Università Commerciale
Luigi Bocconi

"AIdAF - EY
Chair in Strategic Management
of Family Business"
in memory of Alberto Falck

Via Röntgen 1
I - 20136 Milan

Tel +39 025836.3397
cattedraidaffalck@unibocconi.it

"La trasformazione digitale: analisi dello stato delle imprese italiane".

Tesi di Laurea di **Roberto Pepe**

Relatore: Guido Corbetta

Sessione di Dicembre - Anno Accademico 2014/2015

La trasformazione digitale delle imprese attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie è un tema ineludibile con cui le aziende si confrontano e che ne condizionerà il modo di svolgere l'attività economica e il loro stesso futuro. L'adeguato sfruttamento delle tecnologie, quelle digitali in particolare, e il cambiamento dei processi correlati sono un potenziale vantaggio per ogni tipo di azienda. Per coglierne i benefici e rimanere competitive, le imprese hanno necessità di innovarsi e trasformarsi.

Per comprendere quale sia lo stato della trasformazione digitale sul territorio italiano è stato condotto uno studio tramite un questionario on line, indirizzato a *middle* e *top managers* di imprese operanti sul territorio italiano. Analizzando i dati in maniera descrittiva e inferenziale è stato possibile valutare la maturità digitale di un campione di aziende e indagare la relazione tra il grado di trasformazione digitale di un'azienda e le sue caratteristiche.

La popolazione statistica include imprese di diverse dimensioni (dai 3 ai 500 e oltre milioni di euro), in vari settori. Hanno partecipato all'indagine 60 manager di diverse imprese, delle quali il 48% ha un fatturato maggiore di 500 milioni di euro. Tra le aziende ben il 47% del campione è quotato in Borsa Valori, mentre un'azienda su quattro è a conduzione familiare.

Il questionario ha permesso di posizionare le aziende rispondenti all'interno di una rielaborazione della matrice di maturità digitale sviluppata dal Massachussets Institute of Technology (figura 1)[1].

[1] Le domande poste nel questionario prendono spunto da pubblicazioni di Harvard, MIT e Oxford Economics.

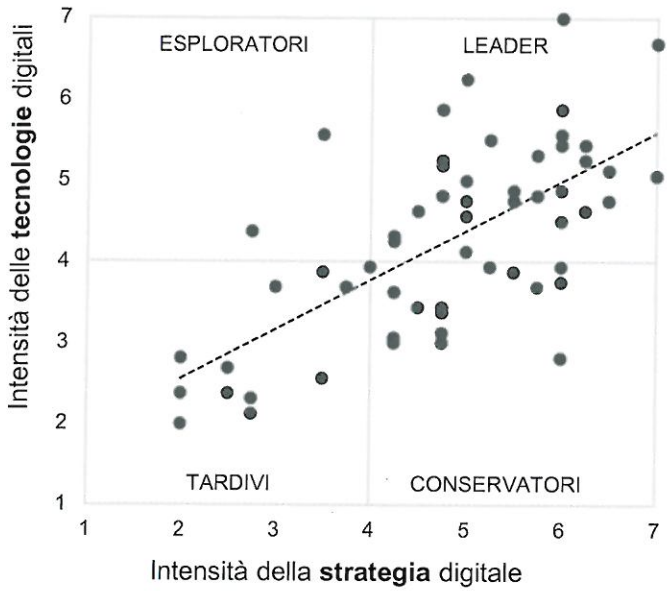
Università Commerciale
Luigi Bocconi

"AIdAF - EY
Chair in Strategic Management
of Family Business"
in memory of Alberto Falck

Via Röntgen 1
I - 20136 Milan

Tel +39 025836.3397
cattedraidaffalck@unibocconi.it

Fig. 1 Matrice di maturità digitale



L'asse verticale della matrice rappresenta *l'intensità delle tecnologie digitali*: è stato indagato coi rispondenti l'utilizzo di alcune tecnologie digitali quali l'utilizzo di "Big Data e Analytics", "Cloud Computing", "Mobile e dispositivi interconnessi", "Social Media" e il loro contributo verso determinati obiettivi: il primo riguarda il valore generato per la crescita e l'aumento del fatturato, mentre il secondo riguarda il valore dell'efficienza attraverso la digitalizzazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali. L'asse orizzontale quantifica invece *la strategia e il livello di coinvolgimento del management* nella trasformazione digitale. Sono stati indagati differenti aspetti del coinvolgimento del management e sono state conseguentemente posizionate le aziende.

