SAEP Informatica

presenta

Innovazione, e Trasformazione Digitale:

Linee guida per una gestione sostenibile del cambiamento.

{ \ }

Federico Rusconi, Direttore Marketing SAEP

Fabbrica Futuro - 01 Luglio 2021





* Innovazione e trasformazione digitale: cosa sta succedendo?

Da anni le aziende si trovano a competere sempre di più con organizzazioni che hanno reso la tecnologia digitale il cuore pulsante dei loro modelli di business accelerando sempre di più il cambiamento imposto al mercato dalla tecnologia imponendo alle aziende una vera e propria rincorsa.

In un contesto dove il cambiamento è sempre più veloce e repentino, imprese e organizzazioni sono sempre più sotto pressione: competitività crescente, nuovi business model fanno capolino nei mercati, aumentano le aspettative dei clienti.

A cosa sono dovuti questi cambiamenti? Quali conseguenze sta comportando per le persone? Come è possibile orientarsi in mercati sempre più digitalizzati e connessi?

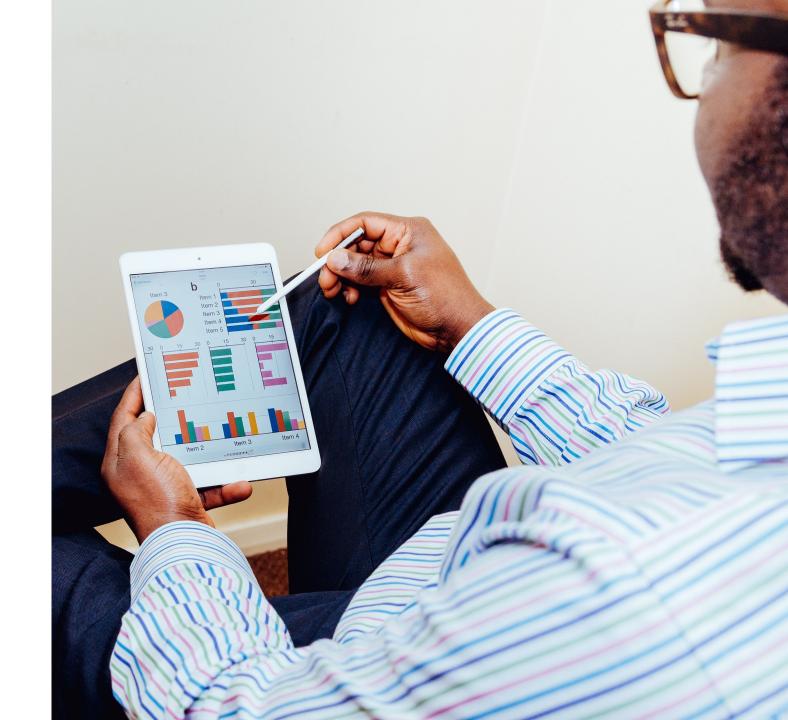
Focus del nostro intervento è cercare di capire come impostare ed affrontare un percorso di innovazione e trasformazione digitale nelle organizzazioni, analizzando tutti i fattori coinvolti nel cambiamento.

Cosa intendiamo con trasformazione digitale?

Con il termine Digital Transformation indichiamo un insieme di mutamenti tecnologici, culturali, organizzativi e sociali stimolati dall'ingresso del digitale in tutti gli ambiti della vita quotidiana e aziendale.

