

**Tony Saldanha**

PERCHÉ LE  
TRASFORMAZIONI  
DIGITALI  
**FALLISCONO**

Come seguire un metodo rigoroso  
**per decollare**  
**e mantenere il vantaggio**

**Business** 4.0

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## Sfide e Opportunità per il Business nell'era dell'Industry 4.0

Coordinamento editoriale: **Alessandro Giaume** (BIP)

Come impattano la trasformazione digitale e l'Industry 4.0 sul business? Quali prospettive si aprono per gli operatori dei diversi settori, in particolare in Italia? Quali ostacoli vanno superati? Quali opportunità possono essere colte? E quali temi si possono definire "chiave" per comprendere meglio tutto questo?

Una Collana per definire le tematiche emergenti, capire i cambiamenti in atto e rispondere con proposte, casi e suggerimenti alle evoluzioni che ne derivano. Testi di autori italiani, pensati per il nostro mercato, ma anche traduzioni internazionali, per osservare e comprendere le novità che si dispiegano per il business a livello globale. Destinatari principali i manager e i consulenti che, dentro e fuori le imprese, devono confrontarsi con professionalità forti dal punto di vista tecnico: per condividere il loro linguaggio e muoversi senza imbarazzo su territori nuovi. Una Collana trasversale sui settori (HR, Operations...) e ampia per temi - IoT e business, Robotica e servizi, Artificial Intelligence e Deep/Machine Learning solo per citarne alcuni - che dia ai propri lettori strumenti efficaci per affrontare una nuova era del business.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Tony Saldanha**

PERCHÉ LE  
**TRASFORMAZIONI  
DIGITALI**  
**FALLISCONO**

**Come seguire un metodo rigoroso  
per decollare  
e mantenere il vantaggio**

Prefazione all'edizione italiana  
di Augusto Fazioli

Edizione italiana  
a cura di Alessandro Giaume

**Business 4.0**

**FrancoAngeli**

Titolo originale: *Why Digital Transformations Fail.*  
*The Surprising Disciplines of How to Take Off and Stay Ahead*

Copyright © 2019 by Tony Saldanha. All rights reserved.  
First published by Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA, USA.  
All rights reserved.

Traduzione dall'inglese di Giuseppe Carrara  
Edizione italiana a cura di Alessandro Giaume

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1<sup>a</sup> edizione. Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.  
Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese

*A @saldanhaclan – Ernest, Veronica, Julia, Lara e Rene.  
Una famiglia non può essere meglio di così*





# Indice

Presentazione all'edizione italiana, di <i>Augusto Fazioli</i>	pag.	11
Premessa, di <i>Robert A. McDonald</i>	»	13
Introduzione	»	17

## **Parte I - Perché le trasformazioni digitali falliscono e cosa fare al riguardo**

<b>1</b> Come sopravvivere a una rivoluzione industriale	»	23
<b>2</b> Le procedure da rispettare per raggiungere una trasformazione di Stadio 5	»	35

## **Parte II - I cinque stadi della trasformazione digitale**

### **Stadio 1**

<b>Fondazione della trasformazione</b>	»	55
--	---	----

<b>3</b> Committed Ownership	»	57
------------------------------	---	----

<b>4</b> Execution iterativa	»	67
------------------------------	---	----

### **Stadio 2**

<b>Trasformazione Compartimentata</b>	»	81
---------------------------------------	---	----

<b>5</b> Disruption Empowerment	»	83
---------------------------------	---	----

<b>6</b> Leve digitali	»	94
------------------------	---	----

<b>Stadio 3</b>	
<b>Trasformazione Parzialmente Sincronizzata</b>	pag. 107
<b>7</b> Modello di cambiamento efficace	» 109
<b>8</b> Strategy Sufficiency	» 123
<b>Stadio 4</b>	
<b>Trasformazione Completamente Sincronizzata</b>	» 135
<b>9</b> Riorganizzazione digitale	» 137
<b>10</b> Stare al passo	» 147
<b>Stadio 5</b>	
<b>Trasformazione inscritta nel DNA</b>	» 155
<b>11</b> Cultura Agile	» 157
<b>12</b> Percepire il rischio	» 167
<b>Parte III - Vincere con la Trasformazione Digitale</b>	
<b>13</b> La Trasformazione di NGS	» 183
<b>14</b> Come avere successo	» 191
Appendice A	
Checklist delle procedure sorprendenti	» 199
Appendice B	
Come usare le cinque maggiori tecnologie esponenziali	» 205
Ringraziamenti	» 219
L'Autore	» 222

