

CONTROLLO

Le decisioni nell'era digitale: trasformare l'Informazione in vantaggio competitivo

di **Giulio Bassi, Rinaldo Stefanutto**

Master di specializzazione

Controllo di gestione e finanza aziendale

Scopri di più

Nell'era digitale, dove le informazioni fluiscono nelle aziende alla velocità della luce e l'ambiente esterno muta rapidamente portando nuove sfide e opportunità, **prosperano le organizzazioni capaci di trasformare i dati in concreti vantaggi competitivi**: sono le imprese che **identificano tempestivamente le minacce**, colgono con prontezza i bisogni del mercato e reagiscono con **agilità ai cambiamenti del contesto** in cui operano.

Ma cosa distingue realmente le **organizzazioni leader** da quelle che faticano a mantenere la propria posizione nel mercato?

Nelle aziende moderne, la vera differenza la fa la **capacità di prendere decisioni basate su dati concreti** che reagiscono agli **stimoli esterni con tempestività e prontezza**, piuttosto che su intuizioni o abitudini consolidate. Le organizzazioni che integrano sistematicamente **l'analisi dei dati nei loro processi** decisionali mostrano una **maggiore capacità di adattamento**, innovazione e, in ultima analisi, **una migliore performance economica**.

Le aziende che adottano un approccio **data-driven** registrano un **notevole incremento della produttività** e una concreta capacità di **eliminare sprechi di risorse**, inseguendo obiettivi generici o addirittura errati. Questo divario è destinato ad ampliarsi con **l'evoluzione delle tecnologie di raccolta e analisi dati**.

In questo scenario iper-competitivo, **disporre di dati non basta**: occorre **capacità di interpretazione**.

Va, infatti, chiarito che il **semplice possesso di grandi quantità di dati non garantisce decisioni migliori**. La vera capacità in grado di fare la differenza consiste nel **trasformare i dati grezzi in conoscenza strutturata** e, successivamente, in azioni concrete **utilizzando tecniche e strumenti adeguati**.

Fonti inesauribili di dati da processare e analizzare sono:

- **l'ambiente interno all'azienda**, definito dalla storia e struttura delle organizzazioni, oggetto dell'attività di *Business Intelligence* e;
- **il micro e macroambiente esterno**, definiti dalle azioni e dalle relazioni tra i vari *stakeholder*, oggetto dell'attività di *Market Intelligence*.

La *Market Intelligence* rappresenta proprio questo ponte cruciale tra **l'abbondanza di informazioni disponibili all'esterno dell'impresa** e le **decisioni strategiche**. Si tratta di un **processo sistematico e continuativo nel tempo di raccolta**, analisi e interpretazione di **dati di mercato** che permette di:

- identificare **tendenze emergenti** prima dei concorrenti;
- comprendere a fondo le esigenze dei **clienti attuali e potenziali**;
- mappare accuratamente il **panorama competitivo e delle tecnologie**;
- prevedere **cambiamenti nel contesto più ampio del business**.

Questa capacità non si acquisisce **senza competenze specifiche** che spaziano dalla **matematica, alla statistica, all'informatica** sino alla capacità di identificare le **fonti di dati più rilevanti**, all'abilità di analizzarli criticamente fino alla traduzione degli *insight* in iniziative strategiche **utilizzando le più diffuse tecniche aziendali**.

Oggi le tecniche e gli strumenti **sono accessibili e disponibili in modo sostenibile** anche alle **più piccole imprese**, che possono **iniziare ad introdurre l'attività di raccolta dati** e analisi delle informazioni dall'ambiente esterno in **maniera graduale**, con **indagini mirate e soprattutto circoscritte nel tempo**, in questo caso parliamo di analisi di mercato (*Market Analysis*); ad esempio, una **indagine su un target di clientela specifico in prospettiva di ingresso in un nuovo mercato geografico** o canale/*format* di distributivo.

Il *Business Model Canvas* è uno **strumento relativamente giovane**, ma che ha guadagnato rapidamente diffusione e notorietà, in quanto permette di **sintetizzare la comprensione dell'adequatezza** delle proprie strategie, **integrando i dati e le informazioni derivati principalmente dalle attività di Market e di Business Intelligence**.

Questo strumento si basa sulla **costruzione e rappresentazione grafica dei nove blocchi** che costituiscono un modello di *business*, ciascuno dei quali può essere **notevolmente arricchito da dati di mercato pertinenti**: punto di forza è la **visualizzazione** in maniera facile ed immediata dei **collegamenti tra tutte le aree e le funzioni aziendali** connesse alla creazione del valore prodotto dall'impresa.