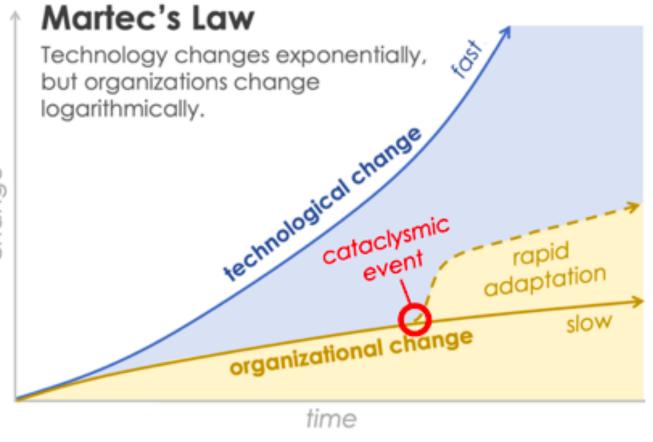
Ciò ha implicato un forte cambiamento sia nel mercato ma anche nelle abitudini e nei processi di acquisto e consumo da parte dei clienti finali.

Un atteggiamento passivo nei confronti di questi mutamenti potrebbe facilmente spingerci fuori dalla competizione dei mercati, al contrario però una rincorsa non adeguatamente preparata potrebbe costare molto in termini di tempi e risorse.



Covid e spinta all'adattamento

Che impatto ha avuto il COVID sulla trasformazione digitale?



Può capitare però che un evento nefasto come una pandemia possa addirittura accelerare la spinta ad innovare. Questo perché nei momenti difficili, le organizzazioni più capaci usano la necessità di adattarsi a nuovi scenari a loro vantaggio, ripensando i propri modelli e il modo in cui operano.

Come possiamo notare dal grafico, eventi drammatici possono offrire i presupposti per un 'leap', un salto evolutivo nell'organizzazione aziendale. Questa spinta ad adattarsi di solito è sempre esterna all'organizzazione e causata da eventi imprevedibili.

+ Come Affrontare il Cambiamento

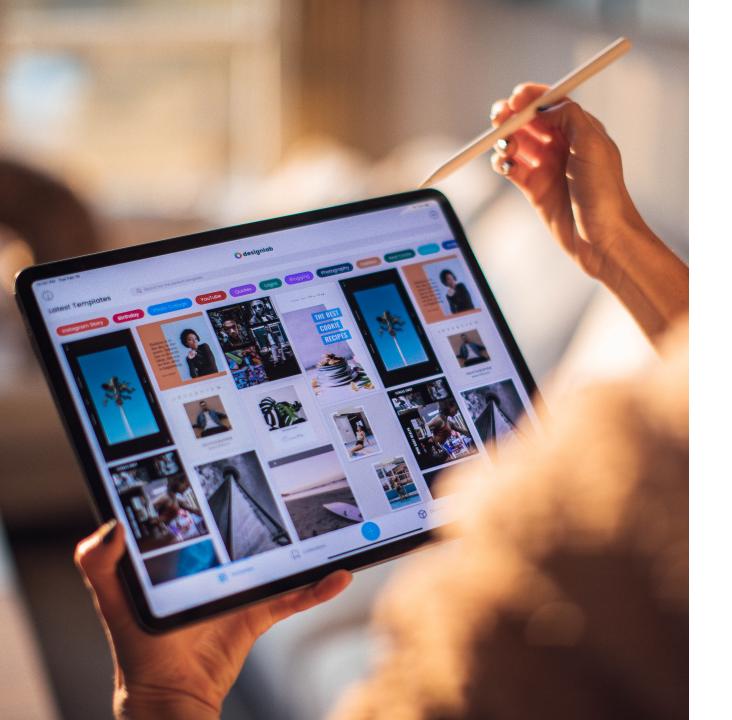
Compiere un processo di «trasformazione digitale» non è affatto semplice. Ciò non significa solo dotarsi degli ultimi ritrovati tecnologici, ma adottare un vero e proprio cambio di mentalità, creando organizzazioni flessibili e prodotti innovativi più adatti alla epoca moderna.

Non c'è una stima univoca sul fallimento dei progetti di Digital Transformation: Secondo McKinsey e PwC circa il 70% dei progetti di digital trasformation non riescono a decollare; secondo Forbes, la percentuale di fallimenti digitali salirebbe fino all'84%. In ogni caso, il dato non è confortante.

