

Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Magistrale in
“Economia e Direzione delle Imprese”
Cattedra di:

Strategie D’Impresa

BUSINESS TRANSFORMATION IN THE DIGITAL AGE

Governare le tecnologie per accelerare la crescita

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CANDIDATO

Leonardo Quirino

CORRELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

Indice

Indice delle figure	6
Introduzione	10
1 BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION ERA	15
1.1 La trasformazione digitale come <i>enabler</i> per la crescita	15
1.2 L'evoluzione della teoria competitiva	21
1.3 <i>Digital Darwinism</i> : La necessità di adattarsi al cambiamento	31
1.4 Digital Culture Shock	35
2 LA DIGITAL DISRUPTION	41
2.1 Disrupt or be disrupted	41
2.2 Cambia il ciclo di vita dei settori: Dalla curva di Rogers allo Shark Fin Effect.....	49
2.3 L'innovazione come arma competitiva	57
3 DIGITAL STRATEGY FRAMEWORK	64
3.1 Digitize Operations	66
3.1.1 L'Agilità che porta al successo.....	71
3.1.2 L'importanza della velocità nella Digital Business Strategy	83
3.1.3 L' <i>Intelligent Automation</i> : Il co-worker del terzo millennio	88
3.1.4 Verso un'organizzazione <i>Digitally Skilled</i>	93
3.2 Digitize Customer Experience.....	97
3.2.1 L'evoluzione del Customer Journey	104
4 DIGITAL INNOVATION NEL SETTORE AUTOMOTIVE	117
4.1 Gli impatti della Rivoluzione Digitale nell'industria dell'Automobile	117
4.2 Il successo del Car Sharing analizzato attraverso il caso ENI – “Enjoy” .	125
4.3 Smart Insurance: Pay as/how you drive	131

Conclusioni	136
Bibliografia	139
Sitografia	145
Abstract	151

Indice delle figure

CAPITOLO 1

Figura 1 Le quattro rivoluzioni industriali	15
Figura 2 Previsioni di crescita dei pagamenti digitali in Italia	20
Figura 3 Porter's Five Forces.....	22
Figura 4 Five Digital Forces	27
Figura 5 Esempio di ecosistema di business	29
Figura 6 Samsung Creative LAB	39

CAPITOLO 2

Figura 1 Rogers bell's curve	50
Figura 2 The Shark Fin model	52
Figura 3 Innovation Ambition Matrix	58
Figura 4 The Disruptive Innovation Model	60

CAPITOLO 3

Figura 1 Digital Strategy Framework	64
Figura 2 Esempio di Digital Supply Network nel business delle stampanti 3D ..	68
Figura 3 Sondaggio sui legami tra Agilità e Performance	72
Figura 4 Continuum Meccanico - Organico	73
Figura 5 Il modello delle Dynamic Operation	75
Figura 6 L'importanza del Timing.....	84
Figura 7 Stabilimento produttivo Siemens in Germania	89
Figura 8 I canali digitali sono fondamentali per la customer experience	100
Figura 9 La customer experience è un'iniziativa digitale di massimo livello	101
Figura 10 Il Customer Journey secondo Google	105
Figura 11 Principali Driver allo sviluppo dei Digital Touchpoint	109
Figura 12 The Nonstop-Customer Experience Model.....	111

Figura 13 Shazam Advertising	113
Figura 14 Audi-Amazon-DHL Delivery Service	114
Figura 15 Hyunday Virtual Guide App	115

CAPITOLO 4

Figura 1 Bloomberg's prediction sul settore Automotive.....	118
Figura 2 Indice di connettività delle auto, forecast 2025	119
Figura 3 Jaguar Land Rover Smart Assistant	123
Figura 4 Il posizionamento di mercato del Car Sharing.....	124
Figura 5 Flotta Car2Go	126
Figura 6 Presentazione ENI – Enjoy.....	128

Introduzione

La rivoluzione digitale del XXI secolo ha profondamente cambiato il mondo, a tal punto da sconvolgere gli equilibri di numerosi settori e costringere le imprese a modificare le loro strategie di business. Le nuove tecnologie come la diffusione incontrollata di *smart device* di ogni tipo, la conseguente crescita di importanza dei dati, la *sharing economy* (dalle soluzioni legate alla mobilità a quelle relative al *funding*) e le soluzioni che sfruttano il *cloud computing*, sono alla base di una rapida e continua ridefinizione degli spartiti organizzativi e strategici nella maggior parte delle imprese, abilitata dall'abbattimento delle barriere nei mercati, e dalla nascita di nuovi ecosistemi di collaborazione e innovazione.

Innovare per sopravvivere!

Sembra essere questo, al giorno d'oggi, l'imperativo che si richiede alle aziende, le quali si trovano a competere in uno scenario del tutto nuovo, caratterizzato da un cambiamento continuo del mercato e da una sorprendente velocità di cambiamento delle esigenze dei consumatori.

Lo scopo del mio elaborato di tesi è dimostrare e spiegare le numerose e sorprendenti opportunità legate all'ambito Digital, le quali appaiono raggiungibili attraverso una serie di investimenti e iniziative che impattano trasversalmente tutte le aree aziendali e che mirano sostanzialmente a due macro-obiettivi fondamentali: una maggiore efficienza degli asset esistenti (tramite automazione e/o pratiche di *smart working*) e il miglioramento della Customer Experience (attraverso la digitalizzazione del Customer Journey).

Per avere una visione olistica dei vantaggi legati all'ambito Digital, ho deciso di dividere il mio elaborato di tesi in 4 capitoli, al fine di acquisire una certa dimestichezza con ogni aspetto caratterizzante il fenomeno.

Il **Capitolo 1**, dal titolo "**L'era Della Rivoluzione Digitale**", è rivolto ad un'attenta analisi del contesto esterno e mira a descrivere quelli che sono i

principali trend nei mercati odierni e ci aiuta a comprendere le leve attraverso cui il Digital porta ad una crescita significativa (seppur difficilmente tangibile nel breve periodo). Questo primo capitolo, quindi, partirà da una breve descrizione della tendenza evolutiva ed adattiva delle imprese (in questo particolare momento storico), sottolineando, a questo proposito, la straordinaria attualità dell'aforisma attribuito a Charles Darwin:

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent.

It is the one that is most adaptable to change¹”.

Nessun altro concetto, se non le parole del naturalista e biologo britannico del XIX, possono descrivere lo scenario attuale, nel quale, come vedremo, un'azienda che risulta essere incapace di leggere e cavalcare le dinamiche del mercato, rischia di essere completamente devastato dallo tsunami delle innovazioni *Disruptive*. Si deve quindi considerare l'arrivo dei *digital disruptor*, cioè aziende aventi modelli di business improntati sul digital e del tutto differenti rispetto a quelli delle imprese tradizionali. Con questa definizione mi riferisco, ad esempio, a start up come *Tesla*, *Uber*, *Alibaba* e *Airbnb*, che si fondano sul digitale per rivedere i processi interni e creare più alte aspettative in clienti e fornitori. Alla luce di ciò, il **Capitolo 2** spiega nel dettaglio “**La Digital Disruption**”, dalla quale prende appunto il nome, descrivendola come un incitamento ad avviare un programma di trasformazione, che abbia l'obiettivo di sfruttare progressivamente gli strumenti digitali, puntando all'efficientamento di tutti i compartimenti azienda, e al coinvolgimento totale di persone, processi e tecnologie.

Il capitolo parlerà anche dell'evoluzione delle teorie relative al ciclo di vita dei settori, passando dal tradizionale e condiviso modello di Rogers, la “*Bell's Curve*”, al più moderno e dirompente modello dello “*Shark Fin Effect*”, che rappresenta la

¹ http://www.icgaribaldi.it/new_site/home/file/iiievoluzione.pdf

perfetta sintesi dello *shift* del comportamento strategico del business: in passato guidato da progressi in ambito tecnologico gradualmente e prevedibili, ora invece, i protagonisti dello scenario concorrenziale sembrano essere i disruptor che fanno la loro fortuna grazie all'introduzione di tecnologie dirompenti aventi impatti esponenziali.

Il **Capitolo 3**, denominato “**Il Digital Strategy Framework**”, scritto ispirandomi ad un modello teorico elaborato da *Accenture Strategy*, sarà dedicato alla descrizione delle possibili vie che un'impresa ha a disposizione, per raggiungere un livello competitivo tale, da giocare un ruolo di Disruptor.

Per entrare in un determinato mercato ricoprendo un ruolo immediatamente dominante, un'impresa può percorrere due strade:

- *Digitize Operations*: cercare di abbattere sia i costi relativi alle funzioni primarie della catena del valore attuale (per esempio costi legati a Operations), che quelli relativi alle funzioni cosiddette di supporto (per esempio di attività legate allo Sviluppo Tecnologico). Nasce, quindi, l'esigenza di avere a disposizione un'infrastruttura molto agile in grado di supportare la raccolta, il trattamento, l'elaborazione e l'interpretazione dei dati ottenuti, fornendo output sempre disponibili e di facile comprensione. Anche il ruolo del tradizionale *Chief Information Officer (CIO)* sarà travolto da quest'onda di profondo cambiamento, diventando il vero protagonista della Digital Trasformation poiché, grazie al dato, sarà in grado di ridurre il gap tra IT e business, fenomeno tipico di molte realtà.
- *Digitize Customer Experience*: investire nel miglioramento della soddisfazione del cliente. Tale approccio risulta essere percorribile solo attraverso introduzioni di tecnologie all'avanguardia, che permettano di costruire relazioni a più alto engagement con il cliente target. Una trasformazione, questa, che porterà ad una ottimizzazione dei costi, ad un accorciamento del *time to market* e ad un aumento della qualità dei prodotti o dei servizi da erogare. Crescerà anche la soddisfazione dei clienti e la loro fedeltà al brand grazie ai vantaggi del *mobile commerce*, alla

possibilità di creare un engagement personalizzato e poterli raggiungere in real-time.

Il 4° capitolo del mio elaborato di tesi dal titolo “**Digital innovation nel settore Automotive**”, sarà dedicato all’analisi di un settore, quello Automotive, che probabilmente ha risentito più di tutti degli impatti della Rivoluzione digitale. Nel corso del capitolo descriverò gli effetti che il Digital ha avuto nell’ambito del settore automobilistico, andando ad indagare quelle che sono le principali innovazioni sia a livello di tecnologia applicata, che di *business model*. Per descrivere nel dettaglio questo concetto ho deciso di focalizzare la mia attenzione sul fenomeno del *Car Sharing*, e più nel dettaglio del caso Enjoy, illustrandone i benefici e le opportunità di business.

Il capitolo si chiuderà con una disamina delle iniziative potenzialmente attuabili in campo assicurativo, le quali, allo stesso modo delle precedenti già illustrate, attingono dalle tecnologie digitali per dar vita ad iniziative dirompenti sia a livello di modelli di business che sviluppo di nuovi prodotti.

1 BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION ERA

1.1 La trasformazione digitale come *enabler* per la crescita

Prima di inoltrarci nel fitto processo di analisi, che rappresenta il tema centrale di questo lavoro, è opportuno fermarsi ed iniziare a esaminare il fenomeno, che stiamo imparando a chiamare “*Digital Revolution*”, da un punto di vista ampio. Questo esercizio si rivela estremamente utile durante lo studio delle sue tante sfaccettature: dai benefici diretti alle criticità, dai driver alle possibili evoluzioni future. Le implicazioni di quella che oggi possiamo definire la “rivoluzione industriale del ventunesimo secolo sembrano profondamente complesse al punto da modificare le strategie di crescita delle imprese e gli equilibri della maggior parte dei settori.

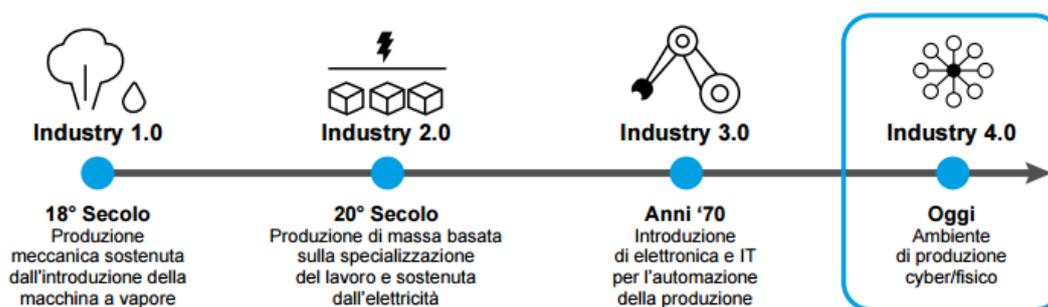


Figura 1 Le quattro rivoluzioni industriali²

Tutto ciò significa una sola cosa: le catene del valore globali si stanno riconfigurando³. E' un dato di fatto che il mondo negli ultimi anni sia cambiato. Il massivo accesso alla Rete, la straripante diffusione delle tecnologie mobili e degli apparati *smart*, la disponibilità conseguente di una quantità enorme di dati, la *sharing economy* (dal trasporto al *crowdfunding*), la dematerializzazione dei processi (anche produttivi, in quanto l'impatto che le stampanti tridimensionali

² Accenture, “Looking Forward - Trasformazione Digitale”, (2014)

³ Stiglitz, J., “E. Making globalization work”, WW Norton & Company, (2007)

stanno avendo è spaventoso), il cloud computing, costituiscono le fondamenta di una rapida e instancabile ridefinizione degli spartiti produttivi e distributivi, resa immaginabile dall'abbattimento delle barriere di ingresso sui mercati (imprenditoriali o geografiche) e dall'affermazione di nuovi tipi di ecosistemi di innovazione e cooperazione. Alla base di questa rivoluzione ci sono, in primo luogo, i nuovi comportamenti di consumo e di condivisione delle informazioni dei consumatori, per i quali modelli di servizio tradizionale non sembrano più adeguati. Le aspettative dei clienti non si generano più nelle esperienze della sola *industry* di riferimento, attraverso un confronto di editore con editore, servizi finanziari con servizi finanziari ecc., ma diventano piuttosto quelle riferibili al migliore operatore tra tutti i settori. Ciò fa sì che le aspettative aumentino (gli standard di servizio di un portale della Pubblica Amministrazione o di una banca devono essere analoghi in termini di modelli di fruizione, accessibilità, semplicità, servizi *tailored* ecc.). In tale contesto, in cui le strutture di mercato cambiano in maniera così radicale e in tempi così ristretti, le azioni delle imprese (pubbliche e private) devono tradursi nell'adozione rapida di catene del valore digitali, usandole come strumento strategico di ripresa, crescita e/o accelerazione. La *digital transformation* non può essere considerata più solo come una tra le tante alternative, o un canale accessorio, ma, piuttosto, come un elemento fondamentale su cui investire (nel vero senso della parola), attraverso ricerca e interventi sulle infrastrutture di connettività, *data-based activity*, diffusione delle competenze e via discorrendo⁴. Questo tipo di strategia, non è solo l'avamposto dell'innovazione, ma una fondamentale direttrice da seguire per generare una nuova politica industriale (ma anche sociale) di un paese.

Qual è il metodo più efficiente per partecipare a tale processo di trasformazione da *leader* e non da *follower*, sia come impresa private che pubblica? La risposta non è affatto semplice, in quanto le variabili in gioco sono molteplici e differenziate è il livello di maturità delle varie *industry*. Tuttavia ci sono tre direzioni che

⁴ Accenture, "Looking-Forward-Trasformazione-Digitale" (2/93), (2014)

appaiono fondamentali per rendere possibile un'accelerazione della trasformazione digitale⁵:

a) Favorire l'incrocio tra business e tecnologia con lo sviluppo di nuove competenze multidisciplinari (si pensi ai *CDO, Chief digital officer*), con lo sviluppo di filiere fisico digitali e con la formazione di ecosistemi basati su nuovi tipi di piattaforme. L'innovazione digitale nasce sempre più da una 'partnership' tra business e tecnologia, dove nascono territori nuovi di collaborazione e analisi, non inquadrabili nei modelli tradizionali. Da qui emerge la grande importanza di non essere più autoreferenziali nei propri di crescita, ma di iniziare a imparare dalle sollecitazioni che arrivano dall'innovazione tecnologica, dai nuovi modelli di consumo dei clienti, dalla collaborazione con i distretti delle start-up, dalla puntuale osservazione degli altri settori, comprendendo i costi e i benefici che la trasformazione digitale sta generando. Disruption tecnologiche applicate ad altri settori apparentemente diversi dai nostri ci rappresentano sia esperienze di come potremmo introdurre degli acceleratori, sia al tempo stesso ci preparano a considerare la possibilità che altri settori possano rapidamente convergere verso il nostro. Domotica, Smart Cities, Connected car, moneta elettronica ed e-health sono solo alcuni degli esempi di come la combinazione di tecnologia e business stia già generando l'affermarsi di nuovi modelli di concorrenza orizzontali (fra operatori di diverse settori) ma anche di concorrenza verticale (tra operatori e fornitori).

b) La seconda direzione è quella che vede la collaborazione fra pubblico e privato⁶ diventare particolarmente importante per favorire la competitività nella fase della trasformazione digitale. Si pensi allo sviluppo delle competenze nei sistemi scolastici e universitari, l'attrazione dei talenti, la formazione, gli incentivi alla nascita di start-up e, più in generale, la trasformazione del rapporto

⁵ Accenture, "Looking-Forward - Trasformazione Digitale" (4/93), (2014)

⁶ Accenture, "Looking-Forward - Trasformazione - Digitale" (7/93), (2014)

amministrazione-cittadino attraverso le tecnologie e la multicanalità. Avere una buona domanda è una condizione necessaria per sviluppare una buona offerta. E buona offerta significa crescita economica e più lavoro. L'innovazione nel procurement pubblico è uno strumento cruciale per sviluppare quella riqualificazione dell'offerta che è necessaria al sistema-paese per fare un salto digitale. La programmazione economica, ovvero il tema della scelta degli investimenti pubblici verso cui finalizzare le risorse a disposizione è, da sempre, una questione critica. Spesso le Pubbliche Amministrazioni, che sono ben consapevoli dei problemi a cui vorrebbero porre rimedio, non hanno le competenze tecnologiche necessarie per trasformare in capitolati innovativi le loro esigenze di soluzioni tecnologiche. Bisogna promuovere con forza una nuova cultura nel pubblico, un cambiamento di mentalità che permetta di sperimentare nuove modalità di confronto tra Pubbliche Amministrazioni e operatori privati per dare vita, in un contesto di massima trasparenza, a forme di procurement pre-competitivo efficaci. E' possibile pensare di innovare solo cambiando il "modo di fare le cose", mettendo in comunicazione l'intelligenza della domanda e l'intelligenza dell'offerta, facendole lavorare insieme per rendere più interconnesso e aperto il sistema del procurement pubblico, più professionalizzato il mondo del trasferimento tecnologico, più coinvolti utenti intermedi e finali per innescare virtuose dinamiche di innovazione, anche dettata dalle richieste di servizi da parte dei cittadini.

c) La terza direzione è quella che punta sullo Human Capital come elemento di accelerazione⁷. Anche qui gli aspetti sono molteplici, ma l'elemento centrale è considerare che la trasformazione digitale è dirompente all'interno delle stesse imprese e non solo sui mercati in cui operano. Da qui, ad esempio, la disponibilità all'apprendimento "just in time" che non può essere soddisfatto da soli processi di formazione interna ma richiede l'utilizzo di modelli di collaborazione con

⁷ Accenture, "Looking Forward – Trasformazione Digitale (8/93), (2014)

l'esterno. Lo smart working, ossia una cultura del lavoro "diffuso" che punta più ai risultati e meno alla presenza fisica, abilitando l'adozione di filiere d'impresa fisico-digitali. Una digital leadership basata sulla capacità di ripensare i modelli di assunzione delle decisioni, semplificare organizzazione e processi, introduzione di modelli sperimentali (con la disponibilità ad incorrere in errori), un'apertura a cogliere gli sviluppi di nuovi mercati. Una cultura manageriale rapida e agile, nel momento in cui la situazione dei mercati è ancora difficile e la partita della trasformazione digitale è appena iniziata, crea infatti le opportunità per competere più efficacemente sui mercati globali che cambiano. Mai come oggi, grandi rischi implicano anche grandi opportunità, ed è evidente che la misura del cambiamento richiede grande coraggio nell'affrontarlo. Stare fermi semplicemente non si può: l'unico risultato certo sarebbe quello dell'irrelevanza o della scomparsa dal mercato. In questa evoluzione, il tempo (agilità e velocità) rappresenta una variabile chiave. La capacità di essere competitivi è strettamente legata all'abilità delle aziende di sperimentare e innovare velocemente, apprendere in fretta dalle proprie esperienze per poi portare altrettanto rapidamente la nuova offerta ai consumatori e al mercato. Saper definire ed eseguire una strategia di successo con rapidità e su larga scala farà sempre più la differenza fra chi vincerà e chi soccomberà. Il management sulla strategia digitale gioca una partita decisiva e il CEO dev'essere il motore di questa trasformazione, combinando il ruolo di Chief Execution Officer con quello di "Chief Evolution Officer". La sfida è grande, ma le aziende che riusciranno a vincerla emergeranno come una classe di imprese competitive nel mondo digitale, ben posizionate per crescere e per realizzare le più alte performance su tutti i mercati.

Non trascurando l'elemento dati (che nello specifico corrisponde alle 'informazioni'), notiamo inoltre che le produzioni di beni e l'erogazione di servizi sono sempre più *customer oriented*. L'*enabler* a ciò è che, oggi, la maggioranza del commercio mondiale nel settore dei servizi è digitale. Basti

pensare che solo in Italia i nuovi sistemi di pagamento costituiscono un business di circa 15 miliardi di euro⁸, e che un italiano su dieci ha acquistato, via smartphone, un biglietto per l'aereo, il treno o la nave.

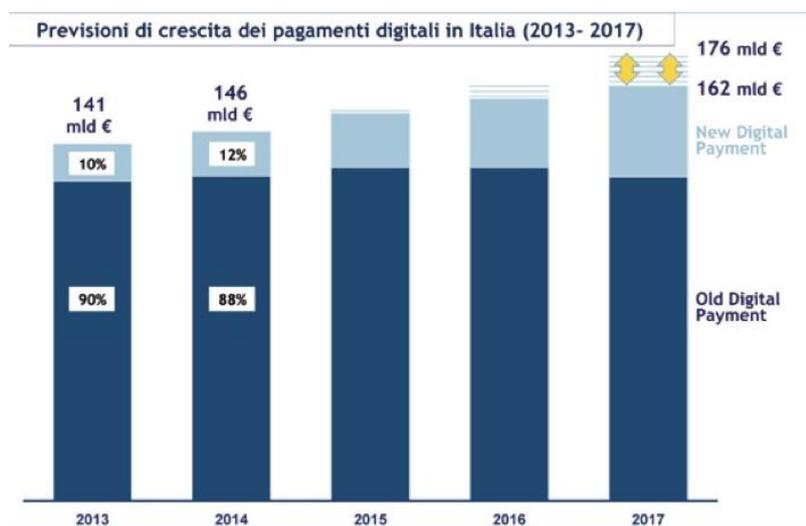


Figura 2 Previsioni di crescita dei pagamenti digitali in Italia⁹

E' facile affermare quindi, che gli individui saranno sempre più connessi, ma ciò che colpisce è che anche le grandi aziende lo saranno. Se si guarda alla globalizzazione delle cosiddette *internet companies* si nota che circa il 50%¹⁰ di quello che loro fanno, mandano, erogano si trova al di fuori dei confini del loro paese d'origine. Infatti, molti esperti del settore concordano nell'affermare che il commercio mondiale dei prodotti 'fisici', avrà in futuro una componente digitale. A questo punto è interessante chiederci: quali sono gli effetti di ciò? In che modo questo fenomeno sta cambiando l'economia mondiale? Quello a cui stiamo assistendo è una massiccia democratizzazione dell'economia mondiale. Siamo più chiari: In passato, erano le grandi *corporation*, i grandi gruppi e le grandi multinazionali a guidare la globalizzazione (a questo proposito tornano utili

⁸ www.aurigaspa.com/Youmark20140220, ricerca sui servizi di pagamento in Italia, effettuata in collaborazione di CartaSi, DedagroupICT, Doxa, Edenred Italia, Intesa Sanpaolo, PayPal, Telecom Italia, BPM, WIND, Sisal, Banca Mediolanum, Banca Popolare di Milano, Banco Popolare di Sondrio, Deutsche Bank

⁹ www.osservatori.net/ Previsioni di crescita dei pagamenti digitali in Italia

¹⁰ McKinsey Global Institute: "Digital Globalization, The new era of global flows" (2016)

alcuni classici esempi come: McDonald's che ha imposto l'*American life style* a praticamente tutto il mondo; la moda made in Italy di Gucci che ha esportato il suo stile oltreoceano; i caffè di Starbucks; i gioielli di Cartier, e via discorrendo). Oggi, tuttavia, a causa delle piattaforme digitali, le piccole imprese, o start up che dir si voglia, possono guidare il complesso fenomeno della globalizzazione. *Amazon*, per esempio, fa la sua fortuna anche grazie a circa due milioni di piccole imprese, le quali riescono ad ottenere scala e raggiungere clienti ovunque nel mondo attraverso la piattaforma digitale offerta da Amazon. Una survey condotta dal "*McKinsey Global Institute*" testimonia infatti che l'86%¹¹ delle Start up, conscie delle opportunità, per essere presenti sul mercato globale sta canalizzando i propri investimenti sullo sviluppo tecnologico. Al giorno d'oggi c'è bisogno di persone che abbiano quindi la capacità di partecipare ed essere protagonisti in questa nuova economia digitale. Si tratta di una vera e propria sfida per tutti i paesi, i quali si troveranno a capire se e in che modo affrontarla per trarne beneficio.

1.2 L'evoluzione della teoria competitiva

Quando si parla di ecosistema di business, facilmente la nostra mente ci rimanda al concetto di settore, ossia "(...) *one of a few general segments in the economy within which a large group of companies can be categorized*"¹². La natura e la definizione dei confini di settore, sono stati oggetto di studio e analisi per circa mezzo secolo, in quanto, a causa dei continui mutamenti che investono l'economia, la materia non è delle più statiche. Colui che, negli anni, ha fornito il contributo più massiccio, è stato sicuramente Michael Eugene Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947)¹³. Porter è un accademico ed economista statunitense, professore alla Harvard Business School ed è uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale.

¹¹ <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-flows-in-a-digital-age>

¹² <http://www.investopedia.com/ask/answers/05/sector.asp>

¹³ <http://www.thefamouspeople.com/profiles/michael-eugene-porter-2365.php>

Porter, nel cercare di modellizzare le dinamiche di settore, ci ha lasciato il suo modello più celebre: “The *Five Forces Model*”. Il modello delle 5 forze di Porter è uno degli strumenti più utilizzati dalle imprese per definire una strategia competitiva che permetta non solo di continuare ad operare sul mercato, ma anche di sviluppare il proprio business nel tempo. Tale modello, detto anche della concorrenza allargata, trova ampia applicazione in quanto si basa su considerazioni e valutazioni che, apparentemente semplici, conducono chi lo impiega a delineare delle chiare linee guida da seguire per garantire la redditività aziendale a lungo termine¹⁴. Le 5 forze che il modello di Porter prende in considerazione, sono tutti i principali fattori di mercato che limitano e comprimono la capacità competitiva dell’impresa e che quest’ultima deve cercare di contrastare per proseguire nell’attività ed aumentare il giro d’affari. Queste 5 tipologie di spinte competitive sono:

Il modello di Porter

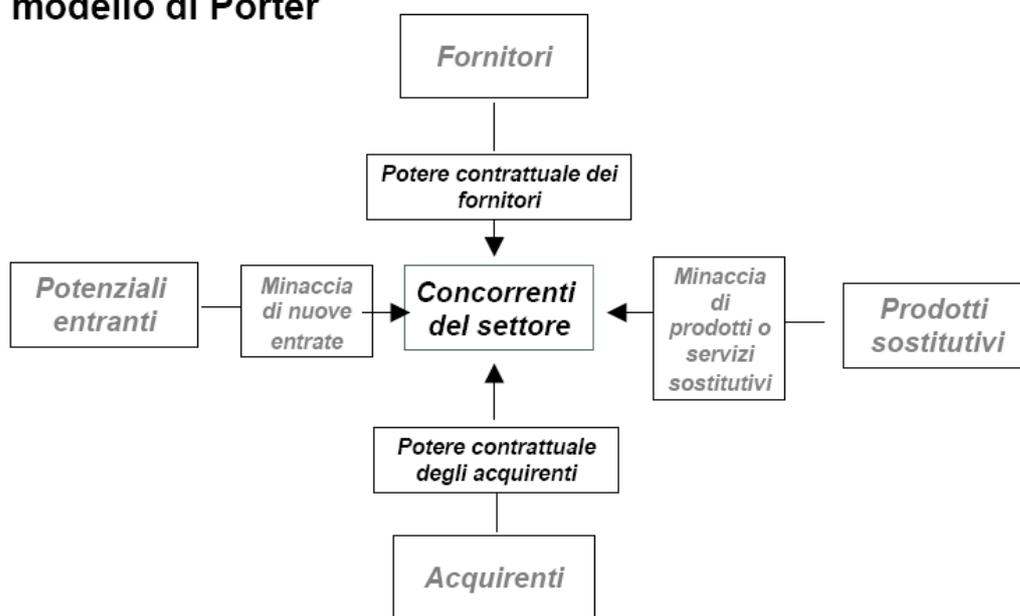


Figura 3 Porter’s Five Forces¹⁵

¹⁴ <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>

¹⁵ Porter E.M. 2008, The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, January 2008

Concorrenti diretti: L'analisi del numero e la forza dei competitor già presenti nel mercato. Molti competitor, che offrono indifferentemente prodotti e servizi, ridurranno l'attrattività di tale mercato;

Potere contrattuale dei fornitori: La valutazione di quanto è facile per i *supplier* aumentare i prezzi. Ciò è dato da: numero di fornitori di input essenziali; unicità dei loro prodotti o servizi; dimensione e importanza del fornitore; il costo legato allo *switch* da un fornitore ad un altro.

Potere contrattuale dei clienti: Una valutazione su quanto è facile, per i clienti, abbassare i prezzi all'interno delle negoziazioni. Ciò è dato da: numero di clienti potenziali; l'importanza di ogni buyer preso individualmente; il costo legato al passaggio del cliente da un player ad un altro. Se un business ha un numero ridotto di clienti, probabilmente questi ultimi hanno la possibilità di dettare i termini delle negoziazioni;

Minacce derivanti dall'ingresso di nuovi concorrenti potenziali: Un mercato profittevole attrae nuovi entranti, i quali erodono i profitti dei vari player che lo compongono. A meno che i player attuali non abbiano eretto barriere forti all'entrata (brevetti, economie di scala, alti investimenti all'entrata, particolari politiche dei governi), la redditività diminuirà progressivamente all'ingresso di nuovi competitor;

Minacce derivanti dai produttori di beni/servizi sostitutivi: Qualora esistessero prodotti sostitutivi in un mercato, la probabilità del cliente di passare facilmente da un'azienda ad un'altra, in caso di prezzi più bassi, sarà alta. Ciò riduce sia il potere dei fornitori, sia l'attrattività di quel mercato.¹⁶

¹⁶ <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx>

E' interessante adesso, coerentemente con il fil rouge che lega il lavoro di tesi, chiedersi quali siano gli impatti che il Digital sta avendo sulle strutture di mercato, in quanto, uno degli aspetti più importanti che non è stato considerato da Porter è proprio la digitalizzazione. A causa della diffusione di Internet e dell'innovazione tecnologica, l'economia globale ha subito un cambiamento strutturale fondamentale, il quale è principalmente guidato dalle innovative technology-oriented company, i cui modelli di business si basano sulle possibilità che Internet offre. Questo nuovo fenomeno è descritto col termine "Internet Economy"¹⁷. L'aumento di importanza dei prodotti con una componente digital e della suddetta internet economy, mettono il modello delle cinque forze di Porter fortemente in discussione, in quanto la Digitalizzazione ha influenzato in maniera radicale le dinamiche di tutte le industry. Risulta alquanto difficile, quindi, creare un modello standard per l'analisi dell'attrattività e della competitività di un settore perché i mercati risultano radicalmente influenzati dai progressi quotidianamente in atto dell'Information Technology (IT). Inoltre, Le informazioni che si trasmettono per via digitale, stanno acquistando sempre più valore. Porter, nella sua prospettiva, considerava l'IT solo come uno strumento, un supporto, ma oggi è di fondamentale importanza considerarlo come una delle leve fondamentali per implementare strategie ed eventuali cambi di rotta improvvisi. La digitalizzazione, si sa, ha ridotto i costi di transazione per l'acquisizione e l'uso di informazioni. A causa di ciò, l'uso delle risorse informative diventa sempre più intensivo e sempre più vincolante rispetto al passato¹⁸. A questo punto dell'analisi risulta accattivante riflettere su come l'Information Technology, considerato come fattore abilitante alla Digitalizzazione, impatta sulle cinque forze di Porter. Molte delle forze di mercato che abbiamo descritto di sopra, sono impattate negativamente¹⁹, ciò

¹⁷ EMES Network, The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective, (2004)

¹⁸ Porter, M. (March 2001). "Strategy and the Internet". Harvard Business Review

¹⁹ Aktouf, O. (2004). The false expectations of Michael Porter's strategic management framework. Revista Universidad & Empresa

significa che i profitti potenziali per le imprese diminuiranno. Se, come abbiamo detto, il numero dei competitor aumenta giorno dopo giorno, l'intensità della concorrenza in un determinato mercato sarà atroce²⁰. Per evolvere e sopravvivere in un'economia di mercato le imprese necessitano di strumenti evoluti in grado di potenziare la loro azione economica, favorendo la riduzione dei costi di gestione e la massimizzazione dei margini operativi. Il processo di digitalizzazione aziendale, da questo punto di vista, favorisce un maggiore dinamismo e l'ottimizzazione dei processi inter/intra aziendali, ma, se per certi versi può essere considerato una naturale evoluzione per le grandi organizzazioni, non è facile da mettere in campo per piccole e medie imprese (PMI). Le organizzazioni, tutte, hanno bisogno di strumenti leggeri, duttili e flessibili con bassi costi d'accesso in grado di facilitare l'interconnessione, in modo naturale e trasparente, per aumentare le opportunità di business. Gli ecosistemi digitali potrebbero essere la chiave per accedere al mercato globale attraverso l'ICT, aumentando così le performance aziendali e le opportunità di business.

Per quanto riguarda la minaccia di prodotti/servizi sostitutivi, le forze digitali hanno reso ampiamente semplice e conveniente, per ogni tipo di azienda, prototipare e testare qualsiasi idea nel giro di poche ore, non mesi o giorni. La stessa Google, ha creato il prototipo dei Google Glass, all'interno di GooglePlex²¹, in soli 90 minuti²². Inoltre, c'è da considerare che, ad oggi, un prodotto che può essere sostituito da un altro prodotto, è pura utopia. Il digital, come abbiamo già menzionato, ha abbattuto lo *switching cost*²³ (costo in cui un consumatore incorre ogni qual volta che vuole passare da un prodotto/servizio/fornitore ad un altro), quindi un prodotto di qualità deve rimanere tale nel lungo periodo per continuare ad essere scelto rispetto alla concorrenza reale e/o potenziale.

²⁰ Dälken Fabian, "Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business", University of Twente, (2015)

²¹ Quartier generale di Google, si trova a Mountain View, nella Contea di Santa Clara, in California

²² Choudhary, Prakash, LinkedIn, (2016)

²³ <http://www.investopedia.com/terms/s/switchingcosts.asp>

Il discorso legato al potere contrattuale dei fornitori è diverso. Non ci sono mai stati tempi più felici di questi per i clienti. I business digitali hanno fornito la tecnologia utile per comprendere a fondo i bisogni dei clienti, anche prima che questi ultimi se ne accorgano e ciò ha portato ad un allargamento straordinario della scelta di prodotti sempre più tailorizzati e un accesso senza ostacoli a feedback e recensioni di altri utenti che hanno usufruito di quel prodotto o servizio. Anche il mercato digitale e gli e-commerce stanno dando ai clienti una grande opportunità per essere esigenti. E' la mobilità a farla da padrona, in quanto, ancora una volta, sta rivoluzionando il mondo del commercio con l'affermazione sempre più massiccia di aziende che fanno la loro fortuna vendendo tramite app.

