

DIGITAL TRANSFORMATION

Cos'è e come
la usiamo.





“A cosa vi serve, veramente, la Digitalizzazione delle Imprese”

Digitale Transformation, cos'è e come la usiamo.

In molti sentono parlare di Digitalizzazione dei processi, ma in pochi sanno veramente a cosa serve e cosa può fare.

Spesso, anche noi capiamo che possiamo fare qualcosa in più con un sistema di digitalizzazione solo dopo che abbiamo sviluppato una serie di procedure; in sostanza, man mano che mettiamo in pratica e facciamo esperienze ci vengono nuove idee.





Questa guida, a volte un po' allegra (quando di riesce), l'abbiamo scritta per aiutarvi capire la vera utilità della Digitalizzazione dei Processi; e per aiutarvi a capire quanto veramente investire, considerando ciò che serve veramente; per aiutarvi a capire che i processi di Digitalizzazione delle Imprese sono, prima di tutto, cultura imprenditoriale, che non c'entra nulla con l'acquisto di un nuovo computer, il cloud (che si è uno strumento), o di altre alchimie tecnologiche.

Quindi, con calma, godetevi l'approfondimento.

Digital Transformation: una storia che si ripete.

Digital Transformation è un termine molto attuale, moderno direbbero alcuni, ma che racconta di qualcosa a cui abbiamo già assistito parecchio tempo fa. Insomma, tanto moderno non è.

Erano gli anni '80, e furono gli anni in cui assistemmo ai primi processi di Meccanizzazione; per fare un esempio: sono gli anni del passaggio dalla carta alle schede perforate alla stampa delle fatture, ai primi computer pensati per le aziende.

Tutti processi che visti con gli occhi di oggi ci sembrano banali, insignificanti, eppure, per l'epoca, furono un salto epocale nel modo di fare le cose, un balzo in avanti tecnologico che permise di fare ciò che fino a quel momento sembrava impossibile.

Capire quanto fu complesso, per quel tempo, digitalizzare alcuni semplici processi è complicato per il semplice fatto che oggi diamo la tecnologia per scontata, fa parte della nostra realtà, del nostro quotidiano (guardatevi in tasca).



Oggi viviamo con l'idea del "singolo click" che ti fa fare qualcosa, senza la necessità di domandarsi come quel click riesce a farti fare quella cosa; l'idea che certe cose accadano, con un semplice "tap" su uno schermo è talmente naturale che, praticamente, non ci incuriosisce, non è in grado di attrarre minimamente la nostra attenzione.

Eppure, dovremmo imparare a stupirci, un po' come facemmo negli anni '80, perché è lo stupore, insieme alla curiosità sul perché le cose accadono, che ci porta ad applicare le soluzioni che troviamo anche in altre situazioni, anche se in quel momento, sembrano centrarci poco con quello che stiamo facendo.



C'è una cosa che ci piace raccontate, quale esempio di come abbiamo perso la capacità di stupirci delle cose: pensate che la potenza di calcolo per andare sulla luna, a disposizione degli astronauti, era minore di quella che si trova in molti smartphone



che utilizziamo ogni giorno. Tecnologia che potrebbe portarci (nuovamente) sulla luna, ma che utilizziamo per far funzionare velocemente l'ultimo gioco che abbiamo scaricato sul telefono.

Oggi, abbiamo una nuova occasione, ma quando sarà veramente utile dipenderà da come decideremo di vedere le cose: se sceglieremo di vedere la Trasformazione Digitale, che poi dovremmo chiamare Evoluzione Digitale, come un nuovo modo di fare le cose, capace di usare la tecnologia e questi nuovi sistemi come strumenti per far meglio, allora potremmo dire di essere di fronte a qualcosa di veramente nuovo, che renderà i processi, e quindi il lavoro, qualcosa di più semplice e capace di dare spazio alla creatività imprenditoriale e alla voglia di realizzare una nuova idea d'impresa, soprattutto che darà più spazio alle persone.



Se, al contrario, vedremo la Trasformazione Digitale come un modo per ridurre i costi del lavoro, togliere spazio alle persone



per sostituirle con sistemi capaci di non fermarsi mai (perché automatici), ovvero, in sostanza, per creare imprese dove la centralità è solo il fatturato in funzione di pochi, allora ci troveremo di fronte ad una vera e propria disfatta e sarà solo questione di tempo per veder cadere il sistema.

La Digital Transformation che ci piace.

Oggi viviamo un forte contrasto ideologico tra chi vede la digital transformation come un'occasione per controllare il sistema, ottimizzando e riducendo l'uso delle risorse umane, a vantaggio del proprio profitto; e chi vede nella trasformazione digitale la possibilità di eliminare attività usuranti, ripetitive e alienanti per le persone, per arrivare a soluzioni che fanno respirare la mente, dando spazio alle idee e alla personalità, o anche solo, perché no, semplicemente ritornare a casa più "leggeri" e avere ancora tempo ed energie da decidere alle proprie passioni e, soprattutto, alle intuizioni. Esatto: le intuizioni.





C'è un tema legato alle intuizioni ed è un tema che ha molto a che fare con il benessere (mentale) delle persone e del tempo che hanno per essere curiosi.