Questo è dovuto al fatto che tali progetti richiedono analisi complesse e costanti processi di implementazione dei cambiamenti nelle tradizionali logiche aziendali.

Occorre dunque fare chiarezza!





* Differenza tra Innovazione e Trasformazione Digitale //

Per trasformazione digitale si intende l'introduzione di tecnologie e infrastrutture in azienda al fine di cambiarne la value proposition, ristrutturando così il modello di business in una configurazione nuova e più efficace.

Con innovazione invece intendiamo la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie e scoperte che possono essere impiegate per rivoluzionare modelli di business esistenti o crearne di nuovi: può riguardare processi, prodotti, servizi, metodologie e molto altro. È il processo che analizza gli scostamenti del mercato e cerca costantemente di anticiparne i cambiamenti.

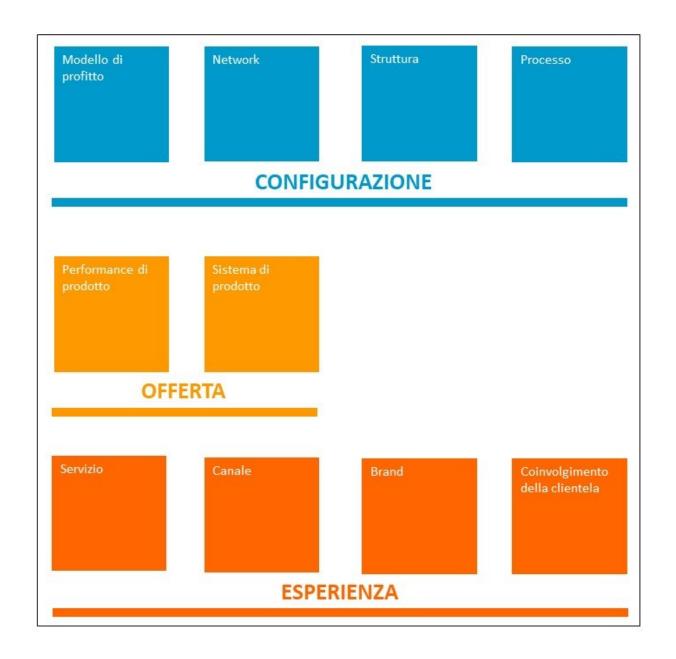
Tipologie di Innovazione

Larry Keley, studioso di innovazione, ha identificato 10 tipi di innovazione possibile.

Ognuno di questi tipi di innovazione offre un angolo dal quale è possibile innovare i beni e i prodotti che già esistono con l'obiettivo di offrire prodotti e servizi nuovi e migliori.

Molto spesso, le aziende che oggi riteniamo come innovatrici impiegano una combinazione di almeno due degli elementi riportati in questa tabella.







Digital Disruption: cos'è, e cosa comporta?

La velocità con cui le imprese cambiano mette a dura prova le organizzazioni meno resilienti, incapaci di adattarsi efficacemente e in tempi brevi. A questo si aggiunge che molte imprese nate di recente incorporano già al loro interno modelli di business migliori e più efficienti, obbligando le realtà consolidate a ripensare i processi di creazione del valore.

Questa rapidità e intensità di cambiamento non hanno precedenti nella storia: queste caratteristiche hanno fatto sì che questo processo prendesse il nome di digital disruption. Coniato per la prima volta da Christensen nel suo libro, The innovator's dilemma.

In sostanza, Christensen sostiene che questo genere di cambiamento abbia un effetto molto più dirompente rispetto all'innovazione a cui siamo abituati: ciò porta con sé una serie di effetti su organizzazioni e società.





