

Giorgio Merli
Giovanni Volpe

RESETTARE E RIPARTIRE

DIGITALIZZAZIONE E SERVITIZZAZIONE

Come riposizionarsi competitivamente
nello scenario di business tra nuove emergenze e Pnrr



ESTE
libri

The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. On the left side, there are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some overlapping each other. A large white circle is positioned in the center-right of the image, containing text.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

RESETTARE E RIPARTIRE

Digitalizzazione e servitizzazione

Come riposizionarsi
competitivamente nello
scenario di business tra
nuove emergenze e Pnrr

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2022 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-55-1

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Giorgio Merli
Giovanni Volpe

Resettare e ripartire

DIGITALIZZAZIONE E SERVITIZZAZIONE

*Come riposizionarsi competitivamente nello
scenario di business tra nuove emergenze e Pnrr*

ESTE
libri

INDICE

PREFAZIONE	
<i>di Leonardo Patroni Griffi</i>	9
INTRODUZIONE.....	13
PARTE PRIMA	
Come riposizionare strategicamente la propria azienda	
<i>di Giorgio Merli</i>	17
Capitolo 1	
La situazione economica italiana	
e le nuove opportunità	21
Capitolo 2	
Lo scenario di business post pandemia	29
Capitolo 3	
Vuca, servitizzazione e digitalizzazione	39
Capitolo 4	
Digitalizzazione e Industria 4.0	
Strategie, non solo tecnologie	51

Capitolo 5	
Digitalizzare la Supply chain	63
Capitolo 6	
I sistemi olonici e le aziende virtuali	
Come sfruttare l'ecosistema	
nel nuovo scenario digitalizzato	75
Capitolo 7	
Smart city e Smart service	83
Capitolo 8	
Le prospettive del business digitale	97
Capitolo 9	
L'era dei dati	
Quale nuova civiltà e con quali tecnologie?	103
Capitolo 10	
Come rivedere il modello di business	115
Capitolo 11	
Come gestire le energie aziendali per avere successo ...	129

PARTE SECONDA	
Come trasformare, comunicare e governare le imprese nel futuro	
<i>di Giovanni Volpe</i>	139
Capitolo 12	
Il sistema organizzativo dopo l'effetto pandemia	143
Capitolo 13	
Nuovi modelli organizzativi per nuovi modelli di business	159
Capitolo 14	
L'organizzazione del lavoro e dei luoghi	167
Capitolo 15	
I cambiamenti nella gestione delle Risorse Umane	173
Capitolo 16	
La comunicazione e le relazioni sociali nell'era post emergenza	179

Capitolo 17 Le filosofie di pensiero a supporto del cambiamento	185
Capitolo 18 La nuova leadership post pandemia	193
CONCLUSIONI	197
AUTORI	199
BIBLIOGRAFIA	203
SPONSOR	205

PREFAZIONE

L'innovazione digitale per rispondere alle nuove esigenze

La natura eccezionale dell'evento pandemico ha determinato una crisi a livello mondiale, non solo sanitaria, ma in particolar modo economica, che non ha risparmiato il nostro Paese. Nella maggioranza delle economie sviluppate ed emergenti, infatti, si è registrata nella prima fase una forte recessione, con effetti drammatici e del tutto inaspettati, seguiti da una lenta ripresa, generata da una riapertura dei mercati mondiali e dei vari settori, grazie a un graduale allentamento delle misure di confinamento.

L'emergenza sanitaria ha, inoltre, determinato un progressivo cambiamento socio-comportamentale dei consumatori, che ha favorito un'accelerazione dei trend di evoluzione dei modelli di servizio. Come ben raccontato nel libro da Giorgio Merli e Giovanni Volpe, tra i settori investiti dal cambiamento rientra anche quello bancario. A riguardo, in un contesto di mercato caratterizzato da una persistenza di bassi tassi di interesse, le banche hanno, infatti, dovuto ricercare nuovi modelli di offerta, diversi da quelli tradizionali, e investire nelle nuove tecnologie di frontiera, per garantire servizi che rispondessero alla necessità del distanziamento, senza però tralasciare il fabbisogno degli utenti.

Questi elementi hanno rappresentato per un istituto di credito del territorio, come la Banca Popolare di Puglia e Basilicata (BPPB), una grande opportunità in termini di business e di servizi di qualità, perché proprio grazie all'investimento in strumenti tecnologici e applicazioni digitali, che hanno consentito di dialogare da remoto attraverso un'organizzazione ben strutturata, è stato possibile promuovere una rinnovata 'vicinanza' virtuale, facilitando e fidelizzando il rapporto con la clientela.