Le intuizioni non arrivano per caso, e arrivano nel momento in cui sei disposto ad accettarle nuove idee: quelle di cui non hai paura (e anche se ce l'hai è una cosa buona).

Quando arrivano, è giusto dare loro una possibilità perché in essa possono esserci cose interessanti; poi, può capitare che sia solo una fantasia, magari un espediente per smettere di pensare sempre alle stesse cose. Ma le intuizioni sono la vera forza di chi vuole fare qualcosa che lo appassiona veramente; esse vanno sostenute, sempre.

Se le persone sono costrette a dover rinunciare a tutto questo a causa di giornate estenuanti, ripetitive, noiose, senza senso, dove è stata prosciugata ogni singola briciola di energia vitale, stiamo togliendo forza alle imprese, perché non c'è nulla più forte di una persona motivata e che trova il senso di sé in quello che fa.

Noi pensiamo, che la Digital Transformation debba avere due motivazioni principali: la prima è dare nuovo spazio alle persone; in sostanza sostenere l'idea che abbiamo vero progresso solo quando riusciamo a semplificare cose complesse che poi, finalmente, tutti possono usare; la seconda è dare l'opportunità alla curiosità di esprimersi perché essa è l'unico modo per sentirsi vivi; è la curiosità il motore che muove il progresso, le scoperte, le invenzioni, le soluzioni che nessuno si aspetta.



La curiosità è ciò che ci spinge a vedere le cose in maniera diversa e di trovare, magari per caso, soluzioni e inventiva, lì dove nessuno pensava di trovarla; è la motivazione che ti spinge ad essere sempre aggiornato in quello e che fai, a studiare per imparare e sentirsi completi, è alla base del progresso.



Per capire la Digital Transformation dobbiamo ragionare su cosa vuol dire cambiamento.

Possiamo sempre migliorare quello che già funziona e possiamo sempre modificare quello che non ha dato i risultati sperati.

Alla base di ogni cambiamento c'è l'idea che nulla deve per forza essere come è sempre stato, tutto può essere cambiato se questo porta un beneficio concreto.

Quando diciamo: *"si è fatto sempre così"* stiamo alzando dei muri tra noi e il mondo che potremmo avere.



La capacità di accettare il cambiamento, anche solo come idea, da senso alle cose e, lo sappiamo: le cose devono avere un senso, qualsiasi esso sia, senza non riusciamo ad inserire nella nostra vita, nella nostra quotidianità. Poi sappiamo che nulla è a costo zero, e che qualche rischio devi saperlo gestire: il cambiamento è una grande responsabilità, vero, e rischia di essere una sorta di droga della mente che non si accontenta mai e che non sa godersi quello che ha conquistato, ma è un rischio che dobbiamo correre.

In fondo, a pensarci bene, è la natura stessa delle cose a prevedere il cambiamento. Lo vediamo accadere da sempre, anche ogni giorno: accade quando una generazione sostituisce la precedente, quando la natura muta a favore delle condizioni che si presentano, quando la stessa umanità evolve.



Accettare il cambiamento vuol dire accettare che il futuro sia una cosa bella, magari con il contributo di ognuno.



Dunque, come usiamo i processi di Digitalizzazione?

Abbiamo raccolto una serie di possibilità che si aprono quando si comincia a ragionare in termini di digitalizzazione dei processi (che è un altro modo di definire la Business Intelligence).

Ognuno lo abbiamo chiamato #DG_ così tanto per ricordarci che siamo anche un po' nerd.



Sono piccoli capitoli: ipotesi, esempi, possibilità, piccole utopie. Ce ne sono per tutti i gusti, anzi meglio, per tutte le necessità.

Un consiglio, importante: non fermatevi alle soluzioni che vi abbiamo indicato, siate curiosi, esplorate e, anzi, se vi viene qualche idea o avete qualche suggerimento ... beh non siate tirchi. Allora, cominciamo

#DG_1 – Dialogo tra i reparti.

“I reparti della mia azienda non si parlano e sembra che non c’è coordinamento.” Può sembrare, ma molto spesso, la questione è



legata al fatto che i reparti non conoscono le procedure degli altri reparti, oppure ragionano diversamente, e magari si affidano ad una mail o ad un foglio excel condiviso.



In sostanza, viviamo in una situazione in cui è lo scambio di informazioni e di dati, a non essere costruito come si deve. Dunque, cosa fa un software per la Digitalizzazione dei Sistemi? Semplice, facilita i processi di dialogo tra i reparti di un'azienda e rende utili i dati e le informazioni per ogni sezione, in funzione di chi può utilizzarli. In sostanza, prende il dato singolo o una serie e somma di dati e li mette a disposizione di chi lavora secondo la sua utilità.

Un esempio pratico, molto semplificato: se alla rete commerciale serve il dato delle giacenze per verificare che tipo di ordini può fare, lo stesso dato può essere utile a chi si occupa dell'ufficio acquisti che deve rifornire l'azienda, e lo stesso dato serve all'amministratore per verificare, ad esempio, che la marginalità delle attività commerciali sia ancora in magazzino. In sostanza



stesso dato, diverso uso, diversa accessibilità, ma sempre disponibile e utilizzabile da ogni singolo reparto secondo la sua organizzazione e procedure.

