

Guia per la digitalització de la teva empresa 4.0



Contingut

Presentació de la guia	3
Introducció	3
Etales en un Projecte de Transformació Digital	4
Punt de partida. On som?	4
Context estratègic – DAFO (Debilitats Amenaces Fortaleses i Oportunitats)	4
Context operatiu– Anàlisi de processos	4
Context digital – Diagnosi digital	5
Destinació. On volem anar?	8
Revisió de processos i Punts de contacte	8
Canvis en el model de negoci	8
Empatitzar amb el client.....	9
Pla d’acció	9
Llista d’accions.....	9
Priorització	9
Referències	10

Presentació de la guia

L'objectiu d'aquesta guia és presentar una breu síntesi de les passes que portarem a terme per endegar un projecte de transformació digital de l'empresa.

S'introdueix el concepte de Transformació digital i es presenten algunes de les eines que es fan servir en un procés d'aquestes característiques; no és objectiu de la guia descriure en detall aquestes eines sinó la seva aplicació en el context descrit.

Introducció

El concepte de Transformació digital té a veure amb la transformació d'un negoci traient partit de la tecnologia digital; fem servir la tecnologia com a facilitador per ser més eficient, competitiu i enfocat al client.

Per exemple, l'aparició de la **COVID19** ha obligat a que moltes empreses hagin hagut d'adoptar solucions de treball a distància, l'anomenat teletreball. En aquest cas estaríem portant a terme tasques a través d'un canal digital. Per parlar de transformació digital, hem d'anar més enllà; no ens hem de limitar a posar en marxa una eina que permeti la comunicació a través d'internet. Per implantar bé el teletreball cal **analitzar ben bé quines tasques volem realitzar a distància i adaptar el procés** per treure el màxim partit del nou canal, és llavors quan estarem transformant el negoci.

Quan parlem de Transformació digital, la paraula **Transformació** es refereix a l'estratègia de negoci. Usant la tecnologia com a palanca, l'organització està constantment replantejant (o transformant) els components del seu model i les baules de la seva cadena de valor per a avançar cap a allò que vol arribar ser, cap a la seva **Visió**. D'altra banda, La paraula **Digital** es refereix al mitjà que ens permet arribar a aquesta Visió.

Així doncs, la **Transformació Digital** vincula l'estratègia amb les tecnologies digitals. Com veurem al llarg d'aquesta guia farem canvis en l'estratègia, i els donarem suport mitjançant la tecnologia digital. Aprofitarem les possibilitats que ens ofereix la tecnologia per a que els canvis estratègics i els conseqüents canvis operatius centrin l'activitat de l'empresa en el seu client, tant intern com extern. És fonamental assegurar-nos que aquests canvis són ben incorporats per la nostra organització mitjançant una bona gestió del canvi.

Etapes en un Projecte de Transformació Digital

Com hem dit, l'empresa està en constant transformació i, per tant, revisant la seva estratègia i com portar-la a terme. Comencem, doncs, per analitzar la situació inicial de l'organització.

Punt de partida. On som?

Context estratègic – DAFO (Debilitats Amenaces Fortaleses i Oportunitats)

Començarem per situar l'empresa en el seu context des del punt de vista intern i extern i extern utilitzant l'eina DAFO (Debilitats Amenaces Fortaleses i Oportunitats). Utilitzant aquesta eina, el punt de vista intern analitza l'empresa "des de dintre", té en compte aquelles particularitats de la pròpia empresa sobre les que té possibilitat d'actuar. El punt de vista extern, en canvi, descriu l'entorn en que es mou; sobre el que no hi ha possibilitat d'actuar directament.

- Anàlisi interna: Debilitats i Fortaleses
- Anàlisi interna: Amenaces i Oportunitats

Farem servir el resultat de l'anàlisi DAFO per veure com **Corregir** les debilitats, **Afrontar** les amenaces, **Mantenir** les fortaleses i **Explotar** les oportunitats. A aquest pas l'anomenem, realitzar el CAME a partir del DAFO.

