

La sfida nascosta della trasformazione digitale

di Hans Brechbühl, Nico Abbatemarco*



La trasformazione digitale degli ultimi dieci anni ha messo le aziende davanti a sfide molto impegnative. La consumerizzazione delle tecnologie dell'informazione in ambito lavorativo ha comportato un passaggio dalle tradizionali interfacce utenti legacy a interfacce user-friendly già in uso nei prodotti di consumo. La proliferazione della telefonia mobile e dell'IoT ha allargato i confini delle aziende ben al di là della portata del controllo fisico. La sensorizzazione delle linee di produzione, così come dei prodotti, ha reso meno distinguibili i confini intra-organizzativi tra IT, sviluppo del prodotto e produzione. La quantità di dati che un'azienda crea o che comunque ha a disposizione, e la velocità con cui questi viaggiano in tutte le direzioni, superano ogni immaginazione. La trasparenza creata dai dati, combinata con gig e smart working, sta cambiando radicalmente il tessuto, la cultura e i processi decisionali dell'impresa (1).

Tra le molte sfide che la trasformazione digitale ha posto alle imprese, una delle meno ovvie e meno discusse è la difficoltà di tenere il passo con la rapida crescita di un vasto e vario insieme di tech vendor. Non solo esiste una pletera di fornitori di tecnologia ma, d'altra parte, anche le esigenze delle imprese si sono accresciute e differenziate. La tecnologia dell'informazione ovviamente non è più solo uno strumento a uso interno: ormai da anni è diventata anche un'interfaccia con i clienti e i consumatori finali. Gran parte della crescita e dello sviluppo delle capacità digitali deriva

* **Hans Brechbühl** è Associate Professor of Practice presso SDA Bocconi School of Management dove si occupa di digital transformation, information security e del loro impatto sulle aziende. **Nico Abbatemarco** è SDA Junior Fellow presso il Knowledge Group Information Systems-IT della SDA Bocconi School of Management.

da software e servizi che richiedono competenze che la maggior parte dei dipartimenti di IT non ha mai posseduto e mantenersi aggiornati ai repentini cambiamenti tecnologici è comunque impossibile anche per una società della dimensione delle Global 1000.

Acquistare competenze tecnologiche di qualsiasi genere *as-a-service* (*Everything as a service* o più brevemente XaaS) offre teoricamente una notevole flessibilità e la possibilità di aggiornarsi in linea con gli ultimissimi sviluppi dell'innovazione. Di qui l'emergere di un nuovo ecosistema eterogeneo, quello dei tech vendor. Ciò che un tempo veniva gestito direttamente dalle imprese, grazie a un insieme collaudato di relazioni e contratti con un gruppo di fornitori relativamente ben conosciuti, è oggi tutt'altro che scontato.

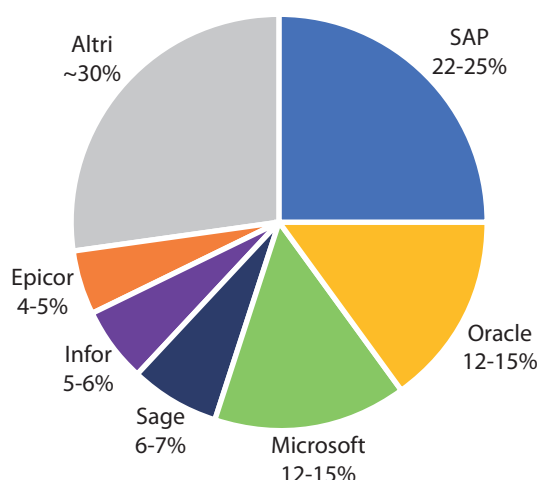
I POCHI ATTORI DOMINANTI

Il primo gruppo di fornitori è quello che potremmo chiamare *enterprise vendor*, che comprende sia aziende software come SAP o Oracle, sia giganti tecnologici come Google e Amazon, per non dimenticare un player come Microsoft che presenta caratteristiche sia dell'uno sia dell'altro schieramento. Nella maggior parte dei casi, questi attori offrono un insieme di licenze *on premises* (ossia relative a software che girano su computer locali) e soluzioni SaaS (*Software as a Service*), e cercano di servire l'intera organizzazione. Un esempio del

loro primato può essere ravvisato in due dei principali segmenti di mercato, quello dei sistemi gestionali ERP (*Enterprise Resource Planning*) e quello delle soluzioni cloud aziendali (Figure 1 e 2). In entrambi i casi, si vede immediatamente che una quota di mercato di oltre il 50 per cento è concentrata nelle mani di tre soli provider.

