

4.2 LE SFIDE FUTURE PER LA FORMAZIONE: TRA DIGITALIZATION CAPABILITIES E MEGA-TRENDS

Competere in ambienti in rapida evoluzione richiede di essere agili nel percepire e sviluppare le opportunità per creare innovazione, migliorare le risposte manageriali agli eventi disruptive e ai mega-trend e abilitare le capacità di resilienza non solo della singola azienda ma dell'intera filiera. In tal senso le aziende di successo sono quelle che sviluppano le *dynamic capabilities*, ossia le capacità di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapido cambiamento.

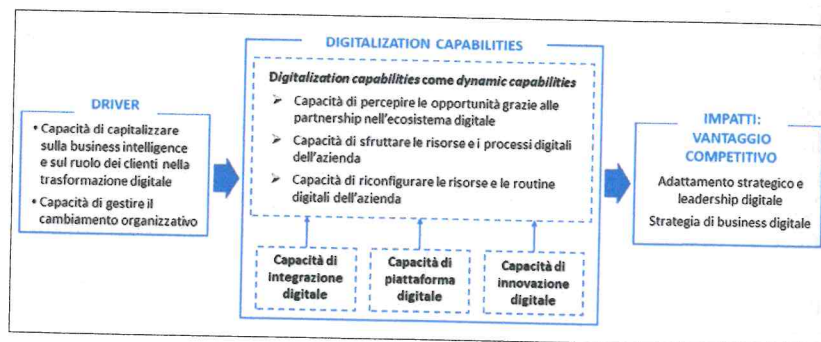
L'avvento dell'era digitale dell'ultimo decennio e la conseguente trasformazione digitale della società e dell'ambiente competitivo sono tra i mega-trend chiave che hanno spinto le imprese a una sempre maggiore attenzione alle opportunità tecnologiche e soprattutto alle capacità di organizzarle e gestirle in modo opportuno. L'adozione di tecnologie digitali comporta profondi cambiamenti nei processi aziendali e nella natura stessa di prodotti e servizi. Si parla ormai di "trasformazione digitale" per le importanti implicazioni dell'uso di queste tecnologie nei modelli di business e nella creazione di valore per clienti e mercati. Per poter beneficiare al meglio dei vantaggi derivanti da un percorso di successo di trasformazione digitale, le aziende devono saper indirizzare i propri investimenti in risorse e abilitare capacità specifiche a diversi livelli organizzativi. Di fatto, è dimostrato che gli investimenti nelle tecnologie digitali supportano principalmente le *operations*, ma svolgono anche un ruolo fondamentale nell'innovazione e nella strategia a livello aziendale, per garantire un vantaggio competitivo che può protrarsi nel lungo termine. La combinazione di tali risorse, processi e capacità digitali costituisce la definizione delle cosiddette *digitalization capabilities*.

Esse possono essere definite come le «capacità organizzative che consentono alle aziende di integrare in modo pervasivo le risorse digitali alle risorse aziendali esistenti e sfruttare le piattaforme digitali per innovare prodotti, servizi e processi per l'apprendimento organizzativo e la co-creazione di valore per i clienti, e gestire tale innovazione per garantire un vantaggio competitivo duraturo». Di fatto, lo sviluppo di digitalization capabilities avanzate consente di amplificare le opportunità per nuove funzionalità, maggiore affidabilità, maggiore efficienza e possibilità di ottimizzazione che aumentano esponenzialmente il valore creato e offerto dalle aziende ai clienti, o addirittura co-creato con loro.

UN FRAMEWORK PER DEFINIRE LE DIGITALIZATION CAPABILITIES

Basandoci sulla definizione di digitalization capabilities, possiamo affermare che esse sono rappresentative delle cosiddette dynamic capabilities, con un focus sulla trasformazione digitale, in quanto consentono di ottenere un vantaggio competitivo aumentando la capacità di far fronte ai cambiamenti derivanti dall'era digitale.

Figura 1 – I concetti fondamentali per lo sviluppo delle digitalization capabilities



Come si evince dal grafico in figura 1, alla base di queste si trovano una serie di routine più formalizzate associate alle capacità di integrazione digitale, alle capacità di piattaforma digitale, e alle capacità di

innovazione digitale. Il loro potenziale sviluppo è preceduto da una serie di antecedenti, e a loro volta le digitalization capabilities portano a significativi impatti in termini di vantaggio competitivo. I concetti fondamentali e le diverse capacità identificate nel framework in figura sono descritti nell'ordine di seguito.

