

GESTIRE LA TRANSIZIONE NELL'ERA DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

Stiamo attraversando uno dei periodi di cambiamento più intensi della storia e nessun settore e nessuna azienda ne sono immuni. I vantaggi competitivi tradizionali mutano in continuo e impongono agilità e chiarezza di obiettivi. La vera sfida non è decidere sin d'ora che cosa si farà, quanto piuttosto dotarsi di un modello di successo strutturato per gestire il percorso di trasformazione in maniera reattiva, flessibile e sostenibile.

di Giovanni Notarnicola e Marco Carvelli

La trasformazione digitale sta sconvolgendo i paradigmi competitivi classici e nessun settore ne è immune (Figura 1). Nel 2017 il valore azionario di Tesla ha superato quello di Ford, dimostrando di fatto il passaggio di testimone tra il vecchio mondo dell'auto a quello che sarà. L'automotive vive il momento più di fermento e più delicato della sua storia: l'elettrico, la connettività e la guida autonoma stanno cambiando definitivamente le regole del gioco, mettendo a dura prova le certezze consolidate dei maggiori produttori di auto e aprendo scenari dove ogni decisione nel prossimo futuro e la capacità di gestirla sarà determinante. Il gruppo Volkswagen alla fine del 2016 definisce la sua visione per il 2025, diventare un leader mondiale di mobilità sostenibile, una rivoluzione per un gruppo che fino a poco tempo aveva un'identificazione totale con il prodotto ("das Auto", l'automobile per definizione): la meta è chiara, ma è davvero possibile definire sin d'ora le diverse milestone di questo percorso?

Non solo l'automotive è in rivoluzione. Ad esempio, un produttore di macchine per sistemi di condizionamento industriale può oggi avere opportunità straordinarie dal mercato aftermarket, grazie alle possibilità che oggi le tecnologie offrono di disintermediare i canali tradizionali e generare maggiore fatturato e profittabilità con servizi personalizzati, ad alto valore aggiunto.

Il vantaggio competitivo di lungo termine è però un ricordo del vecchio mondo. Ad esempio, il settore delle macchine movimento terra sembrava aver già dovuto affrontare la sua rivoluzione, imponendo a dealer e distributori di passare da un modello basato sulla vendita al noleggio del bene. Dopo pochi anni si ripresenta uno stravolgimento del settore, perché i produttori di quei beni diventano i concorrenti stessi dei concessionari: i più grandi produttori di macchine movimento terra, come Caterpillar, offrono infatti servizi digitali integrati nel prodotto, come quello dell'asset management, imponendo ai rivenditori di ripensare la propria value proposition.

Dobbiamo quindi prepararci ad affrontare un mondo estremamente dinamico, a intraprendere nuove strade, a sperimentare nuove soluzioni e contemporaneamente mantenere il business tradizionale, intercettando il momento giusto in cui il nuovo può superare il vecchio. La vera sfida non è allora decidere sin d'ora che cosa si farà, quanto piuttosto quella di dotarsi di un modello di successo strutturato per poter gestire il percorso di trasformazione in maniera reattiva, flessibile e sostenibile.

FIGURA 1. Framework di trasformazione

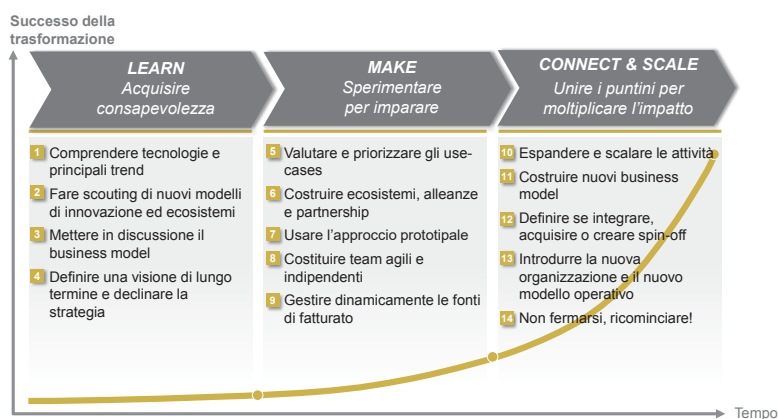


FONTE: PORSCHE CONSULTING

LEARN: ACQUISIRE CONSAPEVOLEZZA

Il primo passo è comprendere profondamente quali sono gli impatti potenziali della Digital Transformation per acquisire la consapevolezza necessaria a definire una meta a cui tendere (Figura 2). L'errore principale che si può commettere è infatti quello di essere defocalizzati in un percorso che richiede la massimizzazione dell'efficacia in ogni singola iniziativa, sottovalutando nuove opportunità ma anche minacce. L'ormai celeberrimo caso della Kodak dimostra proprio questo: la tecnologia per la fotografia digitale era stata sviluppata nei loro centri ricerca, era disponibile, ma la trappola di un vantaggio competitivo allora ritenuto sostenibile a lungo termine ha determinato la storia che oggi tutti conosciamo.