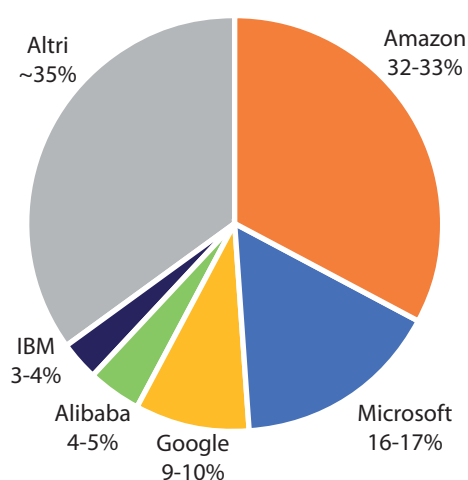
Dato il predominio dei loro prodotti più affermati, questi grandi vendor usano costantemente il loro peso e le risorse di cui dispongono per assorbire le startup che sorgono in questo campo, per integrare la propria offerta, per eliminare la concorrenza o per acquisire nuovi talenti. Un buon esempio relativo agli anni più recenti è l'acquisto da parte di SAP di marchi di successo come il software SuccessFactors per la Human Resource Management (HRM) e delle piattaforme Gigya e Hybris per la Customer Relationship Management (CRM). Qualche volta il marchio originario è mantenuto, qualche volta no, per cui a prima vista non è sempre chiaro chi appartiene a chi. Come nota Eric van der Berg, CIO di Clariant, «tra i tech vendor la concentrazione è sempre maggiore. I tech giant stanno costruendo dei cluster di prodotti e probabilmente nessuno di noi conosce tutti i marchi che fanno capo a questi grandi player. Stanno evolvendo in imprese gigantesche, ed è difficile stare fuori delle loro aree di influenza».

FIGURA 1 | QUOTE DI MERCATO DEI VENDOR ERP, 2018



Fonte: elaborazione di SDA Bocconi su dati di Gartner (2), Statista (3) e Panorama Consulting (4).

FIGURA 2 | QUOTE DI MERCATO DEI SERVIZI IN CLOUD, 2018



Fonte: elaborazione di SDA Bocconi su dati di Gartner (5), Statista (6) e CB Insights (7).

I PRO E I CONTRO DEI BIG TECH

Numerosi sono i problemi che emergono da questa constatazione. Una preoccupazione è rappresentata dai costi, in particolare a causa dell'emergere di comportamenti monopolistici, in quanto anni di investimento in software creano un lock-in *de facto*, anche se non contrattuale. Le imprese acquistate operano come divisioni aziendali (*business unit*) con zero credito praticato ai clienti per la spesa con la casa madre. Benché preponderante, il costo non è però il solo elemento che interessa le imprese impegnate nella negoziazione con questi grandi vendor. Uno dei rischi maggiori può provenire dalla loro trasformazione da fornitori in concorrenti. Dopotutto, in un'epoca in cui molti continuano a considerare i dati il nuovo petrolio (8), questi tech giant godono di un enorme vantaggio: potenzialmente sono in grado di accumulare una quantità enorme di dati sui clienti dei loro clienti. In molti campi, il vantaggio competitivo di un'azienda risiede in uno specifico insieme di competenze e conoscenze; facendo leva sui propri dati, i tech vendor potrebbero prontamente recuperare quelle conoscenze e cominciare a costruire servizi competitivi. Il risultato è che quasi tutte le aziende sono diffidenti nei confronti di Google e Amazon: con capitali e potenza di calcolo effettivamente illimitati, questi due giganti potrebbero corteggiare clienti e fornitori, attaccando su due lati. Manca loro la conoscenza del settore specifico, che però si stanno procurando.