Per quanto riguarda la forza relativa ai fornitori, con, le imprese non hanno solo bisogno di digitalizzare i loro processi e il loro business, ma è necessario garantirsi l'integrazione verticale con i loro fornitori nel loro ecosistema. Non deve solo essere un rapporto contrattuale basato sullo scambio di merci e/o informazioni, ma deve rappresentare una vera e propria partnership per puntare congiuntamente allo sviluppo. Il cloud e la mobilità sensibilizzano i fornitori verso le nuove frontiere del mercato. Essi oggi godono di molta flessibilità nello scegliere i partner grazie alla disponibilità di integrazione aziendale senza obbligo di continuità con qualsiasi potenziale impresa. I mercati digitali, quindi, come appare palese, non solo hanno beneficiato i clienti, ma anche ai fornitori, dando loro gli strumenti per trovare la prospettiva giusta da cui operare.

La concorrenza degli altri player esistenti, appare fomentata dalle tecnologie digitali. Infatti, come abbiamo già menzionato, il digital sembra aver innalzato notevolmente le aspettative dei consumatori e la semplice soddisfazione di queste da parte delle imprese, oggi, sembra non essere abbastanza. I clienti non effettuano più semplici acquisti meccanici dettati dalle esigenze del momento, ma richiedono una vera e propria esperienza durante il processo di acquisto. L'estremizzazione di questo, ad oggi, è rappresentata dalla cosiddetta *seamless experience* (l'esperienza digitale deve essere paragonabile a quella reale) che porta a livelli massimali di *engagement*. Le società hanno constatato che si sono ridotti anche i

costi di uscita, e ciò comporta che la competizione sia ancora più aggressiva, dato che praticamente chiunque, qualora lo volesse, può costituire una start up e lanciarsi nella mischia con livelli minimi di paura legati al fallimento.

Analizzando le 5 Forze di Porter, da un punto di vista Digital, sembra quindi facile assumere che i business stanno perdendo il controllo della situazione da ogni prospettiva li si voglia analizzare. Questa assunzione, comunque, risulta piuttosto fuorviante. Sarebbe più corretto asserire che le opportunità generate dalle seguenti 5 forze (digital) sono enormi.

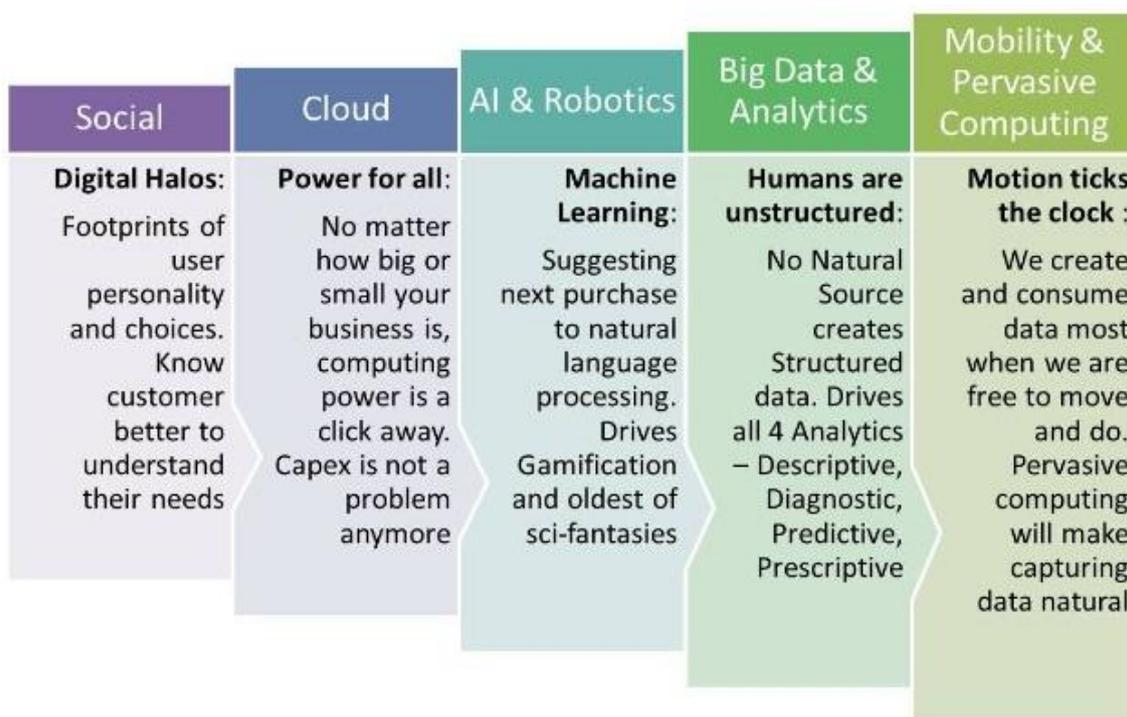


Figura 4 Five Digital Forces²⁴

I business possono agire con aspettative di CAPEX inferiori a prima grazie alle tecnologie Cloud; possono predire in maniera efficace ed efficiente quali saranno i comportamenti e le esigenze dei propri clienti; possono comprendere i trend del settore in cui operano grazie all'enorme quantità di dati che provengono in

²⁴ <https://www.linkedin.com/pulse/digitization-digitalization-digitalis-five-forces-prakash-choudhary>

maniera destrutturata dai dispositivi IoT e via scorrendo; l'intelligenza artificiale permette di sviluppare capacità utili ad identificare i bisogni dei consumatori ancor prima che questi siano scoperti dai consumatori stessi.

Grazie ad Internet il consumatore si può informare in anticipo prima di comprare, e, grazie alla creazione di nuovi canali di distribuzione, alla de-materializzazione di alcuni prodotti, ed al raffinamento dei processi di logistica anche imprese che prima sembravano lontane dal mercato di riferimento, ora possono vendere prodotti e servizi in tutto il mondo. Le imprese sono pertanto costrette a rivedere i loro piani aziendali e le loro consuetudini e a comprendere il modo migliore per adattarsi a questo nuovo scenario. Il processo di digitalizzazione è dunque un passo fondamentale per favorire la permanenza delle realtà aziendali sul mercato, sia per migliorare le relazioni con i clienti (favorendo un processo di rinnovamento dell'immagine), sia per ottimizzare i processi interni e le relazioni con fornitori e partner (a favore di una maggiore efficienza di sistema, di riduzione dei costi di transazione ed emersione di quelli nascosti).

L'ecosistema digitale di business va ben al di là dei confini abituali delle imprese, e prende in considerazione tutti gli attori della catena del valore ed i loro processi, relazioni e schemi di potere al fine di ottimizzare le possibilità di crescita del sistema e non solo delle singole realtà. Questo perché ogni singola azienda vive in relazione con le altre e l'ottimizzazione di processi in una singola impresa, senza considerarne gli effetti nel suo ecosistema esteso, porta a benefici momentanei, ma instabili, giacché dipendenti anche dalle performance dei terzi. Pertanto, la trasformazione digitale, per essere efficace, dev'essere ben pianificata e implementata in modo consapevole, per assecondare la crescita dell'ecosistema di business delle imprese, senza però bloccarne la crescita e l'evoluzione futura.

L'obiettivo degli ecosistemi digitali di business è quello di fornire concetti e strumenti informatici innovativi, sostenibili, in grado di facilitare la digitalizzazione delle imprese, permettendo loro di evolvere nel tempo e rispondere alle sfide del mercato. Si tratta quindi di un'opportunità per tutte le aziende che approcciano il business in modo innovativo e collaborativo, e che vogliono confrontarsi per competere sul mercato e che non vogliono essere dipendenti da una grande impresa che impone i suoi standard e sistemi per interloquire.

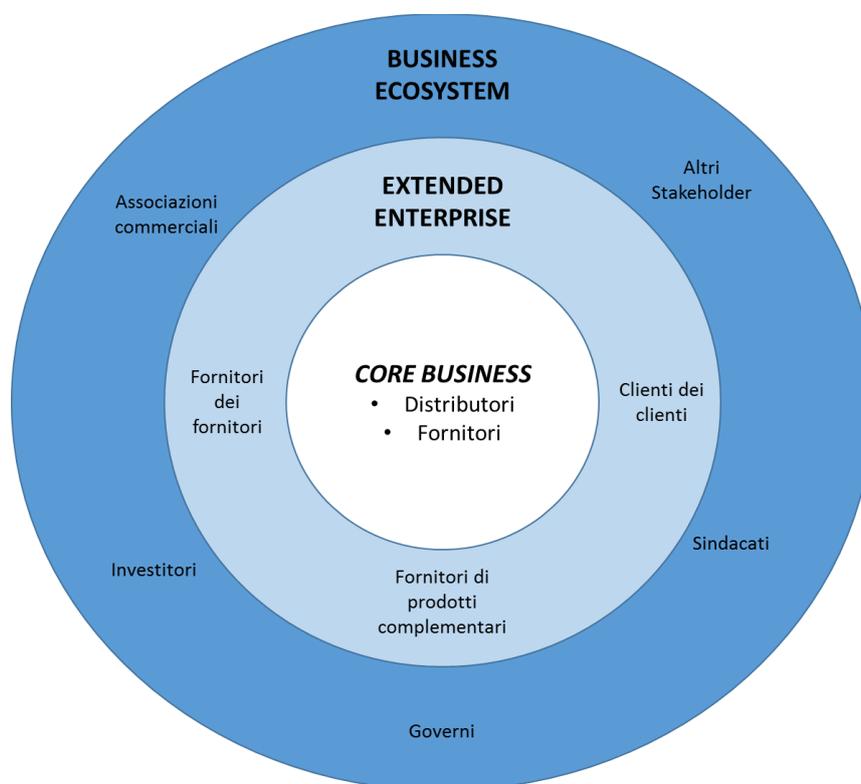


Figura 5 Esempio di ecosistema di business

La tecnologia deve favorire la digitalizzazione e l'evoluzione di quello che Moore ha descritto come *'ambiente ecosistemico di business'*²⁵, ovvero un ambiente dove le imprese co-evolvono attraverso una fitta rete di relazioni cooperative e competitive (cluster di imprese) per sviluppare nuovi prodotti o servizi.

²⁵ James F. Moore, "Business Ecosystem and the view from the firm" (1993)

1.3 *Digital Darwinism*: La necessità di adattarsi al cambiamento

Parlare di Ecosistema (Naturale, di Business o Digitale che sia), ad ogni modo, significa una e una sola cosa: coesistenza. La coesistenza di più identità (individui, animali, aziende che siano) comporta inesorabilmente interazione, la quale, intesa nel senso Fisico del termine (e cioè un evento o una situazione in cui due o più corpi si applicano reciprocamente forze) non può non portarci a discutere di uno dei più importanti comportamenti di un'entità: l'adattamento. Il richiamo alle teorie evoluzioniste di *Charles Darwin* diventa evocativo ed efficace se applicato al mondo del business. Il processo di mutamento costante che coinvolge l'intera società costringe anche le aziende, di grandi o piccole dimensioni, a "mettersi in gioco". Adeguarsi diventa la vera sfida per non essere schiacciati dal processo selettivo innescato dal darwinismo digitale. Il *Digital Darwinism* può essere definito come quel processo evolutivo che rende gradualmente obsolete e poco competitive le aziende che non sono in grado di cogliere il mutamento e si verifica quando il comportamento del consumatore evolve, di pari passo con la tecnologia e la società, molto più rapidamente rispetto alla capacità di adattamento di un'azienda al cambiamento stesso. Le organizzazioni che non sanno rinnovarsi, per allinearsi alle esigenze e le aspettative del cliente, diventano anelli deboli di una catena evolutiva che vede sopravvivere soltanto i brand e le aziende in grado di ascoltare il proprio cliente ed i suoi bisogni primari. Nel processo di selezione del darwinismo digitale, sistemi e processi nel sistema economico e nella società cambiano e si evolvono più rapidamente di quanto le aziende stesse riescano ad adattarsi ed è proprio in questo scenario cangiante che ognuno diventa potenzialmente vulnerabile. Lo stesso *Brian Solis*, autore del libro "*Digital Darwinism*" (2015), infatti, ci ricorda che:

*“Nessun business è troppo grande per fallire,
o troppo piccolo per avere successo.”²⁶*

Ma come possono sopravvivere le aziende ai mutamenti nel mercato e nella società? La parola d'ordine diventa “adattamento”, apertura alla trasformazione imposta dallo scenario nel quale si opera, fare dell'empatia la propria strategia risolutiva di CRM. In un'unica parola: attuare una trasformazione digitale.

Anche se, di primo acchito, può sembrare una semplice *Buzz-word*, la trasformazione digitale diventa la possibile risposta al darwinismo digitale sulla quale puntano quelle aziende che investono nelle nuove tecnologie e tentano di rinnovare modelli e strategie d'impresa per evolvere la propria competitività nell'era digitale. *Digital transformation* non è sinonimo di uno step conclusivo di un processo, indica invece una continua scommessa per poter sopravvivere sul mercato evitando la minaccia di obsolescenza che la *Digital Revolution* porta con sé. La tecnologia è considerata un catalizzatore per non lasciarsi travolgere in modo inerme dal cambiamento, ma non rappresenta una soluzione definitiva. La vera anima dell'evoluzione è rappresentata dalle persone che ruotano intorno all'ecosistema aziendale, dipendenti e clienti. Ma cosa significa davvero avviare una digital transformation? L'impatto dei nuovi *device, network, app, internet of things* e tutto ciò che ruota intorno ad essi, suggerisce l'idea di un futuro ricco di risorse per tutte le aziende in grado di sfruttarle al meglio per poter aumentare la propria *brand awareness* e stimolare un *engagement* sempre più profondo con il consumatore. Recepire il cambiamento e non diventare un semplice *follower* del trend di turno diventa il carattere distintivo delle aziende in grado di consolidare la propria presenza sul mercato. Rinnovarsi, investendo nelle nuove tecnologie e in nuovi modelli di business, si traduce in un miglioramento della customer experience. La trasformazione digitale pone, finalmente, al centro di tutto il consumatore. Tale cambiamento, sembra essere dettato dall'evoluzione del

²⁶ Solis, Brian, 2015, Digital Darwinism

digital customer, vale a dire un consumatore con sempre più potere, sempre più interconnesso ed iper-informato. Social network, *smartphone*, tablet, *gamification*, siti comparativi, geo-location e molto altro diventano infatti risorse che arricchiscono l'esperienza del consumatore attuale, un vero e proprio *prosumer*²⁷, in grado di partecipare attivamente ai processi di produzione rivelandosi, quindi, il protagonista del cambiamento, la bussola alla quale le organizzazioni devono rivolgersi per non perdersi nell'onda dell'evoluzione. Volendo parafrasare il protagonista de “*La Grande Bellezza*” di Sorrentino, potremmo dire che il consumatore di oggi è in grado non solo di partecipare al cambiamento, ma ha anche il potere di farlo fallire, ovvero di diventare la variabile discriminante del successo di un brand e uno dei più importanti inibitori o catalizzatori della sopravvivenza di un'azienda. Il digital customer esige quindi un cambiamento nei modelli di business tradizionali, scegliendo tempistiche, canali e modalità di comunicazione in grado di rendere l'interazione tra azienda e cliente sempre più flessibile e pervasiva, all'insegna del “tutto e subito”. Una trasformazione già visibile nello stile di vita veloce e compulsivo del digital customer sempre più multitasking e *always on*, con una linea di confine tra sfera privata e professionale ogni giorno più labile. Alcune strategie in grado di generare valore per il business aziendale e la *customer experience*²⁸ possono convertirsi in vere e proprie leve strategiche di trasformazione digitale, come:

- Il miglioramento della presenza digitale (attraverso, ad esempio, costanti aggiornamenti della pagina web aziendale e delle piattaforme social)
- L'integrazione tra social, mobile, web, e-commerce e servizi offerti per garantire una *customer experience* integrata;
- Il miglioramento dei servizi di *customer-facing technology*, ovvero quei sistemi dedicati e utilizzati direttamente dai clienti;

²⁷ Toffler A., “The third wave”, (1980)

²⁸ Lieb R., Solis B., Szymanski Jaimy, The 2014 State of Digital Transformation, how companies are investing in the digital customer experience, Altimeter”, (2014)

- L'ottimizzazione dei *digital touch point* (i DTP di comunicazione, servizio e relazione con il cliente rappresentano un efficace punto di contatto tra cliente e azienda nel mondo digitale); Il rinnovamento del customer service in grado di comprendere le aspettative del *digital customer* (nel tentativo di allineare le aspettative dell'utente con gli obiettivi di business e comunicazione dell'azienda).

Quali saranno le implicazioni del Digital Darwinism e la reale portata innovativa della digital transformation sul futuro del business, è difficile comprenderlo. Ciò che sembra certo, però, è che nessuno può sfuggire a tale cambiamento. Le principali organizzazioni hanno iniziato a ri-immaginarsi in un mondo 'technology-driven' in cui erano l'automazione e la *data analytics* a farla da padrone. Ciò, ha fatto da propellente ad un'ondata di cambiamenti senza precedenti, che ha portato alla trasformazione di molti Business tradizionali in Digital Business.

1.4 Digital Culture Shock

Sebbene il cambiamento più grande è stato rappresentato dall'introduzione di molte innovazioni tecnologiche, bisogna essere in grado di riconoscere un considerevole mutamento anche dal punto di vista culturale. Com'è elementare notare, il digitale è ormai permeato in ogni settore dell'economia provocando un notevole cambiamento nella gestione e nella programmazione dei piani aziendali. Questa fetta di economia digitale ha rappresentato circa il 22%²⁹ dell'economia mondiale nel 2015 (aumento straordinario se si considera il 5% del 2005). Ci sono nuove tecnologie che portano con sé nuove e più efficienti soluzioni rispetto al passato. Ci sono più dati e nuovi sistemi da legare insieme. Ci sono nuovi settori, nuove imprese (il boom legato alle start-up è spaventoso). Contemporaneamente però, anche il mondo al di fuori dell'azienda sta cambiando: gli *stakeholder* stanno modificando i propri interessi; i consumatori stanno cambiando le loro esigenze in termini di personalizzazione, velocità e qualità dei servizi. Prendendo in considerazione quest'ultimo aspetto, è interessante soffermarci sull'aumento della cosiddetta *Generazione dei Millennials*, la quale comporta, oltre che ad un nuovo tipo di *client*, anche la formazione di una nuova *working class* con prospettive ed aspirazioni molto diverse rispetto al passato. Questa generazione *born-digital*, richiede un mondo profondamente modellato sulla base delle loro esigenze e delle loro aspettative riguardo l'organizzazione del mondo del lavoro. L'elemento caratterizzante del loro scenario lavorativo ideale, è sicuramente l'adozione di una collaborazione pervasiva con le tecnologie. Questi cambiamenti però, non sono fasi, ma rappresenteranno, piuttosto, le fondamenta di una nuova normalità. Secondo una *survey* condotta da Accenture nel 2015, su più di 3.100 dirigenti, l'86%³⁰ di quelli dell'area IT, prevedono che i fenomeni di cambiamento tecnologico aumenteranno esponenzialmente nei prossimi 3 anni in un ritmo senza precedenti

²⁹ Accenture, "Technology Vision 2015", (2015)

³⁰ Accenture "Technology Vision", (2015)

nel loro settore. C'è anche da dire che molte aziende al contempo, scosse dagli impatti fulminanti delle tecnologie, si sono come paralizzate e hanno assorbito passivamente l'ondata di rivoluzione ancora in corso. Una volta terminata questa pausa di riflessione, avranno bisogno di iniziare a modificare i loro prodotti, i loro modelli di business e tutti i processi che li supportano. Avranno bisogno di sviluppare nuove competenze, e, allo stesso tempo, di imparare modi diversi e più di agili di lavorare in tutte le aree dell'ecosistema di business. Tutto ciò richiede un modo diverso di guardare le componenti di business e, inoltre, nuovi modi di investire nel loro sviluppo. Al di là della miopia che un manager di qualunque azienda, in qualunque settore possa avere, il business oggi è digitale e l'organizzazione, così come la *workforce* e la cultura devono andare nella stessa medesima direzione. Per fortuna, ci sono modelli già pronti da cui trarre ispirazione. Non sono soltanto le grandi aziende high-tech ad aver stabilito la *digital culture*, ma ci sono anche altre organizzazioni, di altri settori che sono riuscite ad imporre un proprio paradigma. Per esempio, la *Virgin America*, una compagnia aerea low-cost major americana facente parte dell'azienda di Sir Richard Branson, la *Virgin Group*, è la sola, tra tutti i competitor del settore, ad avere sede nella Silicon Valley. Qui, ha imparato a pensare come le grandi aziende tecnologiche dirompenti radicate in quell'area, e questa scelta di grande carattere strategico, è servita alla compagnia per sperimentare ogni cosa: dall'organizzazione interna, alla riconfigurazione dei processi legato all'acquisto dei biglietti.

Dopo questa breve, ma esemplificativa panoramica, spieghiamo adesso quali sono le basi di una *digital culture* vibrante e di successo. Esistono *quattro pilastri*³¹ fondamentali su cui le imprese dovranno sforzarsi di costruire per guidare il cambiamento, accogliere con successo i fenomeni *disruptive* e conoscere i rischi di un'organizzazione improntata sul digital.

³¹ Accenture, 2016, "Technology Vision 2016: People First"

- ***Built for change***: Il primo, con tutta probabilità, è il più importante. Le organizzazioni devono essere strutturate per abbracciare il cambiamento, che molte volte può voler dire “cambiare il modo in cui si opera, in quanto azienda”. Per poter incalzare il ritmo violento della rivoluzione digitale è di fondamentale importanza “viaggiare ad alta velocità”, il che presuppone avere una struttura flessibile e sempre pronta ad abbracciare i nuovi trend. Questo si può tradurre in: sviluppo di nuove skill, nuovi processi, nuovi prodotti e, soprattutto, nuove modalità di lavoro. L’elemento che funge da collante tra tutti gli elementi di cui sopra è senza dubbio l’accettazione tra le persone all’interno di un’organizzazione. Al di là del ruolo e della dimensione, la *workforce* deve essere abituata al cambiamento e preparata a comprenderne gli impatti.
- ***Data-driven***: Il secondo pilastro, altrettanto importante, ma ancora sottosviluppato, stabilisce che le imprese debbano essere, come si suole dire in gergo: *data-driven*. Molto è stato detto negli ultimi anni riguardo l’importanza legata all’utilizzo di dati, ma essere veramente *data-driven* va oltre il semplice possesso dei migliori *tool* e delle migliori *skill*. Significa cambiare le basi per prendere decisioni ad ogni livello. Anziché basarsi sull’esperienza, sull’istinto o anche sul principio *HiPPO* (*highest paid person's opinion*), ciò che è realmente necessario è che i dati diventino così diffusi e facilmente disponibili da supportare il processo decisionale *insight-driven*. Insieme alla *workforce* che, ad ogni livello, rappresenta il vero *boost* per il cambiamento, anche i leader sono chiamati a giocare un ruolo fondamentale.
- ***Embrace disruption***: Ciò che gli si chiede è non tanto di focalizzarsi sugli impatti economico-finanziari di breve periodo correlati al Digital, quanto, nel verso senso del termine, di *abbracciare la disruption* e di renderla parte del DNA organizzativo. In questo modo, sarà realmente possibile ispirare

le persone ad adottare una vision basata sulla completa cooperazione tra uomo e tecnologia, capace di svolgere attività di qualsiasi tipo in maniera diversa e più efficiente. L'attività fondamentale in questo scenario è rappresentata dall' ascolto delle persone (clienti, partner, dipendenti ecc.) per comprendere a fondo i bisogni emergenti, le attitudini e i requisiti necessari per guidare i fenomeni di disruption. Solo attraverso un comportamento proattivo di questo tipo, sarà possibile ridefinire e ridisegnare *best practice* utili per essere protagonisti in questo ecosistema iper-dinamico. Prendiamo ad esempio quello che sta facendo Samsung, la quale sta lanciando sul mercato un flusso incredibile e costante di quelli che oggi definiamo *next-generation wearable* e di apparecchi smart (frigoriferi che inviano sms se la porta è stata lasciata aperta, lavatrici che riconoscono il momento in cui è più conveniente, in termini energetici, effettuare un ciclo di lavaggio, aspirapolveri robot controllati da Smartwatch o Smartphone. L'azienda Coreana sta iniziando ad immaginare un mondo in cui tutti questi apparecchi saranno connessi l'uno con l'altro. La disruption non ha fermato Samsung, la quale si è mossa anche dal punto di vista degli investimenti in capitale umano con il *C-Lab Program*³², un programma in cui i dipendenti hanno la possibilità di sviluppare idee nell'ambito di una competizione interna.

³² <https://news.samsung.com/global/>



Figura 6 Samsung Creative LAB³³

I vincitori beneficeranno di un anno di pausa dal loro regolare impiego, per essere inseriti in un piccolo team di ricerca e sviluppo della loro idea.

“Imagine a world in which these appliances are connected to each other. You’d have one of the largest platforms for distributing content and services and apps even ads³⁴”

David Eun (Samsung, Executive Vice President)

Sfortunatamente, il ritmo spaventoso di cambiamento dovuto alla digital economy, del quale siamo diretti testimoni, ha creato nuove aree di rischio.

- **Digital risk awareness:** Il quarto ed ultimo pilastro individuato parla appunto di questo: della *risk awareness*. Il digital business incontrerà e creerà nuovi potenziali pericoli a cui il business di tipo tradizionali non è mai stato esposto: nuove minacce legate alla *cyber security*; responsabilità per la garanzia alla privacy dei clienti; la sempre crescente domanda di trasparenza; la questione legata all’ uso etico delle nuove tecnologie. I leader quindi devono rispondere a ciò tenendo sempre maggiormente in

³³ <http://www.xda-developers.com/xda-external-link/samsung-to-show-off-5-c-lab-projects-at-sdc-2016/>

³⁴ <http://www.fastcompany.com/3041652/most-innovative-companies-2015/the-worlds-top-10-most-innovative-companies-of-2015-in-the-in>

considerazione la *digital trust* in ogni cosa che fanno, affinché la sicurezza, la privacy e la *digital ethics*, siano parte integrante dei processi di sviluppo che permettono all'azienda di crescere e abbracciare il cambiamento.

Come morale conclusiva di questo breve viaggio alla scoperta dello shock culturale che le organizzazioni (e gli attori che le compongono) stanno attraversando, è facile notare come si sia fatto un salto sorprendentemente lungo in un tempo straordinariamente ristretto. In questo salto, le azienda hanno capito che:

- Non bisogna soltanto servire i cliente, bensì bisogna collaborare con loro
- Non si tratta solo di competere con i rivali, bisogna diventare partner
- Non ci si deve più sentire limitati dai confini di un settore, bisogna stracciarli³⁵

L'elemento centrale da considerare è che la trasformazione digitale è dirompente anche e soprattutto all'interno delle stesse imprese (e non solo sui mercati in cui operano), pertanto, anche se il tessuto connettivo di ciò può essere rappresentato dalle tecnologie, il fattore abilitante sono e saranno sempre le persone.

³⁵ Accenture "Technology Vision 2016"

2 LA DIGITAL DISRUPTION

2.1 Disrupt or be disrupted

All'alba del terzo millennio viviamo un'era caratterizzata da innovazioni che, giorno dopo giorno, stravolgono profondamente non solo tutti i settori dell'economia, ma anche, e soprattutto, la nostra quotidianità. Oggigiorno, infatti, non sembra esserci un settore nell'economia in cui non vi sia una qualche componente di natura digitale (o digitalizzabile) su cui fondare modelli di business alternativi che abbiano impatti più o meno rilevanti per le imprese *incumbent*. “Cosa cambia?”, “in che misura?”, “in che direzione?”, “sotto la spinta di quali attori si modifica lo scenario in cui operiamo quotidianamente?”. Sembrano essere queste le domande più ricorrenti che le imprese si pongono al giorno d'oggi. Domande che possono essere risolte con una risposta comune: nessun settore industriale resterà immutato. Non saranno solo i tradizionali modelli di business a subire una trasformazione, ma anche le offerte di prodotti e servizi, le quali verranno cucite sui bisogni sempre più mutevoli dei consumatori, provocando una conseguente riconfigurazione forzata delle catene del valore che le generano. Qualcuno avrà la capacità di giocare un ruolo attivo in questa partita, riuscendo così a rompere velocemente schemi e regole di business consolidati, altri invece, verranno letteralmente spazzati via, investiti proprio dall'azione di questi cosiddetti *digital disruptor*. Indipendentemente dal ruolo che andranno a ricoprire in questo nuovo processo di trasformazione, infatti, ogni impresa dovrà confrontarsi con alternative migliori e meno costose delle tecnologie che sono attualmente *core* per il proprio business. La diffusione di tecnologie digitali non trasformerà solo il *modus operandi* di tutti i settori dell'economia, ma sta sempre più sfumando i confini tra di essi. Le strutture fisiche, infatti, costituiscono oggi solo un ostacolo allo sviluppo, infatti gli innovatori di maggior successo adottano un approccio “*combinatorio*”: molteplici fonti di valore (esperienze, tecnologie, risorse) sono combinate tra loro

al fine di creare nuovi modelli di business dirompenti e conseguire guadagni esponenziali³⁶.

In ambito ICT, stiamo assistendo ad un marcato progresso tecnologico, accompagnato e reso possibile dall'implementazione di nuove infrastrutture. Tale espansione di natura tecnologica è il vero catalizzatore di una serie di fenomeni come: la diffusione su scala globale di Smartphone e Tablet; la possibilità di usufruire di internet in mobilità; l'opportunità di offrire una varietà straordinariamente elevata di funzionalità interagendo con altri ecosistemi, grazie alle App; il basso investimento necessario per lanciare le suddette App; la disponibilità sempre crescente di banda larga; l'attitudine spasmodica delle persone ad essere sempre connesse³⁷.

Le innovazioni di cui stiamo parlando non riguardano esclusivamente nuovi prodotti o servizi, ma anche, e soprattutto, nuove abitudini di consumo e di fruizione dei contenuti di qualsiasi tipo. Proviamo a capire meglio: in un contesto del genere rubriche, telecamere, portafogli, palmari, GPS per auto, telecomandi, mappe, libri, agende telefoni e orologi, che prima erano oggetti considerati apparentemente aventi nulla a che fare l'uno con l'altro, sono oggi accomunati da un filo sottile che li collega. Tutti. Ogni oggetto sopramenzionato è stato, o sarà a breve, vittima del fenomeno denominato "*Disruption*", un nuovo genere di innovazione dalla potenza così devastante da mettere in pericolo aziende consolidate nel giro di pochi mesi o addirittura giorni. Bisogna convincersi che la digital disruption è un elemento chiave in questa nuova società, perché regala la possibilità alle imprese di fare leva sulle nuove tecnologie digitali per reagire ed imporsi nei nuovi scenari competitivi e tenere il passo dei cambiamenti che si stanno verificando nelle scelte dei consumatori. La tecnologia, quindi, diventa il

³⁶ <https://emear.thecisco.com/site/content/lang/en/id/3631>

³⁷ Ross, D. F., "Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships", CRC Press, (2016)

driver principale per molti business, ed ha di fatto fornito alle aziende di ogni tipo la spinta adeguata per ripartire e generare vantaggio competitivo.

Dobbiamo il termine “*disruptive innovation*” a Clayton Christensen³⁸, professore di Harvard, che per la prima volta lo coniò nel tentativo di identificare l’effetto di una nuova tecnologia su un modello di business condiviso. Le aziende in genere, per loro natura, sono portate ad innovare le proprie attività in modo incrementale, riuscendo così a servire meglio la propria clientela esistente, ma spesso non riescono a introdurre importanti cambiamenti che potrebbero aiutarle a conquistare nuovi target in modo lineare e indisturbato. Le innovazioni disruptive, secondo Christensen, da un lato presentano funzionalità normalmente ritenute poco interessanti dai clienti attuali (quindi non facilmente rilevabili dalle ricerche di mercato standard), dall’altro hanno una velocità di propagazione molto elevata. Gli esempi sono tanti, su tutti *WhatsApp*, start up fondata sulla messaggistica istantanea acquisita dal colosso Facebook il 5 Ottobre 2015 per ben 19 milioni di dollari (“*Mark Zuckerberg spent more than the Iceland GDP!*”³⁹). Ulteriore esempio è costituito dai prodotti Apple, aventi come principale obiettivo l’intuitività e un’esperienza d’uso caratterizzata dall’emozione. Proprio l’azienda di Cupertino ha fatto della disruption la propria fortuna. Un illuminante articolo apparso su Harvard Business Review⁴⁰, contiene un passaggio che può aiutare la comprensione del fenomeno:

“L’innovazione basata sull’utente è perfetta per creare innovazione incrementale, ma difficilmente genera cambiamenti radicali. Infatti, Apple non mette in discussione i bisogni esistenti, ma ne crea di nuovi. Con l’iPad, non ha fornito una risposta ai bisogni del mercato, ci ha semplicemente fornito un

³⁸ Christensen Clayton, Horn B. Michael, Johnson W. Curtis. “Disrupting Class - How disruptive innovation will change the way the world learns”, 2008, McGraw Hill.

³⁹ <http://www.forbes.com/sites/parmyolson/2014/10/06/facebook-closes-19-billion-whatsapp-deal/#3c0ca99c179e>

⁴⁰ Verganti Roberto “Apple’s Secret? It tells us what we should love”. Harvard Business Review. 2010.

qualcosa che poteva essere in linea con noi e di cui avremmo potuto fare a meno.”

Tornando al tema è importante sottolineare che la causa, o meglio il merito, di tali innovazioni non viene attribuito alle sole invenzioni in ambito tecnologico. Infatti, come abbiamo detto prima, un ruolo importante è stato ricoperto dalla loro rapida trasformazione in cambiamenti negli stili di vita e nelle abitudini delle persone.

Lo spaventoso impatto della Disruption è il risultato di tecnologie straordinariamente non convenzionali che hanno due sostanziali caratteristiche⁴¹:

- Sono migliori nelle prestazioni e nelle funzionalità
- Sono più economiche

In questo originale modo di vedere il mondo, i nuovi servizi e i nuovi prodotti nascono trovandosi improvvisamente a competere su prezzi, prestazioni e personalizzazione con altri prodotti e altri servizi addirittura presenti in mercati diversi. Grazie alla banda ultra larga ed a standard informatici consolidati su un livello molto elevato, nonché alla straordinaria espansione dei dispositivi mobili, gli utenti di tutto il mondo possono accedere a queste rivoluzionarie novità nel momento in cui vengono lanciate. Anche il Marketing subisce una sorta di stravolgimento nelle sue regole di conduzione, infatti non è più di diretto con un approccio *Top – Down*, ma sono gli utenti stessi che creano gran parte dell'*advertising* (nonché alcune funzioni proprie di un servizio clienti), attraverso piattaforme di social network, siti di recensioni, blog e altri strumenti che permettono lo *sharing* di informazioni⁴². E' facile affermare che un ruolo di fondamentale importanza è giocato dallo smartphone, un dispositivo che abbina il mondo della comunicazione con l'elaborazione di dati di natura informatica, e

⁴¹ Conole G., “Disruptive technologies: strategies for enhancing the growth”, Revista de Educación a Distancia, (2015)

⁴² Downes Larry, Nunes Paul, “Big Bang Disruption”, Egea, (2010)

che è dotato, inoltre, di una miriade di micro applicazioni software. Le App, così chiamate, possono essere (e sono) “piccole” per un semplice motivo: perché le informazioni sfruttate vengono immagazzinate ed elaborate altrove, nel cosiddetto *cloud*. Tale combinazione di elaborazione dati, componente hardware e software, ha rapidamente soppiantato un numero incredibilmente elevato di *device*, prodotti e servizi (alcuni dei quali piuttosto recenti, altri, invece, esistevano da tempo).