I DRIVER DELLE DIGITALIZATION CAPABILITIES

Alcuni importanti fattori da cui non può prescindere lo sviluppo delle digitalization capabilities di un'impresa sono la capacità di:

- capitalizzare sulla business intelligence e sul ruolo dei clienti nella trasformazione digitale;
- gestire il cambiamento organizzativo.

Le imprese più competitive sono quelle in grado di gestire efficacemente le capacità di business intelligence orientata ai clienti, con un ruolo chiave del marketing. La capacità di saper coinvolgere al meglio i clienti nella co-creazione di nuovi prodotti e servizi, e relativi nuovi tipi, consente infatti di definire al meglio gli obiettivi di business di lungo termine.

Essere efficaci nella transizione digitale richiede inoltre alle aziende la necessità di una gestione mirata del cambiamento organizzativo. In tal senso, le capacità chiave sono quelle di mobilitare e combinare opportunamente le risorse tecnologiche con le risorse e le routine organizzative già ben consolidate in azienda.

LE CAPACITÀ DI INTEGRAZIONE DIGITALE

Il concetto di integrazione si sviluppa in diverse direttrici. Innanzitutto, diversi casi dimostrano come l'integrazione di dati e processi può migliorare l'accesso, la visibilità e i vantaggi di una produzione sempre più personalizzata ed effettivamente targettizzata alle esigenze dei clienti. A questa si aggiunge l'integrazione tra la capacità delle aziende e dei clienti di trasformare i dati digitali in prodotti fisici e viceversa attraverso le tecnologie digitali. Di fatto, la trasformazione digitale migliora sia un processo centralizzato guidato dall'azienda

in cui utilizzare strumenti digitali per acquisire, analizzare e agire sui dati dei consumatori per migliorare le loro offerte innovative, sia un processo decentralizzato guidato dai consumatori in cui essi utilizzino strumenti digitali per acquisire e generare dati per creare le proprie offerte innovative.

LE CAPACITÀ DI PIATTAFORMA DIGITALE

A oggi vi è sempre una maggiore attenzione delle aziende verso le piattaforme digitali come i social media. Esse consentono di entrare in contatto, soddisfare i requisiti e coinvolgere in modo efficace gli attori dell'ecosistema dell'impresa, principalmente clienti e fornitori, a vantaggio del processo di digitalizzazione. In questo gruppo possiamo individuare due capacità fondamentali:

- la co-creazione di valore con gli attori dell'ecosistema;
- saper orchestrare le relazioni con gli attori dell'ecosistema.

Di fatto i social media, e in generale le piattaforme digitali, offrono importanti opportunità per le aziende che dimostrano la capacità di far leva sulla conoscenza esterna nella trasformazione digitale. Le aziende che le utilizzano per la co-creazione di valore con gli stakeholder, in primis fornitori e clienti, hanno significativi effetti sia in termini di redditività che di innovazione. A tal fine è necessario saper utilizzare al meglio le piattaforme digitali per monitorare i fabbisogni dei clienti, orientare la strategia aziendale a essi e quindi saper rispondere efficacemente e rapidamente. A queste capacità si affianca uno dei concetti chiave degli ecosistemi di business, ossia la capacità di orchestrazione, che assume ulteriore importanza all'interno dei network di imprese supportati dalle tecnologie digitali. Da una parte, le imprese possono coinvolgere e gestire al meglio le relazioni con gli altri attori dell'ecosistema digitale se opportunamente supportate dai sistemi informativi inter-aziendali nell'integrazione dei dati e nella partecipazione dei rispettivi dipendenti. Dall'altra, è fondamentale aver individuato una governance relazionale, con l'identificazione di norme relazionali e azioni congiunte per mantenere le relazioni con gli attori dell'ecosistema basate su obiettivi comuni.

LE CAPACITÀ DI INNOVAZIONE DIGITALE

Una trasformazione digitale efficace non può prescindere dalla capacità d'innovazione dell'impresa. Secondo alcuni esperti la digitalizzazione rappresenta un'innovazione disruptive, pertanto le aziende devono essere in grado di guidarla in modo agile e flessibile con nuovi servizi, maggiore flessibilità e autonomia. In aggiunta, è fondamentale che le imprese abbiano la capacità di stabilire un processo di innovazione digitale, affiancando a un'infrastruttura tecnologica efficiente lo sviluppo di maggiori abilità di collaborazione e gestione delle risorse interne, facilitando i processi intra e inter-organizzativi di creazione e condivisione della conoscenza.