FIGURA 2. Le fasi e gli step della trasformazione



FONTE: PORSCHE CONSULTING

Learn è dunque acquisire consapevolezza e prepararsi all'avvento di nuove tecnologie e modelli di business potenzialmente disruptive, inquadrando la propria azione strategica in un'ottica di medio-lungo termine, correlata a un'azione di breve termine, in cui si identifichino cioè chiaramente i primi passi concreti da compiere nella giusta direzione.

1. Comprendere tecnologie e principali trend

Le possibilità offerte dalle tecnologie sono smisurate, ma possono essere raccolte all'interno di 6 cluster principali (Figura 3): intelligenza artificiale, internet of things, human augmentation, stampa di materiali, infrastrutture digitali e robotica. Ciascun cluster tecnologico racchiude al suo interno la combinazione di diverse tecnologie, mentre le applicazioni derivanti dal cluster o dalla combinazione degli stessi sono innumerevoli (*use-cases*). Un primo grande beneficio deriva dalla possibilità di rendere i propri processi più efficienti e performanti, un'*evoluzione* a un ritmo potenzialmente molto veloce. Allo stesso tempo è possibile innovare il proprio business model in maniera disruptive, affrontando una vera e propria *rivoluzione*.

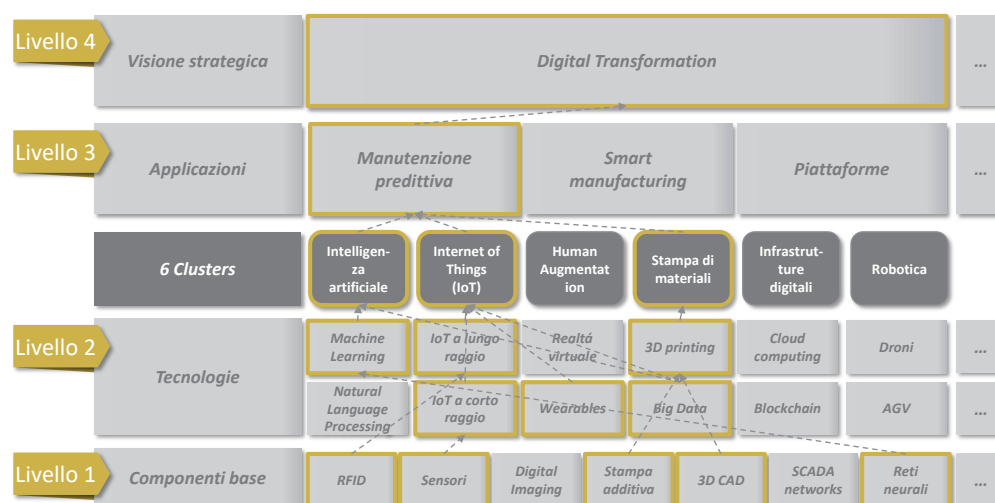
I trend sono essenzialmente determinati da cambiamenti sociali importanti, con rilevanti implicazioni per le aziende. La sostenibilità ambientale è ad esempio un trend in forte crescita. Per un produttore di cioccolata, ad esempio, porta a dover sviluppare nuovi packaging eco-friendly, ma anche a garantire la tracciabilità della filiera, per permettere al consumatore di verificare che quello che sta mangiando sia stato prodotto usando solo olio di palma da piantagioni certificate.

2. Fare scouting di nuovi modelli di innovazione ed ecosistemi

Conoscere ciò che esiste e ciò che potrebbe accadere va di pari passo con la capacità di saper fare innovazione, che sia di business model, di prodotto/servizio o di processo. Fare innovazione dall'interno, puntando solo su competenze e asset esistenti, è una strada poco sicura da percorrere. Investigare all'esterno le possibilità offerte da nuovi modelli di innovazione è fondamentale per valutare la soluzione più idonea ad accelerare la capacità di generare idee, svilupparle e portarle sul mercato il più rapidamente possibile.

