



Digitalizzazione lungo la catena di creazione del valore: tendenze ed esempi

Brad Richards e Janine Jäger

Per promuovere la digitalizzazione nelle piccole imprese è necessario analizzare le tendenze nonché verificarne le opportunità di successo. A questo riguardo è utile esaminare attentamente la propria catena di creazione del valore.

Oggi è difficile non notare le tendenze della digitalizzazione con termini ricorrenti come **cloud computing** ed economia delle piattaforme, ed è impossibile ignorare i numerosi suggerimenti su come le aziende possano trarne vantaggio. Le aziende, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore di appartenenza, si trovano di fronte anche un'offerta enorme di tool online, software e app che rendono possibile la digitalizzazione. È un dato di fatto che le tecnologie digitali portano dei vantaggi. Tuttavia, i progetti di digitalizzazione pongono le aziende anche davanti a grandi sfide, soprattutto le piccole aziende sprovviste di una sezione IT. Una piccola impresa deve pertanto soppesare con la dovuta attenzione le opportunità e i rischi delle tendenze della digitalizzazione.

La catena di creazione del valore al centro. Ma una piccola azienda come può raccapezzarsi in questa giungla di suggerimenti e offerte, al fine di riconoscere le tendenze della digitalizzazione che generano un valore aggiunto? Il punto centrale di qualunque riflessione è la **catena di creazione del valore**. In qualità di imprenditore o di imprenditrice, chiedetevi quali sono le attività della catena di creazione del valore che potete supportare con le

varie possibilità di digitalizzazione e quali vantaggi ne derivano. Riflettete su come la digitalizzazione può aiutare a organizzare i processi interni in modo più efficiente, ad assistere i clienti nel processo di vendita e tramite il servizio clienti oppure a ottimizzare la collaborazione con i partner commerciali. Se un'azienda sta muovendo i primi passi verso la digitalizzazione e desidera verificare le varie opzioni, vale innanzitutto la pena di effettuare un'analisi globale dell'impresa e delle sue esigenze. A questo scopo si dovrebbe ricorrere a una consulenza esterna professionale e neutrale.

Quali attività sostenere?

La catena di creazione del valore della propria azienda dipende molto dal settore. L'attività principale di un salone di parrucchiere, ad esempio, consiste nella fornitura di servizi ai clienti finali e l'acquisto di materiale è relativamente scarso. Una falegnameria, invece, necessita di molti materiali e lavora spesso per conto di altre imprese, raramente per clienti finali. Entrambe le attività possono avere bisogno di un supporto IT, tuttavia le loro esigenze sono differenti. La domanda fondamentale è: quali attività devono essere supportate con mezzi digitali? Occorre verificare tanto le attività primarie, che apportano un contributo diretto alla creazione di valore in sede di allestimento dell'offerta, quanto le attività secondarie, che sono necessarie per svolgere quelle primarie (cfr. figura 08). La catena di creazione del valore di un'azienda è collegata alle catene di creazione del