LE DIGITALIZATION CAPABILITIES COME DYNAMIC CAPABILITIES

Le digitalization capabilities di prim'ordine, che si rifanno alle caratteristiche delle dynamic capabilities mirate al vantaggio competitivo in contesti dinamici, possono essere definite come:

- capacità di percepire le opportunità grazie alle partnership nell'ecosistema digitale;
- capacità di sfruttare le risorse e i processi digitali dell'azienda;
- capacità di riconfigurare le risorse e le routine digitali dell'azienda.

Grazie alle tecnologie digitali e allo sviluppo di partnership all'interno dell'ecosistema digitale, le aziende possono sviluppare al meglio la capacità di percepire opportunità ed eventuali minacce. Le aziende devono essere in grado di beneficiare dello scambio di strategie e pratiche facilitato dalle interazioni digitali, migliorando l'interazione e la cooperazione con i partner. Queste possono essere ulteriormente abilitate a una vera e propria integrazione dei flussi fisici, informativi e finanziari con la filiera, estesa all'intero ecosistema.

Saper sfruttare al meglio le risorse e i processi digitali dell'azienda significa saper scambiare e processare le informazioni tra risorse eterogenee, automatizzare i task e organizzare i processi per raggiungere l'eccellenza operativa. Risulta fondamentale quindi integrare le capacità legate all'IT con le competenze manageriali.

Infine, la capacità di riconfigurare le risorse e le routine digitali

dell'azienda implica saper processare diverse innovazioni, sia integrando spontaneamente le nuove risorse digitali che sviluppando al meglio le opportunità di business, al fine di aumentare il valore al cliente e costruire nuove capacità operative per affrontare nuove e imprevedibili situazioni nell'ambiente competitivo.

DIGITALIZATION CAPABILITIES E VANTAGGIO COMPETITIVO

Come da definizione iniziale, le digitalization capabilities sono mirate a garantire un vantaggio competitivo duraturo. L'impatto di una trasformazione digitale non si riduce infatti alle singole performance aziendali, ma se questa viene opportunamente gestita migliora la competitività dell'impresa e la sua sostenibilità nel lungo termine. A tale fine è necessario che le aziende sappiano sviluppare e alimentare nel tempo la capacità di adattamento strategico e di leadership digitale, con la definizione di una vera e propria strategia di business digitale supportata dallo sviluppo di operations agili e scalabili, capaci di allinearsi al meglio anche al contesto competitivo esterno.

CONCLUSIONI: DIGITALIZATION CAPABILITIES E FORMAZIONE

Lo sviluppo delle capabilities più opportune per la trasformazione digitale delle imprese non può prescindere dallo sviluppo delle competenze delle risorse umane, sia interne che esterne con cui entrare in rete. D'altra parte, le capabilities distintive per ciascuna impresa nascono e si sviluppano proprio dalla condivisione della conoscenza e dalle skills acquisite dalle persone nell'esperienza di digitalizzazione. Queste spaziano dalle competenze più tecniche, quali quelle nell'ambito dei sistemi informativi e business intelligence, alle competenze relazionali ormai imprescindibili, da sviluppare anche e soprattutto nell'ambito delle piattaforme e degli ecosistemi digitali.

Diverse capabilities tra quelle in esame, a partire dalla gestione del cambiamento organizzativo, richiedono una formazione con strumenti e tecniche innovative, basati sulla pratica e su approcci sempre più guidati dalle tecnologie digitali stesse. È fondamentale che le imprese si dotino delle metodologie più opportune anche per far fronte alla diversa domanda di competenze per utilizzare e sfruttare tali tecnolo-

gie al meglio. Il tutto per un continuo miglioramento che supporti la formulazione di una vera e propria strategia di business digitale e un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile nel tempo.

RIFERIMENTI

Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., Pessot, E. (2021), *Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences*, Technological Forecasting and Social Change, 166, 120635.

Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., Pessot, E. (2017), *Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study*, Journal of Business Research, 73, pp. 65-82.