*La diligenza è la madre della fortuna.*  
Miguel de Cervantes, *Don Chisciotte*



# Presentazione all'edizione italiana

Vado subito al sodo: se nella vostra organizzazione state facendo fatica a percorrere fino in fondo la strada della trasformazione digitale, oppure se dovete ancora iniziarla, questo libro fa per voi.

Non è un testo che mira ad impressionare il lettore, ma è uno strumento concreto su cui basare le riflessioni strategiche ed operative su come far funzionare la trasformazione digitale all'interno delle vostre organizzazioni.

Mi occupo di tecnologia ed innovazione di business da quasi trent'anni. In questo periodo ho imparato quanto sia importante l'esecuzione rispetto alla sola ideazione. Spesso, quando si pensa all'innovazione, si pensa all'atto creativo come unico motore del cambiamento. La realtà è diversa. Per innovare profondamente dobbiamo anche dimostrare una grande disciplina in fase di execution. Probabilmente è stata questa mia convinzione che ha fatto sì che “divorassi” in pochi giorni il libro di Tony. Ad ogni capitolo la mia espressione era sempre la stessa: “Sì, è vero!”.

In un mondo in cui molti autori sembrano fare a gara nel proporre teorie sempre più audaci – quando poi molti di loro, pur essendo seri practitioner, raramente sono manager o imprenditori che hanno vissuto sulla loro pelle certi slanci – è un vero piacere studiare l'esperienza di chi la trasformazione digitale l'ha vissuta in prima persona. Tanto più perché si tratta di un'esperienza fatta in una grande multinazionale, con la complessità che questo comporta. Poche sono in Italia le aziende con la stessa complessità, ma questo non vuol dire che il volume non sia adatto a realtà più piccole. I principi che illustra infatti, prima ancora che significativi dal punto di vista dei contenuti, sono basati su una grande dose di buon senso. Cosa che fa sempre bene nei grandi cambiamenti organizzativi.

Infine, l'approccio proposto si basa su una serie di fasi che, gradualmente, possono portare un'azienda tradizionale ad essere un'organizzazione pienamente digitale.

Tony ci accompagna nel percorso da lui vissuto in prima persona con un approccio equilibrato tra teoria ed esempi concreti. Il tutto viene poi inquadrato in un impianto generale che dà una visione strategica dell'approccio proposto.

Insomma, non saprei se inquadrarlo più come un testo teorico o un manuale pratico. Probabilmente è entrambe le cose e questo lo rende ancora più prezioso. Non è un libro da leggere e poi da dimenticare, è un libro da tenere sulla propria scrivania. È uno di quei libri che danno il meglio di sé quando li riempiamo di note e di post-it e poi li utilizziamo come una bussola, in questo caso per assicurarci che la trasformazione digitale sia di successo.

È chiaro che questo libro mi è molto piaciuto e quando mi è stato chiesto di scriverne la Prefazione ho accettato con piacere. Leggetelo quindi e, mi raccomando, portatelo sempre con voi!

*Augusto Fazioli*

Certified Coach ExO Works e Partner Business Integration Partners

# Premessa

“Tony”, chiedi, “com’è possibile che Peter Arnett della CNN abbia una parabola nella sua valigetta per trasmettere al mondo intero l’invasione dell’Iraq mentre i nostri magazzini non possono comunicare con il sistema di distribuzione nelle Filippine?”.

