

Roberto Lancellotti,  
Cristina Bellini

# Come realizzare una trasformazione digitale di successo

McKinsey & Company Italy Ottobre 2016

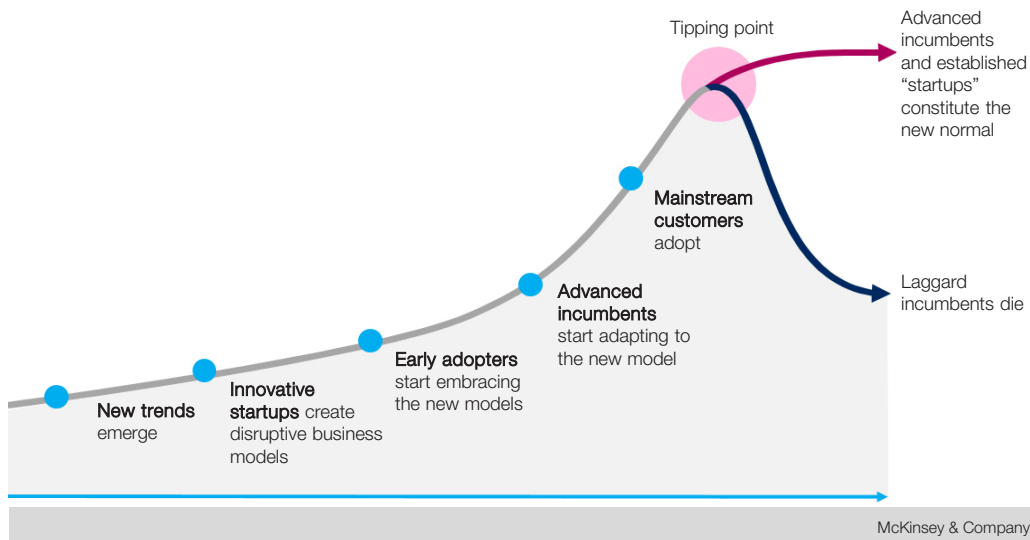
L'evoluzione della tecnologia digitale offre grandi opportunità a imprese e istituzioni, ma anche sfide complesse da affrontare. Roberto Lancellotti, Senior Partner McKinsey, spiega come coglierne i benefici.

**Roberto Lancellotti**, Senior Partner di McKinsey & Company e leader di Digital McKinsey in Europa, è un esperto di tecnologia applicata al business e di innovazione digitale. In questa intervista, condotta da Cristina Bellini di McKinsey, si sofferma su alcuni dei principi fondamentali da seguire per realizzare una trasformazione digitale di successo.

**Cristina Bellini:** Il digitale sta veramente trasformando tutti i settori industriali?

**Roberto Lancellotti:** Ogni settore, senza alcuna eccezione, sta affrontando un certo grado di *disruption* digitale e prima o poi raggiungerà quel punto di svolta in cui modelli di business digitali diventano non solo uno strumento per contrastare la concorrenza, ma un tema di sopravvivenza (Figura 1). La questione, ormai, non è se l'impatto arriverà, ma *quando*.