#DG_2 – Scorte di magazzino.

Ci sono momenti in cui le scorte di magazzino sembrano infinite e ci sono momenti in cui la produzione rischia di fermarsi perché le scorte di magazzino si sono (improvvisamente?) prosciugate.

Ogni azienda acquista o produce merci (acquistando materie da trasformare) per poi rivenderle al suo mercato.

Tanto semplice quanto complesso. Ora, quanta merce devo acquistare da rivendere o per la produzione? È la domanda più importante perché se sbaglio la risposta possono essere dolori.

Per dare la risposta più giusta possibile, mi servono le informazioni e la capacità di ascoltare i dati.

Le informazioni che i dati forniscono sono tantissime: la stagionalità del mercato, i tempi di fornitura, le necessità della linea produttiva, la logistica e la gestione del magazzino (a meno che non volete lasciare il Tir nel piazzale). Sono tante le informazioni che posso comparare per decidere la quantità di merce da acquistare di volta in volta, anche in funzione delle economie di scala che posso mettere in campo.

Dunque, a proposito di processi di Digitalizzazione, ecco un'altra ipotesi: la possibilità di organizzare in maniera sistematica i processi di approvvigionamento, considerando tutte le possibili variabili che entrano in campo e, in questo modo, ottimizzare sia



gli investimenti che la gestione della liquidità finanziaria, sia l'andamento delle reti commerciali, sia le linee produttive.

In sostanza, attraverso l'analisi dei dati in maniera strutturata e dialogante, si acquisisce la capacità di prevedere l'andamento delle attività d'impresa e la possibilità di apportare miglioramenti prima, molto prima, che ci possano verificare dei problemi legati al funzionamento dell'intera filiera produttiva e commerciale.

#DG_3 – Spazio ai clienti.

Un cliente è prima di tutto una risorsa per l'azienda, perché è una persona che ha deciso di fidarsi e di scegliere quello che gli veniva proposto, e non solo: se si pensa che ad ogni scelta corrisponde una (o più) rinunce, si comprende quanto valore ha essere scelti.



C'è chi ancora considera i clienti come uno scontrino (o come una fattura), ovvero un numero, che però si fa distrarre da questa spicciola statistica e perde la parte migliore di avere uno o mille clienti e che si perde il panorama complessivo.



Se accettiamo il fatto che il cliente è una risorsa, dobbiamo comportarci di conseguenza: questo vuol dire che il cliente rappresenta sì una parte di fatturato, ma che questa non è la parte più importante.

La cosa fondamentale sta nei comportamenti di quel cliente, perché sono quelli che lo hanno portato alla scelta.

Ci si pensa poco, ma limitarsi al fatto che una persona ha acquistato un prodotto perché gli serviva, perché gli risolveva un problema (direbbero gli esperti) è cosa di poco conto.

Le persone, è importante capire, cambiano e adattano i loro comportamenti alle situazioni di vita in cui si trovano. Conoscere chi sono i propri clienti, le loro abitudini, gli ambiti in cui si trovano, le loro caratteristiche come persone, aiuta le imprese a capire come si caratterizzano i mercati, come si possono anticipare i loro desideri e scoprire elementi in comune con altre persone che possono diventare a loro volta clienti.

Una bella opportunità fornita da un sistema di Digitalizzazione dei Sistemi, attiene proprio alla conoscenza dei propri clienti, del loro modo di essere, dei loro comportamenti, delle loro risposte rispetto ai contesti che cambiano. Tutti dati che possono essere messi in correlazione per fornire un quadro generale e uno schema di comportamento molto utile, ad esempio, per ampliare l'offerta, renderla sempre attuale e, come capita spesso, per capire che già solo di piccoli aggiustamenti possono aprire nuovi mercati.



#DG_4 – Parola d'ordine: in tempo reale.

La raccontiamo così: due persone della vostra forza vendita stanno incontrando due clienti nello stesso momento, ma distanti fra loro. I clienti hanno necessità precise circa la fornitura, i costi di spedizione, i tempi di consegna. Destino vuole che tutti e due i venditori chiudono il contratto, alle medesime condizioni, sulle medesime quantità, promettendo le stesse modalità di consegna. Solo che... solo che le disponibilità dell'azienda possono soddisfare solo uno dei due clienti, mentre l'altro rimarrà deluso.



A questo serve avere le informazioni in tempo reale: a evitare che storie come questa si possa verificare, o peggio ripetere.

Grazie alla digitalizzazione e alla disponibilità in tempo reale delle informazioni (che sono aggiornate grazie ad altri processi di digitalizzazione) è come se l'azienda non avesse più confini e che ogni luogo può essere l'emanazione dell'azienda stessa.



Come si fa? Il primo pensiero è il Cloud: un luogo virtuale dove vivono le informazioni utili a chi lavora in azienda e soprattutto sempre aggiornate e disponibili.



Il Cloud è parte della soluzione, i giusti software l'altra parte.