Diventai direttore generale delle operation di Procter & Gamble nelle Filippine a metà del 1991, dopo lo scoppio della Guerra del Golfo. Procter & Gamble era entrata anni prima nel mercato filippino attraverso un’acquisizione. Ma nel momento in cui diventai CEO non stavamo davvero sfruttando appieno il nostro potenziale. Avevamo magazzini sparsi in tutte le oltre settemila isole e non eravamo in grado di gestire tutti gli ordini. I magazzini non potevano comunicare fra loro o con le fabbriche. In quei tempi serviva un anno per far installare alla compagnia telefonica filippina una linea fissa e i cellulari non erano ancora affidabili. Per questo spinsi il nuovo capo del settore delle tecnologie dell’informazione, Tony Saldanha, l’autore di questo libro, a usare la tecnologia per risolvere il problema.

Ho sempre creduto nei benefici offerti dalla tecnologia digitale. Ho scritto programmi in *binary-coded decimal* (BCD) per un computer IBM 360 quando ero ancora alle superiori. A West Point ho frequentato ogni corso disponibile di computer software e hardware e ho scritto alcune parti di un programma assembly per permettere al mainframe computer di Honeywell di tradurre Fortran IV in BCD. Più tardi, come amministratore delegato di Procter & Gamble, ho avviato un processo che, secondo la rivista *Global Intelligence for the CIO* (aprile-giugno 2012), ha fatto diventare P&G la prima azienda Fortune 50 a “essere digitalizzata da un capo all’altro”. Vale a dire che ogni dipendente di P&G aveva a disposizione un pannello di controllo personalizzato sul proprio computer che permetteva di visualizzare dati e parametri in tempo reale e creare un menù a cascata

in base alle sue esigenze, organizzato secondo il marchio o secondo il Paese, per capire cosa stava succedendo e reagire di conseguenza creando un vantaggio competitivo. Abbiamo chiamato questa iniziativa Progetto Symphony, ed era guidata da Tony Saldanha.

Vedete, Procter & Gamble si stava rapidamente globalizzando negli anni Ottanta e Novanta e io sono stato fortunato abbastanza da essere parte di quel processo. Seguire incarichi per i nostri maggiori marchi come Tide in molteplici località internazionali come il Canada, le Filippine, il Giappone e il Belgio; guidare operation in varie regioni o continenti, tutto ciò mi ha convinto che la tecnologia può fornire il vantaggio competitivo per raccogliere le informazioni utili e diffonderle più ampiamente. Approfittare di questo potenziale significa digitalizzare prima della concorrenza. Oggi, questo discorso può sembrare piuttosto anacronistico. Il problema non è più “se trasformarsi”, ma “come trasformarsi”. Questo libro di Tony, basato su anni di esperienza e molti tentativi in tutto il mondo, fornisce un’importante guida su come aumentare le possibilità di successo della trasformazione.

Quando sono diventato l’ottavo segretario del Dipartimento degli Affari dei Veterani, il secondo dipartimento più grande del governo federale, dopo quello della Difesa, ho affrontato le stesse sfide per trasformare l’organizzazione usando le tecnologie digitali. Ero diventato segretario quando i dipendenti mentivano ai miei predecessori e falsificavano i conti, provocando l’inefficienza del servizio sanitario per i veterani di Phoenix. Il mio primo viaggio, dopo la ratifica del Senato, è stato proprio a Phoenix, dove ho scoperto che il sistema informatico che facevamo usare ai nostri pianificatori risaliva al 1985 e aveva la stessa schermata verde di MS-DOS. Ma al di là di questo, stavamo gestendo il nostro budget di oltre 185 miliardi di dollari con COBOL, un linguaggio di programmazione che usavo a West Point nel 1972. Ho assunto una persona che era stata CIO da Johnson & Johnson e Dell per aiutarmi a trasformare, con la tecnologia digitale, il Dipartimento. Per esempio, usando i principi dello Human-centered Design abbiamo creato un unico sito web per i veterani in modo da rimpiazzare un migliaio di siti disparati, molti dei quali richiedevano user name e password unici.

