro delle iniziative di trasformazione digitale da realizzare attraverso la strategia;
- il *timing*, ossia il tipo di approccio – passivo o proattivo – che caratterizza la strategia digitale adottata rispetto alla fase di trasformazione del settore.

Lo scope: il perimetro della strategia digitale

Il perimetro delle iniziative di trasformazione digitale può essere definito dando priorità alla trasformazione del *back-end* (operations/catena del valore) o del *front-end* (offerta/*value proposition*). Dalla combinazione di queste due dimensioni, possono emergere quattro diversi approcci (Figura 3).

1. **Reingegnerizzazione digitale**: si tratta di azioni dal perimetro ridotto, di solito focalizzate su singoli processi o aree funzionali (per esempio, la digitalizzazione della gestione di un magazzino, l'integrazione digitale delle attività di vendita ecc.) che rappresentano convenzionali progetti di informatizzazione. Non fanno parte di un processo organico di trasformazione digitale, ma possono essere di supporto al raggiungimento di obiettivi strategici di carattere più generale (per esempio, miglioramento della qualità o dell'efficienza).

FIGURA 3 | LA DEFINIZIONE DEL PERIMETRO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE



2. Catena del valore digitale: il perimetro delle iniziative digitali coinvolge primariamente la dimensione delle operations e l'organizzazione, integrando in maniera trasversale funzioni, unità di business e mercati geografici diversi. Si tratta di progetti che hanno implicazioni strategiche per il funzionamento di tutta l'azienda e sono volti primariamente a migliorare l'efficienza, la flessibilità e la scalabilità delle attività a livello aziendale. Il perimetro può essere anche esteso oltre i confini dell'azienda per progetti di networked digitization volti a integrare la filiera a monte o a valle. Si pensi per esempio alle iniziative legate all'Industry 4.0, che coniugano l'automazione industriale, le tecnologie connesse (quali *machine-to-machine*, *cloud computing* ecc.) e l'aggregazione dei dati per la gestione integrata dei processi al livello aziendale e a livello di filiera.

I progetti legati alla catena del valore digitale possono nascere da un fabbisogno di recupero di competitività nella gestione dei processi aziendali o come riflesso di cambiamenti implementati nel front-end. Per esempio, l'introduzione di un canale e-commerce può produrre un radicale cambiamento delle determinanti dei flussi logistici: gli ordini aumentano di

volume, ma si riducono per dimensione (in termini di numero di prodotti, di valore), la distribuzione deve diventare più capillare, coinvolgendo un numero crescente di partner logistici a livello territoriale, i resi generano complessità nella gestione dei flussi di ritorno, mentre il magazzino richiede un modello di gestione più immediato, flessibile e trasparente (per esempio, dato l'ampliamento della gamma offerta, la necessità di dare visibilità delle disponibilità sul sito web, le criticità nei tempi di evasione dell'ordine ecc.). Se le vendite e-commerce iniziano ad acquisire un ruolo rilevante e non è stata opportunamente riorganizzata la catena del valore in logica digitale, è possibile che il nuovo canale possa risultare inefficiente e poco scalabile, non garantendo sufficienti standard di qualità nel servizio al cliente e non generando margini in grado di sostenere la svolta verso il digitale.

3. Value proposition digitale: in questo caso il perimetro della strategia digitale è primariamente legato all'innovazione del modello d'offerta e della relazione con il cliente.

Da una parte, questo può comportare la scelta di arricchire l'offerta con un insieme di servizi digitali

complementari volti a differenziare l'azienda sul mercato o a fidelizzare maggiormente i clienti. Dall'altra, l'innovazione si può concentrare sulla customer experience, sfruttando canali e piattaforme digitali a supporto della gestione di tutto il customer journey. L'ampliamento delle pratiche di digital marketing e CRM permette di ingaggiare attivamente i clienti nei processi aziendali (passaparola, co-innovazione, supporto agli altri clienti) e di sviluppare asset unici attraverso i dati e le informazioni raccolti. L'integrazione efficace tra canali fisici e digitali può migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti.

4. **Trasformazione del modello di business:** la strategia si realizza attraverso la trasformazione congiunta di operations e value proposition, portando a una sostanziale ridefinizione del modello di business e delle logiche fondamentali alla base della sostenibilità economica dell'azienda.

