

White Paper

Il percorso verso l'Impresa Intelligente e il traguardo della Trasformazione Digitale

Sponsorizzato da: SAP

Giancarlo Vercellino Diego Pandolfi
Maggio 2019

IDC OPINION

Le aziende italiane sono integralmente coinvolte dalla Trasformazione Digitale, così come si osserva sia nei processi che nelle dinamiche organizzative, sia nelle relazioni esterne con la competizione e il mercato, nel rapporto con clienti, partner e fornitori. La pervasività a 360 gradi dei processi di digitalizzazione sta abilitando un'evoluzione del business caratterizzata da processi decisionali data-driven in tempo reale. Le aziende avvertono la necessità di tenere il passo con le trasformazioni in atto e di intraprendere un percorso verso "l'Impresa Intelligente", ossia utilizzare le piattaforme e le tecnologie in grado di sfruttare i dati come una leva competitiva, per abilitare nuove relazioni con il mercato e migliorare i processi.

IDC presenta una sintesi della ricerca condotta in collaborazione con SAP per comprendere le dinamiche dell'Impresa Intelligente nel mercato italiano, evidenziando le priorità tecnologiche e di mercato delle imprese che stanno affrontando la sfida del cambiamento. L'Impresa Intelligente è stata affrontata rispetto a cinque dimensioni distinte che rappresentano i diversi aspetti dell'evoluzione tecnologica e organizzativa delle imprese: Platform Technologies, Customer Experience, Smart Manufacturing, Smart HR e Smart Procurement. L'impiego sempre più intelligente e sofisticato del dato rimane il tratto comune di un processo di graduale rinnovamento delle infrastrutture aziendali che coinvolge tutte le funzioni aziendali, che si trovano catapultate nella gestione di nuovi processi e nuovi obiettivi.

L'indagine ha coinvolto oltre 200 imprese italiane che hanno raccontato come questi nuovi modelli sia tecnologici che organizzativi si stiano introducendo nella pianificazione strategica delle imprese. Dall'analisi emerse un quadro di grande pragmatismo e disponibilità al cambiamento, le imprese italiane comprendono l'importanza della Trasformazione Digitale e stanno cercando di capire come impiegare le tecnologie nel miglior modo possibile per affrontare le prossime sfide.

LO SCENARIO DI MERCATO

La progressiva diffusione delle tecnologie della Terza Piattaforma (Cloud, Mobile, Social e Big Data Analytics), sta continuando a caratterizzare la Trasformazione Digitale delle imprese in qualsiasi settore industriale, dal manifatturiero al commercio, dal finanziario ai servizi. Gli investimenti tecnologici delle aziende si stanno orientando verso i paradigmi maggiormente innovativi e questa dinamica sta contribuendo ad abilitare l'evoluzione e l'innovazione aziendale, grazie alla possibilità di implementare processi decisionali in tempo reale, basati sui dati, e quindi realizzare una migliore efficienza interna ed una maggiore efficacia nella relazione con il mercato.

Gli Innovation Accelerators, come l'Internet of Things (IoT), la Robotica, i sistemi di Artificial Intelligence (AI), la Realtà Aumentata (AR), la Realtà Virtuale (VR) e le Stampanti 3D, stanno contribuendo ad accelerare queste dinamiche, grazie alla possibilità di sfruttare in maniera pervasiva e in real-time un'enorme quantità di dati, per attività di analisi, previsione, ottimizzazione. Attualmente ci troviamo in una fase in cui le aziende sono passate da un primo stadio di "sperimentazione" delle tecnologie della Terza Piattaforma e degli Innovation Accelerators, ad una fase di piena integrazione delle tecnologie digitali nei processi e nelle diverse funzioni aziendali: marketing, vendite, supply chain, finance, HR, solo per citarne alcune.