Nel complesso, il quadro delle aziende campioni non delinea una situazione di arretratezza delle imprese italiane: ben il 50% delle osservazioni sono classificate nel quadrante più alto, o dei leader digitali. È opportuno notare come siano numerose anche le aziende all'interno dei quadranti dei tardivi e dei conservativi digitali, che insieme rappresentano il 48% del campione. La linea di tendenza è spostata verso il quadrante delle aziende conservative e ciò dimostra come tendenzialmente vi sia comunque una generale prudenza per ciò che riguarda lo sfruttamento delle tecnologie digitali.

Per verificare un'eventuale correlazione tra il grado di trasformazione digitale generale e le caratteristiche del campione analizzato, è stata condotta un'analisi che ha evidenziato la dipendenza dall'intensità delle tecnologie digitali utilizzate e dall'intensità della strategia messa in atto dal management nella trasformazione. Le variabili indipendenti che hanno mostrato un'influenza sul grado di trasformazione digitale sono le seguenti:

Università Commerciale
Luigi Bocconi

"AIdAF - EY
Chair in Strategic Management
of Family Business"
in memory of Alberto Falck

Via Röntgen 1
I - 20136 Milan

Tel +39 025836.3397
cattedraidaffalck@unibocconi.it

- *Appartenenza al Settore Information and Technology,* forse logicamente, data la natura stessa del business delle imprese;
- *Quotazione in Borsa:* la presenza in Borsa influisce positivamente sulle imprese selezionate e probabilmente ciò è dovuto al fatto che esse si trovino maggiormente esposte a una valutazione pubblica e quindi tendenzialmente promuovono alcune innovazioni digitali per allinearsi alle aspettative del mercato;
- *Figura alla guida della trasformazione:* uno sviluppo digitale coordinato da manager esecutivi o figure dedicate (es. Chief Digital Officer), è significativamente maggiore se paragonato ad imprese dove non vi è nessuno alla guida;
- *Strumenti di misurazione*: implementare delle misure per tracciare l'avanzamento della trasformazione influenza e favorisce l'aumento del grado di digitalizzazione.

Si noti l'importanza assunta dalla gestione manageriale nella trasformazione: il coinvolgimento del top management, e l'utilizzo di strumenti di misurazione adeguati, sono leve in grado di aumentare sensibilmente l'innovazione digitale. Ciò è sinonimo della volontà di trasformarsi, e sono elementi necessari e imprescindibili affinché si possa innovare. Il fatturato, al contrario, non ha una relazione statisticamente significativa con il grado di trasformazione digitale nel campione delle imprese. Questo può essere riconducibile ai vantaggi di scalabilità e flessibilità delle tecnologie digitali, utilizzabili anche in quelle aziende che hanno disponibilità economiche minori. Tra le caratteristiche dell'azienda, anche l'eventuale conduzione familiare e il numero di dipendenti non hanno una relazione statisticamente significativa con il grado di trasformazione digitale.

Lo studio ha esplorato inoltre le caratteristiche sull'implementazione della trasformazione digitale nelle aziende campione e i principali risultati dimostrano che le imprese riconoscono una criticità nell'implementare la trasformazione digitale (ben il 47% degli intervistati afferma che è critico implementare la trasformazione già da uno o più anni). I manager confermano poi le sfide principali della trasformazione,

Via Röntgen 1
I - 20136 Milan

Tel +39 025836.3397
cattedraidaffalck@unibocconi.it

riconducibili alla mancata comprensione dei benefici e al *commitment* manageriale inadeguato.

Analizzando la relazione tra i benefici e il grado di trasformazione digitale è stata derivata una relazione tra il grado di trasformazione digitale e la variazione negli ultimi due anni degli indici di performance ROE e ROI del campione analizzato: è stato dimostrato statisticamente che il grado di trasformazione digitale influenza positivamente la variazione degli indici di redditività nelle imprese campione. Allo stesso tempo, si nota che le imprese appartenenti al settore finanza e assicurazioni hanno registrato delle variazioni positive nella redditività negli ultimi due anni.

In conclusione, sebbene il campione di dati utilizzato non possa garantire una visione esaustiva del fenomeno, si può affermare che nelle imprese analizzate la gestione manageriale è fondamentale per lo sviluppo della trasformazione digitale, necessaria in considerazione della importante relazione positiva tra il grado di trasformazione digitale e la variazione degli indici di redditività indagati.