A partire dagli anni '90 cicli di vita dei prodotti

FIGURA 3. **Interazione dei diversi livelli di tecnologie nel caso esemplificativo della manutenzione predittiva**



FONTE: PORSCHE CONSULTING

più corti e costosi di ricerca e sviluppo sempre più alti hanno messo in crisi il modello tradizionale (“chiuso”) di innovazione. La più recente globalizzazione della conoscenza tecnica di alto livello e l’esplosione del fenomeno start-up ha abilitato un nuovo modello di innovazione, aperto, che si basa sulla collaborazione all’interno di un ecosistema di partner. Questi partner comprendono università, centri di ricerca, fornitori, clienti, start-up, addirittura competitor.

Nel nuovo paradigma di open innovation non solo il *know-how* ma il *know-where*, cioè il sapere a quali partner strategici rivolgersi, diventa fondamentale per il successo e l’adattamento dinamico a mercati in rapida evoluzione.

3. Mettere in discussione il business model

All’estremo opposto di un classico business model basato sulla vendita di un prodotto fi-

sico vi è la trasformazione verso un modello completamente digitale. Naturalmente non è detto che questo sia il punto di arrivo cui tendere, ma è necessario un momento in cui mettere in discussione tutto, scrollarsi di dosso le convinzioni più consolidate, per valutare nuove strategie di successo. L’output di questo esercizio (*business model hack*) è molteplice: la consapevolezza di quali siano i valori determinanti del proprio brand rispetto ai quali fare perno per ogni tipo di evoluzione, la certezza di quali competenze debbano essere core, le conseguenti indicazioni su cosa investire e su cosa altresì disinvestire, i gap da dover colmare. Tracciare la distanza, sulle varie dimensioni dell’organizzazione, rispetto all’obiettivo, fornisce indicazioni essenziali sulle decisioni strategiche e sulla struttura organizzativa necessarie per avviare la trasformazione.

Brembo: preparazione a una rivoluzione

Brembo, multinazionale italiana da 2,3 miliardi di fatturato e leader mondiale nei sistemi frenanti, deve il suo consolidato successo alla capacità di innovazione, che non solo ha permesso di portare sul mercato prodotti sempre più performanti, ma anche soluzioni pionieristiche e rivoluzionarie, come la leggendaria pinza “rossa”. Oggi Brembo si prepara a una rivoluzione che sta per arrivare nel momento in cui il mondo dei motori termici tradizionali, lascerà spazio a quello nuovo dei motori elettrici.

Matteo Tiraboschi, Vice Presidente esecutivo del gruppo, ci ha raccontato: «Per noi la sfida più grande è affrontare questa rivoluzione andando in continuità con il business tradizionale». La complessità maggiore deriva dal dover mantenere una posizione di leadership in un contesto di trasformazione radicale e assai incerto. Innanzitutto le auto elettriche richiedono tecnologie completamente diverse e per un verso molto più semplici, dall’attuale sistema frenante per un’auto a combustione. Questo può favorire l’ingresso di ulteriori player nel mercato, e richiede conversioni pesanti, in

competenze e infrastrutture. Le auto saranno sempre più connesse, per cui esistono potenzialmente possibilità molto allettanti per sensorizzare i sistemi frenanti e passare a integrare servizi o cambiamenti di business model. Immaginiamo cosa potrebbe voler dire poter raccogliere le informazioni provenienti dai sistemi frenanti su milioni di auto circolanti: sarebbe come avere milioni di laboratori di ricerca e sviluppo in tutto il mondo, coprendo le più svariate condizioni di test, impossibili da replicare altrimenti. Si potrebbero così sviluppare prodotti sempre più efficienti, con incredibili vantaggi sul costo del materiale, sulle performance e sui prodotti e servizi proposti. Dalla potenzialità alla realizzabilità c’è di mezzo il dato. È infatti il dilemma sulla proprietà del dato, la risorsa a maggior valore nel futuro - che già oggi secondo *The Economist* ha superato quello del petrolio - a costituire opportunità o minaccia.

Se non è possibile sapere esattamente cosa accadrà, Brembo pone comunque come meta una visione di lungo termine basata sulle competenze core del prodotto, strutturandosi per poter affrontare la

trasformazione in maniera agile e reattiva, intercettando le opportunità e le minacce, sperimentando. La visione è di una “fabbrica unica”, che va da fornitore a cliente, per quella che è la Supply Chain del futuro, dove non ci sono magazzini intermedi e dove flusso di materiale e di informazioni si realizza come se tutto fosse in uno stesso posto e in un’unica azienda, grazie a una tracciabilità di end-to-end in tempo reale. Al centro della parte esecutiva, di *Make*, vi è un’organizzazione dedicata multidisciplinare, che riporta direttamente a Matteo Tiraboschi. È quella che Brembo definisce una “cabina di regia”, costituita da figure apicali e che comprende CEO, IT, Produzione, Business Development e, soprattutto, l’Organizzazione a cui è affidato il ruolo di regista. Perché l’Organizzazione si fa presto a capirlo: le acquisizioni riguardano anche settori, fino a poco tempo impensabili, come quelli dell’elettronica e del software. A questo si aggiungono massive assunzioni di programmatori, matematici, ingegneri elettronici e data analyst, perché queste competenze non possono che diventare il core della Brembo del futuro.