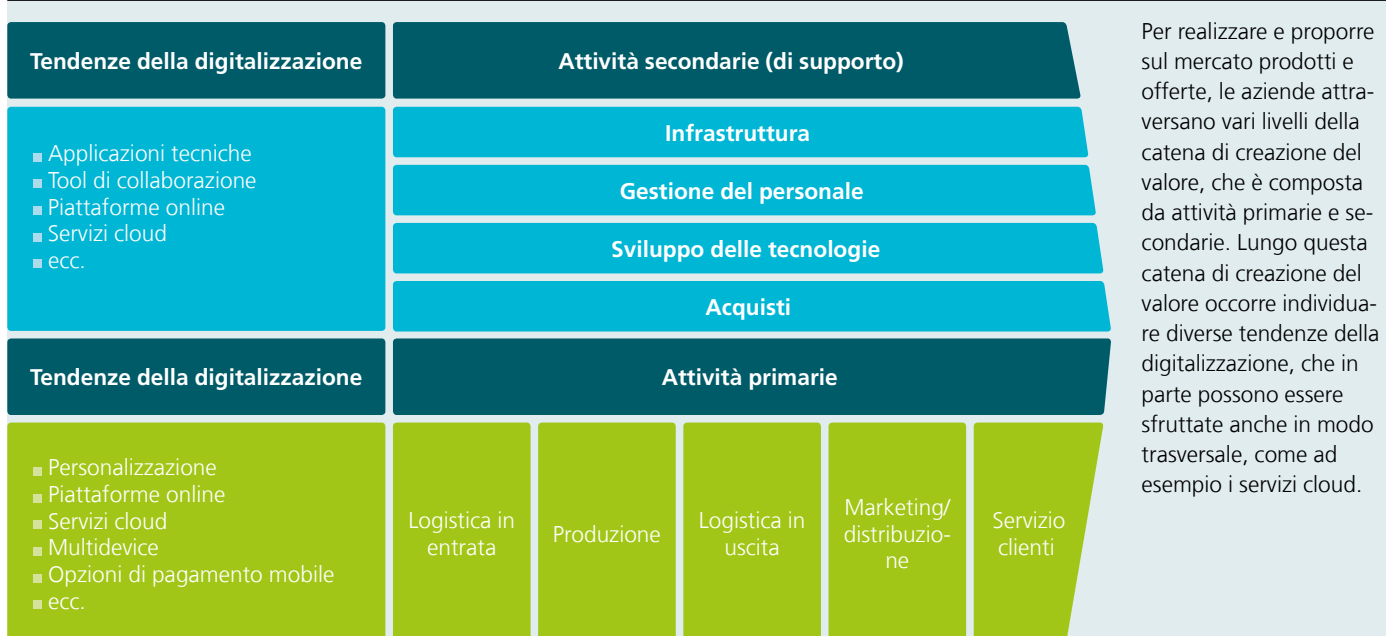
EXCURSUS

Tendenza Community

Le aziende possono utilizzare community online tematiche di propria proprietà al fine di coinvolgerle nel processo di sviluppo di prodotti e servizi. Ad esempio, nel caso di una bevanda, invitandole a votare su determinati sapori base. L'obiettivo è quello di ottenere, tramite la creazione e la gestione di community online, un contributo decisivo alla fidelizzazione a lungo termine della clientela.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 08 **Catena di creazione del valore: attività e tendenze della digitalizzazione**



valore dei fornitori e degli acquirenti. Insieme costituiscono il sistema di catene di creazione del valore di un settore.

Riconoscere il valore aggiunto. Analizzando la propria catena di creazione del valore, il salone di parucchiere constaterà che la digitalizzazione può portare valore aggiunto all'attività in particolare nella comunicazione e nei processi interni. Ciò può avvenire, ad esempio, introducendo un tool online per la prenotazione degli appuntamenti che sia collegato al sistema di cassa e di contabilità. I clienti possono così fissare gli appuntamenti in modo semplice; dal canto suo, la titolare può pianificare con efficienza il carico di lavoro dei dipendenti, in quanto i dati relativi sono disponibili online.

Per la falegnameria, invece, è essenziale il processo di offerta e di svolgimento dell'incarico. Quando riceve una richiesta, l'impresa vuole valutare l'incarico nel miglior modo possibile: quanto materiale e quante ore di lavoro occorrono? Se l'impresa calcola un prezzo troppo basso, perde denaro; se effettua un calcolo troppo alto, non ottiene l'incarico. Un sistema software può memorizzare lavori standard insieme alle ore di lavoro e ai materiali necessari nonché riutilizzarli per il calcolo del prezzo di nuovi incarichi. La falegnameria allestisce offerte in modo più efficiente e con meno errori. Può anche essere opportuno utilizzare apparecchi mobili in combinazione con servizi cloud, al fine di accedere ai dati necessari ovunque e in qualsiasi momento e di elaborare l'ordine del cliente direttamente in loco.

Per potere verificare il potenziale di digitalizzazione della catena di creazione del valore, la piccola impresa deve conoscere le tendenze della digitalizzazione. Di seguito vengono illustrate e descritte cinque tendenze selezionate.

Tendenza personalizzazione

Internet e le nuove tecnologie offrono la possibilità di creare prodotti sulla base dei desideri individuali dei clienti e, dunque, di personalizzarli. La personalizzazione è una tendenza che viene sfruttata a vari livelli della catena di creazione del valore, dallo sviluppo, passando per la produzione, fino al marketing. In questo modo le aziende possono far partecipare i loro clienti alla creazione di idee, ad esempio attraverso il **crowdsourcing**, e coinvolgerli così nel processo di sviluppo. Inoltre, le piccole imprese possono allestire piattaforme online su cui i clienti hanno la possibilità di comporre autonomamente la propria offerta a partire da moduli. Nella produzione, le stampanti 3D consentono di stampare gli oggetti in modo personalizzato e in piccole quantità. Nella distribuzione e nel marketing, invece, le soluzioni online personalizzabili offrono l'opportunità di andare «personalmente» incontro alle esigenze dei clienti.

