



aeec Italia
Associazione Europea per l'Educazione Economica

LA DIGITAL TRASFORMATION COME LEVA

PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

(Prof.ssa Francesca Dossi)

Questo breve report si propone di fornire una breve riflessione su come avviene la gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni e quali sono i fattori chiave di successo per saper cogliere i nuovi trend digital senza perdere tempo...

Le forme organizzative all'interno di un'impresa, di un'istituzione e di qualsiasi altra tipologia di aggregazione rispecchiano i cambiamenti e le evoluzioni di due grandi fattori da considerare, i primi sono definiti *"hard"* come i processi produttivi, le innovazioni tecnologiche, gli strumenti gestionali e di comunicazione interni/esterni; questi elementi vengono facilmente acquisiti ed introdotti all'interno di un'azienda tuttavia spesso senza un disegno pianificato e sistematico unitario e senza collegare gli strumenti digitali tra loro.

I secondi, man non come importanza, sono i fattori *"soft"*, contrariamente al termine ormai ampiamente utilizzato, queste leve intangibili e non strutturate o codificate sono fondamentali per rendere un processo di innovazione e trasformazione organizzativa efficace e duraturo nel tempo mediante un vero e proprio cambio di paradigma nel *modus operandi* delle risorse umane che compongono i team di innovatori; l'approccio deve essere fondato sul concetto di *"think- experiment- act"*, ovvero i membri del team condividono pensieri e riflessioni in modo da unire i punti di vista e le possibili idee risolutive; successivamente si effettua la sperimentazione delle idee migliori secondo una scala di priorità, cercando di apprendere dall'errore tenendo sempre presente che è meglio effettuare il lancio sul mercato di un prodotto/ servizio che viene perfezionato in itinere piuttosto che presentare un prodotto perfetto ma ormai superato dalle innovazioni presenti sul mercato.

Il fattore tempo rientra nel concetto più ampio di *"time based competition"* ovvero la capacità dell'impresa di innovare nel tempo di creazione- lancio più breve possibile breve al fine di anticipare i competitors; questa capacità rappresenta *"il"* fattore chiave di successo in un mondo in continuo cambiamento.

Realizzare un cambiamento organizzativo significa anche rivoluzionare un paradigma culturale all'interno di un gruppo al fine di poter gestire meglio i cambiamenti macro economici che caratterizzano un mondo turbolento, incerto e volatile.

Le strutture organizzative tradizionali di tipo funzionale e divisionale rappresentano dei modelli adatti a gestire contesti competitivi e settori stabili, non dipendenti e lontani dalla

trasformazione digitale, caratterizzati dalla parcellizzazione del lavoro, da livelli decisionali su multi linee, da processi di comunicazione lineari, secondo un approccio waterfall o top down; è facilmente intuibile che un'organizzazione strutturata in questo modo sia completamente slegata dal concetto di *time base competition* del mondo di oggi e sia destinata al declino.

Secondo il pensiero di *Scott Brinker*, che nel 2013 ha elaborato la cosiddetta *legge di Martec*, **il tasso di crescita e trasformazione delle innovazioni tecnologiche segue il ritmo di una curva esponenziale**, così come dimostrato per esempio dalla legge di Moore, che afferma che il numero di transistor che è possibile stampare su un circuito integrato raddoppia ogni 18/24 mesi. Anche se non ci sono studi empirici sulla capacità delle organizzazioni di assorbire le innovazioni tecnologiche, Brinker afferma che **la velocità di cambiamento delle organizzazioni può al massimo assumere la forma di una funzione logaritmica**; la discrepanza di queste due velocità di definisce **digital disruption** e rappresenta per le imprese il grande punto di debolezza/ minaccia da dover gestire per evitare di accedere alla fase di declino.

Il focus aziendale diventa quindi il "come" ridurre questo *gap* per poter cogliere e analizzare i trend digitali che possano rendere una strategia vincente nel tempo. Appare evidente come la necessità di attivare un processo di trasformazione divenga fondamentale e questa consapevolezza deve nascere in primo luogo dal vertice aziendale che deve trasmettere la cultura al cambiamento come vero e proprio valore, obiettivo strategico per la sopravvivenza.

