



## Le 7 fasi verso la trasformazione digitale

**PostFinance** 

In che modo le piccole aziende affrontano la trasformazione digitale? L'ideale è pianificare e attuare un progetto strategico di trasformazione digitale. Per farlo può essere utile una procedura graduale suddivisa in progetti parziali, che tenga conto delle risorse limitate di una piccola azienda.

### Fase 1: l'analisi della situazione e le prime idee

Nella prima fase, sulla base dell'analisi di una situazione attuale va creata la base per una discussione. Una tale analisi della situazione attuale può essere eseguita, per esempio, mediante un'analisi della maturità, come quella gratuitamente a disposizione su [kmu-transformation.ch](http://kmu-transformation.ch).

**Esempio:** un'azienda che produce utensili composta da otto persone, sulla base di un'analisi della situazione attuale può riconoscere il potenziale nelle unità relativamente all'orientamento costante alla clientela e dei nuovi modelli aziendali digitali. In un primo workshop, vengono esposti i motivi della trasformazione, si avvia il processo di cambiamento e si discutono gli scenari

### Fase 2: l'analisi di mercato

Nella seconda fase viene analizzato il mercato. Da una parte ci si concentra sull'orientamento costante alla clientela, ovvero sul punto di vista del cliente; dall'altra, sulle nuove tecnologie. Poiché si tratta di un progetto strategico, anche il mercato dovrebbe essere considerato come un tutt'uno, e quindi anche i concorrenti, i partner commerciali, i fattori ambientali come le tendenze sociali e le condizioni quadro legali.

**Esempio:** l'analisi di mercato dell'azienda di utensili chiarisce quali tecnologie si stanno attualmente sviluppando e da quali grandi aziende sono già offerte. Parimenti, l'azienda ha creato una lista di tutti i requisiti e di altre idee dal punto di vista del cliente.

### Fase 3: l'analisi interna

A questo punto, da un punto di vista interno, vengono descritti processi, cultura e approcci gestionali nonché le prestazioni e i dati dell'azienda. I processi attuali vengono documentati a grandi linee e si determina il potenziale di ottimizzazione. In un altro workshop i collaboratori vengono inviati a esporre le proprie esperienze e la direzione descrive in che modo vuole gestire l'azienda in futuro. Infine, viene descritta e definita la situazione dei dati, in che modo essi possano essere usati meglio e quale influsso ha la digitalizzazione sui prodotti e servizi descritti.

**Esempio:** l'azienda di utensili stabilisce che dovrebbe ottimizzare i propri processi per i progetti cliente mediante un'app. Inoltre, l'azienda non sa in che modo applicare i moderni processi produttivi industriali. I collaboratori sono aperti alla trasformazione e desiderano parteciparvi. Tuttavia, sia i dati di prodotti e clienti sia l'infrastruttura IT sono obsoleti: in questo ambito bisogna investire molto.

Per le fasi 2 e 3, le piccole imprese possono usare come pratico strumento ausiliario il canvas (griglia) per la trasformazione digitale, gratuitamente fruibile su [digital-transformation-canvas.net](https://digital-transformation-canvas.net). Le domande per ciascun settore d'intervento vengono discusse nel workshop per determinare potenziali, idee e rischi.

## Fase 4: lo sviluppo strategico

Nella quarta fase viene descritta la vision digitale. Di che intensità deve essere la trasformazione? Quali nuovi servizi devono essere offerti? Il team progetta e descrive diverse opzioni e le valuta. Che cos'è realizzabile, e dove si intravede il maggiore potenziale? Per l'opzione selezionata, viene descritta l'offerta e si evidenzia con quale approccio l'azienda potrebbe raggiungere una posizione forte e concorrenziale. Questa fase comprende anche la descrizione dei processi a ciò necessari e i requisiti posti all'IT.

**Esempio:** l'azienda di utensili definisce che con le innovazioni digitali ora si affermerà anche in contesto internazionale. Doterà i propri utensili di sensori in grado di caricare i dati di utilizzo nel cloud. La prestazione sarà sviluppata con aziende partner e offerta in abbonamento. I collaboratori sono consapevoli del fatto che questo progetto triennale comporterà più lavoro e che, nei primi anni, non genererà ricavi supplementari. Essi partecipano al progetto in vista di un futuro di successo.