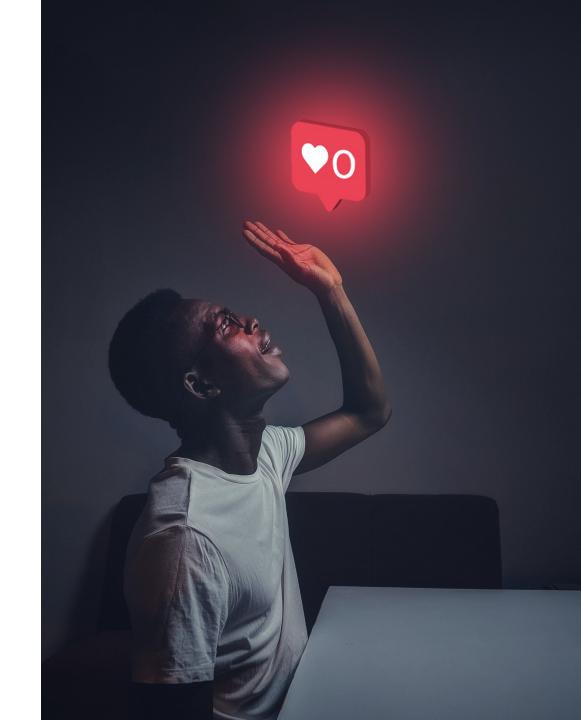
Disruption: un trend sostenibile?

Nei primi anni '90 inizi anni '00 molte sono le aziende che hanno reso della parola «disruption» il proprio motto. Ma »distruggere od essere distrutti» è davvero un via percorribile all'infinito?

Apple è un chiaro esempio di come un'azienda, anche se fortemente riconosciuta come innovativa, deve, prima o poi, adottare un approccio più strategico. L'azienda ha ottenuto la fama di "disruptive innovator" grazie alla sua fase «think different» e a i suoi prodotti che hanno rivoluzionato il mondo dell'elettronica di consumo (iPod - iTunes, iPhone - IoS, iPad, etc).

Nonostante la società sia ancora riconosciuta tra le più innovative, Apple si è resa conto a caro prezzo di quanto non potesse più permettersi di mantenere le medesime tempistiche tra il lancio un nuovo prodotto e quello successivo.

A fine 2020 Apple ha annunciato ufficialmente la sua nuova gamma di IPhone 12: contemporaneamente però ha dovuto ritirare alcuni modelli dal mercato: iPhone 11 Pro ed iPhone 11 Pro Max che non sono più disponibili per l'acquisto in nessun Apple Store del mondo, ma solo da rivenditori di terze parti fino ad esaurimento scorte.





Innovazione o pianificazione? Disney vs Netflix

Nel 1998 nasce Netflix, stabilendo un nuovo standard di accesso ai contenuti attraverso lo streaming online.

Negli anni 2005/2007 è la volta di Amazon e Apple, che lanciano rispettivamente Amazon Prime e Apple TV copiando il modello Netflix: molte altre piattaforme seguiranno, ognuna con le proprie caratteristiche distintive.

Nel 2019 è il turno di Disney: nasce Disney+, che raggiunge un numero di abbonati non distante da quello di Netflix (100 milioni) nel giro di pochissimo tempo, a soli 16 mesi dal debutto. Per raggiungere lo stesso obiettivo, Netflix ha impiegato 10 anni.

Disney non ha avuto alcuna fretta nell'investire nella propria piattaforma di streaming, in quanto era ben consapevole che una volta che il mercato e la tecnologia avessero raggiunto una certa maturità, Disney sarebbe stata in grado di giocare efficacemente le proprie risorse strategiche, minimizzando l'investimento in sviluppo tecnologico e massimizzando il ritorno economico.

Valorizzare le Risorse di Successo



Disney negli anni ha saputo valorizzare efficacemente le proprie risorse principali, evolvendo il proprio brand e propri personaggi al mutare delle aspettative del proprio target, e dimostrando una forte capacità di innovare: al contempo però, è stata in grado di pianificare adeguatamente i propri sforzi, assicurandone il risultato.

E' quindi meglio essere innovatori o pianificatori? L'esperienza di Disney offre qualche spunto interessante.