In secondo luogo il processo di *change* deve essere graduale e coinvolgere le due grandi famiglie di fattori di cui abbiamo parlato prima; da quelli hard a quelli soft in un approccio graduale e simultaneo.

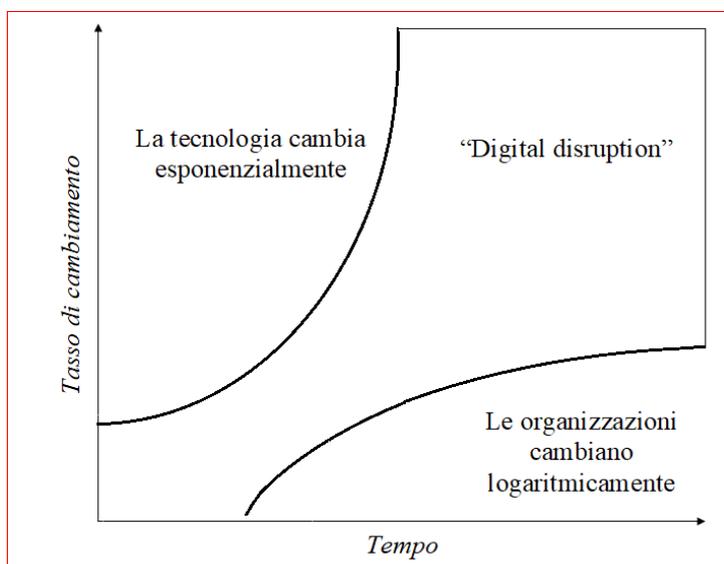
Proseguendo con il piano di trasformazione, gli stadi di evoluzione di un processo di cambiamento possono riassumersi in 5 step come ha definito nel suo libro di *digital transformation* Tony Saldanha;

I 5 stadi non necessariamente vengono percorsi allo stesso tempo e modo in quanto alcune organizzazioni possono avere delle particolari sinergie durante alcuni step del processo accelerando di conseguenza le innovazioni e viceversa gestire uno step con

particolare criticità investendo tempi e risorse maggiori.

Di fianco viene rappresentata graficamente la *digital disruption* che viene controllata e ridotta mediante l'implementazione dei piani di trasformazione digitale.

Nel primo stadio non si parla di vera e propria innovazione ma di introduzione di processi automatizzati come programmi gestionali, procedure digitali, volti all'efficienza dei tempi e all'ottimizzazione dei processi con diminuzione di sprechi e risorse impiegate. Spesso questi



processi sono implementati all'interno di alcune funzioni particolarmente attente all'evoluzione digitale che potrebbero poi guidare il *change* con il ruolo di pionieri. Questa fase iniziale diventa la leva dalla quale avviare un piano sistematico a condizione che vi sia la "*committed ownership*", ovvero il vertice deve stabilire una vera e propria strategia di cambiamento nella quale deve crederci in prima persona, generando motivazione, condivisione, ovvero gettando le basi per una vera e propria cultura del digitale come strumento di cambiamento.

Al secondo stadio vengono realizzati piani specifici per funzioni, divisioni e *business unit* nei quali viene formalizzata e condivisa la *vision* da perseguire; la *vision* allinea gli intenti e il *modus operandi* verso il perseguimento dello stesso obiettivo; le funzioni maggiormente pioniere rappresentano i *benchmark* del cambiamento e guidano il processo di trasformazione condividendo buone pratiche. Durante il terzo stadio l'organizzazione nella sua interezza comincia a muoversi alla stessa direzione, condividendo modelli e *best practice* al fine di sincronizzare anche le singole *business unit* tra loro

In questa fase deve attivarsi quello che si definisce *commitment*, generato dal forte coinvolgimento delle risorse che operano nella catena del valore; si pongono le basi per la trasformazione culturale attraverso l'avvio di un nuovo stile di lavoro volto a sperimentare, apprendere dall'errore, valorizzare e responsabilizzare i singoli individui come parte integrante di un team all'interno del quale vi è massima fiducia e condivisione.