Attraverso l'utilizzo di queste tecnologie, le aziende sono in grado di gestire in maniera completamente nuova gli asset aziendali, i processi e le relazioni con i clienti, i partner e i fornitori, realizzando un vero e proprio modello di "Impresa Intelligente". Per intraprendere un percorso completo verso l'Impresa Intelligente è necessario progredire nelle diverse dimensioni che danno sostanza al nuovo modello. A questo scopo, IDC ha condotto una ricerca presso le aziende italiane per indagare quali priorità tecniche e di mercato stanno influenzando le strategie di innovazione e per individuare il grado di maturazione tecnologica ed organizzativa delle imprese nel progresso verso l'Impresa Intelligente.

Le priorità di business e IT delle aziende italiane

Dalle evidenze iniziali della ricerca condotta in Italia, emerge chiaramente come il contesto economico incerto e ancora poco favorevole contribuisca a evidenziare nelle agende delle imprese la necessità di una attenta gestione economico-finanziaria, se non una vera e propria razionalizzazione delle spese in alcune occasioni: per il 32% delle realtà intervistate, infatti, la principale priorità di mercato si riferisce alla riduzione dei costi aziendali (figura 1). L'efficienza dei costi IT rimane sempre un elemento di grande attenzione nelle valutazioni del management aziendale.

A questa dinamica principale, seguono altre priorità strategiche per le aziende italiane che risultano essenziali per favorire la crescita dell'impresa e il mantenimento di un buon posizionamento di mercato: la necessità di migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti (per il 29% delle aziende), la volontà di entrare in nuovi segmenti di mercato (24%) e la necessità di sviluppare nuovi prodotti e servizi (16%). L'approccio "centrato sul cliente" continua a rappresentare un forte driver alle iniziative di digitalizzazione e di innovazione: migliorare e innovare i rapporti con i clienti (sia B2B, sia B2C), infatti, permette di garantire migliori livelli di soddisfazione e di fidelizzazione, con evidenti ricadute positive sulle performance aziendali. La Customer Experience è un imperativo dell'era digitale, in grado di rappresentare un elemento di differenziazione dalla concorrenza: le modalità di ingaggio e di interazione con i clienti, unite alle nuove modalità di vendita e di assistenza possono influenzare (positivamente o negativamente) la percezione da parte del mercato delle aziende e determinare in larga misura il successo o il fallimento di una impresa.

FIGURA 1

Le priorità di business delle aziende italiane



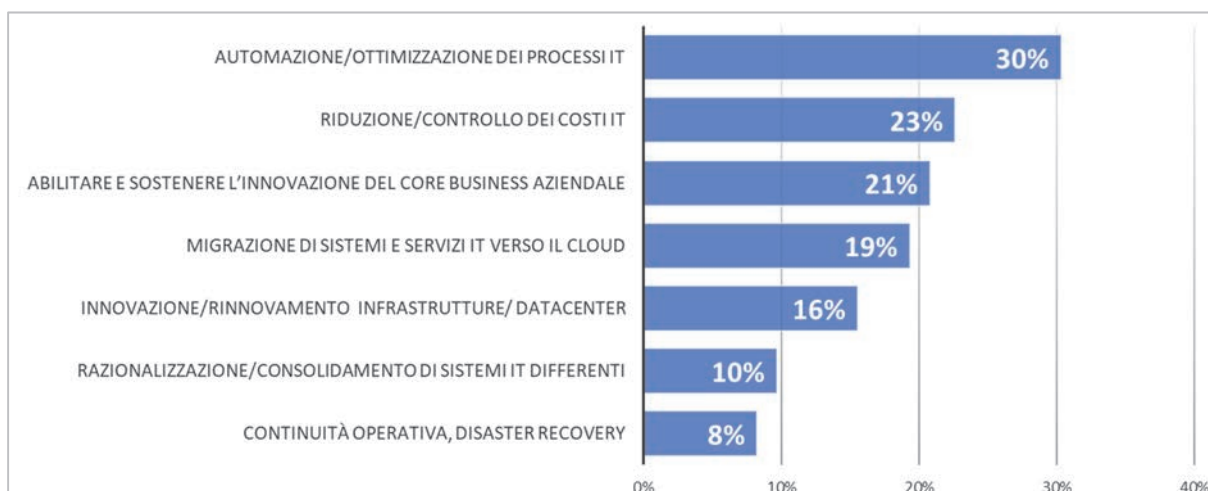
Fonte: IDC Italia (n=224, estrapolazione a un universo di circa 29.000 imprese) - 2019.