Non bisogna stupirsi che i prodotti e i servizi che vengono spesso usati come esempio appartengono all’universo dell’elettronica di consumo, della comunicazione e dell’informatica. Questi settori, soprattutto quelli correlati ai servizi di mobilità, hanno registrato la più rapida crescita nella storia. Nei peggiori anni, quelli caratterizzati dalla recente crisi economica, spesso quello citato ha rappresentato l’unico settore a dare l’impressione di registrare, nonostante tutto, un certo livello di crescita e di ottimismo tra consumatori e produttori. Ci sono tanti altri motivi per concentrarsi sul settore mobile, come ad esempio:

- **La velocità:** il rapidissimo ciclo di ricambio dei nuovi prodotti e servizi nell’informatica mobile (relativo sia ai device che alle app) lo qualifica come il settore con maggiore appeal e maggiori impatti con cui la Disruption si sta abbattendo. Quello legato ai prodotti tecnologici di largo consumo, è il settore in cui è più palese il verificarsi di ciò che funziona e cosa no, man mano che gli attori che guidano il mercato sviluppano le nuove strategie, le nuove regole di sviluppo dei prodotti, del marketing e dei servizi correlati al cliente.
- **Il modello *platform*:** Il settore *high-tech*, inoltre, costituisce il vero enabler affinché l’ondata di disruption travolga lo spartito strategico di tutte le aziende, anche di quelle lontane dall’occhio del ciclone, le quali devono

imparare a riconoscere come la tecnologia mobile si sta evolvendo e l'importanza degli impatti che essa avrà sul loro business.

- **La portata:** Il numero di smartphone e tablet e la loro penetrazione è ad oggi impressionante. Nel 2015 in Italia il 65% delle persone ne era in possesso, percentuale che comunque, inutile dire, è destinata a salire. I player dei mercati possono facilmente accedere a componenti cosiddetti *off-the-shelf (COTS)*⁴³, cioè già pronte e progettate ad hoc per l'informatica mobile.
- **L'accesso all'ecosistema:** Oggi il mobile rappresenta l'iconografia del settore che meglio incarna l'essenza della Big Bang Disruption: il rimpiazzamento della classica supply chain con un ecosistema. Diversamente dallo scambio statico e bidirezionale di informazioni e di beni, gli ecosistemi mettono l'accento sull'interazione multidirezionale degli attori che operano all'interno di tale scenario. Ciò permette, ad ogni partecipante, di creare in maniera rapida, nuove partnership, nuove iniziative e nuove imprese, man mano che la tecnologia si evolve. Tale uragano che, nel vero senso del termine, si sta abbattendo su praticamente ogni settore dell'economia, non sta investendo semplicemente prodotti o servizi, ma anche sul processo stesso di innovazione. Le aziende e i soggetti che le popolano, per approcciare con positività al fenomeno di disruption, stanno man mano modificando il loro modo di fare business: invece di implementare prodotti e servizi in gran segreto, per esempio, lavorano sotto gli occhi di tutti, lasciando che gli *early user* collaudino e amplino ogni "iterazione" (cioè, ogni nuova versione)⁴⁴ dei loro progetti.

⁴³ <https://it.wikipedia.org/wiki/COTS>

⁴⁴ Downes Larry, Nunes Paul, "Big Bang Disruption", 2010, Egea

Nel corso dell'ultimo quarto di secolo, le teorie sull'innovazione, si sono sviluppate in tre epoche distinte:

La prima viene fatta risalire all'era antecedente a quella caratterizzata dall'informazione, nella quale si riteneva che i nuovi mercati venissero creati con un approccio Top-Down. Gli addetti all'innovazione, generavano prodotti segmentati e mirati a clienti che avevano la possibilità di pagare di più ed erano anche disposti a farlo. Tali prodotti spesso sono catalogati come "beni di lusso", e, grazie all'efficienza e alle economie di scala conseguite, potevano catapultarsi nei mercati di massa sotto forma di versioni simili, vendute a prezzi inferiori. Per esempio, gli optional delle automobili che un tempo erano considerati un lusso, vengono oggi tranquillamente applicati ad ogni vettura che viene venduta.

L'approccio di tipo Top-Down, di cui sopra, fu messo in discussione nel testo "Il Dilemma dell'Innovatore" di Clayton Christensen del 1997⁴⁵, il quale sosteneva invece, che i disruptor, il più delle volte, seguono un approccio dal basso verso l'alto (bottom up). In questa seconda era quindi, le tecnologie cosiddette dirompenti vengono alla luce con meno valore e meno funzionalità rispetto a quelle supportate al momento dal mercato, ma con un prezzo nettamente inferiore, soprattutto per i clienti la cui scelta non è orientata a livelli elevati di qualità. Per scampare al cosiddetto "dilemma dell'innovatore", come Christensen stesso l'ha battezzato, i manager di una impresa incumbent devono necessariamente restare in guardia per individuare tecnologie disruptive sotto forma di prodotti sostitutivi di qualità inferiore che entrano inizialmente nei mercati conquistando i consumatori meno redditizi e, a mano a mano che si ottiene un miglioramento da un punto di vista tecnologico, risalire fino a competere con i player dominanti in quel mercato.

⁴⁵ Clayton M. Christensen, "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Boston, Harvard Business School Press, (1997)

La terza epoca può essere spiegata con l'ausilio delle teorie di W. Chan Kim e Renée Mauborgne, contenute nel libro *Strategia Oceano Blu*. In questa fase vi è un marcato aggiornamento della versione bottom-up dell'innovazione dirompente progressiva, fornendo esempi di disruptor che non pensano più ai prodotti tradizionali e ai concorrenti tradizionali, bensì a bisogni non soddisfatti in mercati esistenti (talvolta maturi) approcciandoli da nuove prospettive⁴⁶.

Oggi giorno siamo nel bel mezzo di una quarta fase, ancora non contemplata dalle letterature varie: l'era della Big Bang Disruption, caratterizzata da innovazioni radicali che esplodono sul mercato, ribaltando la vita del consumatore dall'oggi al domani, mandando di fatto nel dimenticatoio i propri predecessori⁴⁷. In questa era, i player, per contendersi una fetta di mercato attaccano da tutti i fronti contemporaneamente, apparentemente senza regole. Dato che i disruptor vincolano i propri prodotti e servizi alla crescita esponenziale della tecnologia e al progressivo abbassamento dei costi, ciò che sono in grado di offrire è allo stesso tempo più economico, più personalizzabile e migliore.

Questo dibattito introduttivo può far riflettere su un nuovo modo di guardare un ambiente esterno sempre più caratterizzato dall'imprevedibilità, che porta con sé opportunità che sembrano davvero essere alla portata di chiunque. E' altrettanto chiaro però, che la Disruption, se non avvertita per tempo, rischia di rappresentare una catastrofe irreversibile per le imprese incumbent (riferendoci col termine a quelle imprese le cui strategie guidano un'intera industry⁴⁸), le quali verranno inesorabilmente spazzate via da questo uragano di innovazione devastante⁴⁹.

⁴⁶ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", Boston, Harvard Business School Press, (2005)

⁴⁷ Downes Larry, Nunes Paul, "Big Bang Disruption", Egea, (2010)

⁴⁸ <http://www.investopedia.com/terms/i/incumbent.asp>

⁴⁹ Downes Larry, Nunes Paul, "Big Bang Disruption", Egea, (2010)

2.2 Cambia il ciclo di vita dei settori: Dalla curva di Rogers allo Shark Fin Effect

Per comprendere appieno l'entità del nuovo fenomeno di cui ci accingiamo a discutere, è utile far riferimento ad uno dei primi settori che ne ha sperimentato gli effetti devastanti: i flipper. Si tratta di un esempio che calza a pennello, e che è stato utilizzato da Paul Nunes e Larry Downes nel loro libro "the Big Bang Disruption":

"Electric Pinball machines first appeared in the 1930s and were perfected in the 1940s with the addition of Flippers. Throughout the 1940s, pinball was the subject of a crusade that extended to other forms of entertainment presumed to contribute to juvenile delinquency and were rounded up and smashed in large public executions. By the end of the decade, pinball had been banned outright in most major U.S. cities. With the loosening of moral strictures, in the 1960s, however, pinball slowly returned to legal status. The pinball industry entered a log happy renaissance, fed by favorable demographic trends (the baby boom, middle-class affluence), technological improvements etc. Starting in the 1970s, pinball achieved technical and financial success that far exceeded the pre-ban era. New games grew increasingly sophisticated, drawing more players and more play. Annual sales enjoyed double-digit growth, peaking in 1993 with around 130,000 tables sold by five major manufacturers. In the midst of this revival, however, pinball was dying, poisoned from within by a relentless competitor that started out, literally, as little more than a blip. Arcade video games, starting with 1972's Pong, signaled a gradual decline in popularity for pinball. Later, increasingly powerful home game consoles, which failed at first to find their market, accelerated the fall. The collapse, when it came, was sudden. Only a few years after pinball's peak, the industry nearly disappeared, leaving only one company to make new machines. Game Over."⁵⁰

⁵⁰ Downes Larry, Nunes Paul, "Big Bang Disruption", Egea, (2010)

La storia dei videogiochi appena menzionata, serve a capire che il tempo sta mano introducendo schemi sempre più feroci per la rappresentazione della competitività all'interno di un dato settore. I tradizionali schemi di pensiero vengono spazzati via in quanto obsoleti nella loro funzionalità core. Un esempio perfetto è rappresentato dalla graduale scomparsa del modello ideato dal sociologo statunitense Everett Rogers, descritto minuziosamente nel suo libro *"Diffusion of Innovations"*⁵¹. Dall'attenta lettura del testo emerge che inizialmente, nonostante gli evidenti benefici che da questa possono essere conseguiti, non tutti sposano un'idea disruptive. Dopo anni di ricerche, Rogers è riuscito ad identificare alcuni comportamenti che possono aiutarci nella comprensione dei processi di accettazione di una nuova idea da parte degli addetti ai lavori. L'autore americano individuò 5 step così denominati:

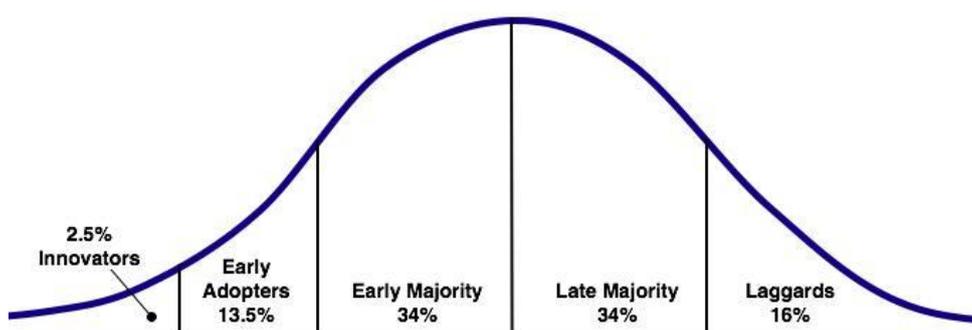


Figura 7 Rogers bell's curve⁵²

- **Innovators:** Sono i primi individui che, coraggiosamente, scelgono di adottare un'innovazione. Le peculiarità principe di questa categoria secondo Rogers, sono l'alta propensione al rischio (tale da spingerli ad investire ingenti capitali in tecnologie che potrebbero anche risultare fallimentari), la giovane età, l'appartenenza ad una classe sociale agiata e l'attitudine al confronto continuo con altri innovatori.

⁵¹ Rogers. M. Everett, *"Diffusion of Innovations"*, Simon&Shuster, (2001)

⁵² http://rickwilsondmd.typepad.com/rick_wilson_dmds_blog/2010/03/the-rogers-diffusion-of-innovation-curve.html

- **Early Adopters:** questi individui, in ordine di tempestività, sono i secondi ad adottare una determinata innovazione. Questa categoria ha il più alto livello di leadership in termini di opinione tra le altre categorie di adopter. Gli early adopters hanno uno status sociale più elevato, hanno più lucidità finanziaria, una formazione più avanzata.
- **Early Majority:** tali individui tendono ad essere più lenti nel processo di adozione, e si caratterizzano per il loro status sociale medio ed una limitata attitudine al rischio, che li porta ad essere più prudenti nei confronti di scelte apparentemente pericolose.
- **Late Majority:** gli individui in questa categoria adotteranno l'innovazione solo dopo che lo avranno fatto gli altri membri della società. Questi soggetti, inoltre, approcciano all'innovazione con un elevato tasso di scetticismo. Secondo il pensiero di Rogers, queste persone si contraddistinguono per un loro basso status sociale, poca lucidità finanziaria e una esigua leadership di opinione.
- **Laggards:** si tratta dell'ultima categoria di individui che sposa una certa innovazione. Differentemente da alcune delle altre categorie sopramenzionate, la principale caratteristica di tali individui è la bassa propensione al cambiamento, propria di quelle persone conservatrici e spasmodicamente attaccate alle tradizioni.

Il modello della *Curva a Campana* appena descritto, un tempo utile come supporto alla pianificazione, ha perso quasi del tutto valore, in quanto la disruption è caratterizzata da un ciclo di vita tutto nuovo, che porta con sé *best practice* distintive per il marketing, l'arricchimento dei prodotti e alla fine l'uscita da un determinato mercato. Oggi, infatti, i nuovi prodotti e servizi entrano fin dall'inizio con caratteristiche già migliori e soprattutto con un prezzo

più basso. I produttori, pertanto, non possono più far affidamento su un segmento di “*early adopter*” e su margini elevati per accumulare potere da spendere in marketing mirato a mercati più ampi e più tardivi.

Il ciclo di vita della Big Bang Disruption, rievoca non più una curva a campana dal profilo lineare e simmetrico, bensì ad un vero e proprio dirupo: pericoloso quanto più si sale per le imprese incumbent, tanto più per gli innovatori, quando si verifica il crollo. Larry Downes e Paul Nunes, nel loro libro la rinominano “Pinna di squalo” e ci spiegano il cosiddetto “Shark Fin Effect”.

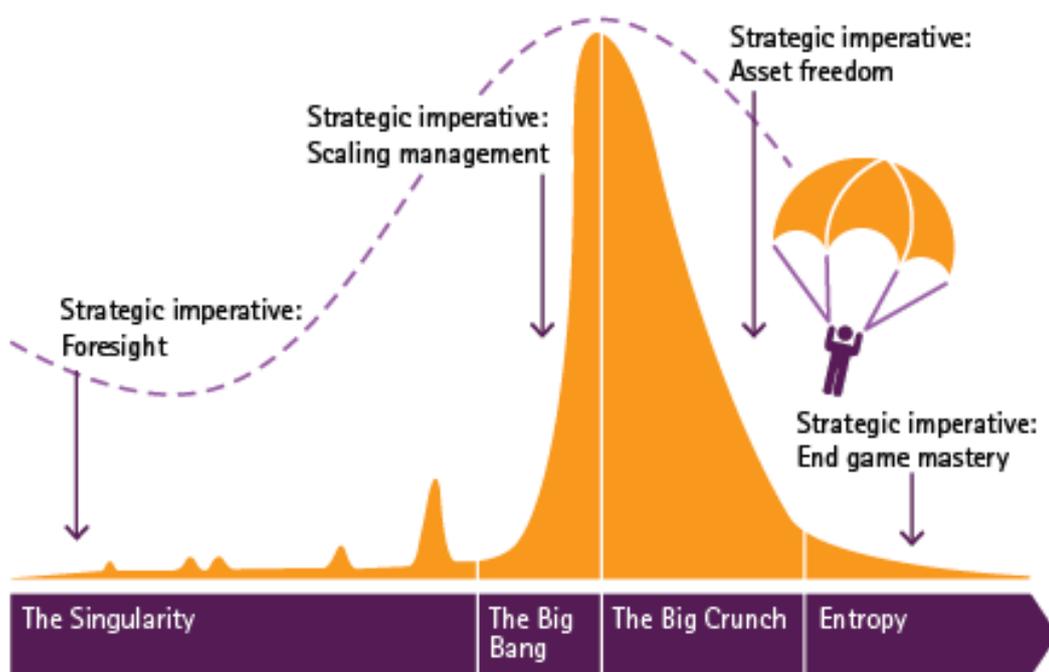


Figura 8 The Shark Fin model⁵⁴

⁵³ <https://www.accenture.com/us-en/insight-big-bang-disruption-lessons-executives>

⁵⁴ <https://www.accenture.com/us-en/insight-healthcare-bigbang-disruption>

La fase di disruption comincia da una serie di esperimenti condotti quasi superficialmente e spesso non collegati l'un l'altro, e che si basano su varie combinazioni tecnologiche. Questa iniziale calma può generare negli incumbent una pericolosa sensazione di supremazia. Quando però si verifica la giusta combinazione tra idea di business e tecnologia, vi è un immediato decollo. La penetrazione nel settore è praticamente immediata. Successivamente, mentre il player disruptor si accinge alla maturazione, l'adozione crolla praticamente con la stessa velocità con cui è avvenuto il boom, avviando un processo di rapido (e irregolare) declino.

Downes e Nunes nella loro opera (*Big Bang Disruption*, 2014) danno un nome ad ognuna delle quattro fasi di questo nuovo ciclo di vita.

- **La Singolarità:** questa prima fase riflette la crescente numerosità dei vantaggi derivanti dall'adozione di quella determinata innovazione, proprie di un mercato maturo. In tale scenario una qualunque catena del valore stabile, si sente comunque in una condizione di pericolo generata da potenziali nuovi entranti. In questa fase si avverte un certo fermento, il quale sembra essere creato dagli innovativi metodi di finanziamento e dalla scintilla del genio degli imprenditori, capace di creare da un momento all'altro un nuovo centro di gravità. Questa fase è caratterizzata da un continuo *try and learn*⁵⁵ caratterizzato da fallimenti spesso generati da player esterni al settore. Sebbene tali fallimenti sembrino casuali, rappresentano il segnale che qualcosa di stravolgente è alle porte.
- **Il Big Bang:** La fase della singolarità rappresenta il preambolo ad una vera e propria esplosione, la quale è generata da un giusto mix di business e

⁵⁵ <https://blog.learningbyshipping.com/2014/01/07/the-four-stages-of-disruption/>

tecnologia. Questa combinazione crea nuovi mercati caratterizzati dalla rapida adozione da parte dei clienti appartenenti a segmenti di mercato apparentemente diversi tra di loro. La conseguenza più immediata è che i consumatori abbandonano prodotti e servizi, un tempo ritenuti irrinunciabili, con effetti dirompenti sui settori consolidati. Tali settori tendono a disintegrarsi ed a creare nuovi mercati frammentati, di nicchia, ma più stabili di quello originario. Proprio come il Big Bang.

- **La Grande Implosione:** Dopo il Big Bang, ci fu una lenta dissipazione dell'energia nell'universo. Nel business è più o meno simile. La straordinaria espansione che abbiamo raccontato, inizia a rallentare man mano che il nuovo settore matura nuovamente. La conseguenza sarà una gigantesca implosione, così come è stata definita nel modello. Durante questa terza fase, il settore incontra una sorta di epilogo prematuro dato dal fatto che il valore creato dal Big Bang man mano si esaurisce⁵⁶, e chi rimane per troppo tempo attaccato ai propri asset, rischia di vedere gradualmente scomparire il vantaggio precedentemente che con essi hanno accumulato.
- **L'entropia:** Arrivati a questo stadio, i mercati per i prodotti consolidati possono tranquillamente continuare ad esistere, ma, se lo fanno, rischiano di rappresentare nicchie di dimensioni limitate. Gli elementi che un tempo hanno condotto le imprese incumbent al vantaggio competitivo, trovano ora nuovi ruoli in altri ecosistemi. Quest'ultima fase del ciclo analizzato contiene, quindi, la categoria dei settori in via di estinzione, in cui gli asset residui (per la maggior parte immateriali) entrano artificialmente in collisione gli uni con gli altri generando nuove singolarità. Ecco che la giostra riparte.

⁵⁶ Downes Larry, Nunes Paul, "Big Bang Disruption", Egea, (2010)

L'effetto "pinna di squalo" è la perfetta sintesi di uno *shift* del comportamento strategico del business: in passato esso era guidato da progressi in ambito tecnologico gradualmente e prevedibili, ora invece, i protagonisti dello scenario concorrenziale sono i disruptor che fanno la loro fortuna grazie all'introduzione di tecnologie aventi impatti esponenziali. La sua peculiare forma è il risultato dell'azione di alcuni driver di carattere economico che già abbiamo analizzato, come: la diminuzione dei costi di transazione, la diminuzione dei costi legati all'implementazione di una tecnologia innovativa, la diminuzione dei costi di fallimento e via discorrendo. Tali driver sembrano aver ridotto e sconvolto il ciclo di vita del cambiamento dei settori. E' prassi diffusa, anche nelle aule universitarie, asserire che non esistono oggi settori immuni a tali dinamiche. Non si tratta di imporre luoghi comuni, ma di basarsi su dati di fatto consolidati. Basti pensare a *Netflix*, un'azienda operante nella distribuzione via internet di film, serie televisive e altri contenuti d'intrattenimento, che ha re-immaginato il settore del cinema digitale in una manciata di anni. Oppure ad Amazon, una delle più grandi aziende di commercio elettronico al mondo, che, attraverso il servizio *Amazon Fresh*⁵⁷, ha deciso di puntare alla conquista di nuovi clienti nel fresh food, aggredendo un mercato, non certo familiare a quello del libro. Pertanto, pur avendo chiaro che tale processo di cambiamento è in corso d'opera, per molte organizzazioni non risulta facile individuare la giusta modalità con cui agire su tutte le aree di intervento: dalla reingegnerizzazione dei processi, alla gestione dei customer service; dal marketing ai processi produttivi.

Dovendo tirare le somme di questa analisi sulla imprevedibilità e sulla ferocia dei mercati in epoca moderna, capiamo che tutta la strategia dev'essere impronta su tre fattori fondamentali:

- Sulla comprensione delle potenzialità generate dalla combinazione di tecnologie digital – business model innovativi.

⁵⁷ <http://www.wired.it/internet/web/2013/12/24/prova-amazon-fresh/>

- Sull'agilità, cioè la capacità di ottenere sia flessibilità che velocità di *execution*, in quanto fare innovazione oggi significa sperimentare continuamente, accompagnando al tutto la capacità di imparare dai propri errori e di modificare di conseguenza le proprie priorità.
- Sull'analisi costante del rapporto di causalità tra strategia e risultati, misurando questi ultimi per adeguare di conseguenza le strategie future, con un continuo processo di aggiustamenti che in passato non era necessario, ma che oggi risulta essere fondamentale.⁵⁸

“(...) Non più dunque definizione statica a meo lungo termine, ma ripensamento della strategia, alla luce dei risultati ottenuti o non ottenuti in un'arena competitiva in continuo movimento. Misurare i propri risultati nel breve periodo, coglierne i segnali e adeguare di conseguenza la propria strategia: questo è il nuovo imperativo strategico per chiunque voglia essere vincente in un mercato così nettamente cambiato”⁵⁹.

⁵⁸ Siddiqui F., “Why is performance measurement important to the success of businesses?”, LinkedIn, (2015)

⁵⁹ M. Morchio, Looking Forward - Digital Transformation, Accenture (2015)

2.3 L'innovazione come arma competitiva

Il mondo economico attuale, si sa, è caratterizzato dall'incertezza, la quale riguarda tanto il progresso tecnologico quanto i mutevoli bisogni dei consumatori che meritano sempre la maggiore priorità tra le scelte strategiche delle imprese. Oltre alla semplice elencazione di quelli che sono gli effetti della Disruption tecnologica (e non) sulle varie aree aziendali, è utile descrivere gli impatti che essa ha sulle varie modalità di condurre i processi di innovazione, che in epoca moderna costituisce la principale difesa per sopravvivere in un contesto estremamente mutevole. L'innovazione può riguardare sia la creazione di prodotti e servizi nuovi, sia la ricerca di *business model* alternativi e più efficienti. In primo luogo, l'impegno profuso nella ricerca del prodotto o servizio perfetto è notevole, infatti, talvolta, capita di osservare offerte da parte degli innovatori di prodotti super-performanti rispetto alle esigenze del mercato medio (sindrome dell' *over-engineering*⁶⁰), dando la possibilità alle aziende che decidono di entrare in un momento successivo, la possibilità di offrire soluzioni sufficientemente "buone" per la maggior parte del mercato servito, ad un prezzo e ad un rischio inferiore, in quanto esso è già stato parzialmente affrontato. Nel caso di nuovi modelli di business, invece, l'intenzione originaria dell'innovatore è, il più delle volte, quella di allargare il mercato andando a colpire diversi segmenti, senza necessariamente dover reinventare prodotti o servizi, ma cercando di adattarli in una nuova modalità di erogazione. Pertanto gli innovatori, puntano non tanto a compiere ingenti investimenti in ricerca e sviluppo, bensì al riutilizzo di dati, competenze tecnologiche, infrastrutture, prodotti e servizi esistenti che vengono ricombinati al fine di generare valore nuovo.

E' inutile affermare che l'innovazione presenta diversi gradi di complessità, i quali risultano essere interdipendenti, ma teoricamente e praticamente distinti. Questi

⁶⁰ <https://www.quora.com/What-are-some-examples-of-over-engineered-products>

gradi vanno dal semplice concetto di innovazione incrementale a quella disruptive. Per studiarli è stata ideata la matrice delle ambizioni di innovazioni.

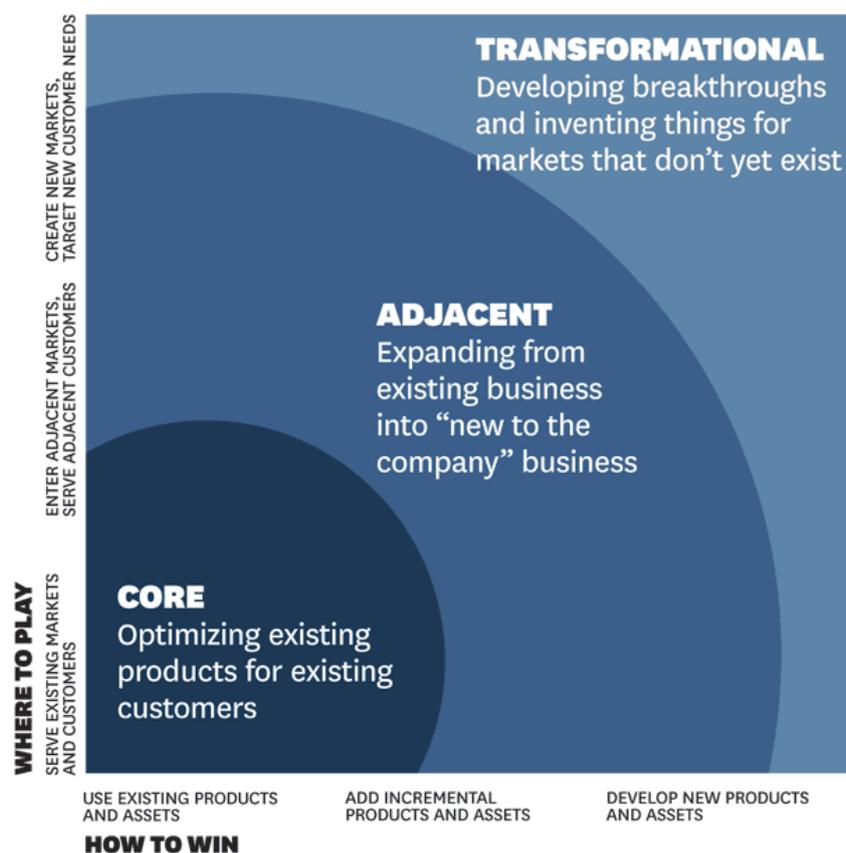


Figura 9 Innovation Ambition Matrix ⁶¹

Questo modello, spesso chiamato Matrice di Ansoff, mette in relazione, sugli assi, il *dove competere* (nuovi mercati o esistenti) e il *come competere* (sviluppando capacità nuove o già possedute), individuando tre livelli di ambizione:

- **Core Innovation activities:** si tratta di investire per migliorare le performance di asset e prodotti già presenti nel portafoglio aziendale, in modo da aumentare la propria quota di mercato all’interno di mercati già serviti

⁶¹ Nagji B., Geoff T., Managing Your Innovation Portfolio, HBR, (2012)

- **Adjacent Innovation activities:** Sono attività a spostare il raggio d'azione dell'impresa in nuovi mercati, senza però abbandonare del tutto le attività core d'impresa. Queste attività, inoltre, possono richiedere l'aggiunta di nuovi prodotti e nuovi asset.
- **Transformational Innovation activities:** cioè attività volte alla creazione vera e propria di nuovi mercati attraverso l'introduzione di prodotti e servizi disruptive.

Tali ambizioni possono sia far parte di un processo incrementale, che costituire una vera e propria modalità di accesso per i cosiddetti entrants. Infatti, le varie start up che ogni giorno vedono la luce, approcciano ai consumatori introducendo nuovi prodotti e, contemporaneamente dando vita a nuovi mercati. E' evidente, quindi, che in questo scenario, la staticità e la rigidità risultano essere vere e proprie "zavorre" a livello imprenditoriale, e le imprese che hanno intenzione di innovare, devono adottare la pratica e la cultura dell'agilità (sia strategica che operativa). Le peculiarità di un processo di innovazione impongono, nel vero senso della parola, la scelta di alternative caratterizzate da marcata apertura al contesto esterno (si veda infatti l'affermarsi di tecniche di reperimento di fondi alternative, come per esempio il *crowdfunding*⁶², e tecniche per l'implementazione di sistemi informatici, come *l'open source*, cioè un tipo di sistema informatico a supporto delle imprese caratterizzato da un'apertura che permette a programmatori indipendenti di apportarvi modifiche ed estensioni⁶³). Un'innovazione disruptive è tale perché non prodotta dalle tradizionali dinamiche del mercato. In questa categoria rientrano i tablet (e oggi i convertibili, cioè quelli che allo stesso tempo sono sia PC che tablet), i siti di servizi audio e video in streaming (Netflix, Spotify ecc.), la Smart Tv, la domotica e tantissime altre la cui citazione può risultare ridondante. Tutte queste innovazioni che abbiamo citato hanno la caratteristica comune di essere riuscite a creare da zero nuovi mercati, i quali sono caratterizzati

⁶² <https://it.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding>

⁶³ https://it.wikipedia.org/wiki/Open_source

dalla presenza di tante piccole imprese innovatrici, intente a stravolgere continuamente le dinamiche dei settori.

Un'altra teoria utile a descrivere l'effetto delle innovazioni sull'esistenza di una azienda, è il modello di Disruptive Innovation elaborato da Clayton Christensen nel suo libro "When New Technologies Cause Great Firms to Fail".



Figura 10 The Disruptive Innovation Model ⁶⁴

Questo schema mette in relazione l'ampiezza delle performance dei prodotti (la linea rossa che indica il miglioramento nel tempo di prodotti e servizi) con la *customer demand trajectories* (le linee blu, infatti, mostrano la propensione al consumo dei consumatori per avere determinati livelli di performance). Dal momento in cui imprese incumbent introducono prodotti o servizi di qualità più elevata (prima linea rossa) per soddisfare la fascia alta del mercato (dove vi è la massima profittabilità), trascurano i bisogni di tutti gli altri consumatori (la linea rossa in basso), i quali rappresentano una grande opportunità per le imprese

⁶⁴ Christensen C. M., Raynor M, McDonald R., "What is disruptive innovation?", HBR, (2015)

definite *entrants*, in quanto si crea la possibilità di inserirsi in un segmento che, seppur meno profittevole, costituisce una parte importante del potenziale di mercato. Gli *entrants*, quindi, si introducono in questi segmenti con una traiettoria disruptive che, attraverso una serie di combinazioni inedite di *modelli di business-strategia-tecnologia*, riescono a mettere in discussione il dominio delle imprese incumbent.

Un processo di innovazione come quello appena descritto viene definito *processo di innovazione combinatorio*. Si tratta di un modello in cui gli imprenditori possono permettersi il lusso di sperimentare di più e con più frequenza, sbagliando e imparando più velocemente, in quanto si ricevono feedback immediati dal mercato tramite le varie piattaforme costruite per lo scambio di informazioni e dati (social e non), messe a disposizione dell'innovatore a costo praticamente nullo.⁶⁵

All'interno delle organizzazioni, l'innovazione non è solo questione di investimenti in risorse e modelli alternativi, ma è una concatenazione complicata in cui tutti gli elementi risultano avere un ruolo importante, e dove la mancanza di uno o alcuni di essi è capace di rendere nulle le probabilità di successo. Questi cambiamenti hanno profondamente mutato l'interazione tra produzione e consumo, con l'equilibrio e l'attenzione nettamente spostati verso quest'ultimo. Da ciò, nascono una serie di opportunità importanti, ma anche nuovi rischi legati alle relazioni che le organizzazioni di qualunque dimensione, si trovano a dover gestire.

Si fa ancora molta confusione nel parlare di innovazioni disruptive, intendendo con tale termine quelle che mutano profondamente le modalità con cui i clienti percepiscono prodotti e servizi, e le modalità con il quale si dipingono nuovi scenari di concorrenza che sfumano sempre di più i confini tra i settori⁶⁶.

⁶⁵ Bradley J., Loucks J., Maculay J., Noronha A., Wade M., "Digital Vortex: How digital disruption is redefining industries", Global Center for Digital Business Transformation, (2015)

⁶⁶ Zamboni S., "Disruptive Innovation: Opportunità e Minacce, SDA Bocconi, (2015)

Un altro elemento importante in uno scenario così mutevole è la profonda trasformazione del rapporto tra azienda e mercato, o più semplicemente tra azienda e consumatori. La rivoluzione digitale, di cui abbiamo ampiamente discusso nel primo capitolo e nella parte introduttiva del secondo, ha fornito nuovi strumenti di comprensione dei consumatori impensabili anche in un passato più o meno recente. Quando parliamo di queste cosiddette innovazioni disruptive ci è molto facile prendere ad esempio quelle che avvengono in campo tecnologico, in quanto risultano essere quelle a maggior impatto sull'intero scenario economico, nonché sui tradizionali schemi di classificazione dei processi innovativi. Tali innovazioni, come testimonia un rapporto pubblicato da McKinsey nel 2013, sono accomunate tra di loro da quattro parametri fondamentali:

- **Tassi di cambiamento molto rapidi:** sia in termini di migliori performance nel tempo, sia in termini di riduzione dei costi sostenuti per ottenerle o implementarle;
- **Ambiti di applicazione molto ampi:** che si traducono in originali possibilità di creare valore per i mercati (nuovi o esistenti);
- **Nuove possibilità di creazione di valore:** sia che si tratti di investire in prodotti e infrastrutture per penetrare i mercati esistenti, sia che si tratti di effettuare rapide ed efficaci partnership per entrare in nuovi mercati
- **Forte capacità di cambiare le regole del gioco:** Basti pensare, per esempio, al modo pervasivo con cui la tecnologia mobile è entrata nelle nostre vite. Da un punto di vista prettamente economico, ciò ha comportato l'emergere di nuovi ruoli all'interno delle imprese, dal digital marketing alla gestione dei dati che è possibile raccogliere e mettere a disposizione dei processi di innovazione⁶⁷

⁶⁷ Bisson P., Bughin J., Chui M., Dobbs R., Manyika J., Marrs A., "Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy", McKinsey G, (2013)

Tante sono le opportunità legate ai nuovi metodi per condurre i processi di innovazione, ma non bisogna dimenticare quello che abbiamo menzionato prima, e cioè che la disruption può distruggere praticamente alla stessa velocità con cui essa crea il successo. Si pensi per esempio al caso che ha fatto storia di Eastman Kodak e alla propria lentezza nel riconvertire il proprio business a quello della fotografia digitale, ritardo strategico che le è costato l'amministrazione controllata nel 2012 e la (s)vendita dei propri brevetti negli ultimi anni⁶⁸.