L'evoluzione del terzo stadio porta alla realizzazione di una piattaforma digitale per tutta l'azienda, la quale viene in modo continuo implementata e modificata per far fronte all'innovazione tecnologica; in questa fase è fondamentale adottare strumenti in grado di mettere al centro l'analisi della *customer journey*; il cliente diventa il fulcro dal quale costruire innovazione ed è fondamentale implementare modelli di monitoraggio lungo tutta la *customer experience*, al fine di massimizzare tutti i momenti della stessa, dal primo contatto con l'impresa fino al mantenimento e fidelizzazione del cliente attraverso assistenza, aggiornamenti, nuovi prodotti/ servizi innovativi di supporto.

Un modello molto utilizzato dalle imprese è la *customer journey map*, ovvero la rappresentazione grafico/visiva del processo di acquisto partendo dalla vista del cliente, il quale viene analizzato e osservato nei seguenti aspetti:

- 1. Personas:** comportamenti, obiettivi e motivazioni del cliente tipo (possono essere più di uno);
- 2. Timeline:** arco temporale scandito in diverse fasi in cui si articola l'esperienza;
- 3. Storyboard:** azioni che l'utente effettua durante il processo di acquisto;
- 4. Touchpoints:** i punti di contatto tra il cliente ed il servizio/prodotto;
- 5. Journey Emozionale:** lo stato emozionale dell'utente durante l'esperienza (attraverso una curva).

L'ultimo stadio del piano di digital transformation viene definito anche di mantenimento in quanto la cultura del cambiamento entra nel DNA dell'organizzazione, la quale considera il digitale come l'ossatura del modello di business; tuttavia questa ossatura è caratterizzata da una velocità di cambiamento che soltanto un'organizzazione agile, destrutturata, orientata al cliente e all'innovazione può gestire.

Molti sono gli esempi di *incombent* sottovalutati dalle imprese esistenti che talvolta attuano strategie di mantenimento non in grado di saper cogliere i mercati futuri sottovalutando le piccole *start up* che spesso entrano in un settore rivolgendosi ai segmenti più di nicchia, poco redditizi e per tali motivi scoperti.

L'esempio tipico è quello di *Airbnb*, portale mondiale on line di contatto tra chi cerca alloggi e chi è disposto ad affittare la propria casa per brevi periodi.

Questo modello di business rappresenta il classico concorrente passato inosservato e sottovalutato dai colossi alberghieri internazionali in quanto non appariva come *competitor* diretto né titolare di grandi capitali da investire.

Invece questa piccola idea imprenditoriale di Brian Chesky e Joe Gebbia di San Francisco è riuscita a stravolgere completamente il mercato mondiale delle strutture ricettive grazie ad una piattaforma digitale continuamente perfezionata in termini di qualità e differenziazione del servizio.

Da questa considerazione emerge come, una volta raggiunta la fase di sviluppo, il mantenimento del vantaggio competitivo si realizza attraverso la cultura del cambiamento come *mindset* radicato all'interno dell'intera organizzazione; infatti, la stessa *Airbnb* nonostante raggiunta la fase di sviluppo non si ferma in quanto deve riuscire a mantenere il posizionamento nel mercato attraverso l'innovazione e la capacità di vedere "oltre" ciò che esiste già come cultura radicata nella gestione ordinaria del proprio modello di business

Approfondimenti:

Tony Saldahna "Perché le organizzazioni digitali falliscono" – Franco Angeli, 2020.

Legge di Martec: <https://capovernewleader.wordpress.com/tag/legge-di-martec/>

Customer journey map: <https://www.searchadvertising.it/2018/10/customer-journey-map/>
<https://www.digital4.biz/marketing/customer-journey-map-cos-e-come-disegnare-la-mappa-perfetta/>

Airbnb: <https://www.airbnb.it/>