L'ingresso in nuovi segmenti di mercato sta assumendo un'importanza crescente anche per le aziende italiane, soprattutto per riuscire a mantenere un posizionamento competitivo rilevante in un contesto economico globalizzato. Oltre alle strategie di internazionalizzazione, questa priorità sta spingendo le aziende a lanciare nuovi prodotti e servizi per esplorare nuovi modelli di offerta a livello locale. A seguire tra le priorità emerge lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, che conferma la volontà di esplorare nuovi segmenti di mercato e che può garantire alle aziende nuove fonti di ricavo e un miglior posizionamento. Per trarre successo dall'innovazione, alcune aziende evidenziano la necessità di cambiamenti organizzativi e dei processi aziendali, nonché la necessità di incrementare la produttività del lavoro dei dipendenti.

Quando ci si sposta dalle priorità di business alle priorità strettamente IT, spicca in cima alle agende delle aziende italiane la necessità di perseguire una maggiore automazione e ottimizzazione dei processi, indicato dal 30% delle imprese (figura 2).

FIGURA 2

Le priorità IT delle aziende italiane



Fonte: IDC Italia (n=224, estrapolazione a un universo di circa 29.000 imprese) - 2019.

L'automazione permette di perseguire vantaggi di efficienza, riduzione degli errori, maggiore velocità nell'esecuzione dei task, e in alcuni casi consente di liberare personale allocato su attività elementari a basso valore aggiunto per essere dedicato ad attività di maggiore rilevanza, sia tattica che strategica. Anche tra le priorità tecnologiche, il controllo e la riduzione dei costi occupa una posizione rilevante (viene indicata dal 23% delle aziende): in questo caso, attraverso l'automazione e il passaggio a soluzioni "as-a-service", le realtà italiane stanno cercando di razionalizzare, per quanto possibile, i processi IT, intraprendendo strategie di consolidamento e ammodernamento dei sistemi, con nuovi modelli più agili e innovativi che permettano di ridurre il TCO complessivo.

L'IT è considerato dal 21% delle aziende come un abilitatore e un sostenitore dell'innovazione del core business aziendale, grazie alla capacità di tradurre le richieste delle linee di business in progetti di innovazione e di evoluzione tecnologica. Per il 19% delle aziende si rende necessaria una migrazione dei sistemi e dei servizi IT verso il cloud: queste piattaforme rivestono un ruolo importante nelle strategie di investimento delle aziende, che percepiscono le potenzialità di coniugare obiettivi all'apparenza inconciliabili come l'innovazione, la flessibilità e l'efficienza economica. Le imprese sono sempre più consapevoli della necessità di ammodernare i sistemi per rimanere agganciati alle evoluzioni del mercato.

La Trasformazione Digitale nelle aziende italiane

Le iniziative di Trasformazione Digitale continuano a rappresentare un fattore di espansione per gli investimenti tecnologici delle aziende italiane, ma allo stesso tempo richiedono il coordinamento di risorse differenti, sia economiche, sia umane, sia tecnologiche, nonché l'integrazione di sistemi, tecnologie e processi. A queste dinamiche, si aggiunge la necessità di individuare i partner più adeguati nel percorso di digitalizzazione e di innovazione. Alla luce del contesto economico nazionale, ancora incerto e che non evidenzia dinamiche di crescita rilevanti, le imprese mostrano un atteggiamento prudente in merito agli investimenti nelle iniziative di Trasformazione Digitale e per questa ragione si trovano a dover fare delle scelte per focalizzarsi sulle aree prioritarie.