L'innovazione in campo digitale è, infatti, uno dei driver più significativi del percorso intrapreso in questi ultimi anni, ma anche una sfida che la banca ha voluto cogliere, mettendo in campo tutte le risorse necessarie per offrire nuove soluzioni alle esigenze di una clientela sempre più evoluta. BPPB è stata fra le prime banche italiane a saper interpretare le potenzialità e a rendere disponibili le funzionalità offerte dalla Payment service directive (Psd2), direttiva comunitaria entrata in vigore nel 2019 e primo vero passo verso l'Open banking, un mondo nel quale l'utente può liberamente accedere a molteplici servizi, finanziari e non, navigando su un'unica piattaforma.

Un'intuizione che ha trovato la sua più alta espressione in Connecta Open, un portafoglio digitale che consente ai titolari di conti correnti, anche di altri istituti, di aggregarli in un'unica App. Un progetto altamente innovativo, che ha ricevuto i prestigiosi riconoscimenti come il *Premio per l'innovazione 2020*, conferito dall'Associazione bancaria italiana (Abi) e il *Premio dei premi*, istituito su concessione del Presidente della Repubblica Italiana.

Come tale, è un'applicazione digitale in continua evoluzione, il cui ecosistema viene arricchito con nuovi servizi e funzionalità: pagamento tramite sms o email senza conoscere l'iban del beneficiario; sottoscrizione di soluzioni assicurative digitali; richiesta in piena sicurezza di una carta di credito senza recarsi in filiale. A Connecta Open si può accedere con l'autenticazione tramite il Sistema pubblico di identità digitale (Spid), basato su credenziali personali che, grazie a delle verifiche di sicurezza, permette di usufruire dei servizi online della Pubblica amministrazione (Pa) e dei privati aderenti. L'ingresso è consentito anche tramite la Carta d'identità elettronica (Cie), che consente altresì di firmare digitalmente alcuni documenti bancari, comodamente da casa o in mobilità.

BPPB ha deciso di affiancare questi sistemi di identità digitale alle normali modalità di autenticazione, per infondere serenità e sicurezza nei clienti che accedono alle proprie applicazioni, semplificandone l'esperienza, ma anche per dialogare con la Pa e contribuire a fare sistema.

L'innovazione digitale di BPPB passa attraverso la collaborazione con le fintech, che non devono essere vissute come una minaccia, ma come un'opportunità per cooperare e offrire al cliente dei servizi che il sistema bancario, probabilmente, in autonomia impiegherebbe molto più tempo per la loro realizzazione. A conferma della sua particolare attenzione all'evoluzione tecnologica, BPPB si è unita alla crescente community di banche che offrono il servizio per i pagamenti digitali e istantanei Plick, promosso da PayDo, una delle più innovative startup fintech presenti sul mercato, che consente di inviare denaro a chiunque in Europa, in modo sicuro, tracciabile, irrevocabile e senza conoscere le coordinate bancarie del beneficiario, ma solo l'email e il numero di telefono.

La banca ha, inoltre, sperimentato “BPPB Winechain”, una soluzione di blockchain applicata alla catena agroalimentare che garantisce la tracciabilità dei prodotti, dall'azienda fino al consumatore finale, così da certificarne l'origine, la sostenibilità ambientale e i valori etici. L'utilizzo di tecnologie blockchain ha visto la banca protagonista anche dei progetti “spunta interbancaria” di Abi Lab e “fideiussioni digitali” di Cetif e Sia.

La Digital transformation nel settore finanziario sta rivoluzionando radicalmente tale comparto e richiederà investimenti crescenti nel prossimo futuro. Per questa ragione sono richieste nuove competenze, per comprendere le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e gestirne le applicazioni nei processi organizzativi e di business di banche, intermediari finanziari, fintech e imprese innovative. Oggi le figure più ricercate sono nel marketing, nella gestione dei rischi e soprattutto nelle tecnologie, dove professionisti in grado di gestire la sicurezza informatica e la grande mole dei dati – i cosiddetti “Data scientist” – stanno entrando prepotentemente. La combinazione di questi elementi potrà delineare una nuova fisionomia del settore bancario italiano, portando a un'accelerazione dei processi di consolidamento e all'ingresso di nuovi operatori altamente specializzati.

LEONARDO PATRONI GRIFFI
Presidente di Banca Popolare di Puglia e Basilicata

INTRODUZIONE

Lo scenario di business si sta modificando velocemente, con una sequenza di eventi ed emergenze mai verificatasi prima. Le imprese italiane si trovano a dover affrontare nuove difficoltà, che si aggiungono a quelle che penalizzavano da un po' di tempo il sistema Italia nel suo complesso. Infatti dal 2000 al 2018 il Pil reale italiano (cioè calcolato a prezzi costanti) è cresciuto solo del 4%. Nello stesso periodo, il Pil dell'area Euro è aumentato del 30%. Basterebbe questo dato per capire che da tempo c'è qualcosa che non va nel modello economico italiano e in quello delle imprese.