En el projecte de transformació digital, la realització del CAME ens permet detectar accions a realitzar per a les oportunitats que ens brinda el DAFO.

Context operatiu– Anàlisi de processos

A mig camí entre l'estratègia i l'operativa de l'empresa...

Realitzar una anàlisi de processos permet explicitar els passos que seguim en cada procés de negoci de l'empresa. Per exemple, podem escriure en detall quines són les fases que seguim per **aconseguir un nou client**.

Podem parlar de procedimentació: Anàlisi i formalització dels diferents passos que componen cada procés

Context digital – Diagnosi digital

Complementant l'anàlisi estratègica, la situarem en el seu context digital. La diagnosi digital avalua la situació de l'empresa segons una sèrie d'eixos que permetran situar l'empresa respecte cada un dels mateixos. Presentem algunes preguntes exemple que podrien servir en una anàlisi d'aquest tipus.

Cultura digital

És bàsic que un projecte d'aquest tipus sigui impulsat per la direcció.

Ens podem fer les següents preguntes:

- Quin compromís té la direcció de l'empresa amb la transformació digital?
- Hi ha un lideratge clar?
- Es contempla la transformació digital en el pressupost anual?
- Tenim planificació, full de ruta?

Valorarem aquest compromís basant-nos en:

- Si el nostre interlocutor és directament direcció, indica compromís
- Pregunta directa: creieu en la transformació digital i que us ajudi a ser més competitius? La resposta Sí ha de venir justificada per l'existència d'una persona o equip que se n'encarregui (lideratge) i/o que existeixi una partida en el pressupost i/o que es planifiqui.

En base a tots aquests factors podrem si realment la direcció recolza el projecte.

Persones i capacitats digitals

La transformació digital té molt a veure amb transformació cultural, basada en les persones.

Ens podem fer les següents preguntes:

- Quina és l'aptitud de les persones de l'empresa en l'ús de la tecnologia digital?
- I la seva actitud i motivació a fer-les servir i millorar l'aptitud?

Valorem com es mouen les persones en l'ús de la tecnologia preguntant-ho directament i posant exemples, si cal instal·lar un nou programa, com reaccionen les persones? N'aprenen ràpid, s'ho posen en contra, en tenen ganes...

Les decisions que pren la direcció es poden sustentar en la tecnologia, aquest és un punt que denota la importància que es dona al suport tecnològic. Normalment, sistemes de gestió corporatius encaminen a l'empresa cap a la dada única i de qualitat.

Ens podem fer les següents preguntes:

- Les decisions de l'empresa es prenen basant-se en dades?
- Com de fiables són aquestes dades?
- Què podem fer per a millorar la situació i obtenir dades úniques i contrastades?
- I, si tenim dades fiables, com les estudiem? Tenim eines tipus Business Intelligence - d'anàlisi avançada de dades? S'abusa de l'Excel?

Molt ús de l'Excel indicarà que no tenim una eina que ens faciliti la presa de decisions i l'estudi de la informació.

Estudiant aquestes respostes podrem tenir la primera llista d'oportunitats de millora.



Destinació. On volem anar?

Revisió de processos i Punts de contacte

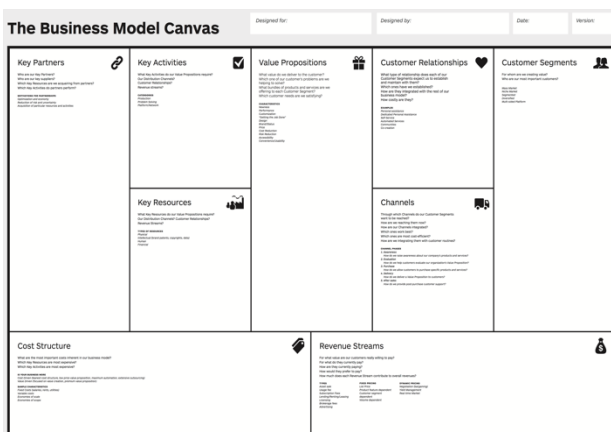
Fins ara hem analitzat la situació de l'empresa (DAFO), com es fan les coses (Anàlisi de processos) i, com se sustenten i es poden sustentar en la tecnologia digital (Diagnosi digital). Partint del resultat d'aquesta anàlisi, reviseu els punts de contacte amb **client intern** o **client extern**; així trobem oportunitats de reestructuració o millora.