L'approccio "customer-centric" è quello che più di altri sta influenzando in maniera rilevante le strategie di innovazione: il principale obiettivo di Trasformazione Digitale, indicato dal 22% delle aziende intervistate, si riferisce alla trasformazione dei canali di relazione con i clienti (figura 3). La fortissima diffusione di smartphone, tablet e altri device digitali contribuisce da diversi anni a trasformare le modalità di gestione del Customer Journey in un ambiente Multi e Omni-Channel. Il Customer Journey passa attraverso innumerevoli canali fisici e digitali, andando incontro a una sempre maggiore frammentazione. A queste trasformazioni, si accompagnano aspettative dei clienti più elevate del passato, come la possibilità di accedere a offerte e promozioni personalizzate, consigli mirati e livelli di assistenza elevati su qualsiasi canale. Le aziende si trovano necessariamente a inseguire i clienti nel loro processo di acquisto, frammentato e digitalizzato, e a disegnare esperienze digitali efficaci e differenzianti, affidandosi a strumenti e piattaforme capaci di valorizzare al meglio i dati di acquisto, le preferenze personali, le informazioni di localizzazione, etc. Per questo si rende necessario un ripensamento e un'innovazione dei canali di contatto con i clienti e un ripensamento delle strategie di marketing: da una pianificazione pubblicitaria multicanale, alla vendita di prodotti e servizi via web e mobile, fino ad attività di assistenza diversificate a seconda del canale.

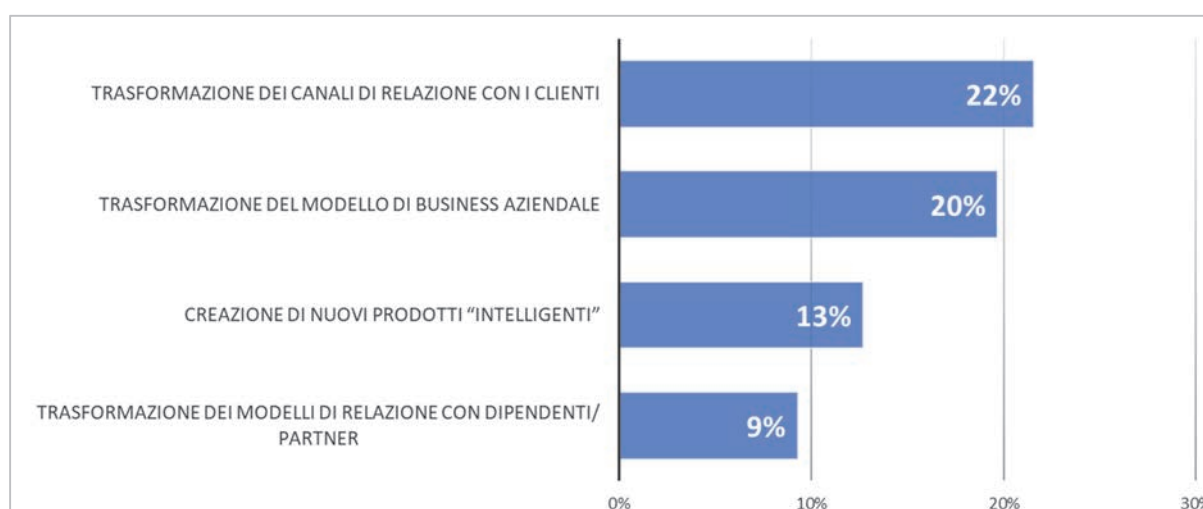
La seconda priorità di Trasformazione Digitale indicata dalle aziende italiane si riferisce alla trasformazione del modello di business: in questo caso, attraverso tecnologie innovative, anche e soprattutto grazie a una specifica cultura dell'innovazione aziendale, è possibile ripensare la propria proposizione di valore per entrare in nuovi mercati, migliorare il posizionamento e generare nuove fonti di ricavi. Attraverso tecnologie come l'Internet of Things, l'Artificial Intelligence o la Realtà

Aumentata/Realtà Virtuale, si può effettivamente trasformare il modello di business della propria azienda. Attraverso il lancio di prodotti connessi si può evolvere da un'offerta orientata al prodotto a una incentrata sul servizio, offrendo ai clienti modalità di pricing dinamiche, dal "pay as you use" al "pay per outcome". La creazione di nuovi prodotti "intelligenti" emerge dall'indagine come la terza priorità di Trasformazione Digitale indicata dal 13% delle aziende.

Non mancano certo sfide e difficoltà per le aziende italiane che in alcuni casi impediscono una piena realizzazione delle strategie di Trasformazione Digitale: tra queste, ricorrono spesso alcuni temi, come la carenza di competenze e la mancanza di una cultura aziendale aperta al cambiamento.