È opportuno sottolineare come qualsiasi strategia di trasformazione digitale nel medio periodo debba prevedere uno sviluppo coerente delle dimensioni di operations e value proposition, a prescindere da quale sia stata originariamente considerata prioritaria. Per esempio, una strategia legata a un investimento importante nell'automazione e integrazione digitale della supply chain può generare un miglioramento dell'ef-

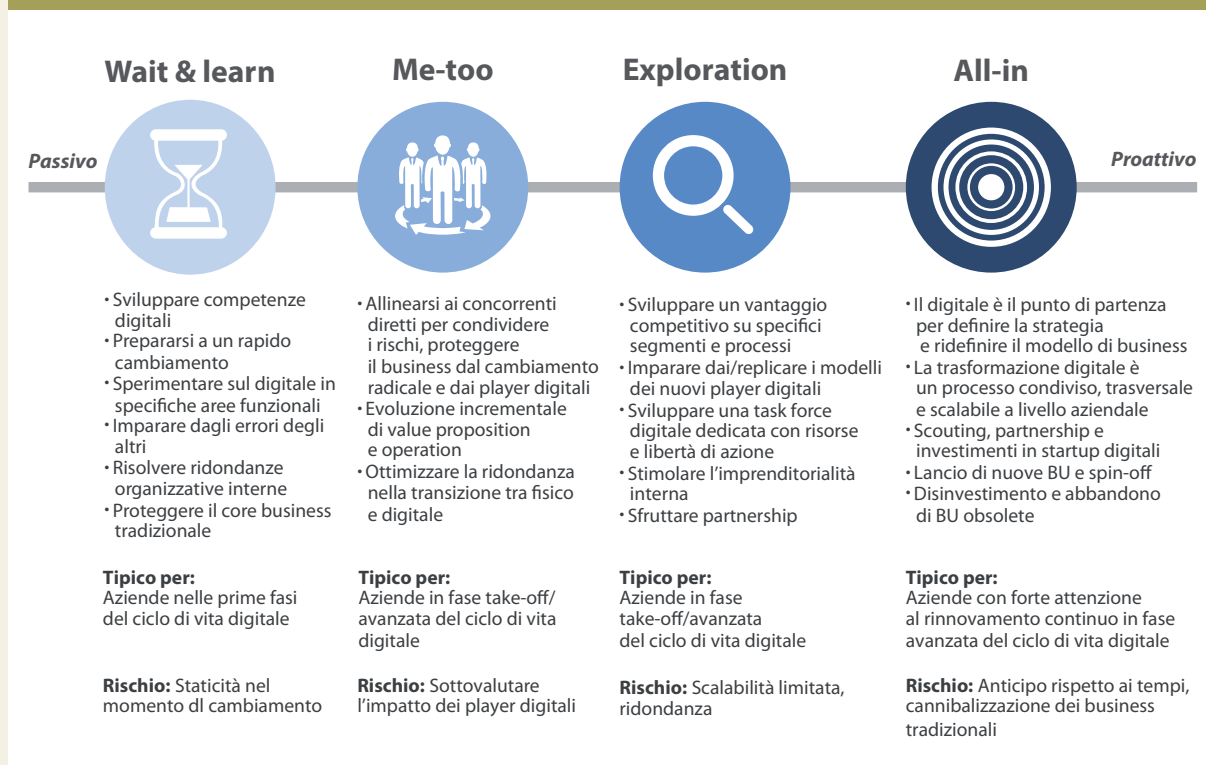
ficienza nel breve termine, ma per essere sostenibile nel medio termine richiederà una crescita dei ricavi da realizzare attraverso la trasformazione della value proposition e/o della modalità di relazione con clienti. Una strategia digitale che faccia solo affidamento sull'innovazione dell'offerta può essere in grado di generare buoni risultati in termini di differenziazione e ricavi aggiuntivi, ma a tendere dovrà essere anche supportata da una coerente ridefinizione digitale della catena del valore (si veda l'esempio sull'e-commerce citato sopra).

Il timing: passivo vs proattivo

Un secondo aspetto che contribuisce a definire l'impulso digitale della strategia è il *timing*, ossia il livello di passività o proattività nel perseguire una strategia di trasformazione digitale rispetto alla fase di trasformazione digitale del settore e delle strategie digitali comunemente adottate dalle aziende che ne fanno parte. Possiamo identificare quattro approcci diversi, dal più passivo al più reattivo (Figura 4).

1. **Wait & learn:** l'azienda persegue una strategia attendista per comprendere meglio le possibili evoluzioni dello scenario digitale e per prepararsi ad affrontarlo al meglio. Si tratta di una scelta che può comunque portare alla realizzazione di diverse ini-

FIGURA 4 | QUATTRO APPROCCI DI TIMING PER LA DEFINIZIONE DELL'IMPULSO DIGITALE DELLA STRATEGIA



ziative, anche se con un perimetro limitato. L'elemento chiave è l'apprendimento volto a migliorare organicamente la digital readiness. Anche un'iniziativa semplice come il lancio di una pagina su Facebook può rivelarsi un terreno di sperimentazione utile per risolvere fin da subito una serie di problematiche organizzative che si evidenziano al lancio di canali di comunicazione/relazione digitale (per esempio, la gestione è di responsabilità della comunicazione istituzionale, del marketing di prodotto, delle vendite o del supporto clienti?) ed essere pronti ad affrontare ogni successiva evoluzione.