Omet: modello di innovazione radicale per l'azienda familiare italiana

Omet è un gruppo italiano con sede a Lecco, leader nella produzione di macchine per la stampa industriali. Da oltre 50 anni il gruppo è all'avanguardia tecnologica, avendo gestito con successo il percorso di evoluzione verso i processi di stampa digitale.

L'approccio di Omet alla trasformazione inizia valutando trend e opportunità su un nuovo mercato adiacente al proprio core business: la stampa di celle fotovoltaiche in plastica. Nel 2011 la Direzione di Omet decide di investire in una partnership strategica e di approcciare l'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT) per industrializzare un processo che era stato testato fino ad allora solo su scala di laboratorio. È così che nasce una proficua collaborazione che porterà nell'arco di pochi anni al trasferimento della tecnologia dalla scala di laboratorio alle macchine industriali di Omet, quindi alla costituzione di una start-up innovativa, Ribes Tech, ora facente parte del gruppo Omet, dedicata alla commercializzazione di celle fotovoltaiche in plastica. La start-up sta muovendo i primi passi in un mercato nascente dal grande potenziale, compren-

dente non solo applicazioni innovative in campo edile (pellicole fotovoltaiche per edifici) ma anche *wearable* (fogli di plastica ultraleggeri integrabili in zaini, ad esempio) ed internet delle cose (ricarica di dispositivi elettronici mediante *recycling* della luce ambiente).

Analizzando il percorso di Omet attraverso la "lente" del framework "*Learn, Make, Connect&Scale*", possiamo ritrovare alcuni elementi chiave. Innanzitutto il ruolo preponderante di una visione strategica di lungo termine, che ha dato al progetto il giusto tempo per potersi sviluppare da una fase di R&S pura e studio approfondito delle potenziali applicazioni e modelli di business, fino ai primi test sul mercato. Il modello di business stesso è evoluto: la start-up Ribes Tech si occupa della produzione e della commercializzazione di celle fotovoltaiche, quindi è questa entità che approccia in modo agile un mercato nascente in rapidissima evoluzione, mentre Omet agisce da società controllante e fornitore di macchinari per la stampa.

È attraverso un approccio di open innovation che Omet, entrata in contatto con

IIT, ha iniziato a collaborare con i ricercatori del polo di Milano per conoscere e approfondire i principali trend tecnologici che avrebbero contaminato l'industria della stampa (tra cui proprio il fotovoltaico stampato). Ed è proprio grazie a questo approccio che l'azienda ha potuto accelerare l'assorbimento di tali tecnologie, facendo leva su competenze esterne in sinergia con competenze interne.

Il progetto è stato sviluppato attraverso un contatto diretto tra la Direzione di Omet, i responsabili R&S di Omet ed il team di ricercatori IIT (poi diventati personale della start-up). Il team di progetto ha avuto di fatto libertà di movimento non solo per lo sviluppo prodotto ma anche per l'analisi del migliore approccio al mercato e la gestione dei contatti con i clienti potenziali. Come ci racconta Antonio Bartesaghi, Amministratore Delegato di Omet, «Questo ha permesso al progetto di procedere con grande agilità, evitando di imbrigliare il team all'interno di un processo di sviluppo prodotto "standard" che avrebbe inevitabilmente rallentato e potenzialmente soffocato l'approccio ad un mercato ancora da sviluppare».

4. Definire una visione di lungo termine e declinare la strategia

Anche oggi, la definizione di un punto fermo, una visione strategica alla quale tendere è la premessa fondamentale per riuscire a trasformarsi. La declinazione strategica è però il processo fondamentale per realizzare la propria visione, perché permette di legare concretamente le aree strategiche di intervento con le funzioni aziendali, in particolare costruendo la propria *agenda digitale*. Trasformarsi richiede consapevolezza vigile di quello che quotidianamente si fa rispetto alla meta finale ed estrema disciplina per assicurare che le iniziative dei singoli siano allineate ed armonizzate, come in un'orchestra.