FIGURA 3

I principali obiettivi di Trasformazione Digitale delle aziende italiane



Fonte: IDC Italia (n=224, estrapolazione a un universo di circa 29.000 imprese) - 2019.

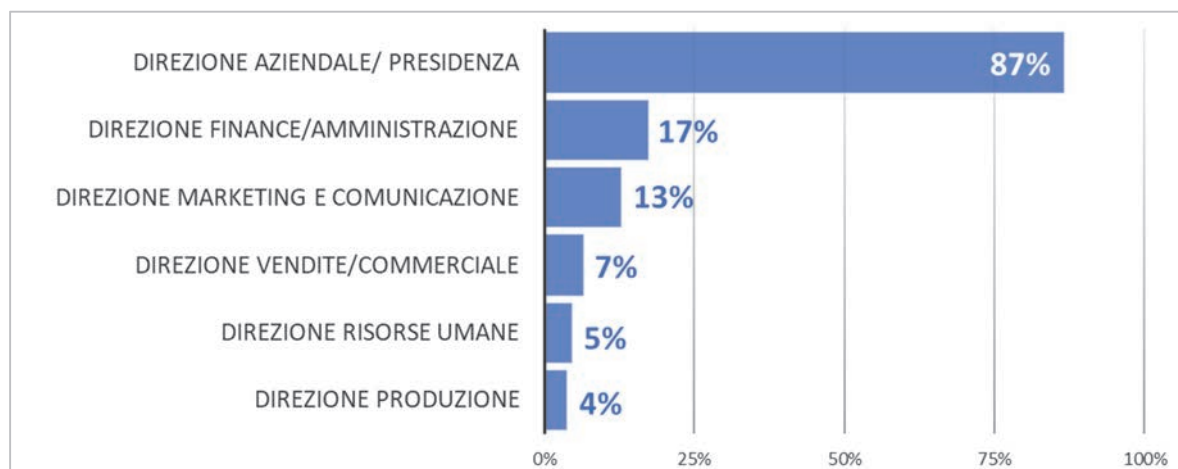
Chi decide le strategie di Trasformazione Digitale

I processi di innovazione nelle imprese italiane discendono molto spesso da una cultura aziendale aperta al cambiamento. Nella maggioranza dei casi (l'87% delle aziende) il principale decisore aziendale (esclusa la direzione IT) è la Direzione aziendale e/o la Presidenza. I ruoli al vertice hanno un forte impatto nella definizione delle strategie di innovazione, sia nelle piccole e medie imprese sia in quelle di maggiori dimensioni. Nelle imprese di dimensioni minori molto spesso è la proprietà o l'imprenditore a giocare un ruolo chiave, mentre nelle aziende più grandi, i maggiori influencer sono le figure apicali del management aziendale.

In alcune realtà, la Direzione Finance/Amministrazione e la Direzione Marketing possono influenzare in modo rilevante la definizione della strategia di Trasformazione Digitale. Negli ultimi 10 anni la figura del CFO ha subito una forte "evoluzione", passando da un ruolo meramente "contabile" a un ruolo maggiormente strategico, con un'ampia partecipazione alle decisioni di business e operative, rappresentando per questo un forte punto di sostegno nei confronti del CEO. L'area Finance è in grado di valutare la strategia aziendale nel suo complesso e di analizzare tutte le diverse componenti dell'azienda, tra cui anche l'IT: il CFO è in grado di testare e indirizzare l'adozione e l'utilizzo di tecnologie innovative, valutandone il ritorno sugli investimenti e interpretando e traducendo i vantaggi in base alle logiche di business.

FIGURA 4

I principali decisori nelle strategie IT delle aziende italiane (escluso IT)



Fonte: IDC Italia (n=224, estrapolazione a un universo di circa 29.000 imprese) - 2019.