Il tema dei confini dell'impresa è un argomento sempre vivo tra gli imprenditori: fino a dove è possibile spingersi? A quali mercati è possibile accedere? Come gestire la dispersione che si crea quando parti dell'azienda sono fuori le mura dell'impresa stessa? Per chi è fuori dall'azienda l'aggiornamento delle informazioni è tutto; conoscere tempi di produzione, consegna, stato dei pagamenti, insomma tutto quello che attiene la vita e il governo dell'azienda, permette di relazionarsi con i mercati con velocità e, soprattutto, puntualità di risposta.

Ancora oggi, ci sono aziende che “caricano l'ordine” quando il responsabile commerciale torna tra le mura del suo ufficio, e altro tempo passa per sapere se sarà possibile spedire,



consegnare come egli ha promesso, se il suo ordine ha ricevuto l'approvazione dall'ufficio finanziario. Questo non è più attuale, e non è funzionale in un mondo in cui la velocità di domanda e risposta si riducono sempre più.

A certo, vi state domandando su il Cloud è sicuro. Beh, mettiamola così: un sistema cloud è costruito su una macchina (un computer) che è più o meno come quello che avete in ufficio; più o meno perché le sue caratteristiche e performance sono molto, ma molto superiori a quelle del vostro PC. Può accadere che vada in crash? Sì, ma è molto più possibile che ci vada il vostro. Un sistema Cloud ha delle strutture di sicurezza che, troppo spesso, le reti interne non hanno. Un sistema cloud dispone di servizi e attività di backup che in azienda non troviamo. Un sistema cloud è dedicato al lavoro e non potete giocarci a qualche gioco, scaricato chissà da dove, o vedere qualche video pensando di potervi dedicare qualche momento di relax che si trasforma in un disastro totale.

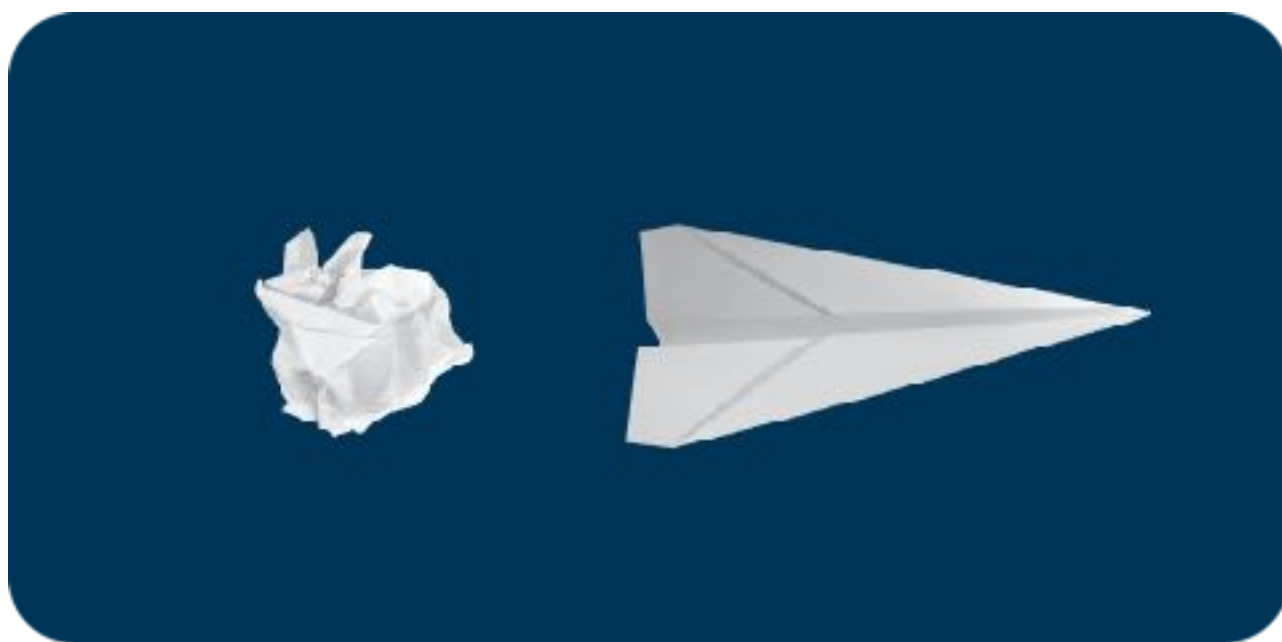
Poi, lo sappiamo, siamo maniaci del controllo per cui pensiamo che se il computer è in sede da noi è più al sicuro, ma è un illusione che è molto comoda da avere, ma molto scomoda quando siete fuori sede e dovete per forza tornare in ufficio per inserire quell'ultimo ordine ...

#DG_5 – La chiamano Industria 4.0. Parliamone.

Economia 4.0 è quel modello di impresa che interpreta velocemente i cambiamenti del mercato e adatta la sua offerta e



la sua produzione alla nuova domanda; spesso sono cambiamenti minimi nei gusti e nei desideri dei mercati, ma in un mercato dove anche una piccola differenza può generare nuovo interesse questo elemento diventa fondamentale.