L’esperienza di Tony lo ha reso un esperto nella trasformazione digitale. Nelle Filippine e in Asia ha creato un nuovo modello per digitalizzare i nostri distributori – imprese dedicate che sostituivano le nostre capacità di vendita, stoccaggio e distribuzione in situazioni in cui i retailer erano troppo piccoli e diversificati per essere serviti direttamente dai dipendenti P&G. Come ho già rimarcato, Tony ha condotto il Progetto Symphony a livello globale mentre lavoravamo per far sì che la grande mole di dati che avevamo a disposizione potesse essere usata per un processo decisionale



più rapido, che ci desse un vantaggio competitivo in termini di velocità. Nelle divisioni P&G dell'Europa Centrale e Orientale, del Medio Oriente e dell'Africa, Tony ha ulteriormente perfezionato le connessioni fra la corporation e i suoi distributori attraverso un'iniziativa in grado di connettere questi ultimi alla corporation in tempo reale. Così ha garantito ai piccoli retailer, una visione più chiara e affidabile delle vendite e dello stato dei magazzini rispetto a quella dei vari Walmart negli Stati Uniti.

Mentre faceva carriera in P&G, Tony applicò le sue competenze nella trasformazione digitale in maniera più diffusa nell'azienda.

Consiglio sinceramente questo libro a ogni lettore. L'esperienza decennale di Tony e l'uso che fa del metodo della checklist ispirato al settore dell'aeronautica sono unici. Vi eviterà di fare gli errori che io e Tony abbiamo già fatto, vi aiuterà a sconfiggere il tasso di fallimento del 70% e permetterà alla vostra azienda di acquisire un reale vantaggio competitivo.

*Robert A. McDonald*

Già presidente e CEO, The Procter & Gamble Company;  
ottavo segretario del Dipartimento degli Affari dei Veterani



# Introduzione

Nella primavera del 2015, io e Brent Duersch, collega di Procter & Gamble e caro amico, stavamo preparando una conference call con un'importante società di consulenza su come affrontare una trasformazione disruptive. Brent, mentre allungava il braccio sul tavolo per terminare la chiamata, sogghignò: “O ci stiamo perdendo qualcosa, o nessuno di questi tizi ha mai eseguito una trasformazione digitale”. Quella era la nostra decima call in tre giorni con organizzazioni che si erano sottoposte a una sostanziale trasformazione di successo o avevano apparentemente un modello testato su come farlo.

Io e Brent stavamo cercando di elaborare una metodologia per una trasformazione disruptive della nostra organizzazione Global Business Services, che doveva essere efficace, sostenibile e scalabile. Stavamo iniziando a realizzare che, nonostante ci fossero delle intuizioni da guadagnare attraverso questi incontri, forse non avremmo trovato la risposta che stavamo cercando.

Mi accorgo soltanto adesso, quattro anni dopo, che la nostra situazione di allora è abbastanza comune oggi. Dirigenti, imprenditori, direttori nel settore pubblico, accademici, e perfino nuovi assunti nelle aziende, tutti comprendono chiaramente il potere dirompente della tecnologia nel mondo odierno. Sanno che è la principale minaccia in grado di modificare radicalmente la nostra generazione e allo stesso tempo ne è la più grande opportunità. Vogliono davvero trasformare il loro lavoro e le loro vite, ma la domanda assillante è: “Come?”.

Forse sei un dirigente che ha già investito tempo, soldi e credibilità nella trasformazione digitale. E tuttavia hai il dubbio fastidioso che qualcosa non vada bene, perché se anche hai riportato un successo episodico, non è servito a molto nel tuo business model complessivo. E, intanto, il tempo passa mentre continua senza tregua la disruption di imprese, settori indu-

striali, comunità e vite private. Nomi iconici come Sears, Macy's, Neiman Marcus, Tiffany e Harley-Davidson continuano ad avere problemi. Tocca a noi, come leader, determinare se le nostre aziende soccomberanno o avranno la meglio su quella che è ormai l'opportunità della vita.