MAKE: SPERIMENTARE PER IMPARARE

Avviare la transizione in modo sostenibile, controllando il rischio intrinseco nel percorrere

nuove strade, correggendo la rotta se necessario, allineandola continuamente alla visione di lungo termine. Essenziale nella fase di *Make* è lo sviluppo di un approccio prototipale, testando prime versioni delle soluzioni con rapide iterazioni di feedback. Questo approccio si contrappone nettamente a quello classico nel quale lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o modelli di business prevede lunghi cicli di perfezionamento prima di arrivare al lancio sul mercato.

Innanzitutto bisogna mettere al centro la *customer experience*, provando a immaginare aspettative e bisogni dei clienti per poi declinarli nelle caratteristiche target del proprio prodotto o servizio, arrivando il più velocemente possibile a una versione prototipale ma rappresentativa. Bisogna poi strutturare un approccio iterativo di perfezionamento basato sui feedback che generano le direttive di sviluppo successivo.

La parola chiave è agilità, ma il cambiamento più grande è di tipo culturale: promuovere la cultura dell'*errore intelligente*, in cui l'attitudine sperimentale è incoraggiata e l'errore è considerato un tassello fondamentale del percorso, è la sfida più impervia.

5. Valutare e prioritizzare gli use-case

La chiara definizione delle aree di intervento strategico fornisce gli elementi necessari per poter valutare i diversi *use-case* e definirne così le priorità di implementazione, dando la precedenza a quelli che riescono a massimizzare l'impatto e allo stesso tempo hanno un'elevata fattibilità. La valutazione di uno *use-case* non può essere ridotta alla mera valutazione del ritorno sull'investimento, in quanto è rilevante anche il relativo contributo alla realizzazione della visione: sensorizzare, ad esempio, una lampadina

ha sì la possibilità di offrire al cliente una migliore esperienza, ma abilita anche il costruttore ad essere un giorno parte di un ecosistema più complesso, in cui la lampadina comunicherà con terze parti all'interno di una piattaforma, per esempio con la sveglia, per regolare la propria intensità e favorire il nostro risveglio.

Verificare la fattibilità di uno *use-case* passa attraverso considerazioni di *readiness*, legata ad esempio all'infrastruttura tecnologica esistente, ma anche da elementi come la disponibilità di competenze necessarie.

6. Costruire ecosistemi, alleanze e partnership

Se in un'ottica di *open innovation* non basta saper fare bene ma occorre saper trovare i partner giusti per innovare rapidamente, la costruzione di un ecosistema di innovazione diventa fondamentale. Diverse tipologie di partner possono

Osram Fluxunit: approccio strategico all'open innovation

Osram, società tedesca leader nella produzione e commercializzazione di sistemi di illuminazione, display e *digital signage*, oltre a sensoristica basata su tecnologia fotonica, ha elaborato una visione strategica chiara: il futuro dell'illuminazione passa attraverso nuovi modelli di business e applicazioni molto distanti da quelle attuali. Per questo ha fondato un approccio strutturato all'innovazione che la porta a costituire nel 2016 un corporate accelerator denominato Fluxunit, dedicato al finanziamento di start-up e iniziative imprenditoriali esterne o interne all'azienda.

L'approccio è tipico dell'Open Innovation: fare leva su competenze esterne e rapidità di esecuzione tipica delle start-up, contaminando il proprio approccio all'innovazione. La prima fase per Osram Fluxunit parte dall'individuazione di ambiti dal forte valore strategico sui quali si vuole investire: *smart city*, *smart building* e *industrial applications*. Per assorbire i principali trend tecnologici e nuovi modelli di business in tali ambiti, Fluxunit interviene come incubatore di start-up. In cambio di equity, Osram offre supporto finanziario,

expertise tecnologica (fondamentale, soprattutto in fase di industrializzazione di prodotto), accesso al mercato e business coaching.

Il modello di uno spazio di incubazione fisico dedicato come Fluxunit, inoltre, agevola un passaggio fondamentale: la contaminazione tra start-up e azienda. All'interno del medesimo spazio fisico, team di startupper e team dell'azienda sviluppano le rispettive idee imprenditoriali, spesso collaborando e convergendo verso proposte comuni a elevata potenzialità.

Tale approccio permette all'azienda di raggiungere due obiettivi. Innanzitutto ha accesso a nuove tecnologie e nuovi modelli di business (si pensi alla tendenza alla *servitization* dell'uso della luce, cioè da un modello "vendo la lampadina" ad un modello "vendo l'uso della lampadina") che possono essere rapidamente implementati e testati sul mercato da start-up partecipate da Osram, minimizzando l'eventuale rischio di impatto negativo sul brand e massimizzando l'apprendimento attraverso cicli di test sul mercato. Fluxu-

nit permette quindi a Osram di costruirsi un proprio ecosistema di innovazione, strutturato per poter sviluppare sinergie con le proprie core competence (tecnologia e conoscenza del mercato). Fondamentale è lo sforzo di coordinazione tra i diversi partner di questo ecosistema e l'organizzazione aziendale.