Cosa c'è di differente rispetto alle ricerche di mercato a cui siamo abituati? Cosa c'è rispetto ad un Focus Group? La risposta è semplice: ci sono i comportamenti del mercato analizzati anche rispetto agli ambiti in cui si compiono.

In un focus group o in un'indagine di mercato tradizionale, è il contesto stesso dell'indagine ad influenzare le risposte degli intervistati. Ma non solo, c'è anche il tema che i risultati di un'indagine tradizionale arrivano successivamente al loro manifestarsi ovvero in una situazione che ha perso la sua attualità.

Diversamente, attraverso un'analisi accurata dei comportamenti del mercato, man mano che questi comportamenti si



manifestano, si è in grado di determinare schemi di pensiero e logiche decisionali utili a modificare l'offerta di beni e servizi.

Ci sono almeno due aspetti interessanti e da tenere a mente: il primo riguarda l'ottimizzazione degli investimenti che, da una parte, vedono in minore impegno in tutte le azioni di test che precedevano la realizzazione di un prodotto e il suo lancio sul mercato e dall'altra il coinvolgimento anche di quelle persona che ancora non sono diventati mercato (ovvero clienti o potenziali tali) per l'impresa. Il secondo riguarda l'ottimizzazione delle risorse finanziarie dell'azienda che può decidere gli approvvigionamenti di materie prime o di scorte di magazzino in funzione delle necessità di mercato in un dato momento.



I dati necessari ai processi di Industria 4.0 sono di due tipi: quelli interni all'azienda stessa, che interpretano il suo rapporto con gli stakeholder (clienti o fornitori) e quelli esterni all'azienda a partire dai pubblici generici fino al mercato potenziale.



Un processo di digitalizzazione, in questo caso, si concentra sull'acquisizione del dato (digitalmente) e alla sua conservazione per ogni necessità; tale dato (e la conseguente somma di essi) è reso disponibile come informazione attiva, ovvero capace di essere messa in relazione con altri dati e restituire un nuovo dato interpretabile.

Come molte delle applicazione dei Processi di Digitalizzazione, va ricordato che Industria 4.0 è prima di tutto un modo nuovo di pensare all'impresa: essa infatti partecipa molto più attivamente alle dinamiche dei mercati in cui si muove e, in qualche modo, diventa motore stesso dei mercati che cambiano. Va detto, infatti, che se i mercati non fossero agevolati nelle loro intuizione, nella loro evoluzione, molte dei miglioramenti dovuti alla (cosiddetta) pratica si perderebbero nell'affanno di ciò che va fatto presto e velocemente. In sostanza, se le aziende non fossero presenti al mercato che spinge per migliorarsi sempre (quanto meno ad esplorare nuove possibilità), probabilmente non avremo sviluppo e capacità di estendere le possibilità a tutti ... cosa a cui certi Paesi pare ancora verificarsi.

#DG_6 – Documenti parlanti capaci di rendere le loro informazioni utili e sempre disponibili.

All'interno di un singolo documento, come una semplice fattura, ci sono un mondo di informazioni, tutte utili se solo abbiamo la possibilità di ascoltare quello che il documento ha da dirci.



In tema di digitalizzazione, l'idea dei documenti parlanti non è la più ovvia, ma merita sicuramente un po' di attenzione.

L'idea è di rendere tutte le informazioni che sono su un documento, dalla semplice offerta, fino al contratto o alla fattura, disponibili ad ogni tipo di analisi, o quasi. In sostanza, il documento che esce dall'azienda e che porta con sé delle informazioni considera quelle stesse ultime come una fonte di sapere, come la rappresentazione di quello che avviene dentro e fuori l'azienda.

Soprattutto in aziende dove i documenti sono centinaia, a volte migliaia, questa idea di rendere ogni singolo foglio di carta una archivio di informazioni disponibili può fare una differenza importante.



Un esempio aiuta: immaginiamo gli "impegni di spesa". Gli impegni di spesa sono dei documenti interni all'azienda che autorizzano una spesa in funzione di una necessità e, di norma, sono autorizzati dal responsabile del dipartimento. Va da sé che,



tenere a mente gli “impegni di spesa” presi è già di per se complicato per una singola persona, immaginiamo poi, quando questi sono presi da più persone contemporaneamente e tutti gestiti e interpretati come se avessero la stessa priorità (sul tema della priorità torniamo tra poco).

Quello che però succede è che tutti gli impegni di spesa confluiscono nella gestione finanziaria dall'azienda che rischia di trovarsi improvvisamente senza controllo sul cash flow con tutte le complessità che ne conseguono.



E non solo, ci sono anche altri due aspetti interessanti legati agli impegni di spesa: il primo è legato alle priorità di spesa, perché ci possono essere delle spese che devono, o possono, avere la precedenza e spese che possono essere differite per il fatto (ipotesi) che sono sì programmate ma non ancora necessarie; il secondo riguarda i capitoli di spesa a cui gli impegni si riferiscono e al come queste spese vengono bilanciate dai centri di ricavo a cui sono collegate (anche questa una cosa non sempre è ovvia) e



che, di conseguenza, ne giustificano in termini assoluti la loro necessità.