Credo fortemente che ogni cambiamento sia un'opportunità e, vedendola da questa prospettiva, abbiamo a che fare con un'occasione di proporzioni storiche. I miei ventisette anni passati in P&G mi hanno fornito una grande esperienza che spazia dalla trasformazione digitale dei processi di vendita in Africa all'utilizzo dell'intelligenza artificiale per automatizzare porzioni del processo di produzione e distribuzione in tutto il mondo. Mi hanno permesso di essere in prima fila nello stipulare importantissimi accordi di esternalizzazione multimiliardari e in programmi di estrema riorganizzazione come l'incorporazione dei sistemi da 10 miliardi di Gillette in P&G, quando ero il direttore informatico di Gillette. Queste esperienze mi hanno fornito delle basi uniche per affrontare il più grande cambiamento gestionale che le aziende hanno davanti: trasformare il nucleo delle loro operation in una ossatura completamente digitale.

Quindi, al posto di essere scoraggiati dalla mancanza di buone intuizioni dai nostri incontri, io e Brent abbiamo lavorato il doppio. Abbiamo incontrato più di cento organizzazioni e individui nei mesi successivi: analisti, partner strategici, istituzioni di ricerca, università, altre imprese come la nostra, vicepresidenti, *accelerators* e altri ancora. Unendo le loro intuizioni con la nostra esperienza di prima mano, acquisita nel tempo in P&G, qualche idea chiara iniziò a emergere. In primo luogo, ci sono differenti gradi di trasformazione possibili e si deve essere diligenti per trovarne una completa e sostenibile per questi tempi di radicali cambiamenti. In secondo luogo, la sorprendente ragione del tasso di fallimento al 70% delle trasformazioni digitali è la mancanza di disciplina. E terzo, è possibile applicare approcci comprovati di riduzione del fallimento, come il modello rigoroso della checklist utilizzato in aeronautica, per migliorare significativamente le probabilità di successo della trasformazione digitale.

Se siete leader d'azienda, imprenditori, dirigenti o manager; se lavorate nel settore pubblico, in università o nel settore non-profit; se credete che la trasformazione digitale sia la massima sfida della nostra generazione e che il problema non sia "se", ma "come"; se siete interessati a sapere come altre organizzazioni e persone nel tempo hanno affrontato la questione, allora questo libro fa al caso vostro.

Mentre il mio viaggio nella trasformazione digitale di P&G e dei suoi servizi condivisi giungeva a conclusione, dopo il 2015, Brent continuava a scherzare sul fatto che dovessi documentare il nostro approccio. "Scrivi un libro!" diceva. Lo trovo divertente. "Io? Non scriverò mai un libro".

Forse la mia risposta era affrettata.

## Come leggere questo libro

Questo libro è pensato per chiunque riconosca appieno l'urgenza della trasformazione digitale e sia interessato a battere le scarse probabilità di successo in questo campo. Aiuterà a impostare il giusto obiettivo finale, dove il digitale diventa il "DNA vivente" dell'intera azienda. In aggiunta, fornirà una checklist di procedure su come arrivarci.

La struttura del libro segue il modello a cinque stadi per la trasformazione digitale. La prima parte prepara il terreno, prima descrivendo il dilemma affrontato da Global Business Services di P&G nel condurre una costante trasformazione digitale, quindi introducendo il modello dei cinque stadi e gli step specifici della checklist che possono essere usati per raggiungere con successo lo scopo. A seguire, la seconda parte spiega i cinque stadi in dettaglio. A ogni stadio sono dedicati due capitoli che descrivono, ognuno, la principale procedura da seguire rigorosamente per raggiungere il successo. Infine, la terza parte dimostra come tutte queste procedure possano essere assemblate per affrontare sistematicamente la minaccia della Quarta Rivoluzione Industriale.

Il mio obiettivo finale è quello di offrire strumenti e idee pratici, testati e affidabili su come prosperare durante una trasformazione digitale. Alla fine del libro si trovano un paio di risorse, "Checklist delle Procedure Sorprendenti" e "Come usare le cinque maggiori tecnologie esponenziali", che credo possano esservi utili. In ogni caso, la forma e la lunghezza del libro stesso sono una limitazione. Vi invito a visitare il mio sito web, [www.tonysaldanha.com](http://www.tonysaldanha.com), dove sono disponibili ulteriori esempi, strumenti e materiali, insieme a informazioni su come contattarmi per ulteriori approfondimenti.