Esempi pratici: sulla piattaforma online di un produttore di muesli i clienti possono comporre il proprio mix preferito a partire da diversi ingredienti e poi farselo spedire. Attraverso il sistema di voto online possono anche valutare nuove creazioni.

excursus

Tendenza internet delle cose

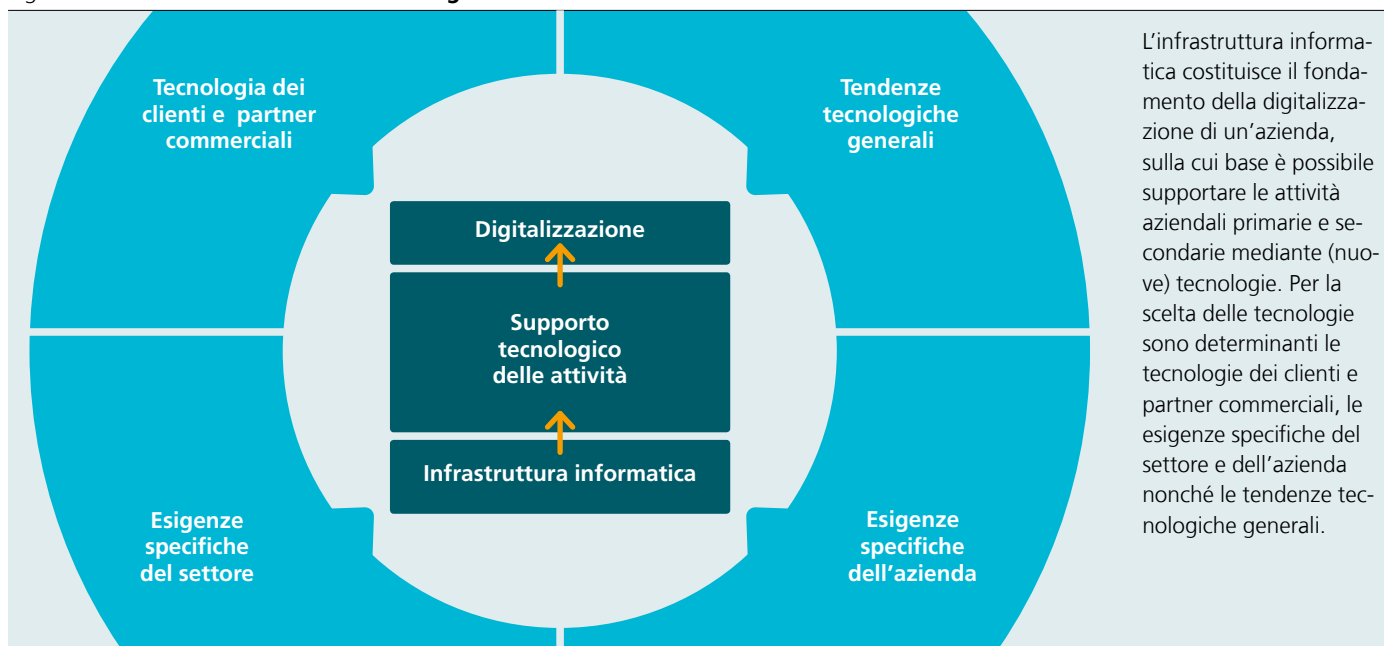


L'Internet delle cose definisce il collegamento di oggetti come auto o elettrodomestici con la rete internet, affinché tali oggetti possano comunicare autonomamente attraverso internet e così svolgere vari compiti.

Esempio: un'azienda di sanitari ha munito i propri accessori per il bagno di sensori collegati a internet, che registrano se vi è ancora abbastanza sapone nei dispenser o qual è la situazione degli asciugamani. I dati vengono trasmessi direttamente alla stazione di base, dove è possibile pianificare in modo ottimale l'impiego del personale addetto alle pulizie.