L'idea degli "impregni di spesa" è solo una, ma il concetto dei documenti parlanti si può applicare a tantissime realtà legate alla vita dell'azienda: una semplice fattura è in grado di dirci, sempre per esempio, il valore di un cliente, i flussi finanziari legati ai pagamenti, lo stato del magazzino, il ritmo di produzione, gli impegni fiscali che assumiamo e il loro aggiornamento, fino, addirittura, all'andamento del fatturato aggiornato in tempo reale. Tutti dati che possiamo mettere a confronto con altri dati (anche loro parlanti) e dunque capaci di fornirci informazioni utilissime all'andamento dell'azienda, per confermarci il buon andamento del lavoro o per permetterci di rimediare a piccoli scostamenti prima che diventino enormi.

Rendere un documento parlante è uno dei passi più semplici da compiere in termini di digitalizzazione dei sistemi, e al contempo uno dei più utili.

I documenti parlanti sono la voce dell'azienda che lavora ogni giorno, facilitano la programmazione e il controllo, aiutano a prendere decisioni in linea con la realtà (come dire che prima di andare su Marte è meglio andare sulla Luna) e ci sostengo anche quando ci viene voglia di ipotizzare nuove soluzioni, nuove offerte, un nuovo modo di fare. Insomma il modo più pratico di "farsi aiutare" nella gestione dell'impresa.



#DG_7 - Facilitare i processi di vendita che possono essere automatizzati.

Mai sentito parlare di acquisti ripetuti? È una situazione tipica delle aziende che lavorano con materiali di consumo in contesti B2B. Facciamo un esempio pratico: immaginiamo un ristorante che ogni mese acquista i materiali di consumo come piatti e stoviglie compostabili. Prodotti che servono ogni mese, che però necessità un'attività da parte dell'azienda fornitrice come, ad esempio, l'invio di un rappresentante. Solo che il rappresentante fa fatica a gestire i tanti clienti assegnati, ma soprattutto preferisce alcuni clienti ad altri, per il semplice fatto che alcuni clienti fatturano più di altri. Il risultato: tante piccole perdite di fatturato che sommate generano una grande perdita per l'azienda fornitrice.



Ecco, con la digitalizzazione dei sistemi si può ovviare ad una situazione come quella descritta: il sistema infatti conosce



l'impresa cliente, è in grado di conoscere le ultime forniture da confrontare con lo storico del cliente e con il numero dei coperti che quel cliente lavora, insomma è in grado di sapere quando il cliente potrebbe avere bisogno di una fornitura ed è in grado di comunicare con lui e metterlo in condizione di richiedere la nuova fornitura con un semplice click (si uno solo, come su Amazon) e, magari, proporre qualche piccola offerta in cross o up selling.

Naturalmente è solo un esempio. Ma la realtà di imprese che devono gestire tanti e diversi micro-ordini è più che mai vera, e sono le aziende che fanno più fatica perché hanno bisogno di tantissimi clienti per realizzare il loro fatturato o sostenere l'impresa.

È un po' l'idea del e-commerce ma applicata in maniera diversa, con tantissime singole zone dedicate ai singoli clienti. Una realtà che sembra complessa, ma che (a volerlo fare) è più semplice di quello che sembra.

Ma non solo: immagina al contrario le imprese che devono gestire tanti e diversi fornitori e dove ognuno di essi è in grado, a seconda dei casi, di migliorare la propria offerta. Volete un esempio: immaginate la moda. Un settore dove ci sono differenze tra i tessuti, gli accessori, i filamenti, i materiali. Un settore in cui le materie prima da lavorare cambiano in continuazione e dove si trovano sempre nuove idee e rappresentazioni di nuove creatività. Ecco, come gestire tutti questi possibili fornitori? Digitalizzando i processi di conoscenza tra imprese e fornitori.



L'impresa rimarrà sempre aggiornata sulle novità e il fornitore saprà sempre che la sua nuova offerta è stata presentata alla azienda. Pensate a quanto tempo si risparmia e quanta efficienza si ottiene.

#DG_8 - APP = Dialoghi con il pubblico che si semplificano.

Questa è una storia vera, ed è la migliore per spiegare un concetto che sembra semplice, ma che può essere gestito meglio: dialogare con i propri clienti.

Partiamo da questo: la necessità di un dialogo sta nelle risposte che ci servono. A volte ci serve un semplice sì o no; a volte ci serve una conferma; a volte prendere un appuntamento; a volte prenotare il campo di Padel.



La nostra storia riguarda la possibilità di prenotare il campo di Padel perché, sì, le persone vogliono anche divertirsi e poi lo sport fa bene, allo spirito, alla mente, e al business dell'impresa.



Una semplice App che fa solo tre cose: ti fa prenotare il campo, ti fa pagare, ti fa condividere l'appuntamento con gli amici. Tutto, in qualsiasi momento della giornata, velocemente e con il massimo risultato perché anche gli amici sanno che il campo è prenotato e confermato.