⁶⁸ Bietolini M., "Dal Top al Flop, un insuccesso che dovrebbe insegnare", Venderedipiu, (2016)

3 DIGITAL STRATEGY FRAMEWORK

Il capitolo che segue sarà dedicato alle possibili vie che un'impresa ha a disposizione, per raggiungere un livello competitivo tale, da giocare un ruolo di Disruptor. Per entrare in un determinato settore, partendo da un livello immediatamente dominante, un'impresa può percorrere due strade:

- **Digitize operations:** cercare di abbattere sia i costi relativi alle funzioni primarie della catena del valore attuale (per esempio costi legati a *Operations*), che quelli relativi alle funzioni cosiddette di supporto (per esempio di attività legate allo Sviluppo Tecnologico).
- **Digitize Customer Experience:** investire nel miglioramento della soddisfazione del cliente. Tale approccio risulta essere percorribile solo attraverso introduzioni di tecnologie all'avanguardia, che permettano di costruire relazioni a più alto engagement con il cliente target.

L'adozione dell'uno o dell'altro approccio porterà l'impresa a raggiungere tre macro-step incrementali come riportato nella parte centrale della matrice:

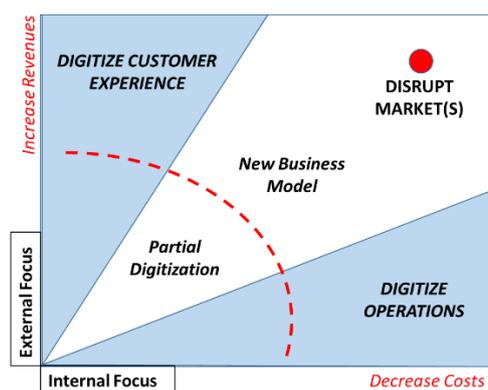


Figura 11 Digital Strategy Framework⁶⁹

⁶⁹ Elaborazione su Framework Accenture Strategy (2015): McDonald M., McManus R., "1. The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East," IDC, December (2012)

- **Partial Digitization:** Una digitalizzazione parziale della catena del valore attuale è un primo, ma fondamentale, passaggio per sprigionare tutto il potenziale che la creazione di valore digitale porta con sé.
- **New Business Model:** Il successo di medio-lungo periodo, dipenderà largamente dai nuovi modelli di business che l'impresa sarà in grado di mettere in piedi. Il mondo delle app, la *platform economy*, definirà i nuovi modelli di business predominanti dell'ecosistema digitale. Per essere un digital disruptor l'adattamento a questi nuovi schemi è vitale.
- **Disruption:** Essere un Digital Disruptor, oggi, rappresenta la vera vittoria per un'impresa, in quanto è certificazione di una lettura corretta delle dinamiche di mercato e di una perfetta indagine sui bisogni dei consumatori.

La panoramica appena effettuata, oltre a rappresentare ormai una *road map* consolidata per il raggiungimento di una posizione dominante all'interno di un determinato mercato, ci fa da sipario per una analisi approfondita (che verrà effettuata nel seguente capitolo) di quelle che abbiamo visto essere le due principali vie per la Disruption: La digitalizzazione degli asset esistenti e la digitalizzazione della customer experience.

3.1 Digitize Operations

Per sfruttare appieno le opportunità offerte dalla trasformazione digitale le aziende devono infatti chiedersi se l'organizzazione interna e i propri dipendenti siano realmente pronti ad affrontare tale sfida. Una Digital Transformation limitata ai soli aspetti esterni (es. relazione con i clienti, processi di vendita, modalità di comunicazione esterna) non è infatti sufficiente a sfruttare tutte le opportunità offerte dal Digital Business.

L'attuale contesto di mercato è caratterizzato da una elevata volatilità, la quale è accompagnata da eventi troppo spesso non prevedibili da parte delle imprese, che impattano fortemente le *operation*. Anche se con diverse velocità e modalità tra pubblico e privato, gli impatti dell'ondata *digital* sui processi e sui modelli di business sono sotto gli occhi di tutti. Questi ultimi hanno un effetto diretto sull'*Information & Communication Technology*, il quale deve garantire una *governance* efficace ed efficiente di un sistema interamente finalizzato a reggere questa ennesima "*New Economy*". Secondo Diane Morello, dirigente di *Gartner*:

“Nel prossimo decennio si supererà la tecnologia di automatizzazione e si andrà verso una tecnologia costruttrice di profitti, creatrice di mercato e procacciatrice di clienti. Quando le aziende avranno questi obiettivi in mente il business digitale diventerà reale e il suo impatto sarà innegabile: nuovi modelli di business e industrie che saranno ‘rimasterizzate digitalmente’”⁷⁰.

L'introduzione delle tecnologie digitali pone le basi per ridefinire completamente le logiche del controllo di processo, evolvendo dal monitoraggio di ogni singola fase produttiva alla diagnosi organica dell'intero sistema manifatturiero. Per coglierne i benefici, le aziende devono essere pronte a innovare i propri modelli produttivi.

⁷⁰ http://blogs.gartner.com/diane_morello/2016/03/28/are-you-betting-against-the-future/

Le nuove esigenze di business, i nuovi bisogni dei consumatori, le nuove tecnologie, e la digitalizzazione stanno progressivamente riconfigurando le tradizionali catene del valore in network completamente nuovi e iper-integrati⁷¹, che abilitano una maggiore efficienza ed efficacia nell'utilizzo della totalità dei fattori industriali, dalla supply chain, ai processi produttivi fino alla distribuzione. Le catene del valore si trasformeranno: da verticali e lineari, tipicamente organizzate per tipologia di prodotto e con partnership limitate (ecosistema chiuso), a sistemi più complessi, estesi e distribuiti. Ciò che ci troviamo di fronte sono vere e proprie piattaforme di business orizzontali (ecosistemi aperti), in cui i moltissimi soggetti coinvolti in partnership forniscono servizi completi a segmenti eterogenei di clienti, riuscendo a trarre il massimo dalla connettività e dalla grande mole di dati in circolazione. L'analisi dei dati nei processi produttivi, ma soprattutto la possibilità di intervenire in *real time* su determinate operazioni è in grado di ridurre i difetti di lavorazione, migliorare la qualità della produzione, aumentare l'efficienza e ridurre costi e tempo. Ovviamente è bene chiarire che non basta semplicemente possedere una grande quantità di dati per essere certi di estrarre informazioni utili per il vostro business.

Nel nuovo ecosistema digitale, sembra essere la logistica la funzione più propensa ad accogliere efficientamenti derivanti dalle nuove tecnologie. Le aziende di ogni industria potrebbero mettere in discussione i presupposti della loro intera *Supply Chain* e gestione del magazzino re-immaginandola come motore di competitività, e sfruttando pienamente il potenziale delle nuove tecnologie. In tale contesto, una rete di fornitura improntata sul digital (DSN – *Digital Supply Network*⁷²) diventa la naturale risposta all'attuale esigenza di

⁷¹ Leskovec, Jure, et al. "Kronecker graphs: An approach to modeling networks." *Journal of Machine Learning Research* 11.Feb (2010): 985-1042.

⁷² Hanifan G., Newberry C., Sharma A., "The digital Supply Network: A new paradigm for supply chain management", Accenture Strategy, (2015)

adattarsi in tempi molto brevi ai cambiamenti esterni (variabilità del mercato, progresso tecnologico e scomparsa delle barriere tra i diversi settori).

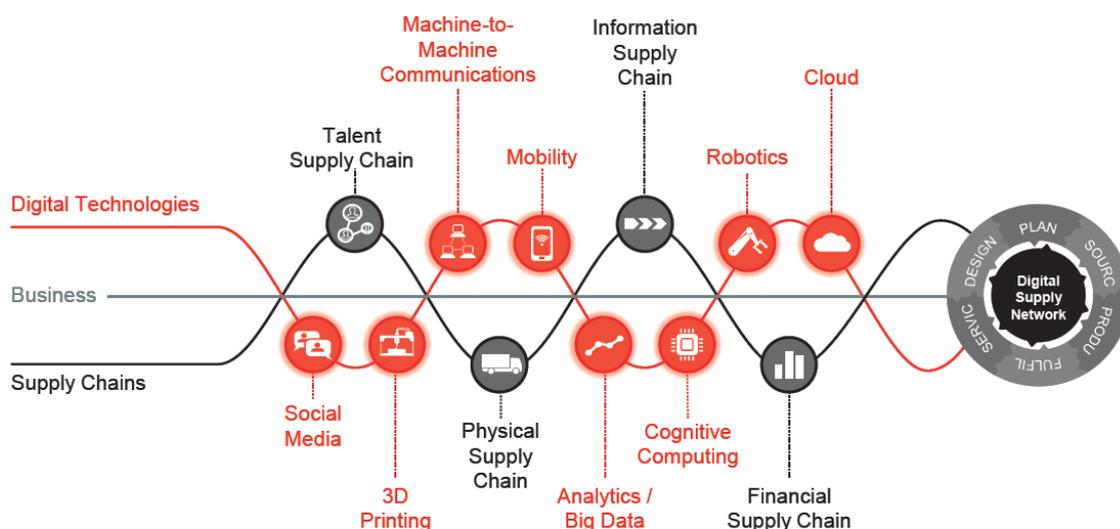


Figura 12 Esempio di Digital Supply Network nel business delle stampanti 3D⁷³

I vantaggi legati a questo modello possono essere ricondotti in quattro caratteristiche⁷⁴: *Rapid*, *Connected*, *Intelligent* e *Scalable*. In sintesi, le imprese saranno in grado di rispondere in tempi ridotti all'evoluzione dell'ambiente esterno con il supporto di una più efficiente pianificazione ed *execution* dei processi, favorita da un costante e continuo scambio di informazioni tra i diversi attori della filiera e da una visibilità senza precedenti, che migliora le performance in tutta la catena. Le aziende riescono a sfruttare, grazie ai potenti mezzi analitici, le potenzialità delle tecnologie e dei dati distribuiti, garantendo al tempo stesso un'elevata produttività ed una maggiore flessibilità nell'utilizzo

⁷³ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., "Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo" Harvard Business Review, (2013)

⁷⁴ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., "Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo" Harvard Business Review, (2013)

dei fattori produttivi, permettendo la continua evoluzione di prodotti e servizi, adattandoli sempre più alle esigenze dei diversi clienti⁷⁵.

L'attuale contesto economico è caratterizzato da una crescente pressione sulla Supply Chain: l'elevata volatilità della domanda mette sotto stress i modelli operativi classici, progettati per rispondere a contesti fondamentalmente stabili e consolidati. L'evoluzione della domanda e delle aspettative dei clienti, con ordini sempre più piccoli e frazionati e consegne in tempi rapidi e a costi marginali, richiedono un sostanziale superamento degli attuali livelli di performance⁷⁶. La dirompente interconnessione ed estensione globale delle Supply Chain fa in modo che soddisfare le richieste di flessibilità e rapidità sia ancora più complicato. Per essere pronti a soddisfare le nuove esigenze di mercato le aziende devono attuare repentini processi di trasformazione, acquisendo una flessibilità che vada dai processi strategici per arrivare fino a quelli operativi in senso stretto. Nella catena di fornitura, uno dei principali elementi di flessibilità è sicuramente il magazzino, da sempre considerato polmone tra le diverse fasi della catena del valore⁷⁷. La sua funzione può e deve evolversi da centro di costo a risorsa capace di generare un vantaggio competitivo con impatti rilevanti sia sulla *bottom line* (ricercando l'efficienza attraverso l'abbattimento dei costi operativi) sia sulla *top line* (fornendo ai clienti servizi di qualità).⁷⁸

L'aumento della concorrenza e la necessità di soddisfare i bisogni della clientela, determinano la necessità che un'impresa sia abile e tempestiva, più dei suoi concorrenti, nell'individuare la migliore offerta da fornire all'esterno e nel

⁷⁵ Pettigrew, Andrew M. "The character and significance of strategy process research." *Strategic management journal* 13.S2 (1992): 5-16.

⁷⁶ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., "Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo" *Harvard Business Review*, (2013)

⁷⁷ Gambel, E. L., "Management & organizzazione. Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi", (1998)

⁷⁸ Tornow, Walter W., and Jack W. Wiley. "Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences." *People and Strategy* 14.2 (1991)

contenere il tempo di risposta alle richieste del mercato. Per adottare un modello operativo simile, un'impresa, come vedremo nel corso dei successivi paragrafi, deve far proprie una serie di caratteristiche fondamentali quali un'organizzazione altamente agile e la capacità di rispondere in maniera repentina alle richieste che provengono dall'ambiente esterno. Caratteristiche, queste, che possono aversi solo con l'ausilio processi adeguatamente automatizzati e di una forza-lavoro liquida⁷⁹.

⁷⁹ <http://www.risorseumane-hr.it/liquid-workforce-risorse-umane/>

3.1.1 L'Agilità che porta al successo

In un contesto come quello descritto, il sistema industriale (nazionale ed internazionale) ha contratto la più profonda crisi degli ultimi decenni, con un calo delle attività industriali che ha raggiunto il suo picco del -22% nel marzo 2013⁸⁰. Sono diversi i fattori che, agendo in concomitanza, hanno generato una simile contrazione, come: l'elevata fluttuazione del prezzo delle materie prime, l'incertezza dei mercati azionari e l'abbassamento della propensione all'investimento di enti e persone, l'incremento della pressione fiscale, la crisi dei debiti sovrani ecc. In tale panorama, soltanto alcune aziende hanno sviluppato la capacità di reagire, identificando le possibili minacce, muovendosi repentinamente per approfittare delle emergenti opportunità di business per trasformarle in vantaggio competitivo⁸¹.

Il requisito principe per sopravvivere in questo scenario è senza dubbio l'agilità. Ad oggi questa caratteristica deve essere in assoluto identificata come una priorità durante il disegno (o la ristrutturazione) dello spartito organizzativo di ogni impresa. Nel febbraio 2011 seicento Manager di aziende operanti in settori diversi, hanno partecipato a un sondaggio sull'agilità aziendale condotto da *AbsolutData* (società che si occupa di ricerche di mercato).

⁸⁰ Stime Centro Studi Confindustria, 2012

⁸¹ Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Cambridge, (1967) (trad. it. *Come organizzare le aziende per affrontare i cambiamenti tecnico produttivi e commerciali*, Franco Angeli, Milano, 1976)

Come si posiziona la vostra azienda? (Indicare un valore da 1 a 6, in cui 6 è il punteggio più alto)

Base: tutti i rispondenti al sondaggio, n = 600



Figura 13 Sondaggio sui legami tra Agilità e Performance⁸²

I risultati del sondaggio mostrano che più dell'80% degli intervistati concordano sul fatto che l'agilità è moderatamente o più che moderatamente collegata al miglioramento dei profitti aziendali, ai profili di rischio e costo, mentre il 66% sostiene che le aziende caratterizzate da un livello elevato di agilità superano di gran lunga le altre, soprattutto nel riconoscere i cambiamenti delle richieste/tendenze dei clienti, nel lanciare nuovi prodotti o funzionalità, nel gestire l'esecuzione dei programmi e nello scalare le risorse al fine di soddisfare la domanda⁸³.

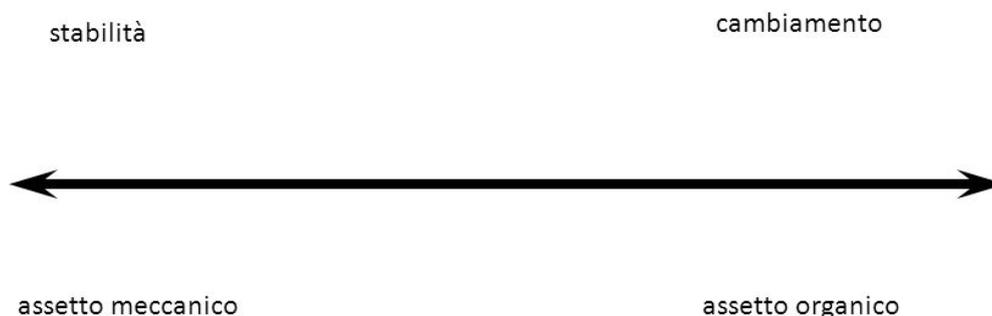
L'agilità rappresenta un requisito del funzionamento, e soprattutto è una caratteristica fondamentale della struttura aziendale. Agile è un'impresa dotata di velocità, semplicità, adattamento ai cambiamenti, efficacia ed efficienza. Tale attributo diventa ancora più richiesto alle organizzazioni quanto più sono alte le minacce, le opportunità dell'ambiente esterno (mercato, contesto istituzionale e tecnologia) oppure quanto più è elevato il tasso di inadeguatezza od obsolescenza dell'organizzazione interna (finanza, organizzazione, tecnologie, persone). In

⁸² VMWare, "L'agilità aziendale e la vera economia del cloud computing", (2011)

⁸³ VMWare, "L'agilità aziendale e la vera economia del cloud computing", (2011)

pratica, quando sono richieste capacità di risposta rapide alla variabilità esterna, e capacità di cambiamento del sistema (passando da un modello di business ad un altro), la reattività senza cambiamento strutturale è solo agitazione⁸⁴.

I primi studiosi che individuarono nell'agilità la caratteristica fondamentale che ogni forma organizzativa avrebbero dovuto adottare, per affrontare in maniera efficace ed efficiente mercati instabili, furono *Burns* e *Stalker* nel 1961⁸⁵. Il loro pensiero, in linea con la teoria classica dell'organizzazione⁸⁶, si basava su due criteri principali: il coordinamento e controllo gerarchico, entrambi poggiati su una precisa definizione delle procedure. Nello studiare il rapporto fra organizzazione e ambiente esterno emerse che per affrontare mercati instabili, le imprese tendono ad adottare forme organizzative sempre più agili, ponendosi lungo un continuum tra due modelli: quello meccanico, coerente con le teorie classiche dell'organizzazione, e quello organico, più diffuso nelle organizzazioni professionali o innovative.



*Figura 14 Continuum Meccanico - Organico*⁸⁷

⁸⁴ Butera F., "Le lapin agile: The Italian Way of Doing Industry - Agilità delle imprese costruite per durare", Fondazione Irso – "Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi", (2012)

⁸⁵ Burns, T. E., & Stalker, G. M., "The management of innovation", University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. (1961)

⁸⁶ Gambel, Edoardo L. "Management & organizzazione." Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi (1998).

⁸⁷ Natali C., "Aggregazione delle attività e individuazione degli organi della struttura organizzativa: la specializzazione delle unità organizzative Criteri alternativi", Slideplayer.it, (2015)

In un'azienda, l'agilità è caratterizzata sostanzialmente da due fattori: la capacità di studiare i cambiamenti e quella di reagire ad essi (in modo adattivo, tempestivo, conveniente ed efficace). L'agilità organizzativa può essere ulteriormente declinata in quattro componenti principali:

- La capacità di *anticipare*
- La capacità di *sentire*
- La capacità *rispondere*
- La capacità di *adattarsi*.

Investire sull'agilità organizzativa aziendale significa dunque agire in maniera coordinata su ciascuno dei quattro componenti indicati, ponendo in essere le azioni più consone per raggiungere un determinato obiettivo⁸⁸. Per anticipare i cambiamenti dei mercati le imprese dovranno inoltre gestire la strategia, la tecnologia e le risorse umane in modo da cogliere anche i più flebili venti di cambiamento e reagirvi nel modo migliore possibile.

Un recente studio di Accenture, pubblicato su "Harvard Business Review Italia"⁸⁹, che di fatto va ad avvalorare la teoria secondo cui l'agilità rappresenta un requisito fondamentale, evidenzia come le aziende lungimiranti dotate di *operation* agili e dinamiche, mostrano una più elevata profittabilità rispetto ai competitor. Di seguito sono riportate le caratteristiche e le *capability* che un'azienda deve avere per gestire e ribaltare momenti di recessione e trasformare un momento di forte discontinuità in un'opportunità di forte crescita:

- a. *"Insight to Action"*
- b. *"Adaptable Structure"*

⁸⁸ Burns T., Stalker O.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London, (1968)

⁸⁹ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., "Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo" *Harvard Business Review*, (2013)

- c. “Flexible Innovation”
- d. “Agile Execution”

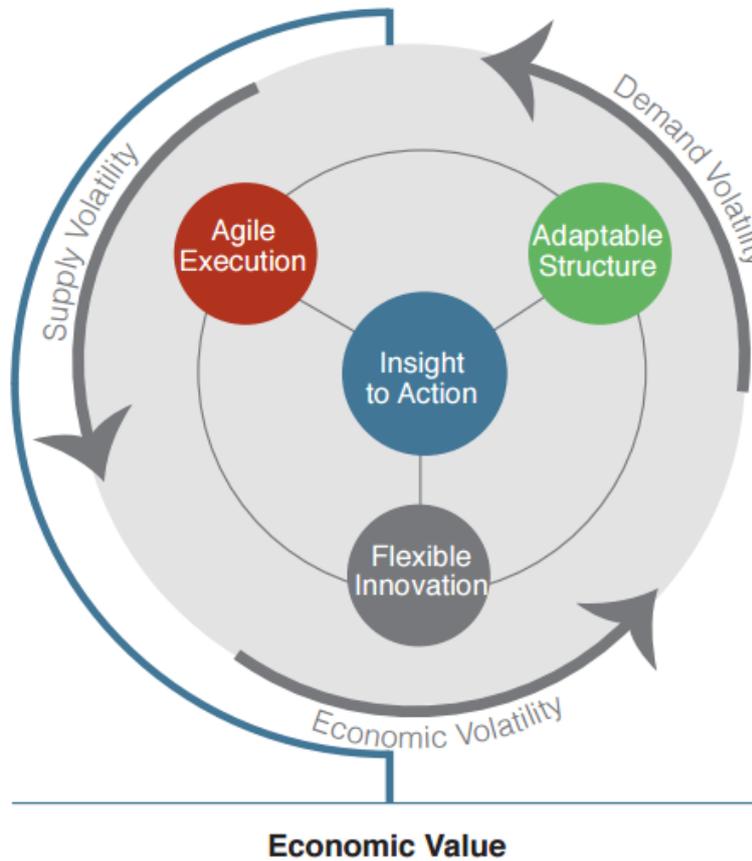


Figura 15 Il modello delle Dynamic Operation⁹⁰

a) *Insight to Action*

Ad oggi ogni processo monitorabile è sempre supportato o guidato da una grande mole di dati apparentemente privi di significato, ma che con adeguate attività di analisi, possono generare informazioni che si

⁹⁰ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., “Accenture Looking Forward – L’agilità che porta al successo” Harvard Business Review, (2013)

rileveranno di estrema utilità per il successo di ogni azienda. Il primo approccio indicato, fa riferimento all'utilizzo dei "big data" per la identificazione e la rapida riduzione dei rischi. Parlando di Dati e delle diverse tecnologie che li trattano, è evidente come la capacità di leggerli, analizzarli e interpretarli costituisca una priorità assoluta, rispetto ai tecnicismi utilizzati per la loro raccolta. Il passaggio fondamentale è quello che va dai Big Data (rispondenti banalmente a quattro fattori, cioè volume, varietà, velocità e veridicità), fino ai *Relevant Data*⁹¹, ovvero informazioni di rilevante valore. L'enorme ammontare di dati creati negli ultimi anni hanno prodotto veri e propri pozzi di dati riguardanti ogni attività tanto utili quanto troppo spesso sottovalutati: si tratta di un potenziale di altissimo valore che si dispiega unicamente quando viene tradotto in informazioni utili. E nonostante le imprese, le aziende e gli enti pubblici siano depositari di enormi giacimenti di dati, acquisiti grazie a sistemi di IT automatizzati ormai consolidati, un tale diluvio di informazioni rischia di offuscare la potenziale qualità insita in tale sovrabbondanza. Il processo di trasformazione dei Big Data in Relevant Data può essere descritto come la filiera di in un processo costituito da quattro fasi⁹²:

- **Feed**: è la fase in cui il dato grezzo, proveniente da sensori o da altri sistemi software, viene acquisito dal sistema e trasformato per renderlo il più possibile omogeneo.
- **Enrich**: i dati acquisiti dalla fase Feed possono essere arricchiti, dal punto di vista semantico, per cercare di attribuire loro un significato. Le operazioni che vengono svolte in questa fase sono quelle di: estrazione di concetti, classificazione di documenti, annotazione semantica (identificazione di entità, disambiguazione).

⁹¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/relevant-information.html>

⁹² MPS, "Dai Big Data ai Relevant Data: alla ricerca di un tesoro nascosto", (2015)

- **Relate**: in questa fase ci si occupa dell'identificazione e validazione dei fatti o degli eventi, trovare delle correlazioni ed eseguire quindi delle azioni di aggregazione tra dati omogenei.
- **Evaluate**: il risultato delle precedenti tre fasi viene messo a disposizione dei *decision maker*. Le operazioni che tipicamente vengono svolte in questa fase sono: ricerca in un archivio di eventi o fatti, produzione di flussi real time di eventi o fatti e alert

Questo processo incrementale rende i dati di partenza non solo visibili e leggibili, ma capaci di generare nuove informazioni e nuovi significati, finalmente utili per i vari obiettivi assegnati in fase di progettazione.

A questo punto, diventa fondamentale convertire continuamente questa grande mole di informazioni in capacità predittiva che supporti le aziende nell'esplorare ed individuare opportunità e rischi celati all'interno del proprio business. L'"Insight to action" rappresenta proprio questo: non basta più apprendere che cosa sia accaduto e perché, ma occorre proiettarsi verso il futuro, cogliendo anche i segnali più deboli del mercato, per capire cosa potrebbe succedere e quale sia la via migliore da intraprendere.

b) Adaptable Structure

La seconda caratteristica fondamentale che l'impresa deve far propria è l'adozione di modelli operativi flessibili e mutabili a seconda delle strategie aziendali. Tale modello definito "adattivo" si caratterizza per la estrema reattività ai mutamenti esterni ed interni, assicurando il giusto *trade-off* tra costi, livelli di servizio ai clienti e flessibilità di risposta. Questa "adattività" deve essere l'abilitatore fondamentale per prendere alcune scelte di fondamentale importanza:

- **Ridondanza della produzione:** bilanciamento tra la sovra-capacità produttiva, con i relativi costi fissi di struttura che essa comporta (ammortamenti, forza lavoro, costo degli spazi fisici) e capacità di assorbimento dei potenziali aumenti della produzione in relazione alla domanda⁹³;
- **Disponibilità di outsourcing:** vale a dire l'equilibrio tra la perdita di marginalità e di conoscenza dovuta al trasferimento di parte dell'apparato produttivo e capacità di assorbimento da parte del terzista delle potenziali fluttuazioni della domanda;
- **Disponibilità di fonti diverse di fornitura:** bilanciamento tra prezzi di fornitura più elevati, a causa di una maggiore frammentazione della fornitura, e disponibilità di canali alternativi, minimizzando il rischio di indisponibilità;
- **Concentrazione geografica delle risorse produttive,** di fornitura e di outsourcing, cioè trade-off tra economie di scala e minore rischio legato ai tassi di cambio e ottimizzazione dei costi in funzione dell'evoluzione nelle geografie dei diversi mercati (lavoro, utilities...);
- **Versatilità dei mezzi di produzione:** bilanciamento tra velocità ed efficienza dei mezzi di produzione e capacità delle linee di produzione di adattarsi velocemente ai cambi di produzione/prodotto;
- **Specializzazione delle risorse impiegate:** bilanciamento tra competenza ed efficienza delle risorse impiegate in uno specifico servizio e capacità delle risorse di adattarsi all'erogazione di una pluralità di servizi diversi⁹⁴.

⁹³ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., "Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo" Harvard Business Review, (2013)

⁹⁴ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., "Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo" Harvard Business Review, (2013)

Le aziende eccellenti rivalutano periodicamente il proprio modello in funzione delle mutate condizioni di contesto esterno, anche sulla base dell'”Insight to Action” e lo modificano al fine di massimizzare il valore generato. Oltre alla mera analisi quantitativa dei singoli elementi di costo, va considerata anche una valutazione degli aspetti qualitativi e di rischio. Quest'ultima consente di raggiungere un'adeguata prospettiva d'insieme e di non sottovalutare aspetti chiave delle performance, quali la soddisfazione del cliente e la profittabilità⁹⁵.

c) Flexible Innovation

Per innovazione flessibile si intende sostanzialmente un tipo di innovazione centrata sull'efficienza operativa. L'innovazione flessibile è l'ulteriore leva differenziante delle aziende eccellenti per affrontare con successo il contesto caratterizzato da elevata volatilità: la capacità cioè, di innovare e lanciare innovazioni sul mercato (“time to market”) in tempi estremamente veloci, indirizzando in tali sviluppi sia la direttrice della crescita sia l'efficienza operativa. In questo modello, la tipica interpretazione dell'innovazione legata al prodotto/servizio in senso stretto, va affiancata ed arricchita da elementi ulteriori quali: la valorizzazione nei processi aziendali del punto di vista del cliente (e di tutti gli stakeholder); l'introduzione di “*adaptable structure*”, in grado di bilanciare gli obiettivi di riduzione dei costi e incremento del valore del prodotto. Tale obiettivo può essere perseguito attraverso una semplificazione di prodotto/servizio, di modelli di business e dei processi produttivi. Accenture la definisce

⁹⁵ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., “Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo” Harvard Business Review, (2013)

Innovazione Flessibile perché può essere posta in essere attraverso varie modalità, ponendo un focus sul profitto o sul cliente.

Il primo può aversi attuando strategie di:

- **Multicanalità** per la fruizione di prodotti/servizi, aspetto di particolare rilevanza in un momento di esplosione dei canali online e mobile, che si affiancano a quelli tradizionali, costringendo i nuovi sviluppi a mediare tra i diversi canali e la riduzione di rischi di cannibalizzazione.
- **Semplificazione di prodotto/servizio**, di modelli di business e dei processi produttivi. Ad esempio, uno dei fattori di successo di Che Banca! è stato la definizione di prodotti innovativi e semplici, uguali per tutti i segmenti di mercato, con linee guida centralizzate per la gestione del processo commerciale;
- **Realizzazione di design che integrino esigenze delle diverse aree**: un esempio può essere costituito dall'industria di *packaging*, i quali sono disegnati per ottimizzare allo stesso tempo i costi di trasporto e stoccaggio, la preservazione delle caratteristiche del prodotto e l'immagine della confezione per il consumatore finale

Il secondo, focus sul cliente, si pone in essere attraverso:

- **Innovazione** finalizzata verso prodotti e servizi *low cost, high quality e quick launch*⁹⁶:
- **Open Innovation**, ovvero innovazione che esce dai confini della funzione R&D e si estende all'intera azienda e oltre con il coinvolgimento di fornitori, partner e cliente stesso. Ad esempio la *Procter & Gamble*, aziende marketing oriented leader nella produzione di beni di largo consumo, condivide le

⁹⁶ <http://productlaunchstrategy.org/tag/the-quick-launch/>

attività di ricerca e sviluppo ⁹⁷ con alcuni *retailer* selezionati, così che insieme si possano prendere decisioni più rapide e informate su quali prodotti collocare sugli scaffali dei negozi e in quale quantità.

d) Agile Execution

L'ultimo punto riguarda l'eccellenza esecutiva. L'Agile Execution è la capacità di un'impresa di accelerare i processi decisionali, di gestire i potenziali rischi in maniera proattiva, e di allineare concretamente i comportamenti di tutte le componenti operative (aziendali e non) per adattarsi ai cambiamenti nel contesto operativo ed economico. Secondo Accenture, questa caratteristica si poggia su 4 elementi principali:

- **Una struttura organizzativa adattiva**, in grado di massimizzare l'integrazione orizzontale tra funzioni e la collaborazione con i partner e fornitori esterni.
- **L'Execution Excellence**, cioè una ricerca spasmodica della qualità e del miglioramento continuo, attraverso una elevata attenzione alla semplificazione dei processi:
- **Un'architettura tecnologica flessibile**, basata su soluzioni applicative aperte, che garantiscano l'accesso a dati affidabili, siano in grado di mettere a fattor comune il patrimonio informativo per supportare tutti i processi aziendali
- **Il focus sulle persone**, che posseggono le competenze necessarie per rispondere ai cambiamenti del contesto esterno. Attraverso la stretta interazione con le aree di business, le Direzioni HR devono far evolvere i

⁹⁷ Chesbrough, Henry William. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press, 2006.

processi interni di selezione, training e gestione delle risorse per poter mettere tempestivamente a disposizione dell'azienda le competenze critiche per il successo, identificare i talenti, premiarli e garantirne lo sviluppo.

L'agilità operativa, concludendo, non è una caratteristica di una singola funzione, ma rappresenta un principio fondamentale cui ispirarsi in ogni momento decisionale di guida e di gestione d'impresa: è un approccio manageriale che, esercitato nel tempo con un continuo investimento ⁹⁸(di capitali, talenti e ricerca) consente alle aziende di diventare ancora più competitive proprio nei momenti di elevata volatilità come quelli attuali.

La corretta interrelazione tra le 4 competenze appena descritte, permette alle imprese operanti in ogni settore di sfruttare i momenti di difficoltà⁹⁹.

⁹⁸ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., "Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo" Harvard Business Review, (2013)

⁹⁹ George. M., Kaltenbach P., Ramachandran G., "Designing Dynamic Operations", Accenture Management Consulting, (2012)

3.1.2 L'importanza della velocità nella Digital Business Strategy

Il mondo economico cambia velocemente e in modo sempre più imprevedibile. Basta studiare la velocità delle grandi innovazioni tecnologiche degli ultimi decenni per rendercene conto. Ci sono voluti circa cinquant'anni prima che l'elettricità fosse adottata dal 25%¹⁰⁰ delle famiglie americane. Per la televisione, invece, ventisei, per i lettori CD dodici, per Internet sette e per gli smartphone soltanto due. Si va sempre più veloci dunque, e questo sta a significare una e una cosa: che in un mondo in cui l'adattamento deve avvenire in tempi sempre più rapidi, chi fa business fatica a stare al passo con i cambiamenti. Sebbene il *tempismo* sia già stato riconosciuto dalle letterature come uno dei driver principali capace di condurre le imprese al vantaggio competitivo, il suo ruolo nell'era della rivoluzione digitale diventa ancora più rilevante. La connettività pervasiva ha spinto ancora di più le imprese a rivalutare l'importanza del tempo o, per meglio dire, della *velocità d'azione*.

Come indica il grafico posto di seguito, il *Timing* (e quindi il tempismo o *velocità di azione*) è considerato l'elemento cruciale per il successo (o l'insuccesso) di una start up¹⁰¹, addirittura di più dell'idea di fondo e dell'esecuzione e del business model di fondo.