Les oportunitats de millora i accions definides pel CAME les haurem de posar en marxa treballant sobre els processos de l'empresa. En concret, sobre els procediments, és a dir, sobre els passos que seguim per cada procés. Basant-nos en els punts anteriors, podrem veure com reestructurar i millorar els procediments. Seguint amb l'exemple anterior, un **punt de contacte** en aconseguir un nou client podria ser assistir a fires o congressos. Quan contactem un client potencial detectem l'oportunitat d'incloure directament la seva informació de contacte en un sistema digital, una simple app de digitalització de targetes de visita.

Canvis en el model de negoci

A partir dels punts anteriors determinem canvis a fer en el nostre model de negoci aprofitant la tecnologia digital.

Podem fer servir com a eina el Llenç del model de negoci (A. Osterwalder, 2005, 2009).



https://ca.wikipedia.org/wiki/Model_de_negoci_Canvas.

Anomenem **pivotatges** als canvis en dimensions del model. Quan aquests pivotatges ens porten a definir nous serveis, a passar de lògica de producte a servei parlem de **servitització**.

Escriure les característiques de la nostra empresa en cada una de les 9 dimensions proposades per Osterwalder permetrà tenir en compte les oportunitats i reestructuracions proposades fins el moment i veure com afecta a cada dimensió en concret.

Seguint l'exemple anterior, el fet d'incloure la informació de contacte del client directament en un sistema de gestió podia portar-nos a canviar fàcilment el **canal** pel que contactem el client, es podria automatitzar el contacte mitjançant eines de màrqueting automàtic.

Empatitzar amb el client

Un dels objectius de la transformació digital és enfocar al client l'activitat de l'empresa, tant al client intern com extern.

Podem fer servir dues eines addicionals: el **mapa d'empatia** (David Kelley) que ens permet posar-nos en el lloc del client i el **llenç de la proposta de valor** (Osterwalder) que alinea la nostra proposta amb necessitats reals del nostre client.

Aquestes dues eines poden matisar les diferents oportunitats de millora que haurem llistat fins el moment. El que hem de buscar és enfocar-nos al client fent servir eines digitals. En l'exemple que seguim, podríem haver detectat que els clients de 30 a 35 anys és que **valora rebre immediatament la nostra targeta** digitalment. Aquest fet ens porta a automatitzar-ho i fem que se li faci arribar la nostra targeta digital així que incloem la seva a la nostra base de dades.

Pla d'acció

Llista d'accions

L'anàlisi de la nostra situació actual, apartat 1, ens ofereix oportunitats de millora i la definició d'accions per assolir-les. Per altra banda, la definició de la situació desitjada, apartat 2, definirà les accions que hem de portar a terme per arribar-hi.

Llistarem totes les accions de cada un dels apartats i quines són les accions necessàries per decidir per on començar.

Priorització

Per prioritzar les diferents accions voldrem basar-nos en criteris de negoci. Així, determinarem l'impacte del resultat de cada acció. Prioritzem la llista combinant aquest impacte amb el cost - temps necessari per portar a terme les accions.

Donarem més prioritat a aquelles accions amb màxim impacte creuat amb el mínim cost - temps.

Definirem els guanys ràpids (quick wins) que aniran construint la nova situació i facilitant el canvi.

El resultat de seguir aquestes tres fases ens portarà a tenir una llista d'accions prioritzades segons els criteris de negoci de la nostra empresa. Aquesta llista d'accions transformen el nostre negoci aprofitant les oportunitats detectades i ho a aprofitant les tecnologies digitals, tenim plantejat un projecte de transformació digital.

Referències

50Minutos. El Modelo Canvas : Analice Su Modelo de Negocio de Forma Eficaz, Lemaitre Publishing, 2017.

ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/eada-ebooks/detail.action?docID=5335782>.