Inoltre, Fluxunit costituisce un importante strumento per stimolare e capitalizzare sull'imprenditorialità del personale Osram. I team interni ad Osram hanno la possibilità di dedicare parte del loro tempo allo sviluppo di una propria iniziativa imprenditoriale, con il supporto di Osram. Il percorso di sviluppo può concludersi con la costituzione di una newco dedicata (di cui Osram può decidere se detenere quote societarie) o confluire in una business unit esistente o una nuova business unit. I team di personale Osram hanno quindi l'opportunità di apprendere e accelerare lo sviluppo verso il mercato di tutte quelle idee che altrimenti sarebbero rimaste, con alta probabilità, sugli "scaffali" dell'azienda, non avendo un chiaro mercato o business unit di riferimento.

Lego: connettere e scalare modelli di business digitali dirompenti

Lego, celebre multinazionale danese, fornisce un valido esempio virtuoso di capacità di connettere e scalare nuovi modelli di business. A partire da un periodo di forte crisi ad inizio anni 2000, con ingenti perdite, l'azienda ha affrontato un percorso di trasformazione digitale che ha portato a un Ebitda di 1,4 miliardi di euro nel 2014. Il successo di questa trasformazione si basa su tre pilastri: nuovi prodotti associati a servizi digitali, digitalizzazione del marketing e riorganizzazione delle competenze digitali aziendali.

Il punto di partenza della trasformazione è un progetto di Open Innovation *ante litteram* sviluppato con l'MIT Media Lab nel 1998, che ha portato alla creazione della piattaforma di robotica Lego Mindstorms, per lo sviluppo di robotica basata su Lego. L'approccio open è evoluto fino al lancio di una piattaforma di crowdsourcing per identificare nuove idee di Lego set: "Lego Ideas". La piattaforma ha permesso a Lego di scalare rapidamente il proprio scouting di idee innovative: tra le idee proposte

dagli oltre 100.000 designer registrati sulla piattaforma, le idee che ricevono più di 10.000 voti passano all'attenzione della Lego review board. L'ideatore riceve, in caso di lancio commerciale di successo, l'1% dei profitti associati al nuovo prodotto.

Anche sul secondo pilastro, digitalizzazione del marketing, Lego si è strutturata coordinando e connettendo molteplici iniziative, scalate a livello globale. Oltre allo sviluppo di strategie di *omni-channel marketing* basate su canali fisici (retail), digitali (online) e ibridi (contenuti in realtà aumentata a partire dalla scansione della confezione fisica), Lego ha sviluppato e sostenuto la creazione di una Lego Community, strumento di co-creazione di prodotto, già sottolineato nel caso specifico delle Lego Ideas.

Il significativo impatto delle piattaforme digitali sia a livello di prodotto e servizio, che a livello di marketing, ha portato l'azienda a rivedere la propria struttura organizzativa in chiave digitale,

terzo pilastro della rivoluzione Lego. In particolare, è stata creata per ogni business unit e funzione una figura di *Digital Officer* di riferimento, che ha il compito di coordinare le attività digitali nella propria area di competenza.

Questo approccio consente di avere una forte competenza digitale vicina alle diverse aree di expertise, oltre a permettere una gestione più efficiente delle tematiche IT. I diversi digital officer elaborano proposte di innovazione digitale in modo autonomo e si coordinano poi con il dipartimento di IT centrale.

Come espresso in modo efficace da Jørgen Vig Knudstorp, CEO di Lego, nel messaggio ai dipendenti prima delle ferie estive del 2015 «*No more digital strategy – executing strategy digitally*». In altri termini, la strategia digitale non avrebbe più dovuto essere un elemento a sé stante, allineato con la strategia corporate, ma la strategia corporate stessa avrebbe dovuto essere eseguita in modo digitale.

aiutare in fasi differenti del processo innovativo. Università e centri di ricerca sono una fonte ideale di soluzioni allo stato dell'arte tecnologico, che possono fornire un vantaggio competitivo sul mercato potenzialmente rivoluzionario in uno scenario di medio-lungo termine, in quanto il grado di maturità tecnologica non consente un immediato impatto sul business.

Il mondo delle start-up offre due opportunità di innovazione significative. Da una parte mette a disposizione innovazione tecnologica, vicina al mercato e idonea all'approccio agile, dall'altra l'interazione con start-up offre la possibilità a un'azienda di contaminarsi con nuovi modelli di business e assorbirne i principali elementi.