Anche l'area Marketing, soprattutto nei contesti fortemente orientati al cliente, può assumere un ruolo rilevante nell'influenzare le strategie innovative. Negli ultimi dieci anni, questa funzione ha conosciuto numerosi cambiamenti e trasformazioni e la tecnologia è entrata a pieno regime nei processi e nelle attività di marketing per garantire una customer experience adeguata al nuovo mondo "digitalizzato". In alcuni contesti aziendali, il CMO riveste un ruolo di primaria importanza, in grado di supportare e influenzare anche la Direzione o la proprietà dell'azienda su scelte strategiche che interessano nel complesso tutto il business.

Il percorso delle aziende italiane verso l'Impresa Intelligente

Nel corso dell'indagine IDC ha indagato l'orientamento strategico delle aziende rispetto ad alcune specifiche dimensioni dell'intelligenza tecnologico-organizzativa delle imprese. La nozione di "Impresa Intelligente" è stata declinata in 5 dimensioni articolate in 36 scale Likert che comprendono un complesso di elementi compositi sia organizzativi che tecnologici.

La dimensione Platform Technologies misura l'orientamento delle imprese rispetto all'espansione delle infrastrutture IT attraverso piattaforme Cloud, all'estensione delle capacità del Data warehousing aziendale, al rinnovamento delle soluzioni di Enterprise Information Management, al rafforzamento della capacità di gestione dei Big Data, alla sperimentazione di soluzioni di High-Performance Analytics, all'unificazione delle basi dati aziendali in un repository accessibile in tempo reale e alla progettazione di processi di business più semplici, flessibili e integrati. Circa il 30% delle imprese evidenzia l'importanza delle nuove piattaforme tecnologiche per i piani di sviluppo aziendale.

La dimensione Customer Experience misura l'orientamento delle imprese rispetto all'orchestrazione tra canali di comunicazione diversi, all'integrazione dei processi Sales, Marketing e Operations e alla misurazione relativa dell'efficienza e dell'efficacia delle campagne, alla segmentazione del mercato e alla progettazione delle esperienze dei clienti, all'analisi dei dati per lo sviluppo di nuovi prodotti/ servizi e per la definizione della strategia aziendale. Oltre il 40% delle imprese considera queste tematiche di vitale importanza per indirizzare la crescita aziendale.

La dimensione Smart Manufacturing misura l'orientamento delle imprese rispetto alla progressione da architetture Machine-to-Machine a Cyber-physical Systems, allo sviluppo di nuovi modelli di

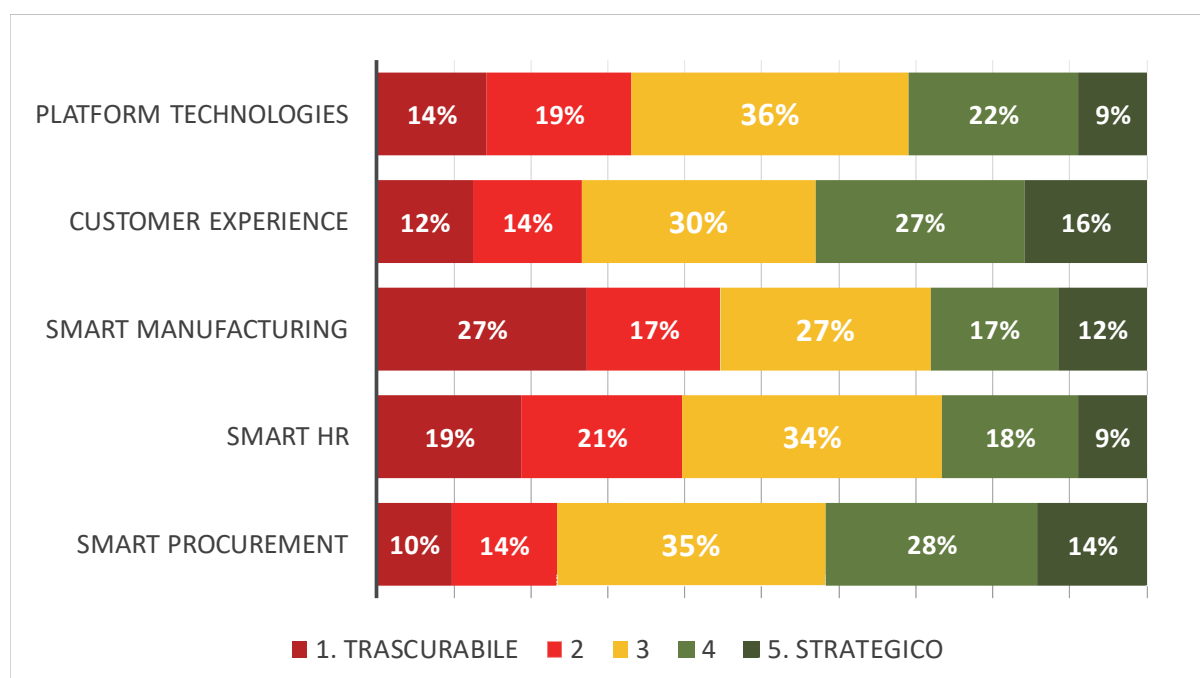
business basati su Internet-of-Things, alla promozione di una cultura data-driven, alla sostituzione degli strumenti di produzione con macchinari connessi, all'impiego di nuovi KPI per controllare la produzione, all'investimento in soluzioni per l'automazione flessibile della produzione, alla partecipazione ai finanziamenti nazionali per l'Industry 4.0. Quasi il 30% delle imprese ritiene tali sviluppi di particolare rilevanza strategica per il futuro dell'azienda.