Il *Business Model Canvas* permette, quindi, di **mappare, progettare e discutere modelli di business** attraverso **semplici passaggi logici** e secondo una **precisa sequenza**: si parte identificando i **Segmenti di clientela con bisogni specifici**, per i quali si sviluppa una Proposta di valore distintiva. Questa proposta viene consegnata attraverso specifici Canali e mantenuta mediante definite **Relazioni con i clienti**, generando così Flussi di ricavi. Per realizzare tutto questo, l'azienda deve organizzare **Risorse chiave che permettono di svolgere Attività chiave**,

spesso supportate da *Partnership* chiave. L'insieme di queste operazioni determina la **Struttura dei costi dell'impresa**.

*“In particolare, la Market Intelligence consente di validare i **segmenti di clientela e calibrare la proposta di valore** in modo aderente alla realtà di mercato”.*

Il modello è circolare, poiché la sostenibilità economica (confronto tra ricavi e costi) influenza nuovamente le **scelte su clienti e proposta di valore**.

Ad esempio, nella definizione della **proposta di valore**, dati accurati sulle preferenze dei clienti possono guidare verso **offerte più mirate e differenzianti**. Analogamente, nell'identificazione dei segmenti di clientela, un'analisi approfondita del mercato può **rivelare nicchie sottovalutate o opportunità inesplorate**.

Una volta definito il modello di *business*, la sfida successiva consiste nel **tradurre la visione strategica in azioni concrete**. In questo contesto, la mappa strategica della **Balanced Scorecard** emerge come strumento essenziale, consentendo di **visualizzare le relazioni causa-effetto tra diversi obiettivi strategici**.

Una mappa strategica base, ma comunque efficace, considera **quattro prospettive fondamentali**:

1. **finanziaria**: quali risultati economici dobbiamo raggiungere?
2. **cliente**: come dobbiamo apparire ai nostri clienti?
3. **processi interni**: in quali processi dobbiamo eccellere?
4. **apprendimento e crescita**: come possiamo continuare a migliorare e creare valore?

La **Prospettiva di apprendimento e crescita costituisce le fondamenta**: investendo in persone, sistemi e cultura organizzativa, si sviluppano le **capacità necessarie per eseguire i Processi interni** critici (innovazione, gestione clienti, operazioni, regolamentazione). Questi processi ottimizzati permettono di realizzare la Proposta di valore **per il cliente in modo distintivo ed efficiente**, soddisfacendo i clienti target e **conquistando quote di mercato**. La soddisfazione e fidelizzazione dei clienti si traduce, infine, in **risultati tangibili nella Prospettiva finanziaria**, con **crescita dei ricavi e maggiore produttività**.

La **logica è causale e integrata**: ogni miglioramento nelle competenze e nei sistemi (base) abilita processi migliori, che a loro volta consentono di **servire meglio i clienti**, generando, infine, i **risultati finanziari desiderati**. Le misure di *performance* (KPI) a ciascun livello permettono di **monitorare l'allineamento tra strategia ed esecuzione**.

I professionisti che padroneggiano la costruzione e l'implementazione di mappe strategiche sono in grado di **allineare l'intera organizzazione verso obiettivi comuni**, assicurando che ogni iniziativa contribuisca alla **realizzazione della visione aziendale**.

Essere informati su queste **tecniche aziendali** e **rimanere aggiornati sulle competenze tecnologiche** che ci permettono di **velocizzare i processi di analisi dei dati**, è assolutamente **prioritario per le aziende di oggi** soprattutto se si crede a quanto affermato proprio dalla mappa strategica che l'apprendimento e la crescita costituiscono le basi del successo di un'azienda. **Le organizzazioni oggi devono chiedersi:**

*“I nostri manager possiedono le **competenze necessarie per trasformare l'informazione in vantaggio competitivo**? Sanno integrare l'intelligence di mercato nelle decisioni strategiche quotidiane?”*

I *leader* aziendali più lungimiranti riconoscono **l'importanza di investire nello sviluppo di queste competenze critiche**. I professionisti che acquisiscono una formazione approfondita in strategia aziendale e *market intelligence* **non solo migliorano le proprie prospettive di carriera**, ma diventano risorse inestimabili per le organizzazioni che **cercano di navigare con successo nella complessità del mercato attuale**.

Nel contesto economico contemporaneo, la **capacità di formulare e implementare strategie** basate su una solida comprensione del mercato **rappresenta un fattore critico di successo**. Le aziende che vogliono rimanere competitive devono **sviluppare internamente queste competenze** o acquisirle attraverso percorsi formativi mirati e i professionisti che aspirano a posizioni di *leadership* dovrebbero considerare **l'approfondimento di queste tematiche** come un **investimento prioritario** per il proprio futuro professionale.

In definitiva, nell'era dei dati, la **capacità di trasformare l'informazione in decisioni strategiche efficaci** rappresenta forse la **competenza più preziosa nel bagaglio di ogni *manager***.