¹⁰⁰ <http://www.pictetperle.it/business-e-innovazione/2016/08/09/business-e-megatrend-limportanza-della-velocit-/>

¹⁰¹ <http://alltopstartups.com/2015/06/11/bill-gross-on-why-startups-succeed/>

Top 5 Factors in Success Across More Than 200 Companies

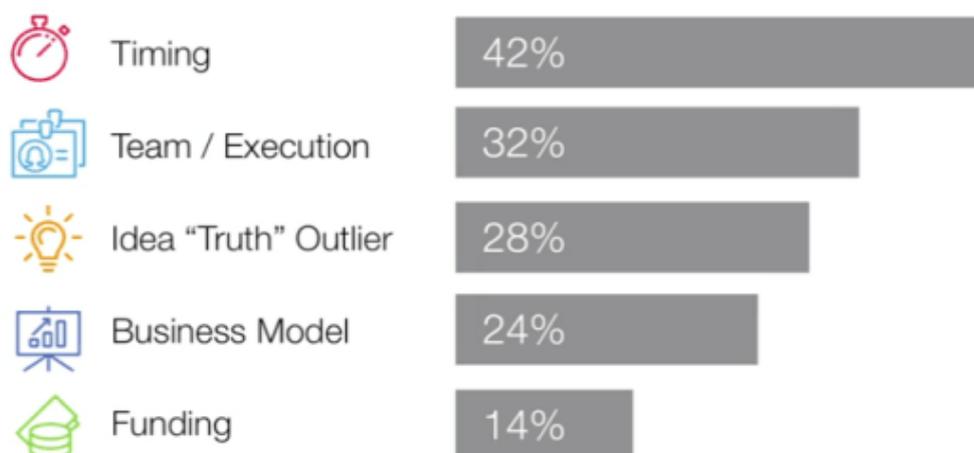


Figura 16 L'importanza del Timing

I dati di cui sopra sono stati mostrati ai *Ted Talks* di Vancouver nel 2013, dall'americano Bill Gross, fondatore di *IdeaLab*¹⁰². Nel suo intervento egli disse:

*"Timing is everything! So what I would say, in summary, is execution definitely matters a lot. The idea matters a lot. But timing might matter even more. And the best way to really assess timing is to really look at whether consumers are really ready for what you have to offer them. And to be really, really honest about it, not be in denial about any results that you see, because if you have something you love, you want to push it forward, but you have to be very, very honest about that factor on timing."*¹⁰³

La velocità cui facciamo riferimento quando parliamo di Ecosistema Digitale di business, può riguardare specificatamente 4 diverse dimensioni:

- ***Speed of Product Launches:*** La *Digital business strategy* accelera, e di molto, la velocità relativa al lancio dei prodotti. Le società che danno un'impostazione digital al loro business (per esempio aziende come

¹⁰² <http://www.idealab.com/>

¹⁰³ https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed?language=it

Facebook, Amazon, Netflix o Google), fanno della velocità e del tempismo una caratteristica fondamentale per lo sviluppo e il lancio di prodotti che di fatto migliorano quelli complementari esistenti sul mercato. La velocità di reazione adottata da questo tipo di imprese, in un contesto digitale, fa emergere anche l'imprescindibile attività di pianificazione¹⁰⁴ e predizione dell'obsolescenza. Facendo opportunamente ricorso agli ormai celebri esempi dei prodotti *Apple* (l'*iPod* che è stato rimpiazzato dall'*iPod Touch*, il quale è stato cannibalizzato dall'*iPhone*, il quale ha ceduto il posto, per alcune funzionalità, all'*iPad*¹⁰⁵), ci rendiamo davvero conto della vitale importanza dell'abilità organizzativa di riconoscere, anticipare e rispondere al devastante ritmo tenuto dall'innovazione, propria dei nostri tempi. Il contesto digitale di business, all'interno del quale le imprese moderne stanno imparando a muoversi, comporta, inoltre, una sorta di coordinazione di lanci di prodotti tra imprese operanti nello stesso *network* di business. Nelle strategie riguardanti business tradizionali, la velocità di cui stiamo parlando veniva valutata singolarmente dall'impresa che, autonomamente, decideva di lanciare un determinato prodotto. Questa strada oggi non è più percorribile, proprio a causa della coordinazione che, oggi, si rende necessaria all'interno di un dato ecosistema. Per fissare il concetto, prendiamo Amazon. L'azienda fondata da Jeff Bezos, nel lanciare il suo *Kindle* (l'*e-book* più famoso presente sul mercato) ha avuto bisogno di coordinarsi ed "attendere" il completo sviluppo dei sistemi operativi Android e OS¹⁰⁶.

- ***Speed of Answering***: La velocità, come caratteristica dell'azione del business, si dimostra ancor più rilevante se pensiamo all'importanza di rispondere real time alle richieste avanzate dai consumatori attraverso Twitter, Facebook o altre piattaforme *social*. Una lentezza di risposta

¹⁰⁴ <http://www.slideshare.net/dmc500hats/best-strategy-is-speed-startup2startup-may-2008>

¹⁰⁵ <http://www.biteyourapple.net/2013/01/25/secondo-apple-cannibalizzare-le-proprie-vendite-non-e-un-problema/>

¹⁰⁶ <https://techpinions.com/battle-of-the-tablet-business-models-amazon-kindle-fire/10619>

potrebbe significare che l'impresa non è al passo con la nuova realtà, causando di fatto la perdita di interessa da parte di quel determinato utente che, per un motivo o per l'altro, si era interfacciato con essa.

- ***The Speed of Supply Chain Orchestration***¹⁰⁷: L'organizzazione della catena di fornitura rappresenta oggi un importante driver per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Grazie allo sviluppo e alla diffusione di alcuni software per la gestione delle informazioni interne alle aziende (SAP, Oracle ecc.), queste ultime risultano essere più efficienti rispetto agli standard passati. Questo, insieme ai crescenti casi di *outsourcing*¹⁰⁸ delle cosiddette *non-core activity*, ha permesso alle aziende di ottimizzare la loro supply chain all'interno di un esteso network, e di aumentare l'efficienza interna. Comunque sia non si tratta solo di questo, ma anche, e soprattutto, di innovare e organizzare il proprio portafoglio prodotti del domani, il quale necessita imprescindibilmente di un riallineamento dinamico da parte di partner e fornit¹⁰⁹ori. Quest'ultimo punto ci proietta verso l'ultima dimensione della velocità, riguardante l'importanza della creazione di un network e della velocità necessaria per adattarsi ad esso.
- ***Speed of Network Formation and Adaptation***: Il ritmo di formazione delle reti sta rapidamente accelerando in ogni azienda, settore e industria¹¹⁰. Uno dei requisiti chiave di una *digital business strategy*, è la capacità organizzativa di disegnare, strutturare e gestire network utili a sviluppare competenze complementari a quelle già possedute. La *speed of network formation* negli ecosistemi digitali di business, risulta essere più alta di quella

¹⁰⁷ Christopher, Martin. Logistics and supply chain management: creating value-added networks. Pearson education, 2005.

¹⁰⁸ ROSA P., "L'outsourcing internazionale: una analisi preliminare del settore abbigliamento." (2016).

¹⁰⁹ Rechichi E., "Il procedimento di outsourcing delle tecnologie informatiche", (2015)

¹¹⁰ Easley, David, and Jon Kleinberg. Networks, crowds, and markets: Reasoning about a highly connected world. Cambridge University Press, 2010.

relativa a supply chain tradizionali (come nel caso del settore automotive, chimico, tessile ecc.) in cui la fiducia coi consumatori viene costruita in tempi molto lunghi. A differenza di questi settori, per esempio, gli sviluppatori di app devono allinearsi e riallinearsi a differenti piattaforme basate su ancor più differenti logiche e funzionalità.

Velocità è anche l'abilità di *“riprendersi o riadattarsi facilmente a eventuali cambiamenti negativi o eventi inattesi”*, che viene associata al termine di resilienza. Nella letteratura accademica possiamo individuare due diversi approcci alla resilienza: Il primo si focalizza maggiormente sulla *“velocità di ripristino della normalità, dopo un evento traumatico”* (*engineering resilience*). Il secondo invece (*ecological resilience*), si focalizza sull'ampiezza del trauma che può essere assorbito dal sistema in quanto tale, senza generare impatti negativi sull'operatività e prima di ogni eventuale intervento di riorganizzazione. Il primo approccio si basa sulla massimizzazione dell'efficienza dei sistemi e dei processi per ritornare allo stato di normalità, mentre il secondo si focalizza nel disegno di sistemi e processi che possano funzionare anche in presenza di forti variazioni, preferendo un certo grado di *“ridondanza”* all'efficienza.

La velocità non è un valore non assoluto, ma relativo. Non è mai la velocità a determinare il successo dell'innovazione. Questa dimensione, specialmente in un contesto come quello moderno, rappresenta un elemento di valor aggiunto, che mette il business nella condizione minima di partecipazione ad un determinato settore. Parliamo di *‘condizione minima’* perché in assenza della quale (e quindi con lentezza di *decision making*, lentezza di lettura del mercato, assenza di sistemi automatizzati che rendano rapidi i processi di *operation*, lentezza dei processi produttivi ecc.), appunto, un'impresa non potrebbe neanche sperare di competere in un certo mercato.

3.1.3 L'*Intelligent Automation*: Il co-worker del terzo millennio

L'*Intelligent automation* costituisce oggi uno dei tanti *enabler* per la crescita e per l'innovazione delle imprese, ed è destinato a costituire in futuro un vero e proprio collaboratore (*co-worker*, per l'appunto¹¹¹) nell'ambito di qualsiasi tipo di business. La *digital business transformation*, attraverso l'uso delle tecnologie, ha infatti reso possibile la creazione di nuovi *business design* finalizzati alla rottura della tradizionale linea di confine che separa il mondo fisico da quello virtuale¹¹².

Non si tratta solo di automatizzare, e di inserire quindi, la tecnologia in un processo già esistente, né si tratta di sostituire la carta o la gente¹¹³. I sistemi di *Intelligent automation* sono utili perché capaci, come abbiamo già chiarito nei precedenti capitoli, di sprigionare un ammontare senza precedenti di dati, dando vita ad impostazioni fondamentalmente nuove all'interno delle organizzazioni¹¹⁴. Da questo punto di vista, un esempio che possiamo richiamare a supporto, è l'adozione da parte di Siemens della metodologia "*lights out*" all'interno del suo stabilimento produttivo. La società conglomerata tedesca ha infatti automatizzato alcune delle sue linee di produzione al punto tale da poter svolgere le attività produttive ininterrottamente per diverse settimane, senza alcuna supervisione.

¹¹¹ Blitz M., Carrel-Billiard M., Daugherty P., "People First", Accenture Technology Vision 2016, (2016)

¹¹² Schatsky D., "Intelligent Automation: A new era of innovation", Deloitte, (2014)

¹¹³ <http://www.businessdictionary.com/definition/workflow-automation.html>

¹¹⁴ Carrel-Billiard M., Blitz M.J., Daugherty P., "Accenture Technology Vision 2016", Accenture, (2016)



Figura 17 Stabilimento produttivo Siemens in Germania¹¹⁵

Qui le macchine hanno subito un'organizzazione maniacale, e la *supply chain* generale ha richiesto che il tutto fosse connesso e collegato. Gli ordini inoltre, sono direttamente convertiti in dati che confluiscono direttamente al management, regalando la possibilità all'impresa di iper-segmentare la produzione.

Un altro fenomeno che vale la pena indagare è la tendenza, che si sta diffondendo tra le imprese, di automatizzare il numero più alto possibile di processi. Tale forma di automazione può avvenire in molteplici forme ed è capace di rendere l'intero processo più conveniente, snello, accessibile e a prova di errore. Un'automazione intesa in questo senso, deve essere esaminata contestualmente ad un'analisi del flusso organizzativo e fisico¹¹⁶, in modo tale da poter eliminare ogni fonte di spreco dal flusso logico formato da attività fisiche, organizzative, di automazione e dal loro interfacciamento. Solo dopo aver snellito e riprogettato un processo sarà possibile introdurre o reintrodurre l'automazione intelligente in maniera efficace, efficiente ed economica. Così facendo si accelerano e si vincolano al lavoro umano soltanto quelle attività a valore

¹¹⁵ <https://linespacespace.com/lights-out-manufacturing/>

¹¹⁶ Colombo G. "L'automazione industriale", Dott. Giorgio Editore, (2000)

aggiunto riconosciute dal cliente. Un'analisi superficiale del fenomeno però, potrebbe far asserire che si tratti di un semplice trasferimento di *task* dall'uomo alla macchina, ma non è così. Il reale potere dell'automazione intelligente ha la capacità di cambiare i tradizionali modi di operare (sia a livello di business, sia a livello individuale). Queste macchine offrono capacità e possibilità che sono totalmente diverse, ma strettamente complementari alle skill delle persone.

Abbiamo molteplici esempi di come e quanto l'automazione intelligente, così come è stata definita, si sia radicata in maniera stabile all'interno delle organizzazioni, tanto da essere considerata un alleato su cui poter sempre far affidamento. Di seguito, una serie di casi di successo che testimoniano la validità del fenomeno:

- ***Natural Language Processing*¹¹⁷**: è il processo di trattamento automatico mediante un calcolatore elettronico delle informazioni scritte o parlate in una lingua naturale. Le società operanti nell'universo della finanza applicano il *NLP* per i reclami e la prevenzione delle frodi, monitorando le comunicazioni che arrivano in formato elettronico, al fine di identificare relazioni tra le minacce
- ***Computer Vision*¹¹⁸**: è l'insieme dei processi che mirano a creare un modello approssimato del mondo reale (3D) partendo da immagini bidimensionali (2D). Lo scopo principale della visione artificiale è quello di riprodurre la vista umana. Vedere è inteso non solo come l'acquisizione di una fotografia bidimensionale di un'area ma soprattutto come l'interpretazione del contenuto di quell'area. L'informazione è intesa in questo caso come qualcosa che implica una decisione automatica. Gli istituti giudiziari usano la 'computer vision' nei sistemi di riconoscimento facciale al fine di verificare l'identità di una persona attraverso un'immagine o da un *frame* catturato in un video

¹¹⁷ https://it.wikipedia.org/wiki/Elaborazione_del_linguaggio_naturale

¹¹⁸ https://it.wikipedia.org/wiki/Visione_artificiale

- ***Knowledge Representation***¹¹⁹: La rappresentazione della conoscenza è una branca dell'intelligenza artificiale che studia il modo in cui avviene il ragionamento umano, e si preoccupa di definire dei simbolismi o dei linguaggi che permettano di formalizzare la conoscenza al fine di renderla comprensibile alle macchine, per potervi fare dei ragionamenti automatici (inferendo le informazioni presenti) ed estrarre così nuova conoscenza. I dispositivi per l'*Healthcare* si avvalgono di sistemi capaci di analizzare enormi quantità di dati, capaci di estrarre solo le informazioni rilevanti (numero di reclami, costi ad essi collegati ecc.), al fine di creare un chiaro e semplice metodo di scovare a monte le cause dell'abbassamento della qualità dei servizi offerti da un'azienda ospedaleriera
- ***Reasoning and Planning***¹²⁰: Si tratta di sistemi di pianificazione automatizzata, tipicamente utilizzati da Bot per il trasferimento di merci dal magazzino al *retail store*

Esempi come questi sono sempre più frequenti, in quanto le organizzazioni stanno iniziando a trasformare la maggior parte dei propri processi in meccanismi automatizzati. Ciò che sta iniziando a diffondersi nelle coscienze delle aziende, è che l'*intelligence automation* può davvero cambiare i tradizionali *modus operandi* sprigionando una potenza creativa, in termini di nuovi prodotti e nuovi servizi, che prima era impossibile anche solo immaginare. I leader stanno già re-immaginando metodi alternative di porre in essere azioni in ogni area strategica di business, dai processi alla gestione della customer-experience.

Il digital, come dovrebbe ormai essere chiaro a questo punto dell'elaborato, è fermamente radicato all'interno di ogni tipo di business, e l'Intelligent

¹¹⁹ Davis R., Shrobe H., Szovolvits P., "What is a Knowledge Representation?", MIT, (1993)

¹²⁰ Allen, Bradley P. "Case-based reasoning: Business applications." Communications of the ACM 37.3 (1994): 40-43.

Automation è diventato un fattore chiave per reagire e guidare i cambiamenti. A mio avviso però, le aziende saranno in grado di gestire l'enorme complessità che deriva dal cambiamento digitale, solo se riusciranno a sfruttare e integrare, tutte le opportunità che gli si presenteranno (prodotti nuovi, nuovi servizi, nuovi strumenti tecnologici, nuovi modelli di business, nuove alleanze, nuovi ecosistemi e altro ancora). Quello che però è importante sottolineare, ed in parte e ciò che emerge da quanto detto precedentemente, è che il massimo della performance dell'Intelligent Automation si ottiene quando essa è affiancata alle persone. Questa sfida richiede un rimodellamento delle capacità degli individui e di una forza lavoro molto diversa (anticipando il paragrafo 3.1.4), raggiungibile attraverso la diffusione e l'accettazione dell'Intelligent Automation, che da molti viene definita come l'essenziale co-worker nell'era digitale.

3.1.4 Verso un'organizzazione *Digitally Skilled*

Se è vero che l'evoluzione digitale è un processo ormai irrefrenabile (e lo è) diventa, a mio avviso, centrale per le aziende avere una chiara strategia per accompagnare persone e strutture organizzative in questa sfida, anticipando, quanto più possibile, future esigenze in termini di competenze, comportamenti e strumenti di leadership.

La rivoluzione innescata dall'era digitale impone alle aziende di investire in tecnologia e innovazione, ma questo non basta, in quanto per raggiungere obiettivi davvero ambiziosi, i manager devono riesaminare il loro baricentro organizzativo, ovvero, agire sul potenziale di chi lavora. Il focus deve essere quindi su come utilizzare quelle tecnologie per modificare l'approccio alla forza lavoro, dando vita a nuove culture aziendali in grado di adattarsi in continuazione e creare nuove soluzioni per gestire al meglio il cambiamento¹²¹. Le aziende riscoprono quindi nelle persone l'asset più importante, e quelle che vogliono davvero "essere digitali" devono innanzitutto avere al proprio interno persone che pongono in essere comportamenti digitali. Ma che cosa significa "Essere Digitali"? Significa in sostanza impiegare tecnologie di ultima generazione per aumentare (e non sostituire) la capacità cognitiva, fisica e collaborativa degli esseri umani.

Per conseguire questi benefici in parte legati alle tecnologie digitali, le aziende, indipendentemente dal settore di appartenenza, devono impegnarsi in un profondo cambiamento tanto tecnico quanto culturale che vada a rivoluzionare il modo di fare business. Per ottenere una *forza-lavoro liquida*¹²², la vera grande sfida delle imprese si gioca quindi quasi esclusivamente nel campo delle idee,

¹²¹ Blitz M., Carrel-Billiard M., Daugherty P., "People First", Accenture Technology Vision 2016, (2016)

¹²² Blitz M., Carrel-Billiard M., Daugherty P., "People First", Accenture Technology Vision 2016, (2016)

della capacità di coltivare il “*brain*”, l’immaginazione, la fertilizzazione delle conoscenze, l’innovatività.

In un’indagine globale condotta da Accenture, manager e professionisti IT elevano la forza lavoro a elemento essenziale del valore d’impresa¹²³, tanto da essere uno dei trend della *Technology Vision 2016*, in cui si sostiene:

«Una forza lavoro liquida si concretizza nella creazione di ambienti flessibili in grado di tenere il passo con un cambiamento che non è più una tantum, ma è determinato dalla possibilità stessa di adattarsi continuamente e con estrema rapidità, significa agire su due dimensioni: Quello delle competenze, attraverso programmi avanzati e nuove metodologie di formazione per tenere il passo dell’evoluzione tecnologica, e quello di un’organizzazione che si muove su progetti ancor più che su funzioni aziendali, attingendo a risorse che di volta in volta possono essere individuate all’interno dell’intero ecosistema in cui si opera¹²⁴».

I cambiamenti legati alla rivoluzione digitale, non vanno vissuti, però, come un elemento di perturbazione¹²⁵. A prescindere dal ruolo, tutte le persone coinvolte a livello aziendale devono comprenderne l’impatto, stare al passo attraverso la propria evoluzione professionale e sviluppare nuove competenze¹²⁶. A conferma di ciò, sta emergendo che la necessità di formare i lavoratori è molto più importante oggi rispetto a tre anni fa. Da un’analisi Accenture¹²⁷, inoltre, emerge il dato che gli investimenti pagano: le aziende che ogni anno impegnano almeno

¹²³ Blitz M., Carrel-Billiard M., Daugherty P., "People First", Accenture Technology Vision 2016, (2016)

¹²⁴ https://www.accenture.com/us-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Technology_7/Accenture-HCM-Workforce-Analytics.pdf

¹²⁵ Bauman, Zygmunt. *Liquid times: Living in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons, (2013)

¹²⁶ Fisch, Michael, Marilyn Bokrass, and John West. "Workforce training-another part of the business equation." APS Ohio Sections Fall Meeting Abstracts. 2003.

¹²⁷ Blitz M., Carrel-Billiard M., Daugherty P., "People First", Accenture Technology Vision 2016, (2016)

1500 dollari per la formazione di ogni dipendente godono di un margine di profitto mediamente superiore del 24% rispetto a quelle che non si preoccupano di fronteggiare gli effetti della vorticosa velocità della trasformazione digitale sulle *human resources*.

Non si ha ben chiaro cosa si intenda o quali siano queste fantomatiche digital skill. La letteratura ci suggerisce di riconoscere due livelli:

- **Il livello di abilità digitale:** la dimestichezza con la quale si lavora in modalità digitale.
- **Il livello di maturità digitale¹²⁸:** la consapevolezza e la capacità critica nell'utilizzo degli ambienti di rete. Questa maturità, finora poco presa in considerazione, sarà decisiva per soft-skill quali la gestione della privacy, gestione di conversazioni, confronti e conflitti online in pubblico, empatia, rapporto di dipendenza con i device digitali. Privi di questi dati rischieremo di interpretare come talenti persone estremamente abili con gli strumenti, ma privi della saggezza necessaria: insomma, i classici *tech-addicted*¹²⁹.

In conclusione, ciò che capiamo è che diventa quindi cruciale implementare una sistema di gestione del personale in modo da consentire l'allineamento dei dipendenti con la strategia generale¹³⁰. Ciò equivale a dire che servono sofisticati strumenti di ascolto e comunicazione interna per favorire al massimo le strategie di collaborazione il più condivise e coinvolgenti possibili. Saper anticipare e cogliere i venti di mutamento è fondamentale, ma addirittura vitale, è poi sviluppare una agilità nel rispondere (come già anticipato nel paragrafo 3.1.1), assemblando volta a volta le competenze migliori per le diverse esigenze,

¹²⁸ Rust, Kathleen G., and Jeffrey P. Katz. "Organizational slack and performance: the interactive role of workforce changes." Strategic Management Track of the Midwest Academy of Management Conference. 2002.

¹²⁹ <http://www.bbc.com/news/technology-33976695>

¹³⁰ Helsper, Ellen Johanna, and Rebecca Eynon. "Distinct skill pathways to digital engagement." European Journal of Communication (2013): 0267323113499113.

attingendo al parco dei talenti o sviluppandone di nuovi. Solo in questo modo l'azienda ha tutte le carte per porre in atto risposte adattive che siano il risultato di strategie, processi, strumenti e risorse così come descritto.

3.2 Digitize Customer Experience

Gli ultimi cinque anni hanno segnato l'inizio di quella che può essere definita "era del cliente", in cui le spinte tecnologiche ed economiche hanno consentito ai clienti di controllare le proprie interazioni con le aziende¹³¹. Per quanto concerne le imprese, le cui aspettative sono quelle di comprendere e soddisfare il maggior numero di segmenti di clienti in un'economia ormai digitale, si trovano ad affrontare quasi inesorabilmente riallineamento in nuovi modelli di business ed un investimento in nuova tecnologia con focus attenzione alla customer experience. Nel maggio 2015, Accenture ha incaricato Forrester Consulting di condurre uno studio per la valutazione degli impatti che la trasformazione digitale¹³² potenzialmente ha sulla customer experience. Nel compiere questa analisi, Forrester ha indagato i motivi per il quale alcune aziende risultano essere spiazzate dinanzi agli elementi effettivi su cui si basa la trasformazione digitale (e sul soggetto che dovrebbe condurla) e per cui molte aziende non dispongono delle competenze necessarie per trasformarsi in organizzazioni mature dal punto di vista digitale¹³³. Lo studio svolto da *Forrester* ha evidenziato tre risultati principali:

Il primo è che la customer experience risulta essere l'elemento che più di tutti è impattato dalla trasformazione digitale, ed infatti, con il cliente posto in posizione dominante nelle relazioni con i brand, le imprese dovrebbero porre in essere customer experience positive e rilevanti sfruttando ogni canale a disposizione e ogni *touch point* utile. Con il termine "Customer Experience" si intende il modo in cui il cliente percepisce l'interazione con un determinato brand (a livello sia conscio che inconscio)¹³⁴. Si tratta di un mix tra un'azione razionalmente pianificata dall'azienda e le emozioni evocate nel cliente, il tutto

¹³¹ Temkin, B. D., "The Customer Experience Value Chain. Forrester", (2015).

¹³² Brozek M., "La trasformazione digitale nell'era del cliente", (2015)

¹³³ Bielski L., "Guided by feedback: measuring customer engagement." American Bankers Association, (2008)

¹³⁴ Richardson A., "Understanding Customer Experience", Harvard Business Review, (2010)

confrontato in modo continuativo da quest'ultimo rispetto alle proprie aspettative. Investire e crescere in digitale ed implementare strategie volte alla massimizzazione della customer experience rappresentano oggi due step fondamentali per le aziende, soprattutto perché, circondati da infiniti giacimenti di dati, i consumatori, oggi più che mai, si aspettano un rapido accesso ai contenuti più in linea con le proprie esigenze nell'ambito dell'attività svolta e la possibilità di accedervi ovunque ed in qualsiasi momento nel formato e attraverso il dispositivo che preferiscono. In questo scenario quindi attirare, conquistare e fidelizzare i clienti sono attività che richiedono uno sforzo coordinato da parte di tutte le aree aziendali e pertanto, non solo la struttura organizzativa, ma anche e soprattutto cultura e comparti tecnologici devono essere efficientemente allineati nell'ottica di offrir loro esattamente ciò che vogliono. Nell'era del digitale, sono infatti le aziende capaci di stabilire interazioni più personali ed ingaggianti con i consumatori e di realizzare servizi in grado di anticipare le loro esigenze, quelle che risultano essere più competitive ed in linea con i tempi. Per questo motivo, la *digital strategy* e le strategie di customer experience sono inesorabilmente correlate¹³⁵. E' facile notare che la maggior parte dei mutamenti che le aziende pongono in essere per la trasformazione digitale, hanno lo scopo di offrire una customer experience migliore, sia direttamente che indirettamente. Dallo studio citato ad inizio paragrafo, si evince infatti che i driver trainanti per gli investimenti sul digital sono redditività, soddisfazione dei clienti e maggiore rapidità di immissione sul mercato. Sebbene le vendite siano sempre importanti, lo studio di Forrester mostra che il modo in cui queste vengono realizzate è l'aspetto realmente differenziante. L'analisi ha previsto l'intervista a circa trecento leader facenti parti di management team quali fossero per loro i fattori principalmente motivanti per la trasformazione digitale, e la maggior parte di loro ha affermato che la tecnologia digitale deve consentire vendite redditizie (58%), rapide (51%) e con maggiore soddisfazione del cliente (48%)¹³⁶. E' stato

¹³⁵ Zwilling M., "Customer Experience is today's business benchmark", Forbes, (2015)

¹³⁶ Brozek M., "La trasformazione digitale nell'era del cliente", Forrester – Accenture (2015)

poi chiesto agli stessi leader quali fossero le principali priorità strategiche per l'hanno seguente, e dalle loro risposte si evince facilmente che la priorità comunemente condivisa è costituita dal miglioramento della customer experience, seguita dal miglioramento della differenziazione sul mercato e riduzione dei costi.

I clienti si rivolgono alle imprese tramite una sempre più ampia gamma di canali, (spesso addirittura tramite più di uno nell'arco della stessa giornata). Tali canali digitali aumentano in maniera sempre più repentina e, di conseguenza, riscuotono sempre maggiore attenzione da parte delle aziende. Lo studio Forrester di cui sopra ha trattato anche le modalità attraverso cui gli addetti ai lavori hanno intenzione migliorare l'esperienza dei propri clienti, le principali evidenze sono riportate nella figura in basso¹³⁷:

"Quali azioni mette in atto l'organizzazione per migliorare la customer experience il prossimo anno?"



¹³⁷ Brozek M., "La trasformazione digitale nell'era del cliente", Forrester – Accenture (2015)

*Figura 18 I canali digitali sono fondamentali per la customer experience*¹³⁸

Notiamo facilmente che l'attenzione su questi temi si sposta fortemente sulle questioni legate al web. Il cliente, protagonista in questo ormai affermato scenario, attraverso una gamma sempre più larga di dispositivi, è accompagnato in qualsiasi momento e in qualsiasi scelta egli dovrà compiere. Il fenomeno dell'omnicanalità appunto, riesce ad offrire opportunità di business del tutto nuove ed una moltitudine di driver per la crescita delle aziende. Alla base di ciò si pone il forte cambiamento nelle abitudini e nelle modalità di acquisto dei clienti, in cui l'esperienza ingaggiante e senza interruzione nei diversi canali, rappresenta la nuova prerogativa del suo viaggio¹³⁹.

Il secondo tema che emerge vuole essere un monito a chi considera la trasformazione digitale delle imprese nel 2016, un processo concluso o finalizzabile nel breve periodo. Il processo di *digital transformation*, dal momento in cui la tecnologia, per sua natura, è in costante evoluzione, non può essere considerata né un'iniziativa né un investimento isolato. Per trasformazione digitale, piuttosto, si deve intendere l'implementazione di piattaforme organizzative, operative e tecnologiche che permettano di sviluppare un'evoluzione costante che abbracci più ambiti funzionali. Molte aziende, come già discusso nel paragrafo 3.1.4, si impegna fortemente per sviluppare le proprie competenze digitali, ma è ancora lontana dal raggiungerne una piena padronanza. In relazione alle tre componenti della trasformazione digitale, ovvero organizzazione, processi e tecnologia, le aziende progrediscono rapidamente, ma devono ancora affrontare compartimenti stagni informativi tradizionali e mancanza di allineamento. Analizzando le risposte dei leader che hanno

¹³⁸ Base: 288 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

¹³⁹ <http://omnichannel.me/what-is-omnichannel/>

partecipato alla survey di Forrester¹⁴⁰, si evince che la trasformazione digitale risulta essere un processo "complesso e rischioso", tanto da richiedere una direzione chiara, delle risorse appropriate, un coinvolgimento attivo tra la quasi totalità delle aree aziendali e una *governance* solida. Le aziende si trovano in fasi diverse nell'affrontare i diversi risvolti della strategia digitale.

"Quali azioni mette in atto l'organizzazione per affrontare l'impatto dell'introduzione del digitale nell'azienda nel prossimo anno?"

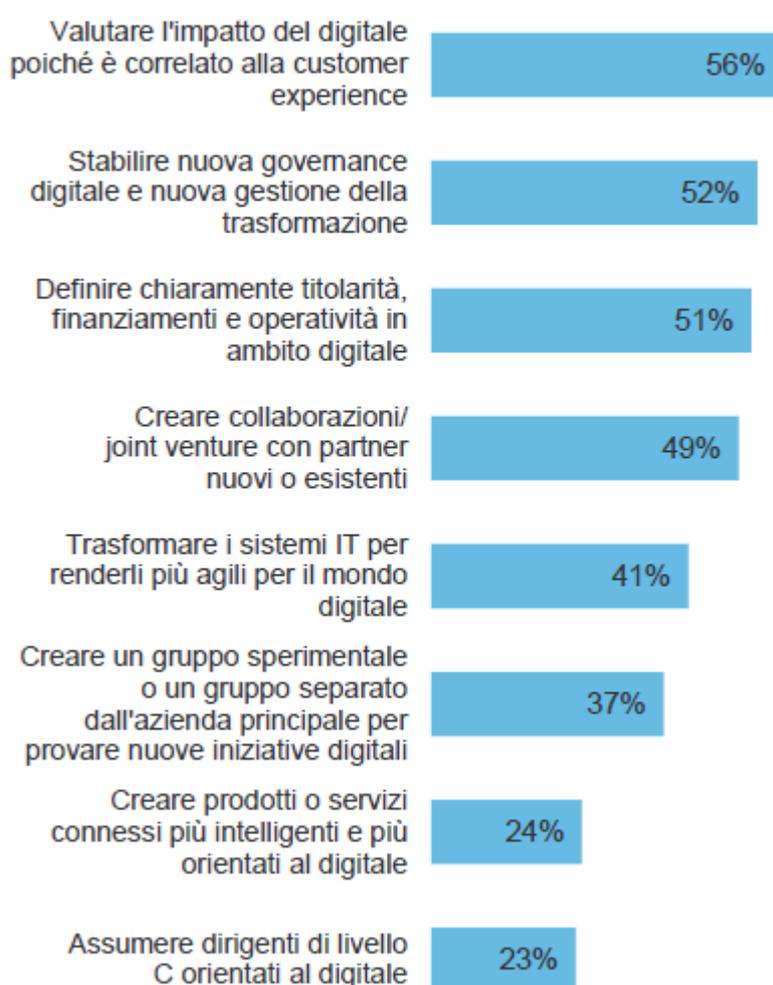


Figura 19 La customer experience è un'iniziativa digitale di massimo livello¹⁴¹

¹⁴⁰ Base: 188 *decision-maker* nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

¹⁴¹ Studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

Un altro spunto importante che viene fuori dall'indagine Accenture-Forrester è l'importanza di definire il "titolare responsabile" in ambito digitale. Questa attribuzione di ruolo crea uno scompenso che potrebbe provocare nelle aziende uno stop relativo alla messa a terra delle iniziative previste dal proprio spartito strategico. Forrester ritiene che non sia necessariamente importante stabilire se il leader in ambito digitale sia un CEO, un CIO o un direttore del settore digitale, ma che sia importante stabilire invece che sia un leader orientato al cliente per assumere l'incarico di definire una strategia che vada ad integrare le competenze digitali nell'azienda¹⁴².

La terza macro-evidenza che ci serve per capire il trend, è che molte volte può essere vantaggioso rivolgersi a parti terze per colmare vuoti funzionali e continuare la marcia verso la trasformazione¹⁴³. La maggior parte delle aziende, consapevoli delle difficoltà da affrontare e dell'obiettivo di aumentare la rapidità di immissione sul mercato (avendo la soddisfazione del cliente in primo piano), richiede esperienza a provider esterni ed a partner nella strategia digitale, ammettendo e riconoscendo una scarsità di competenze e risorse in determinate aree aziendali. Dal momento in cui la strategia digitale ha impatti in praticamente la totalità delle aree aziendali, si è diffusa la tendenza dei manager di alto livello di rivolgersi a fornitori che siano allo stesso momento anche partner strategici costanti. Dallo studio Forrester & Accenture emerge che l'88% delle aziende si affida a provider di soluzioni di terze parti per almeno una componente della propria trasformazione digitale. I processi esternalizzati più di frequente ai fornitori risultano essere: l'analisi e la creazione di report sulle prestazioni, l'implementazione di applicazioni front-end e back-end e l'ideazione dell'online customer journey¹⁴⁴. Il tipo di attività che di solito vengono esternalizzate

¹⁴² Brozek M., "La trasformazione digitale nell'era del cliente", Forrester – Accenture (2015)

¹⁴³ <http://www.cio.com/article/2991281/outsourcing/how-digital-transformation-is-disrupting-it-outsourcing.html>

¹⁴⁴ Brozek M., "La trasformazione digitale nell'era del cliente", Forrester – Accenture (2015)

risultano dipendere dalla natura all'azienda: Le aziende B2C (Business-to-Consumer) sono solitamente più propense ad affidarsi a partner esterni per eseguire analisi e misure, mentre le aziende B2B (Business-to-Business) si affidano a partner esterni per strategia, definizione dei requisiti e gestione dei progetti¹⁴⁵.

In sostanza, capiamo che le esigenze del consumatore costituiscono oggi il fulcro intorno al quale ruota la maggior parte dei processi di trasformazione digitale. Creare soluzioni quanto più *fittanti* possibile per questo ‘nuovo tipo di consumatore’, come anticipato ad inizio capitolo, costituisce la seconda via (e forse la più importante) per realizzare prodotti e servizi disruptive e conquistare i mercati. Risulta quindi cruciale la comprensione delle caratteristiche e dei bisogni del cosiddetto *digital customer* e del percorso cognitivo (o customer journey) che intraprende fino alla scelta finale.

¹⁴⁵ McIvor R. "How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation." *Journal of Operations management*, (2009)

3.2.1 L'evoluzione del Customer Journey

Oggi, nell'era della multicanalità il cliente è probabilmente il più importante stakeholder¹⁴⁶ per l'azienda e i suoi bisogni variano continuamente nel tempo per intensità e tipologia: la relazione con il cliente è estremamente dinamica e proprio per tale motivo richiede una particolare attenzione, in modo tale da essere collocata al centro dell'attività aziendale.

Con la locuzione inglese Customer Journey si intende il percorso cognitivo e decisionale che il cliente compie fino alla scelta di un determinato prodotto o servizio¹⁴⁷. Dal momento che la tecnologia permette alle aziende, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, di acquisire maggiori informazioni sui bisogni e desideri dei propri consumatori e di instaurare con essi una relazione più solida e duratura, indipendentemente dal canale di fruizione, la comprensione chiara ed efficiente del Customer Journey assume una grande importanza.