La ricerca e l'interazione con le start-up viene spesso mediata da incubatori, che permettono al mondo corporate e al mondo start-up di interagire in modo efficace. Il rischio maggiore per una corporate è infatti quello di "com-

prare" innovazione acquisendo una start-up, senza essere in grado di assorbirne il DNA, con il risultato frequente di spegnere la scintilla innovativa.

Fornitori, clienti e competitor rappresentano un ulteriore esempio di partner con i quali sviluppare innovazione strategica. Il *co-development* o *value co-creation* offre grandi opportunità di accelerare il processo innovativo.

7. Usare l'approccio prototipale

Come accennato, questo approccio è centrale nella fase *Make*: in contrapposizione ad un approccio tradizionale che prevede lunghi processi di sviluppo ed ottimizzazione del prodotto/servizio prima che possa essere offerto al cliente, l'approccio prototipale o di Minimum Viable Product (MVP) si basa su una forte interazione con il cliente spostata più a monte possibile nel processo di sviluppo di nuovi prodotti/servizi. Rapidità, agilità nell'adattarsi alle esigenze del

mercato, in costante mutazione, e capacità di fare *pivoting* (cioè virare verso nuovi percorsi di evoluzione prodotto/servizio o nuovi mercati target) sono le caratteristiche fondamentali dell'approccio prototipale.

Ciò vale anche per lo sviluppo di processi interni. Ad esempio, si possono testare nuove tecnologie di analisi per la manutenzione predittiva nella linea produttiva più critica di una fabbrica. E poi estenderle al resto delle linee della stessa fabbrica o a linee altrettanto critiche in diversi siti produttivi.

8. *Costituire team agili e indipendenti*

Innovazione, sperimentazione, velocità, sono alcune delle caratteristiche tipiche di una start-up e che devono diventare anche DNA di aziende che avviano il percorso di trasformazione digitale. Per farlo è necessario creare strutture organizzative indipendenti, che possano lavorare ai bordi dell'organizzazione funzionale esistente e che abbiano sufficiente grado di autonomia e competenze.

Da un lato vi è la necessità di avere l'indipendenza utile per poter generare nuove idee, per poter rompere lo status quo, per liberare la capacità di innovazione, dall'altro è fondamentale la sincronizzazione delle iniziative con il core business dell'azienda. La nuova figura del Chief Digital Officer può guidare questi team, quali "satelliti digitali" all'interno delle funzioni tradizionali, e può cambiare l'organizzazione dal punto di vista delle dinamiche e della cultura necessaria.

9. *Gestire dinamicamente le fonti di fatturato*

Due fattori determinano la necessità di avere figure professionali e processi focalizzati sulla gestione delle fonti di fatturato e di profittabilità derivanti dallo sviluppo delle iniziative di trasformazione digitale: la natura sperimentale delle iniziative prototipali e il contesto estremamente dinamico e in continua evoluzione.

Creare un link diretto tra sviluppo di soluzioni e *revenue performance* è di fatto uno dei cambi di paradigma necessari per la nuova era, dove il vantaggio competitivo è di breve termine e la velocità nell'essere i primi a intraprendere una nuova strada, ma anche nell'abbandonarla, può fare la differenza.

CONNECT & SCALE: UNIRE I PUNTINI PER MOLTIPLICARE L'IMPATTO

Una volta testata la propria idea, e perfezionata dai feedback, è possibile scalare gli effetti, ad esempio in una piattaforma o ecosistema a cui partecipano altri partner strategici.

Da un insieme di singole iniziative sviluppate in modo agile è possibile strutturare un approccio integrato coerente e sinergico, in modo da ottenere uno scenario d'insieme con un valore molto più ampio rispetto al valore delle singole iniziative.

10. *Espandere e scalare le attività*

A partire dal prototipo sviluppato in modalità MVP è possibile scalare rapidamente il concetto su molteplici linee di business o geografie.