Figura 1

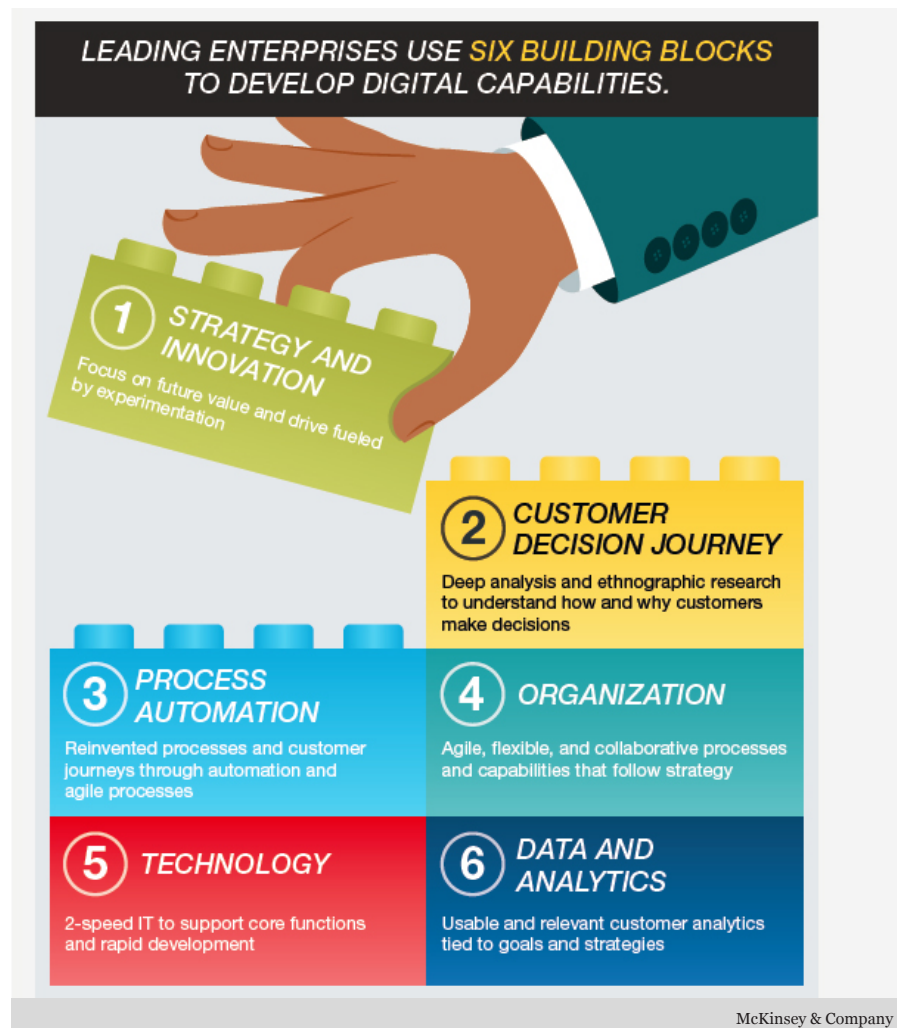


Non tutti i settori saranno rivoluzionati come quello dei media, dove interi modelli di business sono stati polverizzati dall'emergere dei digital media e dello streaming, o quello del turismo, dove la quota di online è ormai predominante. Ma il tasso di start-up in continua crescita, dall'area Fintech fino alla consegna del cibo, fa sì che nessuna azienda possa più permettersi di sottovalutare le aspettative dei clienti e le sfide degli attacker. Riuscire a fronteggiare queste sfide e a cogliere le opportunità offerte dal digitale è tutt'altro che semplice, poiché la digitalizzazione tocca ogni aspetto di un'organizzazione e richiede uno sforzo di coordinamento di persone, processi e tecnologie senza precedenti.

**Cristina Bellini:** Cosa deve fare oggi un'azienda per restare competitiva?

**Roberto Lancellotti:** Nella nostra esperienza, le imprese che hanno condotto con maggior successo la transizione verso il digitale hanno lavorato su sei componenti: strategia e innovazione, customer decision journey, automazione dei processi, organizzazione, tecnologia e analytics (Figura 2). Non tutte le aziende devono lavorare sulle sei aree allo stesso modo, ma partire da questo framework può aiutare a identificare le iniziative di digitalizzazione necessarie, definire le priorità e gestire programmi di trasformazione su larga scala.

Figura 2



**Cristina Bellini:** In che modo deve cambiare la strategia di un'azienda?

**Roberto Lancellotti:** La strategia digitale deve diventare parte integrante della strategia di business e dev'essere stimolata una certa propensione al rischio. Un nostro studio recente rivela che il 90% delle aziende "leader digitali" hanno completamente integrato il digitale nei loro processi di pianificazione strategica, e nel 65% dei casi dimostrano una tolleranza anche verso iniziative con profilo di rischio più elevato.

Una strategia efficace, inoltre, deve fondarsi sulle analisi del futuro più che sulle indagini del passato. Ciò che davvero conta è capire dove e come il digitale sposterà la creazione di valore nei prossimi 3 o 5 anni e quali saranno i maggiori rischi e opportunità per il proprio mercato di riferimento e il proprio business.