I tradizionali punti di contatto fisici, quali tv, eventi, negozi fisici e call center, sono stati superati da nuovi canali digitali. Tra i primi sicuramente si annoverano i siti Web, campagne di social media marketing, advertising digitali (sia sulla rete di ricerca/display sia sui Social Media) ma anche campagne di *Direct Email Marketing (DEM)*¹⁴⁸. In entrambe le tipologie comunque possiamo notare che alcuni sono gestiti direttamente dall'azienda (campagne ADS, *landing page*, *call center*, punti vendita, newsletter etc.), e altri invece sono gestiti da altri soggetti esterni all'azienda, ma strettamente correlati ad essa (recensioni, passaparola, commenti nelle community online, blog etc.). Per questo, oggi, è importante per le aziende avere una visione olistica dell'ecosistema in cui si

¹⁴⁶ Norton D. W., Pine B. J., "Using the customer journey to road test and refine the business model", *Strategy & Leadership*, (2013)

¹⁴⁷ Mangiaracina, R., Brugnoli, G., Perego, A., "The customer journey: a model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites", *Journal of Internet Banking and Commerce*, (2009)

¹⁴⁸ Donnelly, C., Simmons, G., Armstrong, G., Feame, A., *Marketing planning and digital customer loyalty data in small business. Marketing Intelligence & Planning*, (2014)

trovano ad operare, al fine di anticipare i bisogni e modellare i prodotti sulla base delle esigenze sempre più mutevoli dei consumatori¹⁴⁹.

Le letterature, ormai superate, descrivevano il Customer Journey esplicandolo in 3 sole fasi:

1. **Stimolo**, cioè la sensazione di bisogno di un determinato prodotto/servizio (magari dopo la visione di uno spot televisivo o essersi imbattuti nel sito web dell'azienda produttrice)
2. **Il primo momento della verità**, cioè il primo contatto con il prodotto
3. **Il secondo momento della verità**, ovvero la fase in cui il cliente si trova ad utilizzare il prodotto analizzandone e giudicandone le caratteristiche.

Nel 2011 Google, dopo aver effettuato analisi sui processi di e-commerce, aggiunge alla letteratura tradizionale il concetto di *ZMOT (Zero Moment Of Truth)*¹⁵⁰ che rappresenta la naturale conseguenza del fatto che oggi la ricerca, il confronto con gli stimoli e la fase di "persuasione" avviene interamente e congiuntamente su Internet¹⁵¹:

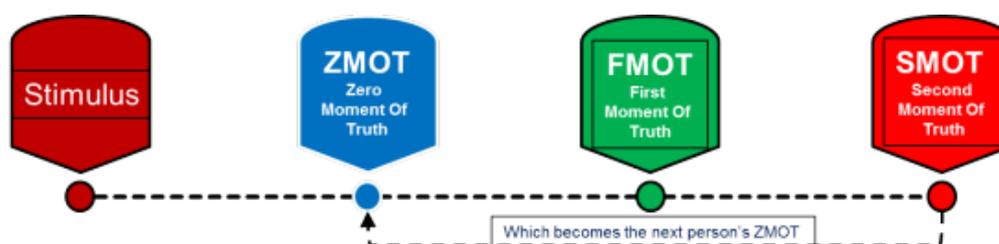


Figura 20 Il Customer Journey secondo Google¹⁵²

- **ZMOT – Zero Moment Of Truth**: Si tratta del momento che precede l'acquisto ed è di fatto la fase di Indagine e Riflessione. Dopo la fase dello

¹⁴⁹ Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., "Services marketing: Integrating customer focus across the firm", McGraw Hill, (2012) Peppers, D., "The one to one future: Building relationship one customer at a time", (1993)

¹⁵⁰ <https://www.thinkwithgoogle.com/collections/zero-moment-truth.html>

¹⁵¹ Osavedev, "Introduzione al Customer Journey", osavedev.com, (2013)

¹⁵² <http://savedev.blogspot.it/2013/09/introduzione-al-customer-journey.html>

Stimolo (che abbiamo analizzato prima) questo momento rappresenta il momento in cui il potenziale acquirente, attraverso ricerche (siti, Motori di ricerca e sui Social Network), raccoglie informazioni e opinioni relative al prodotto/servizio

- **FMOT – First Moment Of Truth (Shelf)**: È il momento in cui il cliente entra a contatto con il prodotto e/o con il venditore, valuta e decide o meno per l'Acquisto. Tale fase tipicamente dura tra i tre e i sette secondi, durante i quali una persona decide o meno di comprare quello specifico prodotto.
- **SMOT – Second Moment Of Truth (Experience)**: Si tratta del momento di confronto tra aspettative e realtà. Di fatto coincide con la fase di Uso e valutazione del prodotto appena acquistato. Vivere un'esperienza positiva spingerà il cliente a riacquistare il medesimo prodotto in futuro.

Grazie ad uno studio accurato del customer journey, le aziende più innovative sono in grado di identificare i momenti cruciali e quelli che non funzionano nella presentazione dell'offerta agli utenti¹⁵³, ottenendo una maggiore efficacia nell'azione di marketing ed una conseguente maggiore redditività degli investimenti. Oggi un efficace customer journey prevede un approccio omnicanale che deve essere un continuum tra l'online e l'offline, coadiuvato da una vera e propria mappatura dei punti di contatto tra essi. Tutto ciò permette di avere il maggior controllo possibile sulla quasi totalità degli step valutativi dell'utente, e di seguire passo dopo passo il percorso che lo porta all'acquisto e ad una eventuale fidelizzazione¹⁵⁴. Un approccio del genere permette di colmare gap importanti con tecniche che ormai sono desuete, sto parlando, ad esempio dei classici call center, i quali potrebbero utilizzare moderni sistemi di

¹⁵³ <http://www.digitalbreak.it/2015/10/digital-transformation-da-dove-partire/>

¹⁵⁴ Norton, D. W., Pine, B. J., "Using the customer journey to road test and refine the business model", Strategy & Leadership, (2013)

monitoraggio e tracciamento delle telefonate al fine di migliorare la customer experience e quindi il tasso di successo delle iniziative di marketing¹⁵⁵.

La comprensione ed il controllo del customer journey è sicuramente un obiettivo ambizioso, ma non lineare e semplice da raggiungere: sono infatti molteplici i fattori che bloccano una sua completa implementazione. Il mancato collegamento tra i vari touchpoint della comunicazione¹⁵⁶ è sicuramente uno dei principali ostacoli per un efficace tracciamento del customer journey, esso rappresenta una problematica comune a moltissime aziende. Manca spesso inoltre, la possibilità di rilevare le informazioni e i dati relativi alla persona che passa nei vari touch point predisposti dall'azienda: questo può causare una mancanza di controllo e conseguentemente la mancata possibilità di modificare e adattare efficientemente la strategia di marketing alle singole sfaccettature del comportamento delle persone.

Un'altra abitudine altamente rischiosa è quella di circoscrivere l'analisi a pochi canali (o addirittura uno solo), determinando una mancata conoscenza di tutto quello che accade negli altri¹⁵⁷. I touchpoint sono sempre più correlati fra loro, soprattutto tra i contesti digitali e quelli fisici¹⁵⁸. Per capire ciò, pensiamo ad esempio al modo con cui la ricerca sui canali online di informazioni relative ad un prodotto, incida e inciderà sempre maggiormente sugli acquisti offline. Di conseguenza, sfruttare le evidenze registrate sul comportamento degli utenti offline per sviluppare le strategie di marketing sui canali digitali risulta essere una mossa fondamentale¹⁵⁹.

¹⁵⁵ Kracklauer A. H., Mills D. Q., Seifert D., "Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level. Springer Science & Business Media, (2014)

¹⁵⁶ Dhebar A., "Toward a compelling customer touchpoint architecture." Business Horizons" (2013)

¹⁵⁷ Mangiaracina, R., Brugnoli, G., Peregò, A., "The customer journey: a model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites", Journal of Internet Banking and Commerce, (2009)

¹⁵⁸ Arnette C. S., Wright A., "Accenture Solutions for Oracle Customer Experience - Accelerate your digital journey", Accenture Strategy, (2015)

¹⁵⁹ Peltola S., Vainio H., Nieminen M., "Key factors in developing omnichannel customer experience", Springer International Publishing, (2015)

Nell'interconnessione tra i vari *touch point*, è necessario determinare i team di lavoro interni all'azienda lavorino in modo coordinato e con una chiara struttura, il più semplificata possibile, che regoli il flusso operativo¹⁶⁰. Oggi è possibile dire che, a livello mondiale, solo il 10% circa dei brand è allineato dal punto di vista operativo in modo corretto con il concetto di customer journey¹⁶¹.

Per quanto concerne invece gli step di quello che ormai possiamo definire il *digital customer journey*, lo strumento che consente di estrapolare una moltitudine di informazioni e di dati sul comportamento d'acquisto dei consumatori è la *Digital Analytics*, la quale consente all'azienda di raccogliere, misurare, analizzare e interpretare i dati provenienti dai canali digitali. Tale tipo di analisi consente inoltre ai brand di capire, ad esempio, come i loro siti sono stati trovati dagli utenti e grazie a quale canale. Sfruttando la tecnica di Digital Analytics, le aziende riescono ad ottimizzare la customer experience sui propri canali e di massimizzare l'efficacia e delle campagne di Marketing poste in essere¹⁶².

Ovviamente, le aziende che sono sviluppate dal punto di vista digitale, hanno un controllo più agevole del customer journey, soprattutto se, queste ultime, hanno posto in essere anche la vendita online dei propri prodotti e servizi. Infatti è proprio questa la direzione che molte aziende stanno intraprendendo, in quanto focalizzarsi esclusivamente su pochi o touchpoint, e/o scegliere di operare solamente sul mercato online o solo sull'offline è considerato molto limitante. *Integrazione* (omnicanales), *interazione* (con il consumatore finale, quasi a creare una vera e propria relazione con esso) e *interconnessione* (tra i punti di contatto) sono tre "T" importanti che un'azienda deve tenere sempre in considerazione quando si parla di customer journey¹⁶³. Il grafico riportato di seguito indica le

¹⁶⁰ Norton D. W., Pine B. J., "Using the customer journey to road test and refine the business model", *Strategy & Leadership*, (2013)

¹⁶¹ Econsultancy, "Understanding the Customer Journey", (2015)

¹⁶² <http://www.atinternet.com/en/glossary/digital-analytics>

¹⁶³ <http://www.tsw.it/digital-market/oltre-il-digitale-analizzare-il-customer-journey-omnicanales/>

tecniche utilizzate dalle aziende e dalle per creare un *trait d' union* tra i canali online e offline.

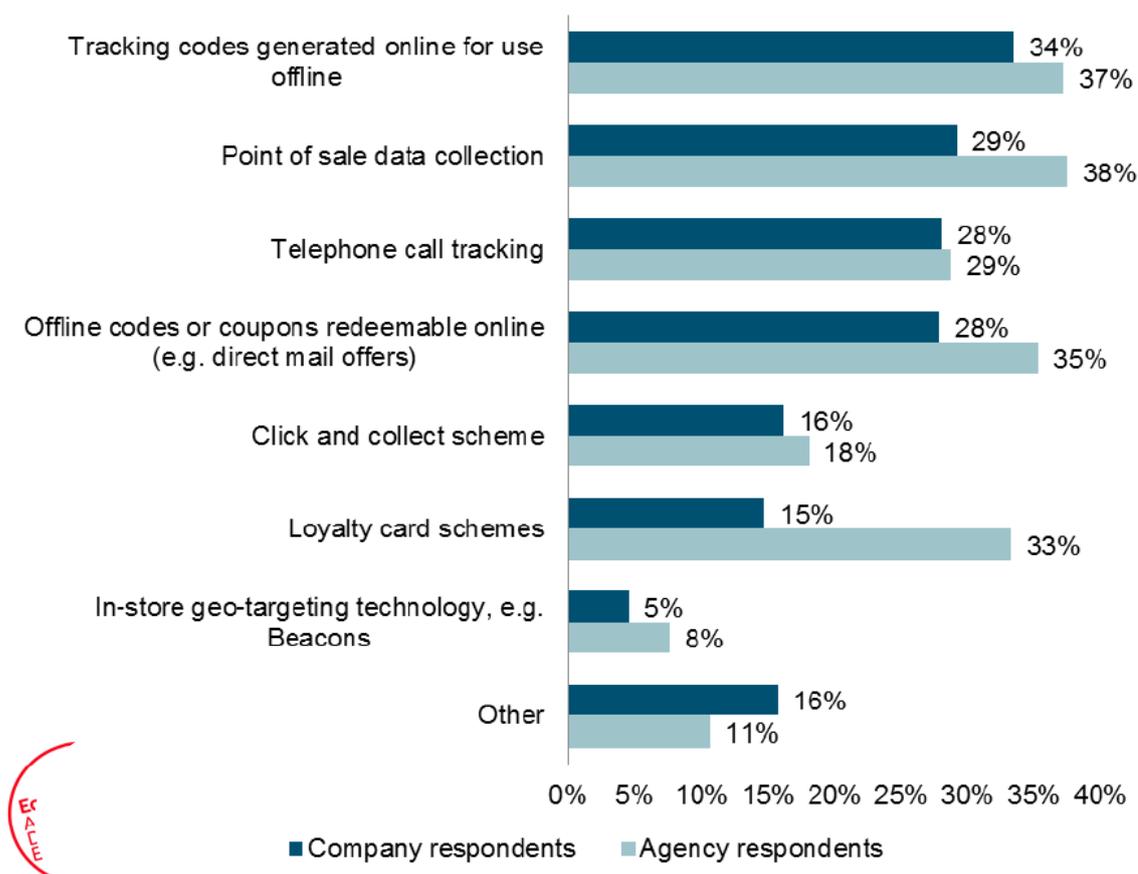


Figura 21 Principali Driver allo sviluppo dei Digital Touchpoint¹⁶⁴

Tra le principali evidenze del sondaggio spicca la propensione delle imprese di generare codici (per esempio *QR Codes*), da ribaltare al cliente, al fine, per esempio, di tracciare la posizione di un prodotto acquistato online, di creare un accesso veloce al sito web o alla pagina social ecc. Un'altra opzione molto gettonata è risultata essere la creazione di store capaci di raccogliere il maggior numero di dati dei consumatori (lead o prospect che siano) attraverso survey,

¹⁶⁴ <http://www.tsw.it/digital-marketing/oltre-il-digitale-analizzare-il-customer-journey-omnicana/>

intervista ecc.. Ecco che allora si prospetta un nuovo scenario perfettamente in linea con il discorso oggetto di questo elaborato di tesi, ovvero l'importanza di raccogliere i dati e informazioni sui consumatori (potenziali ed effettivi). Tale raccolta dati risulta essere fondamentale per fornire al cliente la più alta qualità di servizio possibile e raggiungere una iper-segmentazione delle fasce di clienti tanto auspicata quanto difficile da raggiungere, in quanto il cliente ha molte più possibilità di cambiare offerta rispetto al passato, risulta essere iper-informato ed è il soggetto che, nella negoziazione, opera in una posizione di "vantaggio". Le imprese che vogliono raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile in questo nuovo ecosistema, devono sfruttare appieno le opportunità derivanti dai dati (di qualsiasi forma, mole, e contenuto). Essi devono essere gestiti e messi a disposizione del management, il quale deve essere a sua volta capace di indirizzare ogni propria mossa strategica da reattiva a proattiva.

Come è facile comprendere a questo punto dell'elaborato, oggi il percorso dei clienti non appare più lineare, bensì continuo, dinamico e accessibile da innumerevoli porte d'ingresso. Per questi appena elencati, e per altri motivi ancora, Accenture ha concepito una nuova visione della customer experience finqui descritta, denominandola "*The Nonstop Customer Experience Model*¹⁶⁵".

¹⁶⁵ Accenture Digital, "The evolution of Customer Experience: Non-stop Customer Experience Model & The new customer", Accenture (2015)

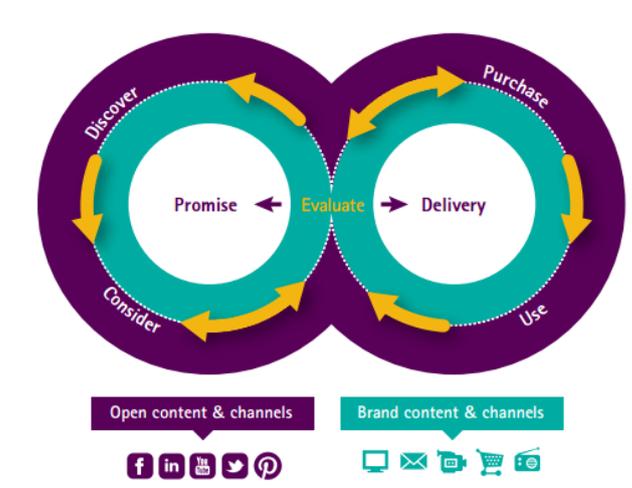


Figura 22 *The Nonstop-Customer Experience Model*¹⁶⁶

Oggi giorno il consumatore ha a disposizione numerosi strumenti per effettuare la sua scelta: dalle sempre più veloci connessioni Internet, alla molteplicità dei device che porta con se (Smartphone, Tablet e ogni genere di *wearable*). Questo mondo sempre più mobile, social e multicanale crea opportunità che per essere sfruttate richiedono una più efficiente analisi e interazione con i clienti.. Il successo in questo scenario deriva da una trasformazione digitale incentrata sul cliente che dà priorità a un'esperienza di livello superiore e allinea organizzazione interna, processi e tecnologia. Le customer experience più apprezzate ed efficaci sono quelle senza soluzione di continuità, personalizzate, costantemente ottimizzate e basate sugli analytics. Il confine tra online e offline quindi appare sempre più labile e questi aspetti portano a tracciare una rotta più lunga, tortuosa, complessa ma sempre più naturale per i consumatori.

Dovendo dare corpo alle assunzioni dette finora, proviamo ora quindi a costruire un percorso credibile di acquisto che inglobi al suo interno tutte le novità di natura digital e le tecnologie innovative proprie del nostro tempo. Il customer journey in epoca digitale potrebbe essere essere rappresentato in tre macro step:

- Discover & Evaluation

¹⁶⁶ Arnette C. S., Wright A., "Accenture Solutions for Oracle Customer Experience - Accelerate your digital journey", Accenture Strategy, (2015)

- Purchase & Delivery
- Ownership & Usage Service

La prima fase racchiude tutte le attività di ricerca e valutazione che il consumatore deve porre in essere, dalla ricerca sulla pagina social del prodotto/servizio alla consultazione dei forum e delle community nate intorno al brand. Questa fase è probabilmente quella che più ha risentito della trasformazione digitale delle imprese, in quanto, come abbiamo anticipato nei capitoli precedenti, le richieste, le ricerche, le domande e il *sentiment* dei consumatori, sono tra gli elementi più monitorati e studiati dagli addetti al marketing e non solo. Tanti sono gli esempi che possono arricchire la descrizione di questa prima fase, ma quello che ritengo essere più utile a spiegare il grande valore che hanno oggi i nuovi strumenti digitali, è sicuramente il caso Shazam. Shazam è l'applicazione di origine inglese di identificazione di brani per eccellenza, è semplice ed intuitiva al punto riconoscere perfettamente il brano che stiamo ascoltando o, addirittura, canticchiando.

“L’idea di fondo è far diventare l’applicazione una sorta di mouse per far interagire lo spettatore con i contenuti extra dei programmi televisivi. Considerando il fatto che circa il 70% dei possessori di smartphone rimane in compagnia del proprio device anche davanti alla televisione, la scelta di espandere in questa direzione le funzioni dell’applicazione sembra particolarmente azzeccata.”¹⁶⁷

ha dichiarato David Jones, presidente esecutivo di Shazam.

¹⁶⁷ <https://www.arteficegroup.com/it/blog/spot-interattivi-grazie-shazam>

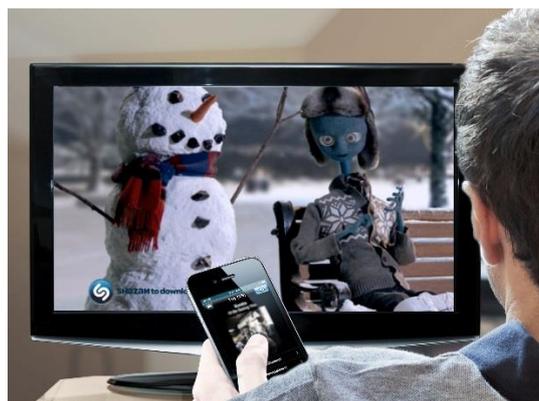


Figura 23 Shazam Advertising¹⁶⁸

I primi esperimenti per far interagire televisione, advertising e mobiles sono partiti già da qualche anno. I primi tentativi di pubblicità interattiva sono stati effettuati in America in occasione del Super Bowl, negli USA, e durante i Grammy Awards¹⁶⁹ in su iniziativa di brand come Pepsi e Toyota. Anche in Italia sono comparsi recentemente i primi spot interattivi, riconoscibili dal fatto che, durante la messa in onda, compare un messaggio che invita gli utenti ad utilizzare l'applicazione e avviare l'applicazione durante lo spot per accedere a contenuti unici. Si tratta di un'evoluzione dell'advertising tradizionale che, da tempo ormai, era considerata inadeguata al nuovo profilo del consumatore digitale e che ha come fine principale il coinvolgimento dell'audience al punto tale da porlo al centro della comunicazione. Ovviamente questo è solo uno degli innumerevoli esempi che si possono prendere in considerazione, ma, come già anticipato, ritengo sia il più efficace perchè racchiude molti degli elementi caratterizzati questa nuova fase storica e cioè: focus sul consumatore, *engagement* per l'utente, raccolta dati.

La seconda fase, che abbiamo denominato Order & Delivery, ingloba al suo interno le innovative attività di scelta, personalizzazione, ordine e consegna dei prodotti/servizi che compie il consumatore durante il suo percorso d'acquisto. Quest'epoca è caratterizzata dall'esigenza dei consumatori di personalizzare il

¹⁶⁸ <http://www.campaignbrief.com/2013/03/shazams-second-screen-engageme.html>

¹⁶⁹ <http://news.shazam.com/pressreleases/shazamable-super-bowl-broadcast-drives-engagement-956909>

più alto numero possibile di elementi, sia che si tratti del prodotto in sé, sia che si tratti delle modalità di ordine/consegna. Si tratta di un elemento che, se sfruttato in maniera intelligente dalle imprese, permette di garantire all'utente un'esperienza altamente ingaggiante che contribuirà alla sua fidelizzazione nel tempo. Per questo motivo, l'esempio che ho deciso di riportare in questa fase è l'iniziativa posta in essere congiuntamente da Audi insieme al sito di e-commerce Amazon e al corriere DHL



Figura 24 Audi-Amazon-DHL Delivery Service¹⁷⁰

Il servizio chiamato “Audi connect easy delivery”, sperimentato nel Maggio 2015, e solo nella città di Monaco di Baviera, è dedicato ai clienti di Amazon Prime, che potranno indicare la propria auto come indirizzo di consegna di un determinato prodotto acquistato online. Il corriere individuerà l'auto via Gps e utilizzerà un codice temporaneo per l'accesso senza chiave al bagagliaio: Se il proprietario dell'Audi acconsente al tracciamento dell'auto per l'orario della consegna, il corriere riceverà un codice digitale che può essere usato solo una volta, in un certo orario, e che diventa inutilizzabile non appena il bagagliaio viene richiuso¹⁷¹. Come possiamo notare, la porta d'accesso a questo sistema innovativo è sempre lo smartphone e la App dedicata, la quale repentinamente trasferisce in un database centrale una serie di dati utili che scaturiscono

¹⁷⁰ <http://audiwire.com/2015/04/22/audi-partnering-amazon-dhl-new-delivery-service/>

¹⁷¹ <http://www.bbc.com/autos/story/20150424-audi-amazon-and-dhl-partner-for-direct-to-boot-package-dropoff>

dall'intera operazione (il tempo che il consumatore è lontano da casa, le zone frequentate ecc..)

La terza ed ultima fase attiene, *Ownership & Usage*, costituisce il momento della verità relativo all'esperienza d'acquisto e di uso di un prodotto/servizio. In questa fase entrano in gioco una serie di elementi che risultano essere fondamentali affinché un acquisto venga ripetuto in futuro, come la componente Social, la semplicità d'uso e la tailorizzazione dei servizi offerti. Per esplicitare le innovazioni digitali impattanti in questa ultima fase del Customer Journey, ho deciso di far ricorso ad una iniziativa appartenente al settore Automotive, ovvero l'industry che verrà analizzata nell'ultimo capitolo, e che rappresenta probabilmente quella che più di tutte sarà investita dalla rivoluzione digitale. L'azienda che ha dato vita a questa iniziativa è la Hyundai, la quale ha lanciato un' applicazione di realtà aumentata che rende interattivo il manuale tecnico del proprietario della vettura. L'applicazione si chiama Hyundai Virtual Guide App e rappresenta un ulteriore passo verso l'hi-tech per il brand.



Figura 25 Hyundai Virtual Guide App¹⁷²

Il driver di una vettura Hyundai, sfruttando il proprio smartphone o tablet, ha la possibilità di accedere ad importanti informazioni sulle più comuni problematiche di riparazione, manutenzione e caratteristiche del veicolo. Questa guida virtuale sarà in grado di riconoscere più di 45 più importanti caratteristiche

¹⁷² <http://www.theverge.com/2016/1/5/10712686/hyundai-augmented-reality-owners-manual-video-ar-cs-2016>

tecniche del veicolo, per la cui determinazione, Hyundai si è servita di survey di customer satisfaction che hanno permesso di capire quali fossero le componenti più difficili da usare per il target individuato e quindi incorporarle nelle sovrapposizioni 3D e nei video tutorial inseriti visualizzabili tramite App. Frank Ferrera, vice presidente esecutivo di Hyundai, in un'intervista sull'iniziativa si è dichiarato soddisfatto dell'impatto che essa ha avuto sui Driver Hyundai, in quanto la guida virtuale sembra svolgere a dovere il compito di educare i proprietari delle vetture su come usare le componenti dell'auto, cercando al contempo di fornire la migliore user experience per una popolazione tecnologicamente sempre più avanzata.

Al termine della disamina sul percorso cognitivo di acquisto del consumatore digitale, è doveroso fare una riflessione riguardo l'implementazione di una customer experience del genere. Essa infatti, non rappresenta un modello applicabile nell'arco di pochi mesi, bensì si tratta di un modo di uno dei tanti approcci ai prodotti/servizi offerti non devono essere imposti ai consumatori, bensì devono essere configurati e modellati sulla base delle loro sempre più mutevoli e personalizzate esigenze. L'analisi dei comportamenti delle persone, anche attraverso i *Big Data* e il *Real-Time analytics*, permetterà di definire percorsi di loyalty mirati alle esigenze spot degli individui che abbandonano la predilezione al possesso, spostandosi verso l'uso mirato. Ciò sta comportando in questi anni la sempre maggiore affermazione del consumo occasionale, il quale viene effettuato per soddisfare una singola esigenza in un singolo momento. Ecco allora spiegarsi il perché del successo del Car Sharing, dei canali televisivi tematici (che stanno pian piano affogando le TV generaliste), dei servizi di streaming musicale e di tanti altri servizi ancora che impareremo a scoprire negli anni.

4 DIGITAL INNOVATION NEL SETTORE AUTOMOTIVE

4.1 Gli impatti della Rivoluzione Digitale nell'industria dell'Automobile

Come abbiamo anticipato nella parte conclusiva del precedente capitolo, quello Automotive è uno dei settori che probabilmente ha più risentito degli impatti della Rivoluzione digitale. Infatti, lo sviluppo di vetture e dispositivi destinati a vivere in simbiosi con l'ecosistema digitale che abbiamo descritto all'inizio del nostro viaggio, ne costituiscono un chiaro esempio. Tutto ciò è stato sicuramente facilitato dalla vertiginosa crescita del settore informatico, il quale ha generato una serie di soluzioni moderne e di opportunità, le quali, se colte, possono proiettare un'azienda verso il successo in un futuro neanche troppo lontano. Per questo e per altri motivi, si potrebbe sostenere che la rivoluzione digitale degli ultimi due decenni è il fenomeno con più forza trainante dopo l'introduzione del motore a scoppio.

Il digital, come detto, ha impattato molto il settore automobilistico, sia sui business protagonisti di un determinato ecosistema, che, allo stesso tempo, sull'intero ecosistema digitale ed interconnesso. Gli effetti della Digital Disruption hanno fatto sì che i tradizionali processi di acquisto e/o distribuzione lasciassero il testimone a procedure digitali interamente percorribili e monitorabili online o tramite App. Tutti i processi, a partire da quelli di vendita delle auto, stanno cambiando in modo significativo, ridimensionando ad esempio la figura classica del concessionario, favorendo il sorgere di più moderne applicazioni di vendita online¹⁷³. In tal senso basti pensare che rispetto al passato solo il 20%, ovvero solo 1 volta su 5, un potenziale cliente si rivolge direttamente al concessionario, o in generale a un dealer, piuttosto che cercare prima nel web¹⁷⁴.

¹⁷³ Wöhlke, Günter, and Emmerich Schiller. "Digital planning validation in automotive industry." *Computers in industry* 56.4 (2005): 393-405.

¹⁷⁴ Accenture Digital, "The evolution of Customer Experience: Non stop Customer Experience Model & The new customer", Accenture (2015)

La frenesia che ruota attorno alle tecnologie digitali sta forgiando una nuova classe di consumatori che abbiamo definito *digital customer*, i quali sono sempre alla spasmodica ricerca del prodotto che fitta perfettamente con le loro esigenze del momento, accessibile prevalentemente attraverso canali digitali.



Figura 26 Bloomberg's prediction sul settore Automotive¹⁷⁵

Importante è anche sottolineare che il consumo si è spostato su una moltitudine di piattaforme interconnesse ed accessibili attraverso device di ogni tipo, grandezza e utilità.

Altro aspetto importante da sottolineare è che le tecnologie digitali all'interno dei moderni veicoli sono ormai luogo comune, e stanno crescendo sia in termini di quantità che di complessità. Ciò garantisce la possibilità al costruttore di fornire nuove funzionalità per soddisfare i requisiti normativi obbligatori in un modo economicamente efficace. Un dato molto significativo da questo punto di vista, è sicuramente quello che vede i componenti e sistemi elettronici rappresentare oltre il 20% del costo di una macchina, e tale percentuale è destinata ad aumentare rapidamente¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Accenture Strategy "Digital Transformation in the automotive industry", Accenture, (2016)

¹⁷⁶ Wöhlke, G., & Schiller, E. "Digital planning validation in automotive industry. Computers in industry", (2010)

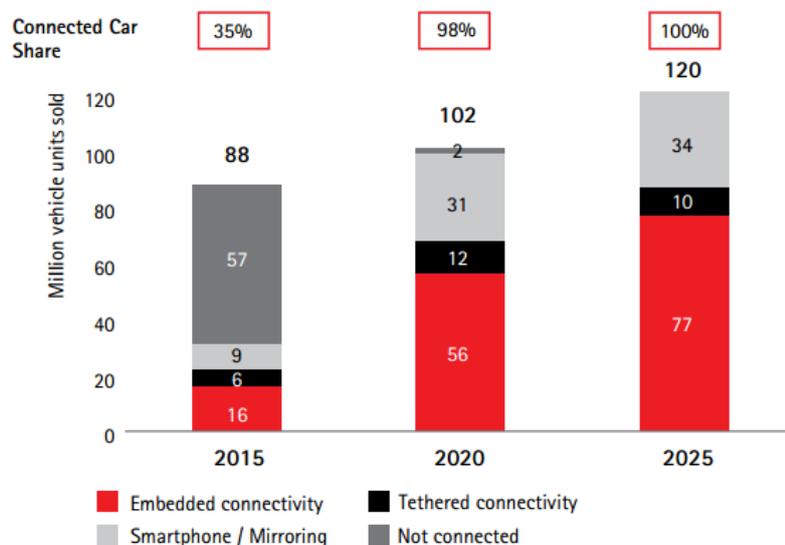


Figura 27 Indice di connettività delle auto, forecast 2025¹⁷⁷

Il cliente è molto più sensibile su queste tematiche rispetto al passato, e richiede caratteristiche sempre più sofisticate e ad un prezzo accessibile, ciò costituisce oggi la vera sfida per le case costruttrici, insieme al rispetto delle nuove regolamentazioni per la sicurezza e gli standard relativi carburanti (emissioni, efficienza ecc.)¹⁷⁸.

Per quanto risultino interessanti le motivazioni legate alla customer experience e agli stili di guida sempre più semplificati e tailorizzati, le ragioni per le quali, all'interno del settore automotive, assistiamo sempre di più all'introduzione di tecnologie digitali, sono le necessità di raccogliere, studiare e analizzare i dati dei driver. Il fenomeno delle *connected cars*, ne costituisce infatti un chiaro esempio.

La raccolta, il monitoraggio e l'analisi delle performance del veicolo e delle esigenze dei consumatori, è resa possibile attraverso la straordinaria varietà di sensori di cui le moderne vetture sono fornite. In questo modo è possibile

¹⁷⁷ Hanitsch K., Seiberth G., "Connected Vehicle - Succeeding with a disruptive technology", Accenture Management Consulting (2015)

¹⁷⁸ Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.

monitorare il funzionamento delle diverse componenti auto e dei comportamenti di guida (e non) dei *driver*. I dati potenzialmente raccogliibili sono molto vari: essi vanno da dati di geo-localizzazione a informazioni sulle prestazioni del veicolo, includendo inoltre i dati relativi all'ambiente esterno, alle caratteristiche del veicolo, ai dati anagrafici del driver ecc.

I campi di applicabili di queste analisi sui dati sono davvero enormi, ma dovendoci focalizzare sul settore Automotive, oggetto di questo di questo capitolo, ci limiteremo a citare il settore assicurativo (con l'introduzione di nuove polizze che si basano sugli stili e i comportamenti di guida di un individuo, il cosiddetto principio del *pay as you drive* e *pay how drive*), il campo delle manutenzioni ordinarie e straordinarie (introducendo il concetto di *proactive maintenance* (grazie dall'analisi dei dati che i sensori posti a bordo dei veicoli trasmettono, si crea la possibilità di comunicare in maniera proattiva al driver la sopravvenuta manutenzione e/o revisione del veicolo).

Questi tipi di vetture connesse necessitano e generano un ammontare smisurato di dati per riuscire a partecipare al fenomeno dell'Internet of Things, cioè ad un tipo di ecosistema in cui gli attori (o più propriamente, le cose) presenti al suo interno, dialogano l'uno con l'altro scambiandosi continuamente informazioni rielaborabili. La digitalizzazione, inoltre, ha aumentato l'automazione, rendendo realizzabili trend (forse esageratamente) innovativi, destinati ad affermarsi sempre di più nel tempo, tipo:

- **Le *Autonomous Cars***: I livelli di connettività attuali sono capaci di rendere le auto delle vere e proprie piattaforme sia per il driver che per i passeggeri, i quali destineranno l'uso del veicolo solo ed esclusivamente alla soddisfazione del bisogno di mobilità, consumando nel frattempo nuove forme di media e nuove forme di intrattenimento per impiegare al meglio il tempo di viaggio.

- **Il cambiamento nel concetto di Mobilità:** La tendenza diffusa tra i consumatori del terzo millennio, è quella di utilizzare soltanto soluzioni in grado di fittare perfettamente con ogni loro singola esigenza¹⁷⁹. Ciò, con tutta probabilità, porterà, come approfondiremo nei prossimi paragrafi, allo sviluppo di strumenti e analisi per la penetrazione di ogni micro-segmento di clienti. Di conseguenza, il modello di business tradizionale delle vendite di auto, per esempio, sarà completato da una gamma di diverse soluzioni per la mobilità on-demand che sono destinati a scoraggiare l'uso dell'auto privata¹⁸⁰.