Nonostante tutto, le imprese hanno due principali motivi per continuare a rivolgersi ai big player. Il primo è l'integrazione: data l'ampia varietà dei loro servizi, molti fornitori sono in grado di offrire una suite di diversi software coordinati fra loro. Per restare all'e-

sempio precedente, prendiamo un ERP come SAP e un HRM come SuccessFactors: tra i due prodotti, sebbene non ancora integrati al 100 per cento, vi è certamente più compatibilità rispetto ai propri rivali, come per esempio Workday.

La seconda ragione è che, al fine di sfruttare al massimo le potenzialità offerte dai vari prodotti e adattarle il più possibile alle necessità aziendali, è necessario raggiungere un certo livello di preparazione sulla tecnologia del vendor. Ovviamente, costruire queste competenze è molto più facile quando si tratta di collaborare con uno solo di loro.

LE POTENZIALI MINIERE D'ORO: I PROVIDER DI NICCHIA

Il secondo gruppo di fornitori tech vendor con un ruolo cruciale nella trasformazione digitale delle aziende si colloca all'estremo opposto dello spettro rispetto ai colossi tecnologici: stiamo parlando di startup e provider di nicchia. L'importanza di questi vendor risiede non nel potere di mercato ma nel carattere innovativo. Infatti, gli operatori più piccoli e di nicchia, come pure le startup che cercano di affermare la loro presenza nel mercato, spesso rappresentano per un'azienda la fonte di molte nuove tecnologie e innovazioni: quel tipo di innovazioni che possono fare la differenza sul terreno della competitività, portando nel mercato un nuovo modo di pensare, tecnologie più ingegnose e agili e, spesso, soluzioni più mirate, che danno risposte migliori a problemi specifici o sono concepite in modo da adattarsi a un particolare settore. Questi vendor hanno anche il pregio di non rappresentare, con ogni probabilità e almeno per qualche anno, il rischio di trasformarsi in concorrenti.



Tuttavia, l'integrazione di queste imprese nei sistemi delle grandi aziende comporta innumerevoli sfide. Integrare software di nicchia nei grandi ecosistemi *legacy* può costituire un grande problema per le aziende, anche se il mondo delle API (*application programming interfaces*) sta facilitando questo tipo di processi. Dal punto di vista organizzativo, la mancanza di esperienza relazionale, il possibile disallineamento tra le mentalità e le visioni organizzative in gioco e la mancanza di responsabilizzazione possono contribuire a generare significative frizioni. Anche la contrattualizzazione può porre problemi non da poco. Per esempio, gli operatori più piccoli e di nicchia sono spesso impreparati a stipulare contratti di fornitura prolungati o a garantire un livello di servizio minimo come spesso richiesto dalle grandi aziende.

Esiste anche il concreto rischio che uno di questi vendor possa sparire da un momento all'altro. Circa il 10 per cento delle startup tecnologiche fallisce durante il primo anno di attività, e un altro 60 per cento va incontro alla stessa sorte nei successivi cinque anni (9). Come già fatto presente, le startup di successo vengono regolarmente fagocitate da grandi aziende durante la loro crescita. Il risultato è che spesso i loro clienti rimangono così in sospenso, in una specie di limbo, o addirittura esposti al rischio di perdere del tutto il prodotto acquistato da loro.

UN TERZO PLAYER IN TRASFORMAZIONE PERMANENTE

Infine, esiste un terzo gruppo di tech vendor degno di nota, ma un po' diverso da quelli esaminati finora: grandi società di consulenza o fornitori di servizi (*outsourcer*) tradizionali. Nel corso degli anni, le società di consulenza sono riuscite ad accumulare un notevole know-how e ora, accanto alla loro normale attività, offrono varie competenze sul fronte tecnologico. Alcune di loro si stanno orientando verso la fornitura di soluzioni nello spazio digitale oppure vantano partner di implementazione per differenti compiti.