L'innovazione rappresenta una costante nel contesto in cui viviamo: sebbene non rappresenti una scelta, è innegabile che comporti per le imprese e la società molti vantaggi; di contro però, sono molti anche gli svantaggi.

La pianificazione, al contrario, permette di ponderare più attentamente le strategie di approccio, con il rischio di risultare rigida verso il cambiamento e lenta nel cogliere le opportunità che potrebbero presentarsi in corsa.





L'innovazione pianificata e sostenibile

La capacità di innovare non viene dettata esclusivamente dalla velocità e reattività, ma dalla qualità degli sforzi messi in campo. Anche se sembra controintuitivo, rallentare a volte è il modo migliore per impostare processi di innovazione pianificati e in grado di apportare benefici a tutta la collettività.

Ci permette di pianificare un'innovazione in modo che sia sostenibile e non disruptive. Questo è valido in tutti gli aspetti della produttività, anche quelli riguardanti il personale. Oggi sono molte le aziende che prediligono lo smart working, orari di lavoro più flessibili, per permettere ai dipendenti di organizzare le proprie risorse e il proprio tempo.

Google sembra aver compreso l'importanza di questo concetto, implementando per i propri dipendenti quello che chiama il '20% Project'. In breve, il progetto permette agli impiegati di dedicare il 20% del loro tempo lavorativo a progetti personali o ad attività che nelle loro opinioni beneficeranno maggiormente Google.

Una follia? Forse. Ma dal 20% Project sono nati servizi molto diffusi, come Gmail, Adsense e Google News.

Finding the right path – + In quale direzione innoviamo?

Ok, abbiamo stabilito che innovare è importante e abbiamo riconosciuto la necessità di rivedere i modelli che abbiamo a disposizione.

Adesso cosa facciamo? Da cosa dovremmo cominciare a innovare? Non esistono tutorial pratici che ci insegnano ad innovare, in compenso la letteratura in questo senso può esserci d'aiuto.

Si è soliti suddividere l'innovazione in tre categorie:

- 1. innovazione di Prodotto o Servizio;
- 2. innovazione di Processo o Metodo;
- 3. innovazione di Sistema o Modello.

Questa suddivisione mira a classificare l'innovazione sulla base dell'oggetto bersaglio dell'innovazione stessa.





Una leva fondamentale: conoscere il proprio target

Oggi, le aspettative dei consumatori sono cambiate: ora si aspettano Customer Experiences di qualità, coerenti alla comunicazione e ai valori del brand e costanti nel tempo, attraverso ognuno dei punti di contatto a disposizione dell'impresa.

Sono proprio gli utenti finali, infatti, a dettare nuovi standard di riferimento in termini di aspettative, bisogni e criticità: ai brand non viene quindi più chiesto solo lo sforzo di comunicare efficacemente, ma a anche quello di cambiare il proprio approccio strategico mettendo i clienti e i loro bisogni, al centro delle attenzioni.

I brand che sono stati in grado di comprendere chiaramente chi fosse il proprio target di riferimento, che tipo di bisogni, criticità o aspettative avesse, e di come rispondere efficacemente a tali esigenze, sono stati anche coloro che hanno di fatto riscosso maggior successo.

I nuovi modelli di business user centric

Per adattarsi a questo scenario in costante evoluzione, i brand devono cominciare a utilizzare il punto di vista del consumatore, cioè trasformare lui e le sue aspettative nel punto di partenza di qualsiasi business.

A differenza di un approccio product centric, secondo cui l'azienda si concentra sul prodotto per venderlo a quante più persone possibile, con un approccio customer centric il giusto prodotto può essere creato per ogni tipo di cliente. Una simile impostazione facilita l'individuazione delle attività necessarie a tarare l'esperienza ideale per i propri clienti.