Si tratta della scelta più tipica per player tradizionali che si trovano in settori nella loro fase iniziale di trasformazione digitale e che comporta meno rischi. Tuttavia, se non legata al miglioramento della digital readiness, espone a un rischio di staticità nel momento in cui il digitale dovesse diventare indispensabile per competere all'interno del settore.

2. **Me-too:** si tratta di una strategia di tipo imitativo allineata alle strategie adottate dalle altre aziende nel settore e volta a sviluppare una transizione graduale verso il digitale. È tipica per aziende che operano in un settore che si trova in fase di take-off o avanzata e che non sono orientate a sfruttare il digitale come leva per differenziarsi dai concorrenti. Permette di condividere i rischi del cambiamento con i competitor e può esprimersi anche attraverso iniziative congiunte a livello settoriale volte a guidare una transizione sostenibile verso nuovi standard tecnologici e a far maturare nuovi segmenti di mercato digitali. Comporta il rischio di concentrare eccessivamente l'attenzione sui concorrenti diretti perdendo di vista le innovazioni generate dai player digitali. Se ben orchestrata, tuttavia, può permettere di anticipare l'entrata di nuovi player digitali e minimizzarne l'impatto.

3. **Exploration:** la strategia è volta a sviluppare un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende del settore attraverso il digitale, concentrandosi su una specifica area di innovazione (un nuovo segmento di mercato, una practice interna all'avanguardia ecc.). È una scelta che tipicamente si manifesta nei settori che sono entrati nella fase di take-off o avanzata della trasformazione digitale. Può essere idonea per aziende che, in virtù delle dimensioni ridotte, hanno capacità di agire in maniera più rapida sul fronte digitale, oppure per attori di maggiori dimensioni, che intendono differenziarsi per la capacità di innovare. Può inoltre essere una scelta congeniale per aziende che stanno affrontando un momento di debolezza a livello competitivo e che intendono puntare sul digitale per recuperare il distacco accumulato rispetto ai propri concorrenti.

Ci sono anche qui alcuni rischi: la scelta di concentrare gli sforzi su specifiche aree (processi, nuovi segmenti di mercato ecc.) può limitare la scalabilità e la diffusione delle best practice digitali a livello aziendale e creare ridondanze limitando i ritorni dell'investimento nel medio termine.

4. **All-in:** è una strategia orientata a posizionarsi sulla frontiera dell'innovazione digitale, perseguendo nuovi modelli di business. Il digitale diventa elemento centrale per la definizione delle scelte di business con ricaduta su ogni area funzionale e forte integrazione trasversale. Per perseguire questo obiettivo viene sfruttata la leva delle partnership con attori esterni (startup digitali, partner tecnologici, grandi player digitali globali) e vengono avviate nuove *business unit* (anche attraverso degli *spin-off*) che sono destinate a sostituire i business tradizionali. Perché funzioni, è opportuno che sia supportata da una strategia a livello corporate ben orchestrata, che sia in grado di coordinare il progressivo spostamento di risorse verso le nuove business unit e le scelte di disinvestimento dalle attività più obsolete. Tra le diverse scelte di timing, questa è la più ambiziosa e abitualmente coincide con un perimetro di trasformazione molto ampio (si veda la trasformazione del modello di business citata in precedenza parlando dello scope). Se ha successo, l'azienda sarà in grado di posizionarsi all'avanguardia anticipando i futuri cicli di trasformazione del settore. Il rischio principale è legato al fatto che l'evoluzione del contesto esterno non si realizzi con le modalità e i tempi preventivati o che l'azienda non sia in grado di gestire il necessario cambiamento interno. La scelta di perseguire una strategia all-in non è alla portata di tutti. È più facile che venga adottata da realtà di piccole dimensioni, che sono maggiormente in grado di fare tabula rasa reinventando il proprio modello di business. In casi più isolati può trattarsi anche di aziende più grandi, che si distinguono per una consolidata capacità di ripensarsi al mutare delle condizioni di contesto.

Tra i quattro approcci proposti non ne esiste uno che per definizione sia migliore degli altri. La scelta può dipendere da come sta evolvendo il contesto esterno, dal livello di digital readiness, dal posizionamento dell'azienda all'interno del settore e dall'urgenza percepita nel perseguire la trasformazione digitale.