La dimensione Smart HR misura l'orientamento delle imprese rispetto al rinnovamento degli strumenti per la selezione del personale, alla mappatura delle competenze per Knowledge Transfer/ Talent Management, all'automazione dei processi operativi di gestione e compilazione, al miglioramento dei processi di gestione in termini di trasparenza, risoluzione dei conflitti, pianificazione delle carriere, efficienza ed efficacia delle Risorse Umane, all'introduzione di modelli di Smart Working. Quasi il 30% delle imprese ritiene che tali tematiche possano avere una rilevanza strategica per la propria azienda.

La dimensione Smart Procurement misura l'orientamento delle imprese rispetto all'automazione della logistica end-to-end, alla qualificazione dei fornitori con maggiore rapidità ed accuratezza, al miglioramento della visibilità delle informazioni lungo la filiera, al monitoraggio in tempo reale dei KPI, alla riduzione della variabilità e alla mitigazione dei rischi di discontinuità nella distribuzione, all'allineamento degli obiettivi contrattuali con i partner, al rafforzamento dell'agilità e della resilienza dell'azienda in caso di congiunture negative. Oltre il 40% delle imprese ritiene essenziale sviluppare una specifica strategia su questi temi.

FIGURA 5

L'importanza delle dimensioni dell'intelligenza tecnologico-organizzativa



Fonte: IDC Italia (n=224, estrapolazione a un universo di circa 29.000 imprese) - 2019.

CONCLUSIONI

Dall'analisi emerge un quadro di grande pragmatismo e disponibilità al cambiamento: le imprese italiane comprendono l'importanza della Trasformazione Digitale e stanno cercando di capire come impiegare le tecnologie per interpretare l'innovazione aziendale nel modo migliore.

Le imprese esprimono una significativa urgenza rispetto ad alcune dimensioni specifiche, in modo particolare la Customer Experience e lo Smart Procurement: le tecnologie digitali sono diventate ormai il tessuto connettivo indispensabile per muoversi nel mercato, interagendo con partner, clienti e fornitori, e le imprese italiane avvertono la necessità di fare un rapido balzo in avanti sia nelle proprie infrastrutture tecnologiche che nelle capacità manageriali per affrontare il futuro.

Il Cloud è considerato una opzione rilevante per l'IT aziendale, soprattutto quando consente di semplificare e accelerare i processi di business. Agli antipodi di questa esigenza di semplificazione si profilano le sfide poste dallo Smart Manufacturing, che richiedono il coraggio di scommettere sulla capacità di gestire la complessità dei nuovi modelli IoT, e in modo particolare la capacità di fare sistema a livello di filiera industriale, trovando nuove modalità per co-finanziare i processi di innovazione. La dimensione Smart HR rimane quella su cui le imprese stanno ancora lavorando per affinare processi e prassi manageriali, andando ben oltre il consueto e consolidato Smart Working.