Fonte: kurier.at

Figura 09 Fattori che influiscono sulla digitalizzazione di un'azienda



Tendenza piattaforme online

Le piattaforme online costituiscono un'altra tendenza che viene sfruttata a vari livelli della catena di creazione del valore. Servono a organizzare la mediazione tra domanda e offerta in modo più semplice e interregionale. La mediazione può avvenire tra aziende, tra aziende e fornitori di servizi oppure tra aziende e clienti finali. Nel caso delle piattaforme online nella distribuzione, i loro gestori si muovono tra offerenti (quali conducenti di taxi, produttori e locatori) e richiedenti. In genere non producono essi stessi dei prodotti, bensì fungono soltanto da intermediari, tuttavia determinano le regole del gioco e ne traggono degli utili. I vantaggi per le aziende che offrono i propri prodotti e servizi sulle piattaforme sono evidenti: approfittano di un'infrastruttura che non devono creare, mantenere né sviluppare autonomamente; possono inoltre sfruttare nuovi canali di vendita e concentrarsi sulle proprie competenze di base. Il rovescio della medaglia: sottostanno alla pressione dei prezzi e dell'innovazione.

Esempio pratico: una ditta di pulizie utilizza una piattaforma di preventivi per generare nuovi ordini. Questa piattaforma gestisce l'amministrazione e l'elaborazione dei pagamenti.

Tendenza servizi cloud

Nel mondo digitale la raccolta e l'elaborazione dei dati rivestono un ruolo centrale. Al fine di riuscire a elaborare le sempre maggiori quantità di dati che l'azienda raccoglie lungo l'intera catena di creazione del valore, si rendono necessari servizi come il cloud computing. Per cloud computing, traducibile liberamente come «eseguire calcoli nella nuvola», si intende il salvataggio di dati in un centro di calcolo remoto, ma anche l'esecuzione di programmi che non sono installati sul computer della postazione di lavoro o sul server locale, bensì, appunto, nella nuvola. Una piccola impresa può esternalizzare diversi servizi nel cloud, dall'elaborazione di testi, passando per la gestione delle e-mail, fino al **sistema ERP**. Per come li conosciamo nell'uso privato, ad esempio di Dropbox, i servizi cloud apportano due grandi vantaggi:

- un servizio cloud semplifica l'infrastruttura informatica; ciò può fare risparmiare sui costi
 - un servizio cloud è raggiungibile ovunque: in ufficio, da casa, o anche durante gli spostamenti; ciò garantisce un incremento dell'efficienza
- Tuttavia, il cloud comporta anche svantaggi, di cui i due principali sono i seguenti:
- a seconda dell'operatore, i servizi cloud possono essere esposti ad attacchi e non essere sicuri

- non si è in possesso dei propri dati; se, per ragioni finanziarie, legali o tecniche, il servizio dovesse essere messo offline, i dati aziendali non sarebbero più disponibili

Nel caso in cui una piccola impresa decida di usare un servizio cloud, per minimizzare i rischi occorre stabilire quali dati e processi debbano essere esternalizzati nel cloud. Si rende necessaria anche una valutazione dettagliata dei potenziali operatori. Inoltre, ci si dovrebbe avvalere di un supporto professionale.

Esempio pratico: una ditta del segmento di lusso del commercio di bevande vende sia tramite internet sia direttamente presso il cliente. Ciò crea problemi. L'ultima ambita bottiglia potrebbe essere ordinata nello stesso momento sia in loco sia sullo shop online. Per evitare ciò, la ditta ha trasferito i dati aziendali nel cloud, dove si trova un'unica banca dati che funge da riferimento sia per lo shop online sia per le vendite in loco. Tutti i dati sono disponibili nel cloud, sebbene il sistema ERP funzioni sui computer interni dell'azienda.

Tendenza multidevice

Per potere richiamare sempre i dati aziendali e dei clienti, sempre più aziende seguono una strategia multidevice: oltre ai computer fissi, vengono usati apparecchi mobili, quali smartphone e tablet, che possono comunicare gli uni con gli altri. Ciò semplifica la collaborazione, sia a livello interno sia a livello esterno. In futuro, come definito dal concetto «internet delle cose», il computer tenderà a scomparire per essere rimpiazzato da oggetti intelligenti (cfr. excursus a pagina 19).

Esempio pratico: un'azienda di trasporto deve potere reagire in modo flessibile agli ordini dei clienti. Consegne, orari di ritiro e anche la situazione del traffico rivestono un ruolo centrale. Per questo motivo un'azienda di trasporto acquista un sistema che permetta ai conducenti di autocarri di portare con sé un tablet che li colleghi alla sede dell'azienda. Sul tablet sono visibili le attuali disposizioni dell'autocarro, trasmesse dalla sede. Viceversa, la sede riceve le coordinate GPS degli autocarri e sa dove si trovano. Ciò permette di adeguare in modo rapido e flessibile i percorsi.