Grazie all'ampia disponibilità informativa, è oggi possibile per le imprese profilare efficacemente il proprio pubblico in diversi target di riferimento, rendendo la realizzazione di esperienze personalizzate molto più semplice.





Perchè quando si parla di innovazione, mettere il cliente al centro non basta?

Questo significa che basta ascoltare i clienti per innovare efficacemente? La risposta è no.

In un mondo di nuove idee e nuovi modelli di business, in cui le informazioni circolano rapidamente e occorre sviluppare sempre nuove idee innovative, non è possibile considerare tutto ciò che i clienti desiderano. Questo perché quando siamo attenti ai nostri clienti, identifichiamo sempre le innovazioni incrementali per migliorare ciò che già offriamo loro.

La necessità di tecnologie rivoluzionarie non può essere identificata: non possiamo aver bisogno di qualcosa che non sappiamo nemmeno esista. Pertanto, nella ricerca di idee rivoluzionarie, dobbiamo rompere il paradigma che il cliente ha sempre ragione e sapere come identificare i momenti in cui dobbiamo smettere di ascoltare i clienti per portare aria nuova in azienda e nel mercato.

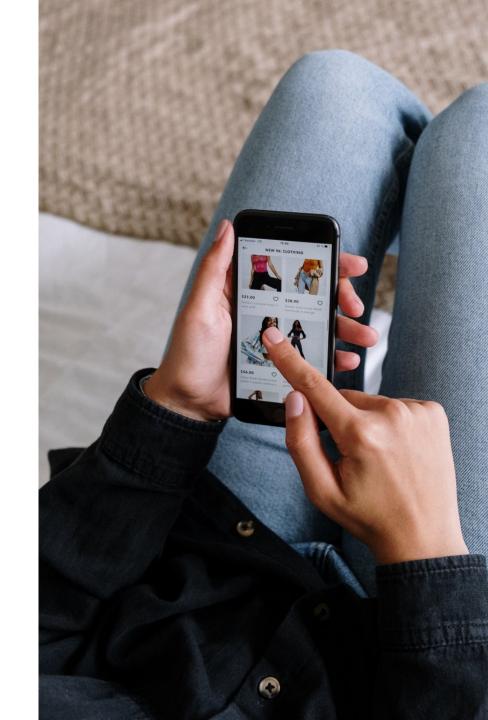
Knowing your target isn't enough anymore: l'economia dell'esperienza

Il rimettere in discussione i modelli di business deve quindi partire necessariamente dal rimettere le persone al centro.

Con l'avvento delle nuove tecnologie, le aspettative dei clienti sono infatti cresciute esponenzialmente. Dal miglioramento di tipo incrementale di beni e servizi, si è passati a un modello in cui si cerca di concentrarsi sulle esperienze che vengono vissute dai clienti. Anzichè concentrarsi esclusivamente sui prodotti, si è assistito a un progressivo interessamento dei brand alle Customer Experience dei clienti.

Questo fenomeno è stato battezzato da Joseph Pine II and James H. Gilmore con il termine 'economia dell'esperienza'. In un famoso articolo della Harvard Business Review, i due studiosi tracciano cinque principi di design per la realizzazione di un'esperienza memorabile per i clienti.

- 1 Dare un tema chiaro all'esperienza per il tuo target;
- 2 Armonizzare l'esperienza con dei rinforzi positivi;
- 3 Eliminare le frizioni del tuo target rispetto al tuo prodotto/servizio;
- 4 Far sì che sia memorabile o possa ricordarsene;
- 5 Trovare il modo di ingaggiare quanti più sensi possibile.





La ricerca dell'oceano azzurro: nuove idee in nuovi mercati

E' innegabile che per le imprese contemporanee l'innovazione rappresenti un componente fondamentale dell'approccio ai mercati: solo studiando a fondo le esigenze dei clienti, ricercando e sviluppando nuove soluzioni e migliorando costantemente quelle già disponibili è possibile offrire servizi e prodotti davvero innovativi al proprio target di riferimento.

