

# CAVALCARE L'ONDA DIGITALE, CREARE NUOVI BUSINESS

MILANO, 26 MARZO, IL WOBI DÀ IL VIA AL PRIMO APPUNTAMENTO IN AGENDA PER IL 2019. LA PARTENZA È CON WOBI ON DIGITAL TRANSFORMATION, NUOVO FORMAT, FULL IMMERSION, CHE PUNTA A CONIUGARE IL MEGLIO DEL PENSIERO ACCADEMICO CON L'ESPERIENZA DI CHI HA GUIDATO LA DIGITAL TRANSFORMATION NELLE PROPRIE AZIENDE.

DI RAUL ALVAREZ



NELLA FOTO, NATHAN FURR, RICERCATORE E PROFESSORE PRESSO L'INSEAD, AUTORE DEL LIBRO THE INNOVATOR'S METHOD.

**PER L'OCCASIONE GLI ORGANIZZATORI HANNO INVITATO DUE KEYNOTE SPEAKER STIMATI DA DIGITALISTI E NON SOLO: CHARLENE LI, PRINCIPAL ANALYST DI ALTIMETER GROUP, AUTRICE DEL LONG SELLER, 'OPEN LEADERSHIP' E CONSULENTE DI FAMA INTERNAZIONALE.**

La sua mission è "Aiutare i leader a prosperare di fronte alle perturbazioni del mercato e a fare il primo passo verso un senso di empowerment e di ottimismo, temperato dalla conoscenza del viaggio che ci attende nel nuovo mondo guidato dalla digital transformation".

Il secondo è Nathan Furr, meno conosciuto in Italia, dal tocco vivace e squisitamente accademico. È assistent professor di strategia all'INSEAD, una delle business school più prestigiose d'Europa. Insieme a loro, Sergio Borra, CEO di Carnegie Italia ed Emanuele Veratti, partner di Bai and company e sponsor dell'evento.

**I 5 ERRORI DELLA DIGITAL TRASFORMATION** "Digital Trasformation: moda temporanea o pilastro della nostra futura esistenza?". Si chiede il giovane Furr. La risposta è ovvia: la digitalizzazione è oggi ampiamente riconosciuta come un fenomeno ineludibile e pervasivo, cultu-

rale e non solo tecnologico, nessuna azienda può permettersi di ignorarlo. La vera domanda allora è: quali sono gli errori che le organizzazioni avviate verso la digitalizzazione ripetono con maggior frequenza? Furr ne segnala cinque.

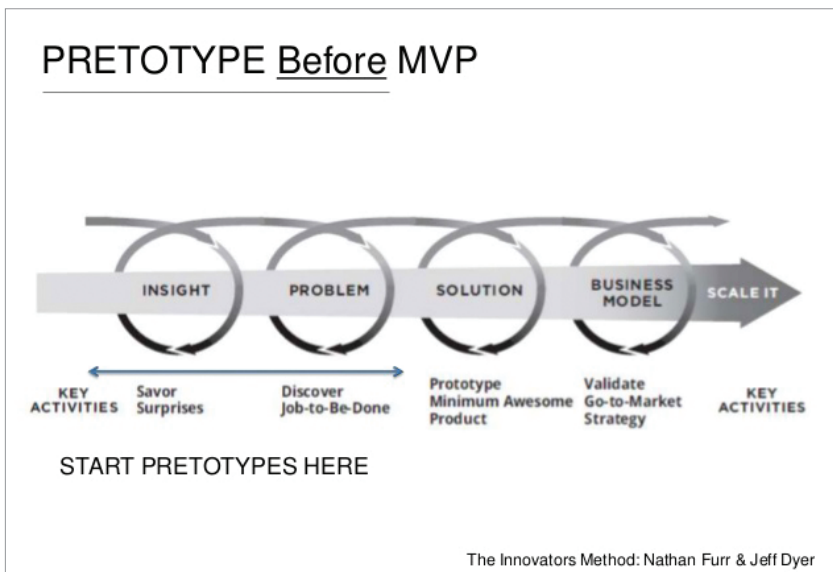
*Errore n.1: Digital Trasformation = Distruzione*

"Digital Transformation è un'ondata", precisa Furr, "ma sommergerà solo coloro che, avendone paura, ignorano il cambiamento che avanza". Ciò che la Digital Transformation distrugge (il core business di un'azienda, talvolta persino di un intero settore) spesso apre le strade a nuove opportunità. Storie di aziende la cui causa di distruzione ha finito col trasformarsi nella sua fonte principale di rinascita non mancano. Furr ne cita alcune, come la compagnia aerea russa Aereoflot. Fino al 2009 versava in una crisi profonda: cattiva reputazione, scarsa manutenzione, bassa qualità del servizio, fatturati in caduta libera. Nel tentativo di risollevarla dalla crisi fu chiamato un nuovo CEO.

A DESTRA, IL MODELLO D'INNOVAZIONE SVILUPPATO DA NATHAN FURR. SOTTO, AERFLOT, LA COMPAGNIA AEREA RUSSA CHE HA SUPERATO LA CRISI PARTENDO DALLE NUOVE UNIFORMI DELLE HOSTESS.