Tendenza opzioni di pagamento mobile

Indipendentemente dal fatto che l'offerta venga venduta online, in negozio o direttamente presso il cliente, la vendita è un processo fondamentale di molte aziende. A questo riguardo, una tendenza è

excursus

Industrializzazione 4.0: di cosa si tratta?

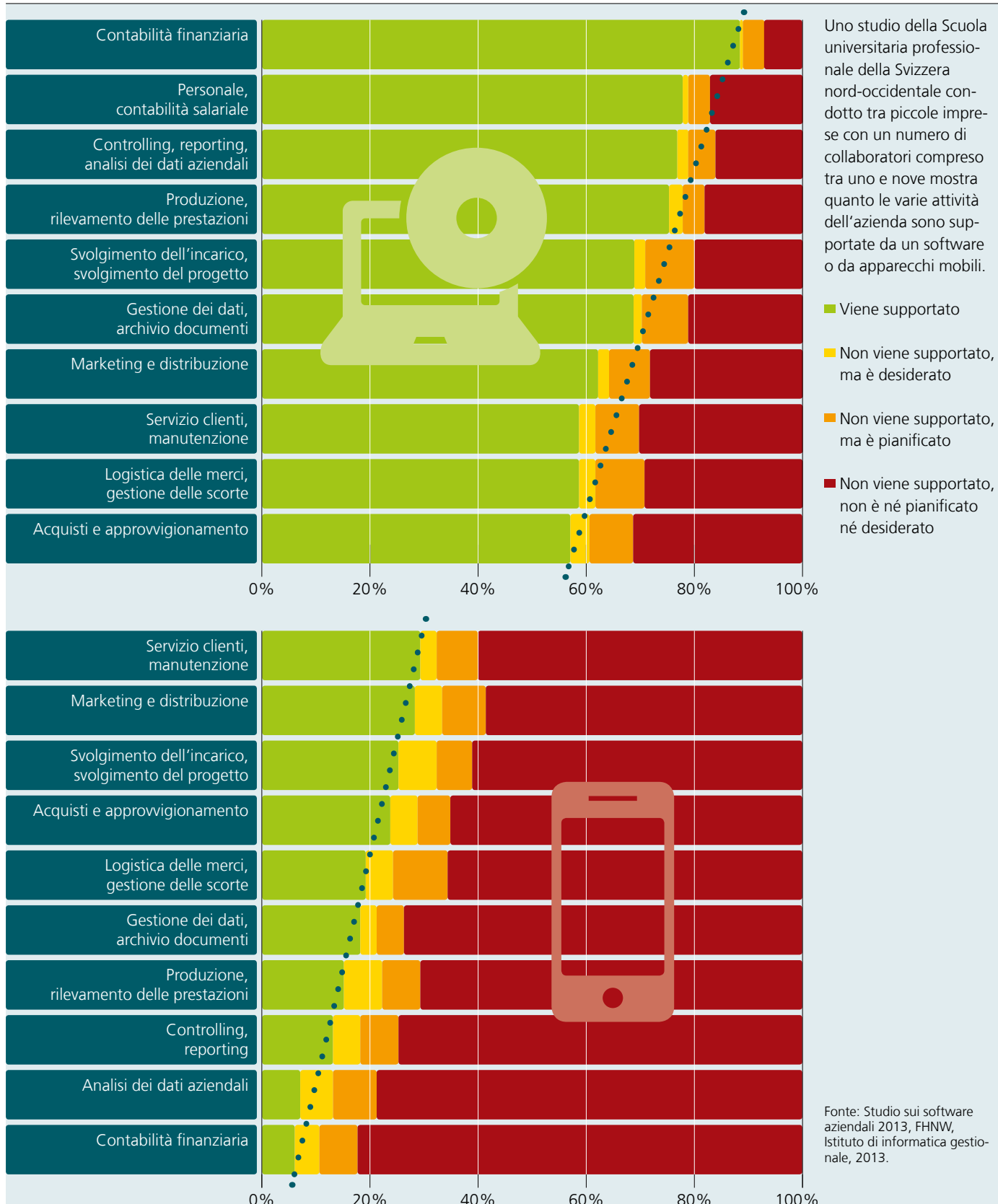


Nella quarta rivoluzione industriale, le singole fasi di lavoro nello stabilimento non vengono più svolte da macchine programmate in precedenza, bensì è lo stesso pezzo in lavorazione a organizzare la propria produzione e tutti i processi correlati. Nelle singole fasi di produzione vengono al contempo integrati i compiti e i processi commerciali.