Il senso di questa cosa non è la tecnologia, non è l'App in se, ma sta nel fatto che la tecnologia diventa partner dell'azienda, senza sostituirsi ad essa. In fondo, cosa c'è di meglio di un dialogo che va direttamente al punto: ho bisogno di questo, si posso dartelo. Ci sono rapporti tra marito e moglie che sono più complicati e che non raggiungono lo stesso tasso di successo.

Un'idea come questa ha tanti campi di applicazione oltre lo sport; pensate, ad esempio, alla possibilità di prenotare il vostro posto a teatro; pensate alla possibilità di scaricare i vostri referti medici. In sostanza: ogni volta che c'è la necessità di risposte veloci e pratiche, un App può aiutare.

Se ci pensate, lo stesso concetto di App è sempre stato di avere a disposizione uno strumento (digitale) per fare qualcosa (qualsiasi cosa) nella maniera più chiara, semplice e veloce.

Fino a qualche anno fa (non molto distante da oggi) c'è stata la rincorsa delle aziende ad avere la propria App senza però domandarsi come questo strumento poteva veramente aiutare le persone a fare una semplice cosa, e a farla velocemente. Senza questa chiarezza di idee, il risultato è stato una miriade di applicazione di, di fatto, riproducevano i contenuti del sito web, ma che di fatto erano inutili. Poi, a decretare definitivamente la scomparsa, sono arrivati i siti web responsive (quelli che si



adattano al device, per capirci) e le App hanno completamente perso di significato.

Eppure è un peccato, perché l'idea dell'applicazione dedicata a far bene una cosa, che i clienti possono usare per entrare in relazione con le imprese è buona, e funzionante.



C'è ancora tempo per recuperare? Probabilmente sì, anche perché la vera peculiarità delle App non è stata sviluppata. Per cui potremmo ripescare il concetto di App e affidargli (finalmente) i compiti per cui può veramente essere utile. Bastano un po' di elementi certi, diciamo qualche piccola regola da tenere sempre a mente. Proviamo a vederne qualcuna (poche, per la verità): primo: avere chiara una funzione di dialogo fra impresa e utilizzatore. L'esempio delle prenotazioni è uno di questi, ma possiamo anche pensare all'accesso ad informazioni sempre aggiornate, oppure allo stato dei pagamenti di un cliente.



Secondo: semplifichiamo i menù al minimo indispensabile (anzi: unico indispensabile); l'App non è un sito web, il chi siamo, i contatti, i servizi ... tutte cose che non servono in questa sede.

L'App serve a dare risposte chiare a domande certe.

E, a proposito di domande certe, il terzo elemento: la teoria del "deve avere tutto, non si sa mai" qui non funziona. In realtà non funziona mai, ma è un'altra storia. Quello che serve è conoscere i propri clienti e sapere di quali risposte hanno bisogno e come fare a dargliele. Se l'App serve, ad esempio, a tenere traccia di una spedizione, vuol dire che il cliente vuole sapere dov'è il suo pacco e di aspetta che anche l'azienda lo sappia; invece, capita, che l'App comunica a fare lei domande, del tipo: "hai il codice spedizione?", oppure: "quando è stato fatto l'ordine?". Ecco, siamo pratici: un App non fa domande; un App fornisce risposte perché sa dove prendere i dati che gli servono.

#DG_9 - Il paradosso dell'Innovazione che non è Tecnologica.

Partiamo da questo: cosa vuol dire Innovazione?

Siamo convinti che l'Innovazione sia la possibilità di fare ancora meglio qualsiasi cosa, anche se questa già in precedenza veniva fatta bene. Il tema è che l'innovazione è correlata a qualsiasi tipo di miglioramento possiamo avere nella nostra vita.

E i miglioramenti possono essere diretti o indiretti: li definiamo diretti quando il miglioramento riguarda l'oggetto stesso dell'Innovazione; sono a esempio i miglioramenti della produzione, della logistica, delle tecnologie hardware e software;



poi ci sono i miglioramenti indiretti: l'esempio più classico è quando un'innovazione ti permette di fare un lavoro in meno tempo e questo ti permette di avere più tempo per te stesso.



Ci sono due storie che ci aiutano a comprendere a fondo quando l'Innovazione non risiede nella tecnologia ma nell'idea e di quando la tecnologia diventa strumento dell'idea, ma solo perché hai un'idea e non per il fatto che la tecnologia esista.

La prima storia riguarda Bowery: un'azienda che produce prodotti agricoli freschi ... in serra. Sì, esatto: in serra.

Probabilmente siete saltati dalla sedia. È successo anche a noi, poi invece ci siamo confrontati con due dati: il primo è che la loro produzione utilizza solo 5 litri di acqua rispetto ai 100 litri di una coltivazione tradizionale; il secondo è che i terreni che coltivano vengono rispettati escludendo l'utilizzo di fertilizzanti, concimi chimici, e strane alchimie chimiche, semplicemente perché non c'è ne bisogno. Come fanno?



Utilizzando la tecnologia per ricreare precisamente il micro-clima necessario alla coltivazione e alla crescita delle piante. Che poi è lo stesso modello che, volendo, ci permetterebbe di mandare delle persone su Marte.