Questi tipi di vendor hanno, rispetto ai primi due, un considerevole vantaggio: grazie all'esperienza accumulata in molti campi, possono rappresentare in tutto o in parte una minaccia esistenziale per i Chief Information Officer e i gruppi di IT aziendali. Come ha osservato Dean Edwards, vicepresidente Global Strategic Sourcing della Levi Strauss and Co., «ti può succedere di trovare McKinsey, o KPMG, dentro la tua direzione generale. Vogliono vendere servizi, hanno i giusti contatti con i vendor e perciò sussurrano: "Vi faremo risparmiare su tutto. Se solo esternalizzate a noi, possiamo assicurarvi la totalità di questo servizio. Non avrete bisogno di un vostro dipartimento IT". È una

mossa sbagliata, ma è esattamente quello che mi aspetto di veder accadere quando si lascia una tale concentrazione di potere nelle mani di uno o due fornitori».

Benché nel breve periodo questa possa apparire una scelta che abbatta i costi, nel più lungo termine, quando la leadership o le circostanze mutano, come spesso succede, l'azienda si ritrova priva di conoscenze interne. I punti di ingresso di questi vendor sono molti, per-

In ogni circostanza, le decisioni aziendali devono essere guidate da una chiara comprensione e un giusto allineamento della strategia, dalla propensione al rischio e dalla cultura organizzativa

ché lavorano nell'impresa a molteplici livelli; questo conduce a lotte intestine nell'organizzazione e a una mancanza di chiarezza dei ruoli e del processo decisionale. Nella maggior parte dei casi, quando la società di consulenza arriva già con un software integrato e un partner incaricato all'implementazione, l'azienda non sa se sta facendo effettivamente la scelta migliore rispetto alle sue esigenze.

UN NUOVO APPROCCIO STRATEGICO, OPPORTUNISTICO E INNOVATIVO

I tech vendor, in sintesi, possono porre sfide finanziarie alle aziende, rappresentare rischi esistenziali per l'IT e trasformarsi in concorrenti, ma è impossibile operare senza di loro. In effetti, una sola cosa sembra essere sicura: l'impresa digitale di successo non cammina da sola. In futuro, è difficile che i tech vendor perdano di rilevanza, mentre è molto probabile che la trasformazione digitale continui a essere una delle più importanti arene di competizione per quasi tutti i settori di mercato.

Tuttavia, trattare con questo eterogeneo ecosistema sta diventando sempre più difficile. Il numero stesso dei vendor, differenti tra loro per dimensione, capacità e disponibilità a personalizzare il servizio, è enorme. Come affrontare questa sfida?

È necessario un approccio strategico risoluto e, nello stesso tempo, opportunistico e innovativo. Occorre una combinazione creativa di partnership, investimenti e *mentoring*, insieme con nuovi standard contrattuali, che minimizzi allo stesso tempo i rischi a livello finanziario, di tecnologia, e di data security. In ogni circostanza, qualsiasi decisione al riguardo deve essere guidata

da una visione molto chiara e dall'allineamento tra strategia di impresa, propensione al rischio e cultura organizzativa.

STARE AL GIOCO O CAMBIARLO

Uno dei principali problemi incontrati dalle società nei confronti dei colossi tecnologici è come ottenere una qualche influenza su di loro. Oggi, gran parte del potere contrattuale ruota intorno al costo, per cui il consiglio è quello o di cambiare il gioco o di cercare di vincerlo. Un modo di cambiare il gioco è diventare loro partner. Un esempio è rappresentato dalla partnership di sette anni di Chevron con Microsoft per quanto riguarda Microsoft Azure. Le due aziende collaboreranno su diversi fronti, il che conferirà a Chevron una certa influenza nello sviluppo della futura roadmap di Microsoft. Nel mentre, i due player potranno confrontare le loro reciproche esperienze in merito all'utilizzo del cloud, specialmente per quanto riguarda l'accesso da località difficili. Jim Green, direttore generale dell'IT Service Delivery di Chevron, ha riconosciuto che «una delle principali ragioni per cui siamo stati in grado di farlo è che abbiamo un accordo di non concorrenza con [Microsoft]. Non potremmo mai giungere a un accordo simile con [quelli di] Amazon, visto ciò che stanno facendo».