Il settore dell'auto è uno di quelli che negli ultimi anni ha subito gli alti e bassi più evidenti (vuoi per la crisi petrolifera, vuoi per lo scandalo sulle emissioni Volkswagen che ha impattato il settore in generale), ma che rappresenta a tutti gli effetti un mercato più che saturo. Le case automobilistiche si muovono più o meno nello stesso modo, con formule commerciali di leasing, noleggi a lungo, breve, medio termine, tutte logiche legate al risparmio economico, di tempo, ecc. Tra i consumatori del settore automobilistico, è diffusa la tendenza a ritenere che l'auto rappresenti soprattutto un costo e questo concetto, avendo radici profondissime, fa sì che i consumatori si muovano solo su estrema necessità di cambio del prodotto¹⁸¹. Il problema non è da poco e ci si aspetterebbe che le case automobilistiche intraprendessero qualche radicale cambiamento nelle fasi di vendita del proprio prodotto. Qualcosa però sta mutando e guarda caso grazie alle innovazioni digitali. Nel 2014 Accenture ha effettuato una ricerca globale su circa 10.000 consumatori per determinare la loro propensione all'acquisto digitale e le varie fasi di pre e post vendita dell'auto. I paesi presi in esame sono stati: Italia,

¹⁷⁹ Jörn F., Müller M., "What will be the environmental effects of new free-floating car-sharing systems? Ecological Economics, (2011)

¹⁸⁰ Gao P., Mohr D., Wee D., "Disruptive Trends That Will Transform The Automotive Industry", McKinsey, (2016)

¹⁸¹ Accenture Digital, "The evolution of Customer Experience: Non-stop Customer Experience Model & The new customer", Accenture (2015)

Germania, Stati Uniti, Germania, Francia, Cina, Giappone, India, Brasile. L'indagine dimostra che le persone potrebbero apparire spesso più informate (o quasi) dei venditori su pregi e difetti dell'auto, tanto da pensare di poter "saltare" la parte fisica in concessionaria. Infatti, alla domanda: "ti interesserebbe effettuare un acquisto totalmente online inclusa la possibilità di negoziare il prezzo, ottenere un finanziamento, svolgere le pratiche burocratiche ed avere la consegna del veicolo a casa?" Il 33% dei rispondenti alla survey indetta da Accenture, rispose "sì". L'aspetto che voglio evidenziare, chiedendo ausilio alle statistiche oggettive di cui sopra, è che c'è luce in fondo al tunnel delle vendite solo per chi decide di abbracciare il digitale.

Sono tante le iniziative interessanti che potrebbero essere chiamate in causa per testimoniare gli impatti dell'ondata di rivoluzione digitale sul settore Automotive. Ho scelto queste, una a livello di tecnologia applicata, ed una a livello di *Business Model*:

- ***Jaguar Land Rover Smart Assistant***: La definizione di Smart Car (cioè veicolo intelligente avente una serie di caratteristiche proprie del mondo digital che permettano in quale modo la trasmissione e lo scambio di dati) si sta affermando sempre più nel linguaggio comune. Per rendere le vetture sempre più intelligenti il gruppo inglese Jaguar Land Rover (JLR) sta implementando una sorta di Virtual Assistant che sarà in grado di rendere le proprie auto ancora più smart entro pochi anni. Ma in che cosa consiste questo sistema di Virtual Assistant? A livello operativo, lo Smart Assistant rileva attraverso un sistema di telecamere e di *face recognition* il volto del guidatore, adattando quindi l'automobile allo stile di guida personale senza che il guidatore faccia nulla. Il tutto "appoggiandosi" allo smartphone dell'autista, al fine di regolare la climatizzazione e le differenti *features* del veicolo.



Figura 28 Jaguar Land Rover Smart Assistant¹⁸²

La strategia di JLR appare quindi abbastanza chiara: cercare di attrarre potenziali clienti che effettuano i propri acquisti in base alla mole di Tecnologie presente in un determinato prodotto e migliorare (e non poco) la *User Experience* del driver.

- **Car Sharing:** Un altro settore legato all'Automotive che è stato letteralmente "abilitato a nascere" dalle tecnologie digitali, è il Car Sharing, il quale garantisce a chiunque sia provvisto di uno smartphone e di una patente di guida, di noleggiare una automobile attraverso una App.

Il pagamento avviene in modo del tutto automatico, in quanto il servizio è collegato alla proprio conto bancario, ed il costo viene stimato in base all'effettività del tempo di utilizzo dell'automobile. Come mostra la mappa di posizionamento posta di seguito, il Car Sharing va a servire una grossa fetta di del mercato legato alla mobilità, ed è oramai divenuto la modalità prediletta di chi ha esigenze di spostarsi in maniera spot, percorrendo distanze medio-brevi.

¹⁸² <https://www.motoringresearch.com/wp-content/uploads/2015/01/01-Bike-Sense-JLR-tech.jpg>

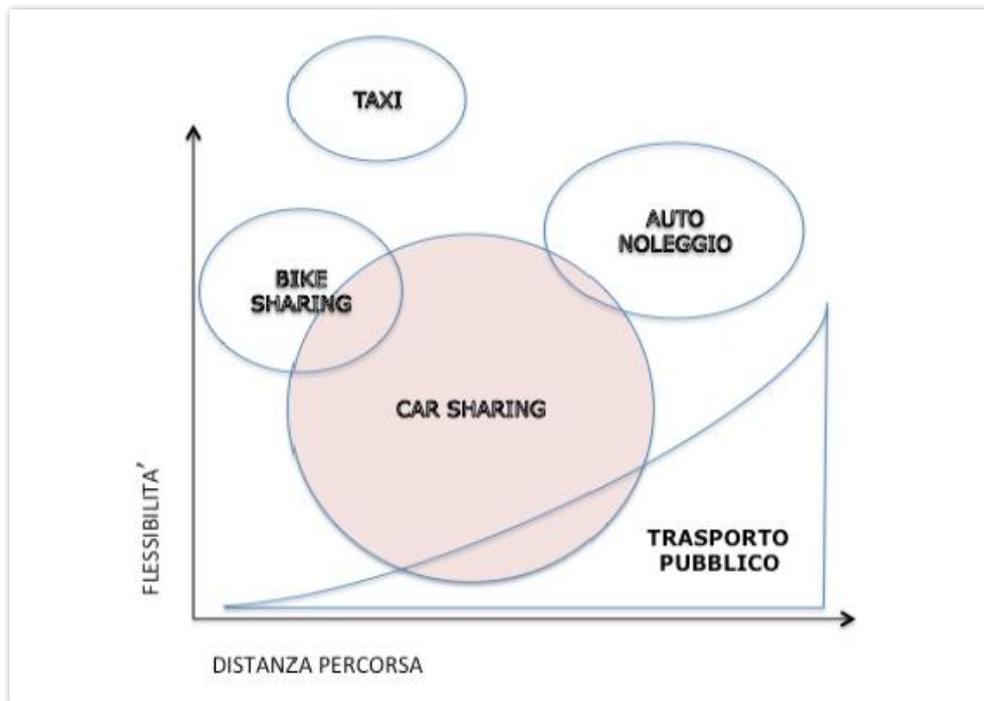


Figura 29 Il posizionamento di mercato del Car Sharing¹⁸³

Nel prossimo paragrafo analizzeremo i perché del successo del Car Sharing, e le modalità con le quali esso si è propagato nel nostro paese, andando letteralmente a sconvolgere le economie e le abitudini di mobilità dei cittadini delle principali città italiane.

¹⁸³ Bonfanti, M., “Gestione di una flotta di veicoli di un sistema Car-Sharing”, (2010)

4.2 Il successo del Car Sharing analizzato attraverso il caso ENI – “Enjoy”

Si prende l'auto tramite App dedicata, si guida pagando i minuti effettivi di utilizzo (nelle ZTL e talvolta anche nelle corsie preferenziali) e si parcheggia nei posteggi dedicati o, addirittura, su qualsiasi striscia blu. Non ci si deve accollare neppure i costi di assicurazione, benzina o manutenzione. Per molti rappresenta un nuovo standard, per qualcuno è una moda passeggera, ma sta di fatto che, nel panorama della mobilità, il *Car Sharing* sta conquistando un posto d'onore.

Volendo usare una definizione condivisa dalla letteratura, indichiamo con il termine *Car Sharing*, la fruizione di un'auto da parte di più soggetti, per il periodo di tempo necessario a ciascuno di soddisfare una determinata esigenza di mobilità¹⁸⁴. Il *Car Sharing* è nato in Svizzera e negli ultimi anni ha riscosso enorme successo in Nord America e in Europa Occidentale¹⁸⁵. A mio avviso, l'obiettivo principale condiviso dalle aziende promotrici del fenomeno è dunque quello di passare dalla proprietà del mezzo all'uso dello stesso, e di far concepire l'automobile, non più semplicemente come bene di consumo, ma come servizio¹⁸⁶.

La città fautrice dell'introduzione del fenomeno in territorio italiano è Milano con l'iniziativa pubblica *GuidaMi*, che ha messo a disposizione un parco auto diversificato in base alle esigenze e al portafoglio del cliente: dalla fascia economy con Fiat Panda e Smart fino al segmento premium con Alfa Romeo Giulietta e Volkswagen Touran¹⁸⁷. All'inizio si parlò subito di successo, con circa 6mila iscritti totali (nel 2012), ma si trattava di numeri destinati a venire polverizzati con l'ingresso degli operatori privati. A partire da *Car2Go*, servizio controllato da *Daimler AG* entrato nel mercato ad agosto 2013 e che oggi ha più di 300 mila

¹⁸⁴ <http://www.theacademy.it/2016/06/dal-carsharing-al-new-vehicle-share-leasing-lauto-diventa-multiproprieta/>

¹⁸⁵ <http://www.icscarsharing.it/main/carsharing/studi-di-settore>

¹⁸⁶ Pretenthaler F. E., Steininger K. W. “From ownership to service use lifestyle: the potential of Car Sharing”, *Ecological Economics*, (1999)

¹⁸⁷ Salucci F., "Il progetto milanese di integrazione tra carsharing e Tpl.", Settore Attuazione Mobilità, and Trasporti Comune di Milano, (2010)

iscritti, una media di 100 mila noleggi mensili ed una flotta complessiva composta da circa 2500 Smart¹⁸⁸.



Figura 30 Flotta Car2Go¹⁸⁹

I dati per l'Italia sono molto incoraggianti, soprattutto se si guarda ai risultati di un'analisi condotta dal *Prof. Mario Riso*, Preside Facoltà di Economia dell'Università Niccolò Cusano ed esperto di Sharing Economy, il quale sottolinea che, “tra i Paesi che prediligono la Sharing Economy, il nostro paese si trova sul gradino più basso del podio, immediatamente dietro a Turchia e Spagna. In Italia, dal 2014 al 2015 le piattaforme che offrono servizi di questo tipo sono cresciute del 34,7% e il trend continua ad essere positivo¹⁹⁰.”

La crescita esponenziale di auto in condivisione porterà inesorabilmente ad una riduzione significativa del numero di quelle private. Si è calcolato che per ogni auto pubblica se ne tolgono dalla strada circa 13 private¹⁹¹, e la continua crescita del settore, fa sperare in un livello di diffusione ancora maggiore, fino ad arrivare mediamente a 30 auto private in meno entro il 2025¹⁹². La Sharing Economy,

¹⁸⁸ <http://www.02blog.it/post/64560/car-sharing-milano-abbonati-a-quota-200mila-enjoy-car2go-twist>

¹⁸⁹ <http://www.dday.it/redazione/21049/rivoluzione-car2go-flotta-tutta-nuova-a-milano-e-taglio-ai-prezzi>

¹⁹⁰ <http://www.unicusano.it/blog/universita/sharing-economy-infografica/>

¹⁹¹ Citazione di Mario Riso, Preside Facoltà di Economia dell'Università Niccolò Cusano

¹⁹² <http://www.icscarsharing.it/main/carsharing/studi-di-settore>

infatti, continuerà a far parlare di sé in quanto, secondo i *forecast*, nel 2025 il fatturato raggiungerà un valore quasi pari a 300 miliardi di euro¹⁹³.

La condivisione e la collaborazione quindi, rappresentano oggi elementi sempre più cruciali per l'innovazione e lo sviluppo sostenibile, sia dell'economia che della società nel suo complesso¹⁹⁴. Quello che appare facile affermare è che le variegata esperienze di Sharing Economy presenti sul mercato, rappresentano oggi un fertile modello di impresa che pare non abbia ancora manifestato le sue reali potenzialità¹⁹⁵.

Sulla scia dell'americana Zipcar e delle tedesche Car2Go e Drive Now, in Italia nasce Enjoy, che dal 2013 ad oggi è l'unica iniziativa di Car Sharing "free floating" in grado di fronteggiare le grandi aziende americane e tedesche oramai consolidate nel settore.

Lo sviluppo del servizio è rapido, con l'aggiunta di Roma (giugno 2014) e Firenze (novembre 2014)¹⁹⁶. Quello targato ENI si è rivelato subito un successo, nonostante la recessione italiana del 2014 abbia fatto scendere il prodotto interno lordo di circa 2 punti percentuali. Più di 200.000 persone hanno scaricato la app e si sono registrate al servizio dando vita ad un trend destinato a crescere nel tempo.

L'iniziativa Enjoy posta in essere da ENI, azienda leader del settore petrolifero, rappresenta a tutti gli effetti il Car Sharing "made in Italy". Il servizio nasce dall'azione congiunta di tre grandi player italiani impegnati nel business legato alla mobilità ENI, Fiat e Trenitalia¹⁹⁷, lanciando ufficialmente il guanto di sfida alla Tedesca Daimler e alle Smart di Car2Go che nel capoluogo lombardo ha registrato un vero exploit, con oltre 50.000 iscrizioni già nei primi quattro mesi di vita.

¹⁹³ <https://www.motoringresearch.com/wp-content/uploads/2015/01/01-Bike-Sense-JLR-tech.jpg>

¹⁹⁴ <http://www.tpi.it/mondo/europa/sharing-economy-car-sharing-italia-europa>

¹⁹⁵ Jörn F., Müller M., "What will be the environmental effects of new free-floating car-sharing systems? The case of car2go." *Ecological Economics*, (2011)

¹⁹⁶ [https://it.wikipedia.org/wiki/Enjoy_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Enjoy_(azienda))

¹⁹⁷ <http://www.digitaltrends.com/cars/car2go-carsharing-pays-off-cities/>

Alla presenza dei rappresentanti delle società protagoniste dell'iniziativa (Paolo Scaroni, numero uno di ENI, Mauro Moretti, Amministratore Delegato del gruppo Ferrovie dello Stato, ed Alfredo Altavilla, in qualità dei rappresentanti del gruppo FCA - Fiat Chrysler Automobiles, oltre che naturalmente all'allora sindaco Giuliano Pisapia), il servizio Enjoy è stato presentato a Milano (a Palazzo Reale) nel 2013 a Palazzo Reale.



Figura 31 Presentazione ENI – Enjoy

Per avere una risposta del perché di tale collaborazione tra Business apparentemente in contrapposizione tra di loro, basta leggere le parole del Project Manager di Enjoy, Giuseppe Macchia:

«Abbiamo pensato di unire le forze di tre eccellenti aziende italiane per sviluppare il progetto nel miglior modo possibile. L'investimento, interamente sopportato dal colosso di San Donato ENI, conviene a Trenitalia che rispolvera il legame tra Alta Velocità e Car Sharing»,

L'investimento fa gola anche e soprattutto a FIAT che può esibire le proprie vetture nel salotto cittadino, come se fosse un lungo test drive, nel quale i clienti provano una macchina che in futuro potrebbero decidere di comprare. L'azienda di origine

torinese ha sfruttato l'opportunità del Car Sharing data Eni, in maniera molto intelligente, mettendo a disposizione la sua punta di diamante, il modello Fiat 500. L'elemento centrale del servizio è proprio rappresentato dalle auto, con le loro caratteristiche interne ed esterne, che innescano così un meccanismo che potremmo definire, azzardando anche un gioco di parole, di “*automarketing*”: ogni veicolo in circolo sulle strade delle città italiane si fanno marketing da sole o meglio ancora, sono gli stessi utenti a pubblicizzare il brand, facendole girare per le strade 24 ore su 24.

La scelta della Fiat, inoltre, come partner è stata quasi scontata in quanto da sempre la “FIAT 500” rappresenta l'iconografia *glamour* dell'Italia che si mette in moto, e con Enjoy lo fa nell'ambito di un nuovo concetto di mobilità cittadina.

Anche il gruppo Ferrovie dello Stato, è da sempre un partner perfettamente complementare al servizio di Car Sharing. Il gruppo Ferrovie Dello Stato, presente con il logo Frecciarossa sulle auto, è *main partner* di Enjoy ed offre il treno come soluzione naturale per chi è alla ricerca un viaggio rapido, confortevole, economicamente conveniente e nel completo rispetto dell'ambiente¹⁹⁸, per spostarsi ad alta velocità tra una città e l'altra. Tale pensiero è condiviso anche da Giuseppe Macchia (Project Manager di Enjoy), “*Le stazioni diventeranno, infatti, una sorta di hub della mobilità sostenibile per trasformare sempre più il trasporto individuale in una mobilità collettiva e condivisa*”.

Le partnership avranno anche un valore tangibile per i clienti: per i titolari CartaFreccia, infatti, sono previsti sconti sul noleggio, mentre chi, dopo aver provato le Fiat di Enjoy, deciderà di acquistarne una, potrà contare su condizioni di favore.

La vera battaglia con i competitor del settore comunque, si gioca sui prezzi: il costo per noleggiare un'auto Enjoy è di 25 centesimi di euro al minuto, tutto incluso (4 centesimi meno dei concorrenti, che richiedono anche una quota di iscrizione di

¹⁹⁸ https://www.eni.com/it_IT/media/2013/12/parte-enjoy-il-car-sharing-a-milano-targato-eni

19 euro). Il servizio permette inoltre di mantenere la prenotazione anche durante la sosta e ad un prezzo inferiore rispetto a quando invece si è in movimento (0.10€/minuto).

Il nuovo servizio di Car Sharing di Enjoy ha riscosso fin da subito grande successo nelle principali città italiane (Roma, Milano, Firenze e Torino), in quanto ha saputo individuare le esigenze del target individuato.

Facilità, velocità e comodità sono le tre parole che contraddistinguono il brand. L'obiettivo principale dell'azienda era quello di realizzare processi maggiormente efficienti, ricercando soluzioni innovative per andare incontro alle esigenze del maggior numero di utenti possibile. Enjoy, infatti, consente ai propri utenti di poter accedere al servizio in pochi minuti, sfruttando l'app ottimizzata per offrire all'utente un servizio semplice, ma allo stesso tempo ingaggiante. Chiunque voglia usufruire del servizio può iscriversi facilmente e gratuitamente dal proprio Pc, in pochi minuti, e poter utilizzare subito il veicolo più vicino alle proprie abitazioni. Eni, però, ha cercato di puntare soprattutto le esigenze di un numero maggiore di utenti, sviluppando una nuova piattaforma informatica che consente l'iscrizione anche tramite app mobile in modo tale da usufruire del servizio in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, come ad esempio durante un viaggio in treno, in modo da aver a disposizione una auto Enjoy all'uscita della stazione senza imbattersi in code per mezzi sostitutivi quali autobus o taxi.

Oltre a semplificare e facilitare gli spostamenti per i consumatori, Enjoy ha anche semplificato le modalità di pagamento, infatti, non sarà necessario munirsi di tessere o contanti per eventuali servizi di mobilità privati, in questo basterà solo uno smartphone che, grazie all'app, fungerà come strumento di pagamento, dando anche, a chi ne avesse l'esigenza, la possibilità di ricevere la fattura direttamente sul proprio dispositivo. L'azienda ha cercato di immedesimarsi nei panni dei propri clienti e si è resa conto dunque, che la strada migliore per avvicinarli al proprio brand era quella di far ruotare l'intero business model, come volevasi dimostrare, intorno a fattori quali: *il Digital e il Mobile*.

4.3 Smart Insurance: Pay as/how you drive

La Rivoluzione digitale non si è fermata ad un livello superficiale del settore Automotive, ma ha presto espanso i suoi effetti a tutti i settori che ad esso sono correlati. Uno dei settori colpiti, appunto, è quello Assicurativo, di cui probabilmente ancora non sono state sfruttate a fondo tutte le potenzialità. Un elemento importante da tenere in considerazione è anche la consapevolezza dei manager relativa al nuovo fenomeno. Infatti, come dimostra una survey indetta dalla società di consulenza *Boston Consulting Group*, la percentuale di manager operanti all'interno del settore assicurativo che ritiene che i Big Data e gli smart device avranno un forte impatto sul settore nei prossimi tre o cinque anni, è di circa il 50%¹⁹⁹. La stessa BCG ha anche cercato di individuare il livello di fiducia dei consumatori, scoprendo che in Italia, coloro i quali si rivolgono al mercato assicurativo, lo fanno sfruttando sempre più i canali digitali. Esiste anche un segmento di clienti (15% dei rispondenti) che sarebbe disposto ad effettuare l'intera transazione via web. A proposito di questo punto, la letteratura impone di impostare il miglioramento dell'esperienza digitale sulla base delle abitudini di consumo dei clienti, determinato dai loro bisogni e dalle loro esigenze²⁰⁰. Infatti, è stato dimostrato che quando si cerca di migliorare l'esperienza digitale per i clienti, è fondamentale segmentarli sulla base dei loro comportamenti e delle loro esigenze, dal momento che le ragioni legate alla stipula di una polizza assicurativa possono variare in modo significativo tra i vari cluster di consumatori. I nuovi mezzi digitali aumentano esponenzialmente la possibilità di personalizzare la propria proposta di vendita, ma il presupposto fondamentale è che, i soggetti preposti alla formulazione dell'offerta, siano in grado di identificare il segmento a cui un determinato cliente appartiene già nelle prime fasi del processo di vendita.

Con l'introduzione e la diffusione delle moderne tecnologie, le aziende operanti nel settore assicurativo che vogliono approcciare all'universo Digital e sfruttarne

¹⁹⁹Cotroneo U., Costa E., Ciarlariello G., "The time to act is now Digital Insurance in Italy", BCG, (2015)

²⁰⁰ Niklas B., "Predicting Customer Segment Affiliation in an Omnichannel World." (2016)

le potenzialità, si ritrovano ad avere infinite opportunità di business legate sia allo sviluppo di nuovi modelli che all'ideazione di nuovi prodotti. Grandi possibilità derivano anche dall'implementazione di tecnologie digitali legate al mondo Mobile, in quanto questo canale, come ho più volte ribadito, è destinato a crescere sempre più nel tempo ed a diffondersi sempre più tra i clienti delle compagnie d'assicurazioni²⁰¹. A testimonianza di ciò possiamo prendere in considerazione alcune ricerche effettuate da Google, le quali evidenziano che l'utilizzo dei diversi device a disposizione di un utente per effettuare ricerche relative a polizze assicurative di ogni tipo, è fortemente crescente, da dieci anni a questa parte²⁰². Questo dato, tuttavia, non ci sorprende più di tanto, in quanto come abbiamo visto nel secondo capitolo di questo elaborato, la rivoluzione digitale e l'incremento delle opportunità create dall'Internet of Things, darà la possibilità alle imprese di porre in essere qualcosa che in passato non era neppure lontanamente immaginabile: l'accesso ad una smisurata mole di dati sui clienti, il monitoraggio in tempo reale di esso ed un'analisi proattiva dei rischi. Queste funzionalità consentiranno alle imprese sia di anticipare le esigenze e i bisogni dei consumatori, che di influenzarne il comportamento stabilendo un rapporto di casualità tra il suo stile di guida, per esempio, e l'entità del premio a lui spettante²⁰³.

L'Italia, rappresenta (sorprendentemente) una delle nazioni, in una speciale classifica globale, con la più alta penetrazione di prodotti e servizi telematici (scatole nere, *clear box* che dir si voglia) applicati a mezzi a motore. A dimostrarlo è uno studio condotto dall'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici (ANIA) in partnership con BCG²⁰⁴. Tale studio, risalente ai primi mesi del 2014, pone l'accento sulla presenza, nel territorio italiano, di circa due milioni di automobili (6% del mercato automobilistico italiano) aventi almeno un

²⁰¹ <http://www.makeuseof.com/tag/5-smartphone-insurance-plans-that-provide-the-best-value/>

²⁰² Nicoletti B., "Digital Insurance Throughout the World." Digital Insurance. Palgrave Macmillan UK, (2016)

²⁰³ Ai Cheo Y., "Modeling the effect of premium changes on motor insurance customer retention rates using neural networks." International Conference on Computational Science. Springer Berlin Heidelberg, (2001)

²⁰⁴ <http://www.panoramassicurativo.ania.it/admin/plugin/panorama/view.html?id=36646&est=1>

apparecchio telematico (ovvero in grado di trasferire dati ad una centrale operativa) installato a bordo. Una raccolta dati del genere, offre la possibilità all'impresa di ottimizzare l'offerta ai clienti offrendo loro servizi di ampio genere, come: promozioni legate ad un migliore stile di guida, suggerimenti per ottimizzare il consumo di carburante ecc. Questi dati, inoltre, hanno la caratteristica di essere costantemente monitorabili, e ciò può rappresentare un'ulteriore elemento di novità, se si pensa alle interazioni che un'impresa può instaurare col cliente. Un esempio cui potremmo ricorrere per rendere l'idea delle potenzialità del fenomeno, è legato alle comunicazioni che un operatore può proattivamente rivolgere ad un determinato driver, per avvisarlo in caso di rischi imminenti legati alle condizioni della strada²⁰⁵ o per consigliargli uno stop precauzionale a seguito del riscontro di anomalie nel veicolo²⁰⁶ ecc. La tecnologia che rende possibile tutto ciò è la cosiddetta *On-Board Diagnostic* (la diagnostica a bordo)²⁰⁷, la quale permette di comunicare alla scatola nera installata sul veicolo, informazioni di ogni tipo, che saranno poi smistate ad una centrale operativa²⁰⁸.

La digitalizzazione in campo assicurativo, può rendere più semplici, accessibili e *consumer friendly* le procedure di sottoscrizione e sfruttamento di una polizza assicurativa, utilizzando tecniche di *Gamification* che trasformano quasi in un gioco quello che era un processo d'iscrizione complesso e tedioso. Un esempio è costituito da Aviva, impresa britannica di assicurazioni, che ha realizzato un'App al fine di monitorare il comportamento di guida dei suoi clienti, garantendo premi più alti a coloro i quali adottano un corretto e diligente stile di guida.

Tutte queste potenziali (e non) innovazioni, sono soltanto alcuni degli esempi relativi alle opportunità che potrebbero scaturire dall'incrocio delle tecnologie Digital col business assicurativo. Partendo da questa considerazione quindi, ciò

²⁰⁵ Niklas B., "Predicting Customer Segment Affiliation in an Omnichannel World." (2016)

²⁰⁶ <http://www.maintenanceresources.com/referencelibrary/oilanalysis/oa-what.htm>

²⁰⁷ <http://www.obdsol.com/knowledgebase/on-board-diagnostics/what-is-obd/>

²⁰⁸ Ai Cheo Y., "Modeling the effect of premium changes on motor insurance customer retention rates using neural networks." International Conference on Computational Science. Springer Berlin Heidelberg, (2001)

che è importante sottolineare è che le imprese, una volta preso conoscenza dei reali benefici che potrebbe generare un processo di trasformazione digitale, devono iniziare a comporre il proprio spartito strategico senza però perdere di vista quelle che sono le tendenze, presenti e futuro, diffuse tra i consumatori. Solo in questo modo, un'azienda potrà essere in prima linea per guidare un cambiamento in un mercato, come quello assicurativo, che nessuno si sarebbe mai sognato potesse essere tanto sensibile all'innovazione.

Conclusioni

Sono trascorsi quasi vent'anni dall'introduzioni di internet, e soltanto ora si stanno verificando a pieno regime tutti i suoi impatti, i quali hanno ripercussioni sulle imprese di ogni settore. Può darsi che si tratti di un termine inflazionato, ma la realtà è che la trasformazione digitale è un fatto irreversibile che richiede un'attenzione immediata da parte della totalità dei manager e dei *decision maker* delle imprese di ogni settori.

Alcuni potrebbero chiedersi: "perché è così tanto prioritario?". Per quanto mi riguarda, la risposta a questa domanda potrebbe essere banalmente che, se i clienti e gli utilizzatori vari sono digitali, le organizzazioni che vogliono non crescere ma, solamente sopravvivere, hanno l'obbligo di orientare la loro struttura organizzativa, per dare una risposta alle loro esigenze.

Con l'espressione *Digital Transformation*, titolo del mio elaborato, ho voluto far riferimento ad un impegnativo processo di trasformazione, che di fatto, attraverso l'implementazione a più livelli di tecnologie digitali, ridisegna e rende più competitiva l'offerta complessiva di un'impresa. La mia tesi è volta, quindi, a dimostrare che la trasformazione digitale è un viaggio di solo andata privo di obiettivi di breve periodo, dal momento in cui tale processo rappresenta ormai un cambiamento strutturale per le aziende e per l'economia in generale.

Ho cercato di affrontare il tema dividendo l'elaborato in due parti:

Nella prima, ho cercato espletare la forza dei trend in atto e dei cambiamenti che stiamo riscontrando nelle strategie di crescita delle imprese. Nel farlo, sono partito da una disamina del contesto esterno e di come si stia progressivamente abbandonando il concetto di settore (partendo dalla tradizionale e accettata teoria elaborata da Porter) a favore dell'idea di Ecosistema Digitale Interconnesso. Questo *shift* di pensiero, pone ha radici culturali sempre più radicate, ed una sua piena accettazione rappresenta un bivio fondamentale che si pone sulla strada delle organizzazioni di ogni tipo. Viene fuori, pertanto, il tema dell'adattamento,

attitudine che ogni impresa deve avere non per raggiungere il tanto auspicato vantaggio competitivo, ma solamente per sopravvivere in questo nuovo scenario. La prima parte del mio elaborato tocca anche gli effetti di quella che ormai viene definita da tutti “La Big Bang Disruption”, approfondendo, attraverso lo studio di nuovi *framework* teorici, i fenomeni che hanno portato al fallimento aziende consolidate e un tempo leader dei propri mercati (vedi Kodak, Blockbuster etc.). Adottando poi un modello elaborato da Accenture, ho cercato di spiegare i vantaggi derivanti da un approccio disruptive, e le possibili vie di salvezza e a disposizione delle aziende (*Digitize Operations e Customer Experience*).

La seconda parte del mio lavoro di tesi è incentrata sull’analisi degli effetti che il Digital ha avuto sull’industria Automotive. Nel farlo ho deciso di impostare la mia indagine sullo studio delle leve che hanno creato e portato il Car Sharing allo straordinario successo di cui tutti noi siamo testimoni. Ho poi analizzato il business case relativo all’iniziativa posta in essere da ENI (in collaborazione con FIAT e Trenitalia), Enjoy, che ha letteralmente rivoluzionato il concetto di Mobilità in Italia incrociando tradizione (puntando sulle iconiche FIAT500) e innovazione (in quanto l’intera iniziativa è improntata sul digital e sul mobile).

In questi mesi che mi hanno visto impegnato nell’approfondimento di tali tematiche, ho maturato la consapevolezza che, dunque, non basta più dire che il consumatore rappresenta l’epicentro attorno al quale devono ruotare le strategie di business delle imprese, ma è necessario che tutta l’organizzazione si attivi per essere capace di coprire davvero tutte le esigenze di quest’ultimo.

La tecnologia è un motore di cambiamento, ma non il cambiamento, e la sopravvivenza di molte delle aziende tradizionali è inesorabilmente condizionata dalla trasformazione delle sue strutture, affinché risultino essere adeguate per affrontare il nuovo modello economico e sociale.

Bibliografia

- Accenture *“Technology Vision”*,(2015).
- Accenture. *“Technology Vision 2016: People First”*,(2016).
- Accenture. *Technology Vision*.(2016)
- Econsultancy. *Understanding the Customer Journey*.(2016)
- EMES Network. *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. (2004)
- MPS.. *“Dai Big Data ai Relevant Data: alla ricerca di un tesoro nascosto”*. (2015)
- Stime Centro Studi Confindustria*. (2012)
- VMWare. *“L'agilità aziendale e la vera economia del cloud computing”*. (2011)
- Accenture. *Technology Vision 2015*. (2015)
- A., T. *“The third wave”* (1980).
- Accenture. *“Looking-Forward-Trasformazione-Digitale”* (2/93).(2014)
- Accenture. *Looking Forward – Trasformazione Digitale* (8/93). Accenture. (2014)
- Accenture. *“Looking Forward - Trasformazione Digitale”*. Accenture. (2014)
- Accenture. *“Looking-Forward-Trasformazione Digitale”*(4/93).Accenture. (2014)
- Accenture Digital. *“The evolution of Customer Experience: Non-stop Customer Experience Model & The new customer”*. Accenture . (2015)
- Ai Cheo Y. "Modeling the effect of premium changes on motor insurance customer retention rates using neural networks." . International Conference on Computational Science. Springer Berlin Heidelberg.(2001)
- Aktouf, O. *The false expectations of Michael Porter's strategic management framework*. Revista Universidad & Empresa. (2004)
- Allen, B. P. "Case-based reasoning: Business applications." . *Communications of the ACM* 37.3, 40-43.
- Antonietti A., B. A. *“Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo”*. Harvard Business Review. (1994) , (2013)

- Arnette C. S., W. A. "Accenture Solutions for Oracle Customer Experience - Accelerate your digital journey". Accenture Strategy, (2015)
- Bauman, Z. *Liquid times: Living in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons. (2013)
- Bielski L. "Guided by feedback: measuring customer engagement.". American Bankers Association. (2008)
- Bietolini M.. "Dal Top al Flop, un insuccesso che dovrebbe insegnare". Venderedipiu. (2016)
- Bisson P., B. J. "Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy". McKinsey G. (2013)
- Blitz M., C.-B. M. "People First". Accenture Technology Vision 2016. (2016)
- Bonfanti, M. "Gestione di una flotta di veicoli di un sistema Car-Sharing". (2010)
- Bradley J., L. J. "Digital Vortex: How digital disruption is redefining industries". Global Center for Digital Business Transformation. (2015)
- Burns T., S. O. *The Management of Innovation*. London: Tavistock. (1968)
- Burns, T. E. "The management of innovation". University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. (1961)
- C., N. "Aggregazione delle attività e individuazione degli organi della struttura organizzativa: la specializzazione delle unità organizzative Criteri alternativi". Slideplayer.it. (2015)
- Carrell-Billiard M., B. M.. *Accenture Technology Vision 2016*. (2016)
- Chesbrough, H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. (2006)
- Christensen C. M., R. M. "What is disruptive innovation?". HBR. Tratto da Christensen C. M., Raynor M, McDonald R., "What is disruptive innovation?", HBR, (2015).
- Christensen Clayton, H. B. (2008). "Disrupting Class - How disruptive innovation will change the way the world learns",. McGraw Hill.
- Christensen, C. M. "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail". Boston: Harvard Business School Press. (1997)

- Cotroneo U., C. E. *“The time to act is now Digital Insurance in Italy”*. BCG. (2015)
- Dhebar A. *Toward a compelling customer touchpoint architecture*. Business Horizons. (2013)
- Donnelly, C. S. *Marketing planning and digital customer loyalty data in small business*. Marketing Intelligence & Planning. (2014)
- Downes Larry, N. P. *“Big Bang Disruption”*. Egea. (2010)
- E., R. *“Il procedimento di outsourcing delle tecnologie informatiche”*. (2015)
- E.M., P. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review. (January 2008)
- Easley, D. a. *Networks, crowds, and markets: Reasoning about a highly connected world*. Cambridge University Press. (2010).
- Everett, R. M. (s.d.). *“Diffusion of Innovations”*. Simon&Shuster. (2001)
- F., B. *Le lapin agile: The Italian Way of Doing Industry - Agilità delle imprese costruite per durare*. Fondazione Irso – “Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi. (2012)
- F., S. *“Why is performance measurement important to the success of businesses?”*. LinkedIn. Tratto da Siddiqui F., “Why is performance measurement important to the success of businesses?”, LinkedIn, (2015)
- Fabian, D. *“Are Porter’s Five Competitive Forces still Applicable? A Critical, Examination concerning the Relevance for Today’s Business”*. University of Twente. (2015)
- Fisch, M. M. "Workforce training-another part of the business equation.". *APS Ohio Sections Fall Meeting Abstracts*. (2003)
- G., C. *“L’ automazione industriale”*. Dott. Giorgio Editore. (2000)
- G., C. *“Disruptive technologies: strategies for enhancing the growth”*. Revista de Educación a Distancia. (2015)
- Gambel, E. L. *“Management & organizzazione. Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi”*. (1998)
- Gao P., M. D. *“Disruptive Trends That Will Transform The Automotive Industry”*. McKinsey. (2016)
- George. M., K. P. *Designing Dynamic Operations*. Accenture Management Consulting. (2012)

- Hanifan G., N. C. *"The digital Supply Network: A new paradigm for supply chain management"*. Accenture Strategy. (2015)
- Hanitsch K., S. G. *"Connected Vehicle - Succeeding with a disruptive technology"*. Accenture Management Consulting. (2015)
- Helsper, E. J. "Distinct skill pathways to digital engagement.". *European Journal of Communication* . (2013)
- Jörn F., M. M. *"What will be the environmental effects of new free-floating car-sharing systems?"* Ecological Economics. (2011)
- Kracklauer A. H., M. D. *Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level.* . Springer Science & Business Media. (2014).
- Lawrence P.R., L. J. *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration.* Cambridge: Harvard University Press. (1967)
- Leskovec, J. e. "Kronecker graphs: An approach to modeling networks." . *Journal of Machine Learning Research* 11, 985-1042. (Feb (2010)).
- Lieb R., S. B. *The 2014 State of Digital Transformation, how companies are investing in the digital customer experience, Altimeter"*. (2014)
- M., B. *"La trasformazione digitale nell'era del cliente"*. Forrester – Accenture. (2015).
- Mangiaracina, R. B. "The customer journey: a model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites". *Journal of Internet Banking and Commerce*. (2009).
- McDonald M., M. R. (December (2012)). *"1. The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East,"*. IDC.
- McKinsey Global Institute . *"Digital Globalization, The new era of global flows"*. (2016)
- Moore, J. F. *"Business Ecosystem and the view from the firm"* . Tratto da James F. Moore, "Business Ecosystem and the view from the firm" (1993).
- Morchio, M. *Looking Forward - Digital Transformation.* Accenture. Tratto da M. Morchio, Looking Forward - Digital Transformation, Accenture (2015). (2015).
- Nagji B., G. T. *Managing Your Innovation Portfolio.* HBR. (2012).
- networks., L. a.-a. *Christopher, Martin.* Pearson education. (2005).

