

# Prefazioni

Cambiamento, innovazione, trasformazione. Tutte parole ricorrenti, anche in quest'ultimo, complicato periodo. Le ho ritrovate nelle pagine di questo libro, che ho letto in una primavera-estate passata, come tutti, ostaggio della crisi. Mi hanno fatto pensare alla contraddizione di un'umanità colta di sorpresa e impreparata, nonostante le smisurate capacità di raccolta dati e ricerca, di sistematizzazione delle informazioni e analisi. E mi hanno fatto rileggere in chiave diversa la storia di come tutto è cominciato nel nostro Paese. Nella dottoressa di un ospedale di provincia che – seguendo l'istinto – ha deciso di spingersi oltre il protocollo e di andare a verificare l'impensabile, ho visto una sorta di donna bionica. Qualcuno in grado di abbinare strumenti e tecnologia con intuito e ingegno, unendo i puntini di un quadro complesso per trovare risposte nuove, risposte migliori.

Replicare questo tipo di approccio sarà la vera sfida anche nel mondo aziendale: imparare a coniugare con successo il patrimonio tecnologico a disposizione con quegli elementi che non hanno – e non avranno – una fonte surrogata se non le persone.

Vincere la sfida significa diventare *bionic companies* – aziende bioniche appunto. Così le abbiamo ribattezzate in BCG. Studiandole e lavorandoci insieme, abbiamo toccato con mano quanto sia complesso il percorso e abbiamo realizzato l'importanza di mantenere *purpose* e strategia come stella polare. Come Andrea sottolinea nel secondo capitolo, guidare una trasformazione non può prescindere dalla consapevolezza del perché la si vuole compiere.

Viaggiare senza meta e scopo è un peccato mortale che nessuna azienda può permettersi. Avere chiara in testa la destinazione è condizione necessaria a rendere agevole la rotta, ma purtroppo non sufficiente. Oltre a un contesto e a una finalità, la trasformazione bionica necessita di un approccio olistico – molto ben descritto nel libro.

Semplificando e astraendo all'estremo, il rapporto tra le due anime dell'azienda deve avere una dinamica circolare, dove fattori umani e tecnologici si muovono attraverso l'organizzazione tutta, permeandola. Le sinapsi bioniche che ne derivano uniscono il meglio dei due mondi e portano a un vantaggio competitivo. Non sorprende pertanto che gli approcci a compartimenti stagni si rivelino irrimediabilmente inefficaci e insoddisfacenti. Al tempo stesso, è inutile negare che serva uno sforzo aziendale enorme per un vero cambio di passo. Una trasformazione si porta dietro infatti discontinuità enormi, che arrivano dalla modifica dei processi e dal ripensamento delle funzioni; dalla ridefinizione delle *skill* e dalla ricerca di figure adeguate; dalla necessità di capacità di

raccolta, gestione e analisi dati a un livello superiore per capillarità, scala e frequenza. Ma soprattutto, che arrivano dal difficile abituarsi a prendere decisioni in maniera diversa: sempre e sistematicamente col supporto della componente “macchina”, non più solo da quella “uomo”.

Il gioco vale la candela però. Così come vale la pena leggere questo libro: un’ottima lettura, che fornisce le riflessioni puntuali e gli spunti concreti di chi spiega con grande cognizione di causa.

Antonio Faraldi

Partner, Boston Consulting Group

---

#### NOTA

Antonio Faraldi ha esperienza globale in trasformazioni digitali e data strategy. Antonio è un partner BCG dell’ufficio di Milano, molto attivo nella practice Consumer Goods e sul fronte Marketing Sales and Pricing, di cui è responsabile per Italia, Grecia, Turchia e Israele.

*Digital transformation, digital programs, digital culture*: il termine “digitale” è quanto mai inflazionato. Sebbene difficile da incasellare in una definizione precisa, gli elementi cardine che lo caratterizzano sono l’adozione di tecnologie informatiche avanzate e un ruolo centrale del dato. Che si efficientizzi un processo produttivo tramite l’adozione dell’*Internet of Things* (IoT) o si trasformi la relazione con i clienti tramite CRM personalizzato, si semplifichino processi amministrativi attraverso l’automazione, o si migliori la logistica tramite l’ottimizzazione del *routing*, il dato rimane l’elemento differenziante tra un approccio tradizionale e una vera digitalizzazione. Sono i dati (e soprattutto i big data) che – elaborati tramite l’intelligenza artificiale – rappresentano la soglia tra l’efficacia esecutiva e decisionale raggiungibile con processi tradizionali e il salto quantico che una trasformazione digitale offre. Ma sono anche i dati che mettono sul tavolo i due dilemmi più complessi dell’evoluzione digitale: la proprietà della conoscenza e il trust nella tecnologia. Ed è in questo contesto, che il ruolo del CIO si deve evolvere da quello di apportatore di innovazione tecnologica e soluzioni, a quello di facilitatore del cambiamento culturale, che passa tramite una reinterpretazione della funzione del dato da elemento di verifica a *key enabler* per lo sviluppo delle strategie di business.