**Cristina Bellini:** Perché i "customer decision journey" hanno assunto un ruolo così rilevante?

**Roberto Lancellotti:** I clienti oggi si relazionano al brand attraverso molteplici canali e touchpoint, per cui comprendere l'esperienza di interazione tra cliente e azienda diventa fondamentale. Da una nostra analisi risulta che le aziende che conoscono a fondo il processo decisionale d'acquisto dei loro clienti possono trarne enormi benefici: fino al 20% in più di soddisfazione della clientela e una crescita del fatturato pari al 10-15%. Dati e analytics giocano qui un ruolo essenziale: l'enorme massa di dati a disposizione delle aziende, abbinata a un uso efficace di tecniche di analytics, consente di proporre ai propri clienti offerte su misura quasi in tempo reale e di identificare i micro-segmenti di clientela a più alto valore.

**Cristina Bellini:** Hai parlato prima di automazione e tecnologia. Il mercato attuale ha bisogno di una tecnologia capace di generare innovazione, automazione e personalizzazione in tempi rapidi, ma la maggior parte delle aziende utilizza ancora piattaforme e sistemi informatici poco performanti, se non addirittura obsoleti, che richiedono tempi lunghi di rinnovamento. Come si conciliano queste esigenze?

**Roberto Lancellotti:** La soluzione più efficace, nella nostra esperienza, è adottare un modello IT a doppia velocità, con team "agili" che sperimentano, rilasciano prototipi e versioni beta in pochi giorni o settimane, sviluppando il software contestualmente alla definizione delle soluzioni di business e dei processi, e altri team focalizzati su progetti a lungo termine, che si occupano dell'evoluzione e della stabilità dei più complessi sistemi IT aziendali. Applicando a scala queste soluzioni si possono realizzare trasformazioni digitali ampie e di forte impatto.

**Cristina Bellini:** Dal punto di vista organizzativo, come si dovrebbe strutturare un'azienda per rispondere alle sfide imposte dal digitale?

**Roberto Lancellotti:** Le aziende oggi hanno bisogno di una struttura più agile, flessibile e collaborativa. I leader digitali sono stati capaci di creare gruppi di lavoro snelli, con un ampio set di competenze al loro interno – dal marketing alla finanza all'IT agli analytics – che si adattano meglio alle mutate esigenze della clientela; e si sono dotati dei cosiddetti "traduttori", ovvero di quegli esperti, molto preziosi e ancora piuttosto rari, in grado di tradurre obiettivi di business in requisiti IT o di utilizzare l'enorme mole di dati disponibili per specifiche esigenze.