Una storia che racconta come la tecnologia non serve per andare avanti, per immaginare il futuro, ma qui la tecnologia è a servizio degli insegnamenti della Natura. In sostanza ci permette di mettere in pratica quelle semplice attività che sono già presenti in Natura e utilizzarle per come sono state organizzate dall'evoluzione.



Certo, alcuni avranno storto il naso, perché questi micro-climi vengono sostenuti all'interno di spazi che in genere chiamiamo Serre. Ma la serra non vuol dire sfruttamento del terreno, non vuol dire sfruttamento delle risorse per fini commerciali (anche se ci sono molti che vogliono le fragole fuori stagione e le pagano cifre da far strabuzzare gli occhi). Qui la serra diventa, insieme



alla tecnologia, strumenti per far bene qualcosa (la coltivazione) a beneficio di tutti, che è poi la vera idea di Innovazione.

Poi c'è una seconda e terza storia e in questa siamo attori in prima persona. La prima delle due, riguarda le Fattorie Noschese dove la digitalizzazione riguarda il rispetto della produzione che parte dalla Natura e dall'opera dell'uomo che l'assiste nella sua opera. Mettiamola così: la Natura fa il suo lavoro e gli uomini l'assistono perché tutto funzioni come deve, senza fretta, senza forzatura, avendo coscienza che se la crescita è Naturale, la stessa crescita si avrà l'anno prossimo e quello dopo ancora. La tecnologia è uno strumento di controllo e di protezione per la Natura. E se noi aiutiamo la Natura, lei aiuterà noi.



La seconda delle due, riguarda le Fattorie Garofalo che producono un buonissima mozzarella, partendo dal loro latte. Esatto: latte, mozzarella, e buon appetito.



Anche qui, l'idea è dare corso alla Natura, e far in modo che essa possa fare il suo lavoro senza i sovraccarichi del consumismo sfrenato. La digitalizzazione dei sistemi di produzione, tracciatura, logistica, commercializzazione, diventa lo strumento (a servizio) per far in modo che la Natura possa esprimere i suoi valori.

L'idea di fondo è che la digitalizzazione dei sistemi non deve prevaricare lo svolgersi delle attività dell'uomo o, come nelle nostre storie, in quello della Natura.

Noi, sempre, diciamo che in sostanza un Software è un compagno di lavoro, un collega che ti aiuta a fare bene e velocemente, ma senza prendere lui le decisioni e senza imporre le sue regole. Insomma, un compagno di lavoro ideale.

Conclusioni

Siamo arrivati alla fine del viaggio, ma ci sono ancora tante possibilità legate alla Trasformazione Digitale delle imprese.

Ogni impresa è diversa per come decide di fare le cose e se partite da fatto che la Digitalizzazione dei Sistemi è un modo di fare bene quello che già fate bene che, insomma, è un modo per migliorarsi, e capite da soli che le applicazioni sono tantissime e tutte diverse.

Quella della Digitalizzazione dei Processi è una scelta che porta oggettivi vantaggi, ma, siamo chiari, sul concetto di "vantaggio" potremmo scrivere un altro eBook, forse un libro intero.

Spesso i vantaggi sono piccoli miglioramenti, che poi sono la strada migliore per realizzare processi sempre più efficienti.



Vedete, la Digitalizzazione dei Sistemi è la nuova frontiera (sì, un po' come Star Trek), ed è un nuovo modo di fare le cose. Ma non si improvvisa, dovete darvi il tempo di fare cose nuove, di curiosare, di immaginare nuovi scenari, di sommare le esperienze man mano che le fate.



Spesso, arrivano da noi clienti che vogliono rivoluzionare i loro sistemi; non lo facciamo (e anche loro sono d'accordo) quando scopriamo che, nei fatti, non sono pronti; sarebbe tempo perso, per noi, e soldi sprecati per loro.

La Digitalizzazione dei Sistemi non risolve le organizzazioni incasinate, semmai ne aumenta le difficoltà.

Quello che deve essere chiaro è che è l'azienda a dover governare i nuovi processi Digitali e non il contrario; deve essere l'azienda a definire le strutture logistiche e organizzative che vuole rendere più fluide, organizzate e funzionali. In sostanza i processi sono a disposizione dell'azienda e non il contrario; che poi è il motivo per cui, secondo noi, i software devono essere personalizzati.



Gestire, veramente, un'impresa è un impegno gigantesco, fatto di responsabilità, coraggio (spesso) nelle decisioni, capacità di delegare e di avere fiducia nei diversi collaboratori. Un sistema di digitalizzazione mette in simbiosi questi elementi e crea qualcosa di funzionale. Ma non riesce a trasformare ciò che non c'è.

Per noi, ogni occasione è giusta per rimarcare un concetto: la digitalizzazione dei sistemi esiste solo in presenza di un'adeguata cultura d'impresa in cui l'improvvisazione non è contemplata, in cui la filosofia del vivere alla giornata non funziona, in cui le fondamenta sono la capacità di immaginare procedure e applicarle, pronti a modificarle se necessario in qualcosa di più efficace. È un impegno che richiede studio, volontà, impegno; che parte da piccole cose, ma arriva e ti porta lontano.





TABATA

Innovare • Semplicemente