La nostra competitività a livello mondiale è in costante calo dall'inizio di questo secolo. Nel Pil reale pro capite (Ppa) siamo addirittura scesi al 33esimo posto mondiale. Il grande risparmio delle nostre famiglie ha compensato gli impatti di tale diminuzione, consentendoci di mantenere un discreto tenore di vita. Ma così non potrà durare, perché contemporaneamente il nostro debito pubblico è fortemente aumentato (+70% dal 2005 al 2020), creando una situazione difficile da sostenere. Occorre una decisa crescita per riuscire a ridurre l'aumento strisciante della povertà e per avere possibilità di diminuire il debito. Purtroppo la situazione attuale non è favorevole. La pandemia di covid, l'aumento dei costi energetici e la guerra in Ucraina (con sconvolgimento dello scenario di business mondiale) sono fattori decisamente negativi. Però, tale contingenza impatta e impatterà anche sulle economie dei Paesi concorrenti (almeno in Europa), frenando anche il loro sviluppo. Dobbiamo approfittare del rallentamento generalizzato per riposizionarci in modo più competitivo. Per chi segue le gare automobilistiche di Formula 1, è come se a seguito di un incidente fosse entrata la *safety car*, riallineando tutti i concorrenti. È l'occasione per riguadagnare posizioni.

Purtroppo, intanto, anche il 2019 e il 2020 ci hanno visti arretrare ulteriormente rispetto agli altri Paesi europei. Il Pil del 2019 è addirittura regredito a quello del 2008 (ed era ancora un anno covid free). Nel 2020 la pandemia l'ha fatto ulteriormente calare di circa il 9%, portandoci ai livelli del 1998 (abbiamo avuto una delle maggiori riduzioni di percentuale al mondo).

Il recupero del 6,5% del 2021 ci ha riportati al -5% rispetto al 2008. Non è una situazione confortevole per il sistema Italia, che intanto continua a perdere posizioni anche nelle retribuzioni medie e ancor di più nel potere di acquisto dei suoi abitanti rispetto agli Stati concorrenti.

Il recupero assoluto non sarà rapido: solo pochi mesi fa si sperava di tornare ai livelli del 2019 (cioè del 2008) entro il 2023. Le ultime vicende mondiali ci faranno probabilmente ritardare ulteriormente. La perdita continua di posizioni rispetto ai competitor (quindi a parità di scenario) sembra essere dovuta all'inadeguatezza della struttura del nostro sistema economico rispetto allo scenario di business internazionale. Riuscire a riattivare una curva di crescita assoluta, o almeno di mantenimento delle nostre attuali posizioni nel ranking mondiale, richiede un cambiamento significativo nel posizionamento competitivo del sistema Italia. Dobbiamo prendere atto della necessità di forti cambiamenti e non solo di ritocchi. Usando termini manageriali, occorre un "*breakthrough*", non un semplice miglioramento. I Piani di finanziamento europeo – Next Generation Eu e Piano nazionale di ripresa e resilienza, Pnrr – sono un'opportunità per resettare i nostri modelli di business. Sarebbe un grande errore usare tali possibilità finanziarie semplicemente e ottusamente solo per dare ossigeno ai modelli di business preesistenti, visto che essi si dimostravano inadeguati già nei precedenti decenni. Sarebbe una sorta di 'reddito di cittadinanza' generalizzato per le imprese, che difficilmente potrebbe attivare capacità di creazione di maggior valore, che è quanto ci servirebbe per aumentare il Pil-Ppa.

Dobbiamo evitare che si tratti di uno strumento finalizzato al semplice aumento dell'efficienza delle nostre aziende (peraltro non certo). A noi, ora, serve qualcosa di più e di diverso, altrimenti rimarremo *follower* perdenti al traino di altre economie, come quella tedesca. Occorrono finanziamenti non generalizzati, ma mirati sui business che possono generare nuova competitività. Non si può pensare che il semplice ripristino delle condizioni pre covid possa consentirci di essere sufficientemente al passo nel nuovo scenario. Non lo eravamo prima del 2019, non lo saremo certo ora con un contesto che si è ulteriormente modificato ed evoluto.

Occorre, in conclusione, prendere atto dell'arretratezza dei nostri modelli, che ci hanno fatti scendere già nel 2019 al 12esimo posto mondiale nel Pil-Ppa, dopo il Messico.

Dal punto di vista statale bisogna saper individuare in modo selettivo le migliori leve per potenziare velocemente le nostre capacità competitive.