- Nicoletti B. *"Digital Insurance Throughout the World."*. Digital Insurance. Palgrave Macmillan UK. (2016).
- Niklas B. *"Predicting Customer Segment Affiliation in an Omnichannel World."*. (2016).
- Norton D. W., P. B.. *"Using the customer journey to road test and refine the business model"*. Strategy & Leadership. (2013)
- Osavedev. *"Introduzione al Customer Journey"*. (2013).
- Peltola S., V. H. *"Key factors in developing omnichannel customer experience"*. Springer International Publishing. (2015).
- Peppers, D. *The one to one future: Building relationship one customer at a time"*. (1993).
- Pettigrew, A. M. "The character and significance of strategy process research." *Strategic management journal* 13.S2, 5-16. (1992)
- Porter, M. *"Strategy and the Internet"*. Harvard Business Review. (March 2001).
- Pretenthaler F. E., S. K. *"From ownership to service use lifestyle: the potential of Car Sharing"*. Ecological Economics. (1999).
- Previsioni di crescita dei pagamenti digitali in Italia. (s.d.). Tratto da www.osservatori.net/.
- R., M. "How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation." *Journal of Operations management*. (2009).
- Ricerca sui servizi di pagamento in Italia,effettuata in collaborazione di CartaSi,DedagroupICT,Doxa,Edenred Italia,Intesa Sanpaolo,PayPal,Telecom Italia,BPM,WIND,Sisal,Banca Mediolanum,Banca Popolare di Milano,Banco Popolare di Sondrio,Deutsche Bank. (s.d.). Tratto da www.aurigaspa.com/Youmark20140220.
- Richardson A., *"Understanding Customer Experience"*. Harvard Business Review. (2010).
- Roberto, V. *"Apple's Secret? It tells us what we should love"*. Harvard Business Review. (2010).
- Ross, D. F. *"Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships"*. CRC Press. (2016).
- Rust, K. G. "Organizational slack and performance: the interactive role of workforce changes." Strategic Management Track of the Midwest Academy of Management Conference. (2002).

- S., Z. *"Disruptive Innovation: Opportunità e Minacce"*. SDA Bocconi. (2015).
- Sako, M. &. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417. (1998).
- Salucci F. *"Il progetto milanese di integrazione tra carsharing e Tpl."*. Settore Attuazione Mobilità, and Trasporti Comune di Milano. (2010).
- Schatsky D., D. *"Intelligent Automation: A new era of innovation"*. (2014).
- Solis, B. *Digital Darwinism* . (2015).
- Stiglitz, J. *"E. Making globalization work"*. WW Norton & Company. (2007).
- Strategy, A. *"Digital Transformation in the automotive industry"*. Accenture. (2016).
- Temkin, B. D. *The Customer Experience Value Chain*. Forrester. (2015).
- Tornow, W. W. "Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences.". *People and Strategy* 14.2. (1991).
- W. Chan Kim, R. M. *"Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant"*. Boston: Harvard Business School Press. (2005).
- Wilson, A. Z. *"Services marketing: Integrating customer focus across the firm"* . McGraw Hill. (2012).
- Wöhlke, G. a. Digital planning validation in automotive industry. *Computers in industry* 56.4 , 393-405. (2005).
- Zwilling M. *"Customer Experience is today's business benchmark"*. Forbes. (2015).

Sitografia

(s.d.). Tratto da www.icgaribaldi.it/new_site/home/file/iiievoluzione.pdf.

(s.d.). Tratto da www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-flows-in-a-digital-age.

(s.d.). Tratto da www.investopedia.com/ask/answers/05/sector.asp.

(s.d.). Tratto da www.thefamouspeople.com/profiles/michael-eugene-porter-2365.php.

(s.d.). Tratto da www.quickmba.com/strategy/porter.shtml.

(s.d.). Tratto da www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx.

(s.d.). Tratto da www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx.

(s.d.). Tratto da www.investopedia.com/terms/s/switchingcosts.asp.

(s.d.). Tratto da www.linkedin.com/pulse/digitization-digitalization-digitals-five-forces-prakash-choudhary.

(s.d.). Tratto da <https://news.samsung.com/global/>.

(s.d.). Tratto da www.xda-developers.com/xda-external-link/samsung-to-show-off-5-c-lab-projects-at-sdc-2016/.

(s.d.). Tratto da <http://www.fastcompany.com/3041652/most-innovative-companies-2015/the-worlds-top-10-most-innovative-companies-of-2015-in-the-in>.

(s.d.). Tratto da <https://emear.thecisconetwork.com/site/content/lang/en/id/3631>.

(s.d.). Tratto da www.forbes.com/sites/parmyolson/2014/10/06/facebook-closes-19-billion-whatsapp-deal/#3c0ca99c179e.

(s.d.). Tratto da <https://it.wikipedia.org/wiki/COTS>.

(s.d.). Tratto da www.investopedia.com/terms/i/incumbent.asp.

(s.d.). Tratto da http://rickwilsondmd.typepad.com/rick_wilson_dmds_blog/2010/03/the-rogers-diffusion-of-innovation-curve.html.

(s.d.). Tratto da <https://www.accenture.com/us-en/insight-big-bang-disruption-lessons-executives>.

(s.d.). Tratto da <https://www.accenture.com/us-en/insight-healthcare-bigbang-disruption>.

(s.d.). Tratto da <https://blog.learningbyshipping.com/2014/01/07/the-four-stages-of-disruption/>.

(s.d.). Tratto da www.wired.it/internet/web/2013/12/24/prova-amazon-fresh/.

(s.d.). Tratto da <https://www.quora.com/What-are-some-examples-of-over-engineered-products>.

(s.d.). Tratto da <https://it.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding>.

(s.d.). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Open_source.

(s.d.). Tratto da http://blogs.gartner.com/diane_morello/2016/03/28/are-you-betting-against-the-future/.

(s.d.). Tratto da <http://www.risorseumane-hr.it/liquid-workforce-risorse-umane/>.

(s.d.). Tratto da <http://www.businessdictionary.com/definition/relevant-information.html>.

(s.d.). Tratto da <http://productlaunchstrategy.org/tag/the-quick-launch/>.

(s.d.). Tratto da <http://www.pictetperle.it/business-e-innovazione/2016/08/09/business-e-megatrend-limportanza-della-velocita-/>.

(s.d.). Tratto da <http://alltopstartups.com/2015/06/11/bill-gross-on-why-startups-succeed/>.

(s.d.). Tratto da <http://www.idealab.com/>.

(s.d.). Tratto da https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed?language=it.

(s.d.). Tratto da <http://www.slideshare.net/dmc500hats/best-strategy-is-speed-startup2startup-may-2008>.

(s.d.). Tratto da <http://www.biteyourapple.net/2013/01/25/secondo-apple-cannibalizzare-le-proprie-vendite-non-e-un-problema/>.

(s.d.). Tratto da <https://techpinions.com/battle-of-the-tablet-business-models-amazon-kindle-fire/10619>.

(s.d.). Tratto da <http://www.businessdictionary.com/definition/workflow-automation.html>.

(s.d.). Tratto da <https://linespacespace.com/lights-out-manufacturing/>.

(s.d.). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Elaborazione_del_linguaggio_naturale.

(s.d.). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Visione_artificiale.

(s.d.). Tratto da https://www.accenture.com/us/en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Technology_7/Accenture-HCM-Workforce-Analytics.pdf.

(s.d.). Tratto da <http://www.bbc.com/news/technology-33976695>.

(s.d.). Tratto da <http://omnichannel.me/what-is-omnichannel/>.

(s.d.). Tratto da <http://www.cio.com/article/2991281/outsourcing/how-digital-transformation-is-disrupting-it-outsourcing.html>.

(s.d.). Tratto da <https://www.thinkwithgoogle.com/collections/zero-moment-truth.html>

(s.d.). Tratto da <http://savedev.blogspot.it/2013/09/introduzione-al-customer-journey.html>

(s.d.). Tratto da <http://www.digitalbreak.it/2015/10/digital-transformation-da-dove-partire/>

(s.d.). Tratto da <http://www.atinternet.com/en/glossary/digital-analytics>

(s.d.). Tratto da <http://www.tsw.it/digital-marketing/oltre-il-digitale-analizzare-il-customer-journey-omnicale>

(s.d.). Tratto da <https://www.arteficegroup.com/it/blog/spot-interattivi-grazie-shazam>

(s.d.). Tratto da <http://www.campaignbrief.com/2013/03/shazams-second-screen-engagem.html>

(s.d.). Tratto da <http://news.shazam.com/pressreleases/shazamable-super-bowl-broadcast-drives-engagement-956909>

(s.d.). Tratto da <http://audiwire.com/2015/04/22/audi-partnering-amazon-dhl-new-delivery-service/>

(s.d.). Tratto da <http://www.bbc.com/autos/story/20150424-audi-amazon-and-dhl-partner-for-direct-to-boot-package-dropoff>

(s.d.). Tratto da <http://www.theverge.com/2016/1/5/10712686/hyundai-augmented-reality-owners-manual-video-ar-ces-2016>

(s.d.). Tratto da <https://www.motoringresearch.com/wpcontent/uploads/2015/01/01-Bike-Sense-JLR-tech.jpg>

(s.d.). Tratto da <http://www.theacademy.it/2016/06/dal-carsharing-al-new-vehicle-share-leasing-lauto-diventa-multiproprieta/>

(s.d.). Tratto da <http://www.icscarsharing.it/main/carsharing/studi-di-settore>

(s.d.). Tratto da <http://www.02blog.it/post/64560/car-sharing-milano-abbonati-a-quota-200mila-enjoy-car2go-twist>

(s.d.). Tratto da <http://www.dday.it/redazione/21049/rivoluzione-car2go-flotta-tutta-nuova-a-milano-e-taglio-ai-prezzi>

(s.d.). Tratto da <http://www.unicusano.it/blog/universita/sharing-economy-infografica/>

(s.d.). Tratto da <http://www.icscarsharing.it/main/carsharing/studi-di-settore>

(s.d.). Tratto da <https://www.motoringresearch.com/wpcontent/uploads/2015/01/01-Bike-Sense-JLR-tech.jpg>

(s.d.). Tratto da <http://www.tpi.it/mondo/europa/sharing-economy-car-sharing-italia-europa>

(s.d.). Tratto da [https://it.wikipedia.org/wiki/Enjoy_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Enjoy_(azienda))

(s.d.). Tratto da <http://www.digitaltrends.com/cars/car2go-carsharing-pays-off-cities/>

(s.d.). Tratto da https://www.eni.com/it_IT/media/2013/12/parte-enjoy-il-car-sharing-a-milano-targato-eni

(s.d.). Tratto da <http://www.makeuseof.com/tag/5-smartphone-insurance-plans-that-provide-the-best-value/>

(s.d.). Tratto da International Conference on Computational Science. Springer Berlin Heidelberg

(s.d.). Tratto da <http://www.panoramassicurati.vo.ania.it/admin/plugin/panorama/view.html?id=36646&est=1>

(s.d.). Tratto da <http://www.maintenanceresources.com/referencelibrary/oilanalysis/oa-what.htm>

(s.d.). Tratto da <http://www.obdsol.com/knowledgebase/on-board-diagnostics/what-is-obd/>

Abstract

La rivoluzione industriale del XXI secolo, ha avuto delle implicazioni che appaiono essere estremamente profonde e talmente radicali da sconvolgere le strategie di crescita della maggior parte delle aziende e gli equilibri di numerosi settori.

Il luogo comune ormai condiviso ed accettato è che il mondo, a seguito delle nuove tecnologie, sia ormai fortemente mutato. Infatti le nuove tecnologie, quali la diffusione incontrollata di tecnologie mobili e di *smart device* di ogni tipo, la conseguente crescita di importanza dei dati, la *sharing economy* (dalle soluzioni legate alla mobilità a quelle relative al *funding*) e le soluzioni che sfruttano il *cloud computing* sono alla base di una rapida e continua ridefinizione degli spartiti organizzativi e strategici nella maggior parte delle imprese, abilitata dall'abbattimento delle barriere nei mercati, e dalla nascita di nuovi ecosistemi di collaborazione e innovazione. *Innovare per sopravvivere*, quindi. Pare essere questo, oggi, l'imperativo che si richiede alle aziende, le quali si trovano a competere in uno scenario del tutto nuovo, caratterizzato dalle più diverse esigenze dei consumatori e da una sorprendente velocità di cambiamento di mercato e non.

Pertanto, lo scopo del mio elaborato di tesi è dimostrare e spiegare le enormi opportunità legate all'ambito Digital, le quali appaiono raggiungibili attraverso una serie di investimenti che vanno ad impattare trasversalmente tutte le aree aziendali e che mirano sostanzialmente a due macro-obiettivi fondamentali: una maggiore degli asset esistenti (tramite automazione e/o pratiche di *smart working*) e il miglioramento della Customer Experience (attraverso la digitalizzazione del Customer Journey). Per raggiungere una piena comprensione di quali siano le reali opportunità legate all'ambito Digital è necessario acquisire una perfetta dimestichezza con ogni aspetto che caratterizza il fenomeno.

Capitolo 1 “L’era Della Rivoluzione Digitale”

Il primo capitolo vuole essere una panoramica per descrivere i principali trend in voga nei mercati, ed un’analisi per comprendere le leve attraverso cui il Digital porta ad una crescita significativa, seppur difficilmente tangibile nel breve periodo. In questo capitolo si andrà inoltre a descrivere la tendenza evolutiva ed adattiva delle imprese in questo particolare momento storico, e della straordinaria attualità che possiamo attribuire alla celebre frase di Charles Darwin: “*It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one that is most adaptable to change*”. Questo concetto fitta perfettamente con lo scenario attuale, in cui, come vedremo, un’azienda che risulta essere incapace di leggere le dinamiche del mercato, rischia di essere completamente devastato dallo tsunami rappresentato dalle innovazioni *Disruptive*.

Prima di inoltrarci nel fitto processo di analisi, che rappresenta il tema centrale di questo lavoro, è opportuno fermarsi ed iniziare a esaminare il fenomeno, che stiamo imparando a chiamare “*Digital Revolution*”, da un punto di vista ampio. Questo esercizio si rivela estremamente utile durante lo studio delle sue tante sfaccettature: dai benefici diretti alle criticità, dai driver alle possibili evoluzioni future. Le implicazioni di quella che oggi possiamo definire la “rivoluzione industriale del ventunesimo secolo sembrano profondamente complesse al punto da modificare le strategie di crescita delle imprese e gli equilibrio della maggior parte dei settori. Tutto ciò significa una sola cosa: le catene del valore globali si stanno riconfigurando. E’ un dato di fatto che il mondo negli ultimi anni sia cambiato. Il massivo accesso alla Rete, la straripante diffusione delle tecnologie mobili e degli apparati *smart*, la disponibilità conseguente di una quantità enorme di dati, la *sharing economy* (dal trasporto al *crowdfunding*), la dematerializzazione dei processi (anche produttivi, in quanto l’impatto delle stampanti tridimensionali è spaventoso), il cloud computing, costituiscono le fondamenta di una rapida e instancabile ridefinizione degli spartiti produttivi e distributivi, resa immaginabile dall’abbattimento delle barriere di ingresso sui mercati (imprenditoriali o

geografiche) e dall'affermazione di nuovi tipi di ecosistemi di innovazione e cooperazione. Alla base di questa rivoluzione ci sono, in primo luogo, i nuovi comportamenti di consumo e di condivisione delle informazioni dei consumatori, per i quali modelli di servizio tradizionale non sembrano più adeguati.

Un altro punto che verrà affrontato nel capitolo, è lo straordinario parallelismo tra le teorie evolutive elaborate da Darwin nel XVII secolo, e l'attuale mondo economico. Parlare di Ecosistema (Naturale, di Business o Digitale che sia), ad ogni modo, significa una e una sola cosa: coesistenza. La coesistenza di più identità (individui, animali, aziende che siano) comporta inesorabilmente interazione, la quale, intesa nel senso "fisico" del termine (e cioè un evento o una situazione in cui due o più corpi si applicano reciprocamente forze) non può non portarci a discutere di uno dei più importanti comportamenti di un'entità: l'adattamento. Il richiamo alle teorie evoluzioniste di *Charles Darwin* diventa evocativo ed efficace se applicato al mondo del business. Il processo di mutamento costante che coinvolge l'intera società costringe anche le aziende, di grandi o piccole dimensioni, a "mettersi in gioco". Adeguarsi diventa la vera sfida per non essere schiacciati dal processo selettivo innescato dal darwinismo digitale. Il *Digital Darwinism* può essere definito come quel processo evolutivo che rende gradualmente obsolete e poco competitive le aziende che non sono in grado di cogliere il mutamento e si verifica quando il comportamento del consumatore evolve, di pari passo con la tecnologia e la società, molto più rapidamente rispetto alla capacità di adattamento di un'azienda al cambiamento stesso. Le organizzazioni che non sanno rinnovarsi, per allinearsi alle esigenze e le aspettative del cliente, diventano anelli deboli di una catena evolutiva che vede sopravvivere soltanto i brand e le aziende in grado di ascoltare il proprio cliente ed i suoi bisogni primari.

Capitolo 2 “La Digital Disruption”

Il Capitolo 2 spiega nel dettaglio “La Digital Disruption”, dalla quale prende appunto il nome, descrivendola come un incitamento ad avviare un programma di trasformazione, che abbia l’obiettivo di sfruttare progressivamente gli strumenti digitali, puntando all’efficientamento di tutti i compartimenti aziendali, e al coinvolgimento totale di persone, processi e tecnologie. Il termine *Disruption* è stato inserito nel gergo economico dal Prof. Clayton Christensen nell’articolo “*Disruptive Technologies: Catching the Wave*” (scritto insieme a Joseph Bower pubblicato nel 1995 su Harvard Business Review), e sta ad indicare il momento in cui una nuova tecnologia origina il cambiamento di una determinata attività, modificando completamente il modello di business precedente.

La rivoluzione digitale sta cambiando tutto, in tanti settori, in maniera radicale, ad una velocità impressionante. Aziende che fino a pochi anni fa vantavano solide leadership di mercato, sono state travolte da nuovi entranti, capaci di attivare innovativi modelli digitali, “distruttivi” dell’esistente. Gli esempi sono tanti. Uno a dir poco esplicativo è il caso Blockbuster.

Blockbuster, leader globale nel settore dell’entertainment, che a metà anni novanta vantava migliaia di negozi “fisici”, è stata in pochissimi anni spazzata via dal mercato, non avendo compreso il profondo cambio di paradigma in corso, che rendeva il “noleggio fisico” rapidamente obsoleto a fronte della più efficiente “fruizione in *streaming*”. Cosa che, invece, ha perfettamente capito Netflix, nata nel 1999, nel momento di massimo splendore di Blockbuster, e che oggi vanta nel mondo oltre decine di milioni di abbonati ai suoi servizi in streaming.

La “digital disruption”, appunto, spazza letteralmente via i “vecchi” modelli di business e al tempo stesso premia i nuovi “entranti digitali”, permettendo la creazione di enorme valore in tempi straordinariamente più brevi. Un esempio perfetto è rappresentato dalla graduale scomparsa del modello ideato dal sociologo statunitense Everett Rogers, descritto minuziosamente nel suo libro “*Diffusion of*

Innovations”. Dall’attenta lettura del testo emerge che inizialmente, nonostante gli evidenti benefici che da questa possono essere conseguiti, non tutti sposano un’idea disruptive. Dopo anni di ricerche, Rogers è riuscito ad identificare alcuni comportamenti che possono aiutarci nella comprensione dei processi di accettazione di una nuova idea da parte degli addetti ai lavori. L’autore americano individuò 5 step così denominati: Innovators; Early Adopters; Early Majority; Late Majority Laggards.

Il ciclo di vita della Big Bang Disruption, rievoca non più una curva a campana dal profilo lineare e simmetrico, bensì ad un vero e proprio dirupo: pericoloso quanto più si sale per le imprese incumbent, tanto più per gli innovatori, quando si verifica il crollo. Larry Downes e Paul Nunes, nel loro libro la rinominano “Pinna di squalo” e ci spiegano il cosiddetto “Shark Fin Effect”: La fase di disruption comincia da una serie di esperimenti condotti quasi superficialmente e spesso non collegati l’un l’altro, e che si basano su varie combinazioni tecnologiche. Questa iniziale calma può generare negli incumbent una pericolosa sensazione di supremazia. Quando però si verifica la giusta combinazione tra idea di business e tecnologia, vi è un immediato decollo. La penetrazione nel settore è praticamente immediata. Successivamente, mentre il player disruptor si accinge alla maturazione, l’adozione crolla praticamente con la stessa velocità con cui è avvenuto il boom, avviando un processo di rapido (e irregolare) declino. Downes e Nunes nella loro opera (Big Bang Disruption, 2014) danno un nome ad ognuna delle quattro fasi di questo nuovo ciclo di vita: La Singolarità; Il Big Bang; La Grande Implosione; L’entropia.

L’effetto “pinna di squalo” è la perfetta sintesi di uno *shift* del comportamento strategico del business: in passato esso era guidato da progressi in ambito tecnologico gradualmente e prevedibili, ora invece, i protagonisti dello scenario concorrenziale sono i disruptor che fanno la loro fortuna grazie all’introduzione di tecnologie aventi impatti esponenziali. La sua peculiare forma è il risultato dell’azione di alcuni driver di carattere economico che già abbiamo analizzato,

come: la diminuzione dei costi di transazione, la diminuzione dei costi legati all'implementazione di una tecnologia innovativa, la diminuzione dei costi di fallimento e via discorrendo. Qualcuno avrà la capacità di giocare un ruolo attivo in questa partita, riuscendo così a rompere velocemente schemi e regole di business consolidati, altri invece, verranno letteralmente spazzati via, investiti proprio dall'azione di questi cosiddetti *digital disruptor*.

Capitolo 3 “Il Digital Strategy Framework”

Il **Capitolo 3**, denominato “*Il Digital Strategy Framework*”, elaborato ispirandomi ad un modello teorico elaborato da *Accenture Strategy*, sarà dedicato alla descrizione delle possibili vie che un'impresa ha a disposizione, per raggiungere un livello competitivo tale, da giocare un ruolo di Disruptor.

Per entrare in un determinato mercato ricoprendo un ruolo immediatamente dominante, un'impresa può percorrere due strade:

La prima è la cosiddetta Digitalizzazione degli asset aziendali, il cui fine è abbattere sia i costi relativi alle funzioni primarie della catena del valore attuale (per esempio costi legati a Operations), che quelli relativi alle funzioni cosiddette di supporto (per esempio di attività legate allo Sviluppo Tecnologico). Nasce, quindi, l'esigenza di avere a disposizione un'infrastruttura molto agile in grado di supportare la raccolta, il trattamento, l'elaborazione e l'interpretazione dei dati ottenuti, fornendo output sempre disponibili e di facile comprensione. Anche il ruolo del tradizionale *Chief Information Officer (CIO)* sarà travolto da quest'onda di profondo cambiamento, diventando il vero protagonista della Digital Trasformation poiché, grazie al dato, sarà in grado di ridurre il gap tra IT e business, fenomeno tipico di molte realtà.

In quest'ambito verrà fatta una panoramica su due caratteristiche fondamentali per un'organizzazione, cioè *l'agilità* e la *velocità d'azione*.

Il requisito principe per sopravvivere in questo scenario è senza dubbio l'agilità. Ad oggi questa caratteristica deve essere in assoluto identificata come una priorità durante il disegno (o la ristrutturazione) dello spartito organizzativo di ogni impresa. L'agilità rappresenta un requisito del funzionamento, e soprattutto è una caratteristica fondamentale della struttura aziendale. Agile è un'impresa dotata di velocità, semplicità, adattamento ai cambiamenti, efficacia ed efficienza. Tale attributo diventa ancora più richiesto alle organizzazioni quanto più sono alte le minacce, le opportunità dell'ambiente esterno (mercato, contesto istituzionale e tecnologia) oppure quanto più è elevato il tasso di inadeguatezza od obsolescenza dell'organizzazione interna (finanza, organizzazione, tecnologie, persone). In pratica, quando sono richieste capacità di risposta rapide alla variabilità esterna, e capacità di cambiamento del sistema (passando da un modello di business ad un altro), la reattività senza cambiamento strutturale è solo agitazione.

Sebbene il *tempismo* sia già stato riconosciuto dalle letterature come uno dei driver principali capace di condurre le imprese al vantaggio competitivo, il suo ruolo nell'era della rivoluzione digitale diventa ancora più rilevante. La connettività pervasiva ha spinto ancora di più le imprese a rivalutare l'importanza del tempo o, per meglio dire, della *velocità d'azione*.

La velocità non è un valore non assoluto, ma relativo. Non è mai la velocità a determinare il successo dell'innovazione. Questa dimensione, specialmente in un contesto come quello moderno, rappresenta un elemento di valor aggiunto, che mette il business nella condizione minima di partecipazione ad un determinato settore.

Verrà poi espletato il concetto di *Intelligent automation*, il quale costituisce oggi uno dei tanti enabler per la crescita e per l'innovazione delle imprese, ed è destinato a costituire in futuro un vero e proprio collaboratore (co-worker, per l'appunto) nell'ambito di qualsiasi tipo di business. La digital business transformation, attraverso l'uso delle tecnologie, ha infatti reso possibile la creazione di nuovi business design finalizzati alla rottura della tradizionale linea

di confine che separa il mondo fisico da quello virtuale. Non si tratta solo di automatizzare, e di inserire quindi, la tecnologia in un processo già esistente, né si tratta di sostituire la carta o la gente. I sistemi di Intelligent automation sono utili perché capaci, come abbiamo già chiarito nei precedenti capitoli, di sprigionare un ammontare senza precedenti di dati, dando vita ad impostazioni fondamentalmente nuove all'interno delle organizzazioni

Un altro fenomeno che vale la pena indagare è la tendenza, che si sta diffondendo tra le imprese, di automatizzare il numero più alto possibile di processi. Tale forma di automazione può avvenire in molteplici forme ed è capace di rendere l'intero processo più conveniente, snello, accessibile e a prova di errore. Un'automazione intesa in questo senso, deve essere esaminata contestualmente ad un'analisi del flusso organizzativo e fisico, in modo tale da poter eliminare ogni fonte di spreco dal flusso logico formato da attività fisiche, organizzative, di automazione e dal loro interfacciamento. Solo dopo aver snellito e riprogettato un processo sarà possibile introdurre o reintrodurre l'automazione intelligente in maniera efficace, efficiente ed economica.

Così facendo si accelerano e si vincolano al lavoro umano soltanto quelle attività a valore aggiunto riconosciute dal cliente. Un'analisi superficiale del fenomeno però, potrebbe far asserire che si tratti di un semplice trasferimento di task dall'uomo alla macchina, ma non è così. Il reale potere dell'automazione intelligente ha la capacità di cambiare i tradizionali modi di operare (sia a livello di business, sia a livello individuale). Queste macchine offrono capacità e possibilità che sono totalmente diverse, ma strettamente complementari alle skill delle persone.

Il paragrafo si chiude proprio su una riflessione sul ruolo e sulle *skill* che in questo contesto si ricercano negli individui che costituiscono la *workforce* di una determinata organizzazione. La rivoluzione innescata dall'era digitale impone alle aziende di investire in tecnologia e innovazione, ma questo non basta, in quanto per raggiungere obiettivi davvero ambiziosi, i manager devono riesaminare il loro baricentro organizzativo, ovvero, agire sul potenziale di chi

lavora. Il focus deve essere quindi su come utilizzare quelle tecnologie per modificare l'approccio alla forza lavoro, dando vita a nuove culture aziendali in grado di adattarsi in continuazione e creare nuove soluzioni per gestire al meglio il cambiamento. Le aziende riscoprono quindi nelle persone l'asset più importante, e quelle che vogliono davvero "essere digitali" devono innanzitutto avere al proprio interno persone che pongono in essere comportamenti digitali. Ma che cosa significa "Essere Digitali"? Significa in sostanza impiegare tecnologie di ultima generazione per aumentare (e non sostituire) la capacità cognitiva, fisica e collaborativa degli esseri umani.

La seconda leva fondamentale su cui un'azienda può agire per la creazione di un'offerta disruptive, è la digitalizzazione della *Customer Experience*. Tale approccio risulta essere percorribile solo attraverso introduzioni di tecnologie all'avanguardia, che permettano di costruire relazioni a più alto engagement con il cliente target. Una trasformazione, questa, che porterà ad una ottimizzazione dei costi, ad un accorciamento del *time to market* e ad un aumento della qualità dei prodotti o dei servizi da erogare. Crescerà anche la soddisfazione dei clienti e la loro fedeltà al brand grazie ai vantaggi del *mobile commerce*, alla possibilità di creare un engagement personalizzato e poterli raggiungere in real-time. La comprensione ed il controllo del customer journey è sicuramente un obiettivo ambizioso, ma non lineare e semplice da raggiungere: sono infatti molteplici i fattori che bloccano una sua completa implementazione. Il mancato collegamento tra i vari touchpoint della comunicazione è sicuramente uno dei principali ostacoli per un efficace tracciamento del customer journey, esso rappresenta una problematica comune a moltissime aziende. Manca spesso inoltre, la possibilità di rilevare le informazioni e i dati relativi alla persona che passa nei vari touch point predisposti dall'azienda: questo può causare una mancanza di controllo e conseguentemente la mancata possibilità di modificare e adattare efficientemente la strategia di marketing alle singole sfaccettature del comportamento delle persone

Per quanto concerne invece gli step di quello che ormai possiamo definire il digital customer journey, lo strumento che consente di estrapolare una moltitudine di informazioni e di dati sul comportamento d'acquisto dei consumatori è la Digital Analytics, la quale consente all'azienda di raccogliere, misurare, analizzare e interpretare i dati provenienti dai canali digitali. Tale tipo di analisi consente inoltre ai brand di capire, ad esempio, come i loro siti sono stati trovati dagli utenti e grazie a quale canale. Sfruttando la tecnica di Digital Analytics, le aziende riescono ad ottimizzare la customer experience sui propri canali e di massimizzare l'efficacia e delle campagne di Marketing poste in essere.

Ovviamente, le aziende che sono sviluppate dal punto di vista digitale, hanno un controllo più agevole del customer journey, soprattutto se, queste ultime, hanno posto in essere anche la vendita online dei propri prodotti e servizi. Infatti è proprio questa la direzione che molte aziende stanno intraprendendo, in quanto focalizzarsi esclusivamente su pochi o touchpoint, e/o scegliere di operare solamente sul mercato online o solo sull'offline è considerato molto limitante. Integrazione (omnicanales), interazione (con il consumatore finale, quasi a creare una vera e propria relazione con esso) e interconnessione (tra i punti di contatto) sono tre "T" importanti che un'azienda deve tenere sempre in considerazione quando si parla di customer journey.

Capitolo 4 "Digital Innovation nel settore Automotive"

Il quarto capitolo del mio elaborato, è dedicato all'analisi di un settore, quello Automotive, che probabilmente ha risentito più di tutti degli impatti della Rivoluzione digitale. Nel corso del capitolo descriverò gli effetti che il Digital ha avuto nell'ambito del settore automobilistico, andando ad indagare quelle che sono le principali innovazioni sia a livello di tecnologia applicata, che di *business model*. Quello Automotive è uno dei settori che probabilmente ha più risentito degli impatti della Rivoluzione digitale. Infatti, lo sviluppo di vetture e dispositivi

destinati a vivere in simbiosi con l'ecosistema digitale che abbiamo descritto all'inizio del nostro viaggio, ne costituiscono un chiaro esempio.

Il digital, come detto, ha impattato molto il settore automobilistico, sia sui business protagonisti di un determinato ecosistema, che, allo stesso tempo, sull'intero ecosistema digitale ed interconnesso. Gli effetti della Digital Disruption hanno fatto sì che i tradizionali processi di acquisto e/o distribuzione lasciassero il testimone a procedure digitali interamente percorribili e monitorabili online o tramite App. Tutti i processi, a partire da quelli di vendita delle auto, stanno cambiando in modo significativo, ridimensionando ad esempio la figura classica del concessionario, favorendo il sorgere di più moderne applicazioni di vendita online.

Altro aspetto importante da sottolineare è che le tecnologie digitali all'interno dei moderni veicoli sono ormai luogo comune, e stanno crescendo sia in termini di quantità che di complessità. Ciò garantisce la possibilità al costruttore di fornire nuove funzionalità per soddisfare i requisiti normativi obbligatori in un modo economicamente efficace. Un dato molto significativo da questo punto di vista, è sicuramente quello che vede i componenti e sistemi elettronici rappresentare oltre il 20% del costo di una macchina, e tale percentuale è destinata ad aumentare rapidamente.

Nel corso di questa panoramica mi soffermerò anche sul fenomeno del Car Sharing, attraverso un'analisi sui perché di un tale successo, e le modalità con le quali esso si è propagato nel nostro paese, andando letteralmente a sconvolgere le economie e le abitudini di mobilità dei cittadini delle principali città italiane.

Per descrivere nel dettaglio questo concetto ho deciso di focalizzare la mia attenzione sul fenomeno del *Car Sharing*, e più nel dettaglio del caso Enjoy, illustrandone i benefici e le opportunità di business.

Il capitolo si chiuderà con una disamina delle iniziative potenzialmente attuabili in campo assicurativo, le quali, allo stesso modo delle precedenti già illustrate, attingono dalle tecnologie digitali per dar vita ad iniziative dirompenti sia a livello di modelli di business che sviluppo di nuovi prodotti.