## Fase 5: la pianificazione dell'attuazione

La quinta fase prevede la pianificazione dell'attuazione in base alla strategia. Il team definisce le fasi e le competenze, compresa la descrizione dei progetti parziali, di dipendenze, risorse e scadenze.

### **Esempio**

La nostra azienda di utensili ha definito sei progetti parziali:

- lo sviluppo e il test di nuove tecnologie, delle strutture dei dati e del cloud
- il relativo piano di perfezionamento di tutti i collaboratori e l'assunzione di un nuovo collaboratore tecnico

- l'elaborazione di nuovi modelli dei prezzi, che devono essere creati e testati sulla base dei feedback dai colloqui con i clienti
- una nuova strategia di marketing digitale, per comunicare con il mercato in modo più efficiente e più ampio (a livello internazionale)
- lo sviluppo di una piattaforma sulla quale i clienti possono visualizzare i propri prodotti e gli indici più importanti forniti dai sensori, oltre a poter ordinare altre prestazioni, nonché
- nuovi principi di gestione e infrastrutture di lavoro, per offrire ai collaboratori maggiore margine di manovra e flessibilità

## Fase 6: supportare in modo attivo il cambiamento

Nella sesta fase viene elaborato un piano su come supportare il cambiamento con nuovi approcci nella gestione e nella cultura nel lavoro. Concretamente qui l'azienda discute con quali misure è possibile affrontare attivamente le resistenze al cambiamento e supportare i collaboratori.

In questo aspetto rientrano la comunicazione attiva e aperta di storie di successo e problemi, l'incarnazione dei nuovi valori da parte dei titolari e/o della direzione e il supporto costante dei collaboratori, ad es. mediante colloqui o partecipazioni a conferenze e corsi di perfezionamento.

**Esempio:** la nostra azienda di utensili ha deciso di collaborare con un partner esterno, che mediante workshop e coaching aiuterà a riconoscere per tempo i problemi e a elaborare soluzioni. Al contempo, la titolare invita ogni mese il team a una riunione con pranzo insieme, per discutere il progresso del progetto e motivare i team ad apportare e attuare ulteriori idee.

## Fase 7: la commercializzazione e l'ottimizzazione continua

Per essere sicuri che le nuove prestazioni digitali siano note al mercato e che vengano individuate nuove fonti di ricavo, l'azienda usa i potenziali del marketing digitale e garantisce che le informazioni

vengano raccolte dal mercato e discusse regolarmente. Le esperienze dei clienti sono descritte mediante un nuovo processo e l'impiego della marketing automation, per poi essere pubblicate sulle diverse piattaforme online. Al contempo, la distribuzione usa attivamente le nuove soluzioni software (banca dati clienti) e le storie di successo nella gestione della clientela e nell'acquisizione.

**Esempio:** l'azienda di utensili ha sviluppato una soluzione di marketing automation conveniente e la usa regolarmente. Grazie al blog che gestisce è più facile trovarla in rete. L'integrazione di una soluzione di e-commerce nel portale clienti garantisce i primi ordini online per prestazioni aggiuntive. Il titolare responsabile della distribuzione cura la banca dati clienti e può quindi condividere facilmente con il team le informazioni importanti dal mercato. Grazie alla trasformazione la piccola impresa è più dinamica, più innovativa e, in generale, ha acquisito più successo sul mercato.

---

#### Informazioni sull'autore

Il dr. Marc K. Peter dirige il Centro per la Trasformazione Digitale presso la FHNW, Scuola universitaria di gestione a Olten. Oltre a offrire servizi di ricerca, consulenza e formazione, sostiene le organizzazioni in sede di sviluppo e attuazione di strategie di crescita digitali. Marc K. Peter è promotore e responsabile del progetto «Trasformazione digitale presso le PMI».  
[kmu-transformation.ch](http://kmu-transformation.ch)