Come per tutte le trasformazioni profonde, la complessità risiede nell’elemento umano. Data la ricchezza sempre crescente dei dati disponibili in azienda e il tanto parlare nel mercato delle potenzialità della data analytics, con il tempo molti business leader hanno riconvertito alcune figure nel loro team al ruolo di business analyst, cercando di superare le limitazioni della reportistica erogata dalle funzioni di staff, solitamente basata su una lettura a posteriori di dati operativi interni. Queste risorse si sono tramutate in “superesperti” di Excel e Powerpoint e hanno iniziato a generare insight e viste predittive, spremendo al limite le potenzialità delle tecnologie a loro disposizione. Questo contesto di “presupposte” conoscenze analitiche rende più complessa l’introduzione dei concetti di *advanced analytics*, dei nuovi strumenti di intelligenza artificiale e delle figure dei *data scientist*, fondamentali per trasformare l’azienda in una vera *data-driven company*. Il *middle management* che oggi gestisce dati di cui si sente unico proprietario deve ritrovare un

nuovo ruolo tra quel *senior management* – il quale deve necessariamente sviluppare competenze di analytics che prima non aveva – e un dipartimento IT che deve evolvere il suo ruolo da “estrattore di dati” a business partner tecnico, nella figura del data scientist. Questo perché una vera data-driven company è quella in cui il dato, sia interno sia esterno, diventa la base su cui vengono sviluppate le strategie aziendali e viene quindi fruito da business leader che siano *data-savvy* e da un’organizzazione dotata di strumenti e competenze che permettano di generare insight in maniera autonoma. Ed è in questo nuovo contesto digitale che il business analyst ritrova un suo ruolo nella fruizione self-service di soluzioni di advanced analytics, sviluppate in partnership con il data scientist sulla base delle domande di business sollevate dal senior management.

Il secondo dilemma che la digitalizzazione solleva riguarda il trust nella tecnologia e in particolare nelle soluzioni di intelligenza artificiale. Che sia impiegato per *business monitoring* o per effettuare predizioni, da sempre il senior management è abituato a usare il dato a conferma di quello che già la sua esperienza e il suo *business acumen* gli avevano detto. Una sorta di “comfort data”. Un approccio *data-centered* e l’uso di soluzioni di intelligenza artificiale portano a ribaltare completamente questo paradigma. Il dato passa dall’essere uno strumento di verifica e conferma di conoscenze implicite a una base reale di decisione, fornendo insight che l’utente non si aspetta, che non vuole sentirsi dire o che addirittura possono sembrare insensati. Nel contempo, si passa dal leggere un dato la cui origine si comprende perfettamente ed è riconciliabile con i sistemi in cui si è originato a un insight che appare all’utente come una scatola nera e che – in quanto tale – richiede un atto di fede. In questo contesto il processo di trasformazione in una data-driven company richiede quindi non solo al business analyst di reinterpretare il suo ruolo, ma anche al senior management di trasformarsi in un *data-driven decision maker*, integrando l’esperienza e il *business acumen* in una lettura agnostica degli insight e arrivando, così, a conclusioni che forse non si sarebbero raggiunte altrimenti. Appare ovvio che un cambiamento così profondo vada affrontato per fasi, quasi con delicatezza. E questo libro affronta giustamente le diverse problematiche legate all’introduzione degli analytics in ordine crescente di complessità, partendo dagli aspetti più tecnici e arrivando a quelli organizzativi e culturali. Perché il segreto di una trasformazione digitale di successo è quello di procedere per piccoli passi, portando risultati tangibili che conquistino il business partner ma non lo spaventino, che generino apertura al nuovo e non paura di perdere il potere o il controllo. Una volta sviluppata una visione dell’*end-state* diventa quindi importante seguire una chiara guida nell’esecuzione. Guida che questo libro fornisce in maniera semplice e completa. Buona lettura!

Francesca Vergara Caffarelli  
Chief Information Officer

#### NOTA

Francesca Vergara Caffarelli vanta un’estesa esperienza internazionale da CIO e CDO nei settori dei beni di largo consumo, utility e retail. Ha lavorato negli Stati Uniti, Costa Rica e Svizzera prima di rientrare in Italia nel 2017. Madre di due bambine, public speaker e professore di Digital Transformation, è stata eletta nel 2019 tra le *Inspiring Fifty* italiane, le cinquanta donne più influenti nel mondo della tecnologia.