Per quanto importanti siano le big tech rispetto alle società Global 1000, se queste ultime unissero le forze, sia a livello intra- che intersettoriale, potrebbero ottenere un potere contrattuale molto maggiore nei

confronti delle big tech e batterle al «gioco dei costi». La forma potrebbe essere quella di un consorzio o di un gruppo che stabilisca alcuni termini e condizioni di massima validi per tutti i partecipanti. «Se tutti noi adottassimo universalmente dei principi tipo "Questo è il tipo di contratto che vogliamo, questi sono i termini fondamentali, questi sono i livelli minimi di servizio che secondo noi dovete soddisfare"», spiega Edwards di Levi's, «forse, e solo forse, ci sarà qualche speranza di trasformare queste discussioni.» Gli fa eco Alysia Green, General Manager dell'Upstream IT di Chevron: «È una questione di costi. Le relazioni che si estendono a un intero settore diventerebbero per il vendor come una contrattazione collettiva. Per smuovere una SAP o una Microsoft o un'Amazon si deve essere essenziali per loro. Per essere essenziali, dobbiamo cominciare a cercare di creare delle coalizioni».

INVESTIRE CON GIUDIZIO MA CREATIVAMENTE

Un approccio completamente differente è richiesto per trattare con i fornitori più piccoli. Startup e vendor di nicchia possono fornire nuove fonti di vantaggio competitivo fino a rivoluzionare potenzialmente la catena del valore di un settore. Tuttavia, le imprese hanno bisogno di approcci creativi e nuove regole per riuscire a lavorare con loro con successo e nello stesso tempo assumere decisioni razionali rispetto ai rischi a cui vanno incontro. Tre nozioni importanti hanno, a questo proposito, un ruolo chiave: *mentoring*, investimenti e nuovi standard contrattuali.

Mentoring significa aiutare le startup e i vendor di nicchia a perseguire i propri obiettivi di crescita e a migliorare il proprio modo di fare impresa, rendendoli più forti e trasformandoli in fornitori più affidabili: in ultima analisi, alternative migliori ai grandi vendor. Non c'è azienda che non possa prestare le sue competenze per rafforzare e sostenere i piccoli vendor con cui lavora e consolidare il rapporto con loro.

Investire comporta un impegno finanziario, l'assunzione di una partecipazione nelle startup o la loro inclusione in un programma di incubazione. Questa linea di azione può apportare un ulteriore beneficio: ridurrà la probabilità che la startup (o il vendor di nicchia) fallisca o sia fagocitata da una big tech, costringendo l'azienda committente a cambiare continuamente la sua strategia IT. Una piccola scommessa oggi potrebbe trasformarsi in una grossa vincita domani. Molte aziende scelgono di costituire propri strumenti di *venture capital* a questo scopo, ma è importante che così facendo non perdano di vista gli aspetti relazionali e di *mentoring*. È anche importante darsi linee guida che siano coerenti con la strategia societaria. L'American Bureau of Shipping (ABS), per esempio, usa i seguenti



criteri di selezione. La startup deve: 1) aver superato il round di finanziamento dei cosiddetti business angels; 2) avere già un riscontro positivo sul campo (quindi più che un minimum viable product); 3) sfruttare una tecnologia facilmente integrabile nell'ecosistema ABS.

Infine, nuovi standard contrattuali implicano la possibilità (e il rischio) di stipulare di accordi e clausole differenti rispetto a quelle proposte ai fornitori più affermati. Le società che trattano con molti piccoli vendor potrebbero anche ritenere utile che valga la pena costituire un team di *procurement* rivolto esclusivamente a gestire i rapporti con loro, con un approccio più flessibile di quello utilizzato per i soliti fornitori. È indispensabile evitare contratti troppo lunghi e clausole di risarcimento troppo drastiche, che pregiudicherebbero i rapporti con le piccole imprese e che, se effettivamente applicati, avrebbero il solo effetto di spingere i vendor fuori mercato.