Il mondo non si fermerà per aspettarci, occorre attivare una velocità superiore di quella dei Paesi concorrenti. Ciò va però fatto prendendo atto che gli ultimi eventi globali penalizzano ulteriormente in modo particolare il nostro sistema produttivo. Si tratta del costo dell'energia, che è fortemente aumentato dall'inizio del 2022. Come sappiamo l'Italia è penalizzata in modo superiore agli altri. Nel nostro Paese l'energia già prima del 2020 costava di più e ora il differenziale sta aumentando ulteriormente. È ben noto che ciò è frutto dei rischi che i nostri Governi si sono assunti negli anni passati, con la rinuncia al nucleare e con il più recente stop allo sfruttamento dei giacimenti, quali quelli nel mare Adriatico (questi invece ben sfruttati invece dalla vicina Croazia). Tale 'handicap' impatta prevalentemente sulle industrie energivore (e quindi Siderurgia, Chimica, Vetro, Piastrelle, Ceramiche, ecc.), ma in generale su tutte le imprese manifatturiere. Questa considerazione è particolarmente importante per noi, in quanto l'Italia è un Paese ad alta vocazione manifatturiera (con la Germania è uno degli Stati con il maggior contributo del Manufacturing sul Pil totale). Questo fa sì che ora dobbiamo ripartire da una posizione ulteriormente svantaggiata. L'aggravamento della problematica energetica dovuto alle conseguenze della guerra in Ucraina accentuerà ulteriormente tale problema. Occorre pensare in modo urgente a come ricreare un sistema economico meno dipendente dall'energia e dalla produzione, ricercando sviluppi nei settori emergenti (sicuramente, comunque, meno energivori).

Le aziende devono assolutamente e urgentemente prendere atto del nuovo scenario di business per capire come riposizionarsi competitivamente nel nuovo ecosistema. Ciò deve avvenire integrando la consapevolezza delle evoluzioni già in atto con le contingenze socio-economiche attuali e prevedibili.

Per quanto riguarda le evoluzioni dello scenario di business, i principali trend degli ultimi anni, accelerati dal contesto operativo della pandemia, riguardano principalmente il contenuto e le modalità delle transazioni tra fornitori e clienti.

I driver di tali tendenze possono essere facilmente individuati con i concetti di "digitalizzazione" e "servitizzazione". La prima, oltre a essere il principale fattore abilitante della seconda, ha di fatto da sola creato nuovi business (quali quello della gestione e monetizzazione dei Big data). La servitizzazione riguarda, e riguarderà sempre più, la richiesta da parte del mercato e dei clienti di poter usufruire dei prodotti come un servizio

anziché attraverso un acquisto diretto degli stessi. Si pensi, per esempio, all'utilizzo dell'automobile attraverso un servizio di flotta gestita o di *car sharing*, oppure alla possibilità di usare uno smartphone attraverso un abbonamento telefonico. O, meglio ancora, all'opportunità di poter gestire autonomamente l'auto-fornitura di prodotti/servizi (si pensi all'ecommerce), con eventuale personalizzazione autogestita degli stessi. In questo ultimo caso (che costituisce l'attuale maggiore trend di cambiamento dei modelli di business) si usa definire il nuovo rapporto cliente-fornitore con il termine "prosumership" (l'utente non è più un consumer passivo, ma proattivo nella fornitura e preparazione del prodotto/servizio da lui richiesto).

La pandemia ha accelerato i trend in atto, aumentando la necessità di cambiamenti nell'organizzazione delle imprese e nelle competenze richieste alle persone che ne fanno parte (si pensi allo sviluppo dello Smart working). Stanno mutando il modo di lavorare, i luoghi, i sistemi di comunicazione, lo stile di leadership e di guida, le tecnologie impiegate per le Operations e quelle utilizzate per elevare la sicurezza informatica.

Più in generale, vanno anche create nuove logiche, dove le imprese devono abituarsi a operare in sistemi aperti con filiere e catene del valore di vario tipo e variabili, sviluppando capacità di configurarsi sempre più come semplici elementi di ecosistemi complessi. Operando tecnologicamente in modo integrato all'interno di essi, le aziende (grandi e piccole) saranno capaci di cogliere le numerose nuove opportunità che nascono nei nuovi ambienti di business, sempre più fluidi e in continua evoluzione.

Questo libro intende dare un aiuto a imprenditori e manager per capire come sfruttare i trend in atto e come far rendere al meglio gli eventuali finanziamenti messi a disposizione dai vari piani post pandemia. Sono forniti stimoli su come modificare i modelli di business per posizionarsi in modo più competitivo nel nuovo scenario e illustrati approcci e modalità per progettare e gestire tali cambiamenti. Il testo è ricco di *case history* e di citazioni di buone prassi aziendali legate ai temi trattati, per favorirne la comprensione e la loro contestualizzazione. Allo scopo di facilitare la lettura, inoltre, ogni capitolo può essere letto indipendentemente dagli altri, in quanto viene ogni volta contestualizzato nello scenario di riferimento illustrato in quelli precedenti.



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
Amazon Prime
o sul sito **www.este.it**

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