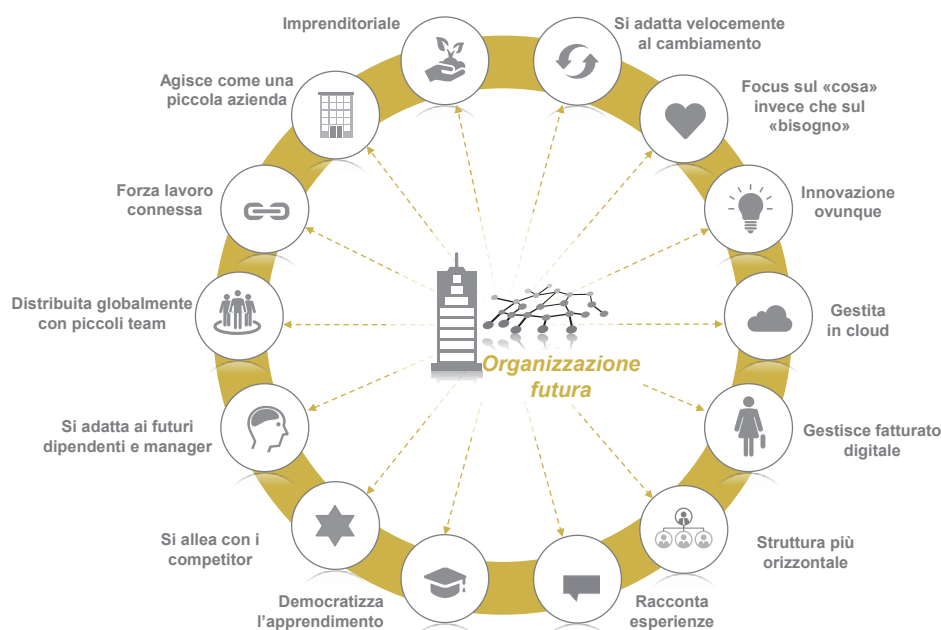
La stessa soluzione sviluppata, poi, può essere la base di una nuova piattaforma nella quale differenti player, già parte del proprio ecosistema innovativo o meno, possono innestare la propria proposizione di valore. Si pensi ad esempio a IBM che, con la propria piattaforma IBM Watson, fa leva su collaborazioni con partner strategici e sul lavoro di molteplici utenti esperti per aumentare la capacità di apprendimento del proprio algoritmo e quindi il proprio valore.

11. *Costruire nuovi business model*

Un nuovo business model può affiancare quello tradizionale o sostituirlo. Con riferimento ad aziende manifatturiere, lo sviluppo del business model può seguire due direttrici: da una parte l'evoluzione del prodotto, che da fisico può diventare prima connesso, poi intelligente e infine puramente digitale, trasformandosi in un'app su uno store di una piattaforma IoT; dall'altra lo spostamento della *value proposition*, passando da un modello tradizionale basato sul possesso a quello in cui si vende la prestazione, talvolta con potenziali di crescita esponenziali.

12. *Definire se integrare, acquisire o creare spin-off*

I nuovi business model, che hanno raggiunto una maturità di sviluppo sufficiente, possono essere portati avanti integrandoli nel restante business, o costituire una società separata che possa proseguire il business in autonomia, beneficiando di tale indipendenza come fattore di

FIGURA 4. **Principali caratteristiche dell'organizzazione futura**

FONTE: PORSCHE CONSULTING

successo. Ciò vale in particolare se esiste un brand con un'identità autonoma evidente.

13. Introdurre la nuova organizzazione e il nuovo modello operativo

Nel momento in cui è l'azienda tradizionale a trasformarsi, è anche tempo di scalare il modello organizzativo e operativo testato nella fase di *Make*. Particolarmente importante è trovare il corretto mix tra le figure e le competenze che devono essere integrate e quelle che è possibile far evolvere all'interno dell'organizzazione esistente. Non è possibile determinare a priori quale sia il corretto bilanciamento, perché i numeri sono profondamente legati al tipo di evoluzione dell'azienda rispetto al punto di partenza e alle competenze delle figure professionali coinvolte. Oltre a competenze puramente tecniche, esistono delle caratteristiche che sono trasversali e che saranno proprie di qualunque futura organizzazione. Sono fattori culturali che premiano su tutti un alto spirito imprenditoriale, una collaborazione diffusa ad ogni livello e la flessibilità

al cambiamento, intesa come capacità di mettersi in gioco continuamente.

Nell'era della digital transformation non riuscire a cambiare può significare non riuscire a sopravvivere: è questo che rende oggi il Change Management particolarmente critico.

14. Non fermarsi, ricominciare!

E proprio quando la trasformazione prende forma, è il momento di ricominciare. Le 3 fasi di *Learn, Make, Connect & Scale* sono cicliche. Ricominciare vuol dire rimettere in discussione ancora la visione, rispetto ai progressi raggiunti e rispetto a quello che nel frattempo accade presso i competitor e presso il mondo esterno. Non abbassare mai la guardia insomma. Ma, a questo punto, l'approccio farà già parte del nuovo DNA. ☺



GIOVANNI NOTARNICOLA, Principal Responsabile area Digital Transformation Porsche Consulting;
MARCO CARVELLI, Expert Digital Transformation practice Porsche Consulting.