E QUINDI...

Mentre all'interno delle aziende si moltiplicano le iniziative per rispondere alle sfide e opportunità della digital transformation, raramente il digitale è ancora entrato saldamente a far parte del DNA stra-

tegico delle aziende tradizionali, se non per necessità imposte dal contesto. Si tratta di sforzi importanti e apprezzabili per accompagnare il cambiamento, ma che rischiano di avere un peso ridotto e sostanziali limiti nell'agevolare un processo di trasformazione a livello di sistema, se non integrati all'interno di una visione organica sull'evoluzione digitale (e non-digitale) dell'azienda.

Ripartire dalla strategia per affrontare il digitale ri-

chiede una ridefinizione dei pilastri fondamentali del processo strategico e il far evolvere la trasformazione digitale da espressione funzionale di tecnici e specialisti a responsabilità manageriale condivisa a livello di tutta l'organizzazione. Il framework qui proposto rappresenta un riferimento pratico e funzionale per il top e middle management di qualsiasi tipo di azienda per definire l'impulso digitale della strategia aziendale rispetto al proprio contesto di riferimento.

-
- (1) *Come verrà meglio specificato di seguito, con aziende «tradizionali» si intendono tutte le imprese, a esclusione dei cosiddetti pure player digitali.*
 - (2) G.C. Kane et al., «Strategy, not technology, drives digital transformation», MIT Sloan Management Review-Deloitte University Press, July 2015.
 - (3) D.K. Rigby, «Digital-physical mashups», Harvard Business Review, September 2014.
 - (4) R. Bock, M. Iansiti, K.R. Lakhani, «What the companies on the right side of the digital business divide have in common», Harvard Business Review (online), <https://hbr.org/2017/01/what-the-companies-on-the-right-side-of-the-digital-business-divide-have-in-common>, 2017.
 - (5) M.E. Porter, J.E. Heppelmann, «How smart, connected products are transforming competition», Harvard Business Review, 92(11), 2014, pp. 64-88; M.E. Porter, J.E. Heppelmann, «How smart, connected products are transforming companies», Harvard Business Review, 93(10), 2015, pp. 96-114.
 - (6) M. Venzin, V. Mahnke, C. Rasner, The Strategy Process: A Practical Handbook for Implementation in Business, London, Cyan Communications, 2005.
 - (7) *Le due dimensioni (attori a valle e a monte) vanno incluse nell'analisi in funzione di dove si posiziona il settore oggetto di indagine all'interno della filiera. Per esempio, se l'analisi viene svolta sul retail, che rappresenta l'ultimo segmento a valle, la valutazione dovrà tenere conto solo degli attori a monte.*
 - (8) F.A. Saviozzi, G. Salviozzi, S. Autera, «Networked digitization. L'unione fa la forza», Economia & Management, n. 3, 2016, pp. 20-26.
 - (9) *Il modello proposto è di carattere generale e si presta all'analisi di qualsiasi settore. In funzione delle caratteristiche specifiche del contesto prescelto, può non essere agevole valutare con efficacia tutte e tre le dimensioni, che possono avere valenza diversa per i processi di trasformazione del contesto (per esempio, nel B2C i clienti sono spesso il driver principale delle dinamiche di trasformazione digitale, mentre in quelli B2B la filiera ha di solito un ruolo più rilevante nelle prime fasi). Inoltre, le tre dimensioni non necessariamente cambiano in maniera omogenea (per esempio, un settore potrebbe trovarsi in fase avanzata dal punto di vista dell'evoluzione digitale dei clienti, e in fase di take-off per quanto riguarda la filiera). In questi casi si suggerisce di concentrare l'attenzione sulle variabili (anche solo una/due) che paiono avere un ruolo più rilevante per il settore.*
-

IN SINTESI

Per affrontare con successo la digital transformation, le aziende, in qualsiasi settore esse operino, non possono limitarsi a intraprendere alcune azioni mirate, ma debbono ripensare i pilastri della strategia aziendale in un contesto che è (e sarà) sempre più digitale.

A tal fine, il modello tradizionale del processo strategico deve essere integrato settore per settore, azienda per azienda, con l'analisi del contesto digitale esterno (lungo tre dimensioni: quella dei clienti, quella dei concorrenti e quella della filiera), con la valutazione della propria digital readiness (in termini di infrastrutture, competenze, leadership, partner, esperienza e risorse) e con la definizione dell'impulso digitale della strategia (tanto sul piano del perimetro quanto su quello del timing).