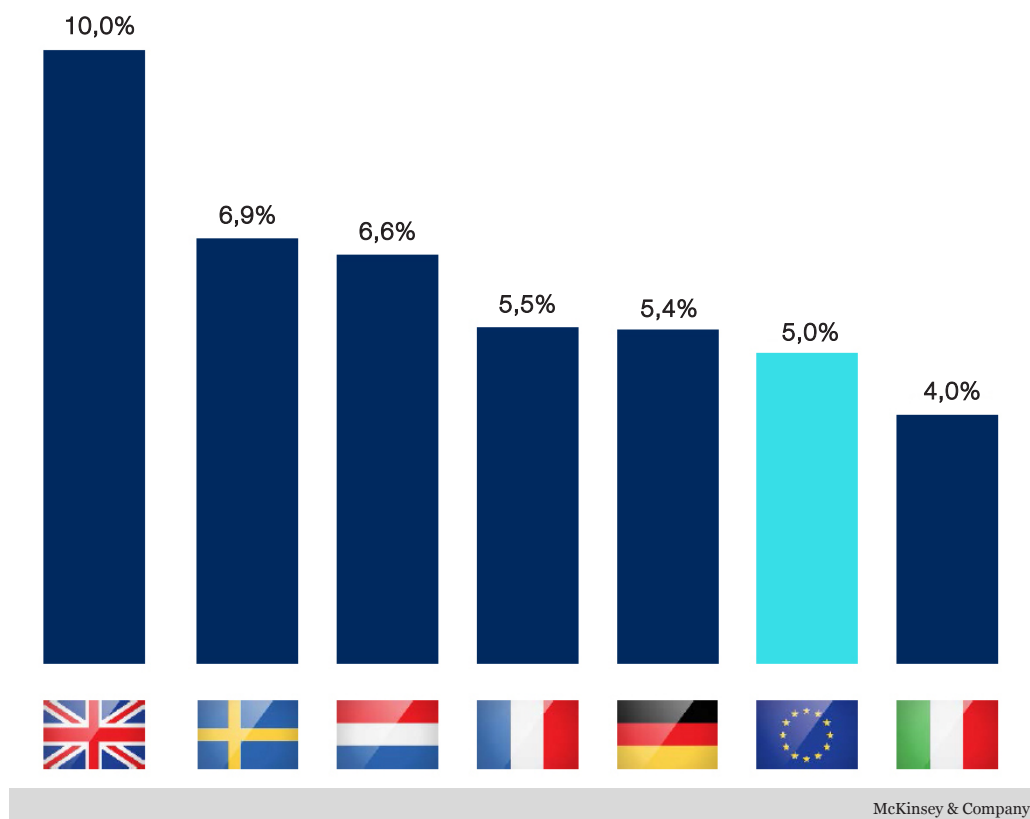
Ma, indipendentemente dal modello organizzativo prescelto, resta essenziale la capacità di misurare i risultati e adattarsi velocemente. Non è un caso che i leader digitali siano così interessati alle metriche, soprattutto a quelle che analizzano il comportamento e l'esperienza del cliente.

**Cristina Bellini:** A che punto è l'Italia nel processo di digitalizzazione?

**Roberto Lancellotti:** Purtroppo il nostro paese è ancora indietro, anche se non mancano casi di eccellenza. Come emerge dal report [Digital Europe](#), in Italia il contributo del digitale al PIL vale solo il 4% (Figura 3), meno della media europea (5%) e ben al di sotto di Regno Unito (10%) o Svezia (6,9%).

Figura 3

### Contributo del digitale al PIL



È un dato che non sorprende, anche perché in generale sono le grandi imprese quelle più digitalizzate, e questo non gioca a nostro favore: in Italia le aziende con più di 250 dipendenti sono solo il 30% del totale, mentre raggiungono il 60% negli Stati Uniti e superano il 50% nel Regno Unito.

Il ritardo nell'adozione del digitale non è però un problema solo italiano. L'Europa nel suo complesso sta operando al di sotto del suo potenziale digitale. In base alle nostre stime, accelerando il processo di digitalizzazione il PIL europeo potrebbe beneficiare di 1 punto annuo di maggiore crescita nei prossimi 10 anni. Si tratta di un impatto economico enorme, un'opportunità unica che il nostro paese e le nostre aziende non devono lasciarsi sfuggire.

**Cristina Bellini:** Cosa si può fare per accelerare la transizione verso il digitale?

**Roberto Lancellotti:** Servono investimenti, innovazione e sviluppo di nuove competenze. Tutti possono contribuire: i manager, i responsabili delle politiche nazionali ed europee ma anche i singoli individui.

La transizione verso il digitale è un tema pervasivo e centrale sia per le istituzioni che per le imprese, ed è ovviamente un tema centrale anche per noi di McKinsey. Con [Digital McKinsey](#) noi stessi stiamo continuamente innovando competenze, approcci e asset per aiutare i nostri clienti nel processo di trasformazione digitale dei loro modelli operativi e di business. I nostri [Digital Labs](#) sono diventati un'eccellenza su temi di customer experience, sviluppo rapido di soluzioni e analisi dei dati. Stiamo anche sostenendo start-up sia al nostro interno sia all'esterno, ad esempio promuovendo i [Digital Top50 Awards](#), in collaborazione con Google e Rocket Internet.



[Roberto Lancellotti](#) è leader europeo di Digital McKinsey e Senior Partner nell'ufficio McKinsey & Company di Milano, dove **Cristina Bellini** è Digital Communications Manager.