A questo proposito, è degno di nota quanto fatto da Hilti Corporation, che ha scelto di stabilire un rapporto di partnership con tutti i suoi tech vendor più piccoli. «Abbiamo avuto riscontri positivi con i player piccoli e di nicchia, dopo averli aiutati e supportati in merito a come diventare più enterprise-ready», osserva Elisabeth Ender, Strategic Supply Manager per l'IT di Hilti. «I nostri addetti al commerciale qualche volta vengono da me con la proposta di un piccolo vendor e

mi chiedono di avallare la loro richiesta di abbassare il prezzo, solitamente di qualche cifra irrilevante. Io dico: “No, non tiriamo sul prezzo. Quel vendor ha bisogno del denaro per crescere. Piuttosto, aiutiamoli a migliorare il loro approccio al business. Aiutiamoli a collaborare con altri partner e a sviluppare una propria roadmap. Aiutiamoli a diventare più professionali. Avremo in cambio servizi migliori”».

PER CONCLUDERE

Per quanto riguarda le società di consulenza, le società devono individuare le modalità specifiche con cui i consulenti possono effettivamente creare valore per la società e tenerli a distanza da altre attività e decisioni più vicine al core business. Le aziende devono capire che lasciare lo sviluppo della loro trasformazione digitale a una società di consulenza può essere allettante, ma è come lasciare che siano loro a prendere il timone e a gestire una parte significativa del piano strategico.

La trasformazione digitale è un elemento cardine del presente e del futuro di quasi tutte le aziende del mondo. Gestire con successo i fornitori di tecnologia e i potenziali partner come parte di questa visione strategica più ampia è fondamentale, ed è necessario un approccio strategicamente opportunistico e amministrativamente innovativo.

-
- (1) Buona parte dei contenuti e delle opinioni espressi in questo articolo sono stati ottenuti nell'ambito dell'iniziativa Digital Strategies Roundtable di SDA Bocconi School of Management. Per maggiori informazioni si veda www.sdabocconi.it/dsr.
 - (2) Market Share Analysis: ERP Software, Worldwide, 2018, Gartner Research, 9 maggio 2018.
 - (3) Enterprise resource planning (ERP) software market revenues worldwide from 2015 to 2022, Statista, 2019.
 - (4) ERP Report, Panorama Consulting Group, 2019.
 - (5) Market Share Analysis: IaaS and IUS, Worldwide, 2018, Gartner Research, 5 luglio 2019.
 - (6) Cloud infrastructure services vendor market share worldwide from 4th quarter 2017 to 3rd quarter 2019, Statista, 2019.
 - (7) Cloud Wars: The Race Between Google, Microsoft, And Amazon, CB Insights, 2018.
 - (8) «The world's most valuable resource is no longer oil, but data», The Economist, 6 maggio 2017; «Data is the New Oil» — A Ludicrous Proposition», Project 2030, 2 maggio 2016.
 - (9) I dati provengono da «The Ultimate Startup Failure Rate Report [2020]», Failory; «Why startups fail according to company founders and investors», Business Insider, 12 agosto 2019; «The Top 20 Reasons Startups Fail», CB Insights, 2019.
-

IN SINTESI

- Tra le molte sfide che la trasformazione digitale ha posto alle imprese, c'è quella di tenere il passo con la rapida crescita di un vasto e variegato insieme di tech vendor.
- Il successo nella gestione dei rapporti con i fornitori di tecnologia e con i propri potenziali partner sta diventando una componente sempre più critica del successo aziendale, e le condizioni di questi rapporti devono essere ripensate in modo creativo.
- Il successo nella gestione delle relazioni con i tech vendor e con i propri potenziali partner sta diventando una componente sempre più critica della strategia aziendale, e dovrà essere gestita con un approccio strategicamente opportunistico e amministrativamente innovativo.