L'innovazione in questi ambiti solitamente riguarda il modello di business, il prodotto o l'esperienza degli utenti: in questa accezione innovazione e Customer Experience sono fortemente legati, in quanto i brand riconosciuti come innovativi vengono generalmente più apprezzati dai clienti.

L'innovazione in termini di CX permette quindi alle aziende di tenere il passo con le aspettative del target, comprendendo e rispondendo meglio alle esigenze emergenti e offrendo nuovi modelli per la creazione del valore.

Gestire i processi di innovazione e trasformazione digitale

Il modello a 5 stadi è ampiamente utilizzato per comprendere il funzionamento e l'avanzamento di un progetto di trasformazione digitale. Suddividendo in step le differenti fasi di trasformazione è possibile analizzare le diverse attività che vengono svolte.

Trasformazione funzionale

Piani specifici di trasformazione a dipartimenti (es. creazione di prodotti digitali, operation più agili,...)

Trasformazione parzialmente sincronizzata

Piani coordinati per una trasformazione strategica di tutta l'azienda digitale

Trasformazione del DNA

Mindset digitale completo: il digitale è l'ossatura del modello di business

Completamento di piattaforme digitali, prodotti o operation per la trasformazione

Trasformazione

completamente sincronizzata

> MANTENIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

di alcuni processi (es. vendite, contabilità, produzione)

Automatizzazione

Primo stadio

Trasformazione

della

CRESCITA

Come gestire il cambiamento: regole di un buon Change Management

Con il termine Change Management si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi e nelle organizzazioni che faciliti la transizione da un assetto corrente ad un assetto desiderato.

Quattro sono i focus delle attività di Change Management:

- People, ovvero puntare al cambiamento delle persone, della loro cultura e delle loro resistenze;
- Process, il rivedere i processi in chiave moderna, efficace e digitale;
- Platform, l'introduzione delle tecnologie digitali in azienda a supporto della produttività;
- Place, ripensare i luoghi di lavoro in ottica Activity
 Based Workspace e Smart Working.





Il cambiamento nelle organizzazioni: l'importanza delle persone

Per permettere alla transizione digitale di offrire tutto il suo potenziale, le organizzazioni devono fare affidamento alla loro risorsa più preziosa: le persone.

Le organizzazioni sono fatte di persone: sono loro a tradurre i valori aziendali in qualcosa di tangibile e che risolva i bisogni del nostro target.

L'acquisizione di solide competenze digitali è uno dei fattori abilitanti più potenti in questo senso: personale meno resistente al cambiamento aumenta l'efficacia del processo di trasformazione digitale, diminuendo i tempi necessari ed evitando i sottoutilizzi degli strumenti.

Conclusioni

Quando si parla di digitalizzazione, è bene considerare che non basta scegliere la tecnologia di cui vogliamo dotarci e implementarla in azienda.

Un approccio davvero Digital non funziona così: dovrebbe riguardare molti aspetti dell'organizzazione e non guardare solo alla tecnologia.

Per permettere alla transizione digitale di offrire tutto il suo potenziale, le organizzazioni devono fare affidamento alla loro risorsa più preziosa: le persone, nella figura di collaboratori e leaders.

L'innovazione digitale, oggi, deve anche essere concepita e sviluppata in un'ottica di sostenibilità: dell'ambiente, delle società e degli individui tanto che molte organizzazioni tracciano KPI legati alla sostenibilità dei propri progetti proprio per dimostrare il loro valore aggiuntivo.





* Saluti e Ringraziamenti

SAEP da 40 anni affianca le aziende e le organizzazioni nei loro processi di innovazione e trasformazione digitale.

Da sempre attenti alle esigenze dei clienti, sviluppiamo le nostre soluzioni per mettere le persone al centro.

SAEP INFORMATICA srl Via Canturina 6922100 Como (CO)

Mail: info@saep.it

Web: https://www.saep.it/