Nel complesso emerge un quadro di complessità rispetto al quale le imprese italiane esprimono una consapevolezza ben definita, sia rispetto alle direzioni da intraprendere nell'immediato presente che rispetto alle trasformazioni da affrontare con fiducia nel prossimo futuro.

METODOLOGIA

L'indagine è stata condotta tra febbraio e marzo 2019 somministrando un questionario a un campione di oltre 200 imprese con sede in Italia. Il processo di campionamento ha coinvolto imprese con un fatturato compreso tra 25 e 500 milioni di euro, da 50 fino a 5000 addetti, provenienti da diversi settori industriali (produzione, servizi, commercio, finanza).

Il dato campionario è stato estrapolato all'universo delle imprese italiane, basato su modello di IDC Italia, le percentuali sono state pesate in base alle dimensioni effettive del mercato italiano, nei limiti del perimetro di campionamento, proiettando il dato campionario rispetto alla effettiva ripartizione dimensionale e settoriale delle imprese in Italia. Le percentuali presentate nello studio si riferiscono a un universo composto da circa un 29.000 imprese in Italia.

Lo strumento di indagine, composto da circa una quarantina di quesiti di approfondimento, ha indagato le priorità aziendali, il tema della Trasformazione Digitale, il sistema dei decisori aziendali. L'indagine si è proposta di valutare «l'intelligenza» di una organizzazione, declinando tale concetto attraverso 36 scale Likert per misurare la capacità di impiegare le ICT per gestire qualsiasi funzione aziendale, non soltanto i sistemi informativi. In questo senso, avvalendosi delle tecnologie digitali una impresa «intelligente» è capace di introdurre nuove prassi gestionali, nuovi modelli operativi e nuovi indicatori di misurazione delle performance.

In particolare, si è focalizzata l'attenzione su cinque dimensioni specifiche: Platform Technologies, Customer Experience, Smart Manufacturing, Smart HR, Smart Procurement, andando a investigare in modo intrecciato sia la sensibilità rispetto alle soluzioni tecnologiche (dal Cloud ai Big Data agli

High Performance Analytics), che le nuove prassi manageriali che le imprese intendono disegnare sopra tali piattaforme (dal Customer Journey all'Industry 4.0 fino al Talent Management).

Il questionario è stato somministrato al campione di riferimento in modalità CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing): durante le interviste telefoniche gli item delle risposte sono stati randomizzati e la rilevazione a terminale è avvenuta contestualmente alla formulazione della domanda, senza ulteriori trascrizioni intermedie.

FIGURA 6

Composizione del campione



Fonte: IDC, 2019 (n=224)

Chi è IDC

IDC (International Data Corporation) è il primo gruppo mondiale specializzato in ricerche di mercato, servizi di consulenza e organizzazione di eventi nei settori dell'Information Technology, delle telecomunicazioni e della tecnologia consumer. IDC, sulla base di elementi concreti e analisi di fatto, aiuta i professionisti IT, i dirigenti aziendali e la community degli investitori a prendere decisioni tempestive ed efficaci su acquisti e strategie di business. Oltre 1100 analisti di IDC in 110 Paesi del mondo mettono a disposizione a livello globale, regionale e locale la loro esperienza e capacità circa le opportunità e tendenze della tecnologia e dell'industria. Da 50 anni, IDC fornisce analisi strategiche per aiutare i propri clienti a raggiungere i loro principali obiettivi di business. IDC fa parte del gruppo IDG, società leader a livello mondiale nel settore dell'editoria, della ricerca e degli eventi in ambito tecnologico.

IDC Italy

Viale Monza, 14
20127 Milano, Italia
+39.02.28457.1
Twitter: @IDCItaly
idc-community.com
www.idcitalia.com

Copyright Notice

External Publication of IDC Information and Data – Any IDC information that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from the appropriate IDC Vice President or Country Manager. A draft of the proposed document should accompany any such request. IDC reserves the right to deny approval of external usage for any reason.

Copyright 2019 IDC. Reproduction without written permission is completely forbidden.