Esempio: la casa motociclistica statunitense Harley-Davidson ha personalizzato a tal punto la produzione da permettere a ciascun cliente di ordinare una moto rispondente ai propri desideri. È sufficiente che le richieste del cliente vengano inoltrate online con appena un paio d'ore di anticipo. Il nuovo stabilimento digitalizzato è in grado di costruire 1300 diverse varianti della gamma di modelli base.

Fonte: kurier.at

Figura 10 Quali attività dell'azienda vengono supportate da un software o da dispositivi mobili?



la diffusione di opzioni di pagamento elettronico e mobile, come il pagamento con il cellulare e con valuta digitale. Lo scorso anno in Svizzera è stata lanciata TWINT, un'app con cui è possibile pagare gli acquisti tramite smartphone. Quando si effettua l'aggiornamento dei metodi di pagamento, vale la pena di valutare le opzioni attuali.

Esempio pratico: il titolare di un chiosco di sandwich sito in una zona industriale nota che sempre più clienti non hanno denaro contante con sé e sono costretti a recarsi al distributore automatico di banconote distante un centinaio metri. Per questo motivo sta prendendo in considerazione di utilizzare un'opzione di pagamento mobile.

L'infrastruttura informatica come fondamento

L'infrastruttura informatica costituisce la base fondamentale per la digitalizzazione. Prima di considerare un progetto di digitalizzazione, per quanto modesto, assicuratevi che tale fondamento sia presente e rispondete alle seguenti domande: quali apparecchi vengono utilizzati? Quale software usiamo? Dove sono salvati i dati aziendali? Quando, dove e con che frequenza vengono memorizzati? Nelle piccole imprese non sempre si conoscono le risposte a queste domande. Così come le piccole imprese ricorrono spesso a un esperto esterno per la contabilità, dovrebbero farlo anche per l'informatica. Perché l'informatica è fondamentale per il successo aziendale. Vi sono tanti operatori autonomi, piccoli e grandi, che sono specializzati in questo settore: curano l'infrastruttura informatica, offrono supporto e assicurano consulenza nella scelta delle tecnologie.

Conclusione

In qualità di piccoli imprenditori / piccole imprenditrici, analizzate la vostra catena di creazione del valore per valutare le opportunità di digitalizzazione e individuate puntualmente quelle tendenze che vi procurano un reale vantaggio competitivo.

Lista di controllo: sfruttare le tendenze della digitalizzazione

Sulla base dei seguenti punti, verificate quali tendenze potreste sfruttare nella vostra azienda e con quali vantaggi.

Tendenze della digitalizzazione per l'ottimizzazione di attività primarie

- Personalizzazione:** in che misura e per quali attività primarie possiamo sfruttare le possibilità di personalizzazione, al fine di garantirci un vantaggio competitivo?
- Piattaforme online:** quali attività primarie possiamo supportare mediante l'utilizzo di piattaforme online?
- Servizi cloud:** quali attività primarie possono essere ottimizzate gestendo i dati tramite un servizio cloud?
- Multidevice:** quali attività primarie possono essere organizzate in modo più efficiente utilizzando apparecchi mobili e/o intelligenti?
- Opzioni di pagamento mobile:** utilizzando opzioni di pagamento mobile è possibile migliorare il processo di pagamento?
- Altre:** quali altre tendenze aiutano a ottimizzare le attività primarie?

Possibili vantaggi competitivi che ne derivano:

- migliore collegamento con clienti e partner commerciali
- acquisizione di clienti
- conquista di nuovi mercati
- riduzione dei costi a medio e lungo termine
- altri: quali altri vantaggi competitivi è possibile ottenere?

Tendenze della digitalizzazione per l'ottimizzazione di attività secondarie

- Applicazioni tecniche:** quali attività secondarie è possibile ottimizzare utilizzando le app commerciali, di gestione progetti e di comunicazione?
- Tool di collaborazione:** quali attività secondarie è possibile migliorare tramite l'utilizzo di tool di collaborazione?
- Piattaforme online:** quali attività secondarie possiamo supportare utilizzando le piattaforme online?
- Servizi cloud:** quali attività secondarie è possibile attuare in modo più efficiente trasferendo il software aziendale nel cloud?
- Altre:** quali altre tendenze aiutano a ottimizzare le attività secondarie?

Possibili vantaggi competitivi che ne derivano:

- amministrazione e organizzazione del lavoro più efficienti
- collaborazione e processi interni all'azienda migliorati
- flussi di informazioni ottimizzati
- riduzione dei costi
- altri: quali altri vantaggi competitivi si possono ottenere?