Vitaly Saveliev veniva dal mondo IT, nessuna esperienza nel settore, ma fiuto e lungimiranza da vendere. Prima mossa, cambia il colore delle uniformi delle hostess: sostituisce una tinta anonima con un rosso che attira l'attenzione e sprizza vitalità. Una decisione apparentemente insensata, con i tanti problemi più urgenti da affrontare. Ma è una scelta mirata, coerente con la sua strategia, di lì a breve accade il miracolo: si riducono i costi di gestione, netto aumento di passeggeri, fatturati in risalita. La compagnia aerea russa riprende il volo. Come è stato possibile? "L'ho chiesto a Saveliev in occasione della sua visita al nostro campus", racconta Furr. La risposta del CEO fu: "Tutto merito della digital trasformazione. Quando sono arrivato in Aereoflot c'erano 176 sistemi di business diversi. Ho ridotto i sistemi e automatizzato il 100% dei processi. Ciò ha diminuito i costi di gestione e consentito di fare investimenti. Altro cambiamento, prima i piloti si dovevano portare in cabina parecchi moduli cartacei da compilare. Li ho fatti sostituire con più agevoli ed efficienti tablet. Tutti i moduli ora sono gestiti automaticamente. Con la raccolta dei dati sull'equipaggio adesso sappiamo ogni cosa dei nostri clienti: come vogliono essere chiamati, quali pasti scelgono, chi è allergico a determinati alimenti, ecc. Conseguenza: possiamo personalizzare il servizio e questo migliora la qualità e la customer experience". "Fantastico", osservo, ma che senso aveva partire dalle uniformi delle hostess? "Il cambiamento comincia dall'esterno: una bella uniforme rossa comunica vitalità ed energia. Al resto ci ha pensato la digital trasformazione".

*Errore n. 2: Digital Trasformation = Prodotto digitale*  
Digital Trasformation può essere sia un prodotto che una piattaforma. Ma riuscire a fare il salto di qualità dall'uno all'altra non è facile. I prodotti generano un unico flusso di ricavi, mentre le piattaforme (intermediari che connettono più gruppi di utilizzatori e ne consentono l'interazione diretta) ne possono generare parecchi. Nel 2015 le aziende a più alta capitalizzazione di mercato erano piattaforme (Apple, Mi-



crosoft, Amazon, Facebook). Anche se alcune hanno iniziato con i prodotti. Ad esempio, Amazon ha esordito nel 1994 come distributore al dettaglio, solo sei anni dopo ha introdotto Amazon Marketplace. Ma non tutte le aziende riescono a fare il salto.

In seguito a una ricerca sulle aziende che hanno tentato di trasformarsi in piattaforme, abbiamo identificato le 4 azioni che fanno la differenza fra le trasformazioni efficaci e quelle inefficaci.

- 1) Troppi pensano che il passaggio a piattaforma possa rivitalizzare un prodotto in difficoltà. Sbagliato. Una piattaforma di successo deve partire da un prodotto eccellente che attira una massa critica di clienti e crea valore per evitare il passaggio alla concorrenza.
- 2) Non sempre la scelta è fra il prodotto o la piattaforma, a volte è meglio puntare sul 'modello ibrido' poiché, durante la transizione da prodotto a piattaforma, i prodotti rimangono spesso l'attrattiva principale per il cliente. Ciò che può ostacolare il salto da prodotto a piattaforma è la 'mentalità orientata al prodotto' che induce ad accaparrarsi la fetta più grossa della torta. Un caso per tutti, il primo iPhone era un prodotto a sistema chiuso che impiegava un numero ridotto di app prodotte da Apple. Alla fine Steve Job ha capito i vantaggi di una piattaforma più aperta. A un anno dal lancio dell'iPhone, ha aperto il primo Apple Store. Oggi l'azienda trae un valore dal modello di business ibrido, vendendo i suoi prodotti e tratteneendo il 30% sul prezzo delle vendite effettuate su piattaforma.
- 3) Bisogna convertire i clienti in utilizzatori della piattaforma. In che modo? Ad esempio coinvolgendoli, chiedendo loro suggerimenti per migliorare le funzionalità della piattaforma, rispondendo ai bisogni degli utilizzatori.
- 4) Occorre identificare e cogliere tutte le opportunità che scoraggiano l'imitazione.

*Errore 3: pensare di farcela da soli*  
Nell'era della connessione globale pensare di poter fare tutto da soli è impensabile. I sistemi che le aziende tecnologiche un tempo dovevano costruire dal nulla, ora sono messe a disposizione da fornitori esterni con indubbi vantaggi: sono stabili e migliorano di giorno in giorno. Possiamo oramai affidare alcune attività in outsourcing e concentrarci sul core business. Di fronte ai grandi progetti d'innovazione, quando non abbiamo tutte le risorse necessarie per farcela da soli, la soluzione migliore è: attivare un ecosistema di risorse. I leader di aziende consolidate si



IN QUESTA PAGINA, LIVING LAB, UN ECOSISTEMA DI INNOVATORI ORGANIZZATO A BERLINO DA CISCO.



trovano spesso di fronte a opportunità che non potrebbero sfruttare da soli. Per questo cercano partner con cui sviluppare soluzioni innovative su problemi condivisi. È la cosiddetta gestione multilaterale dell'innovazione o innovazione dell'ecosistema. Un approccio centrato sullo sviluppo rapido dell'idea e sulla commercializzazione veloce. Casi di questo tipo d'innovazione ne esistono ormai diversi. Quello di Cisco è uno dei più noti. Nel 2015 Cisco organizza un raduno a Berlino con alti dirigenti di aziende come Airbus, DHL, Caterpillar. Obiettivo: trovare insieme soluzioni innovative a problemi comuni. Il Living Lab (come Cisco chiama questi incontri) è un sistema originale per cogliere nuove opportunità che nessuno potrebbe sfruttare in piena autonomia, tanto meno con altre aziende dello stesso settore. Living Lab differisce da altri approcci apparentemente simili, come ad esempio le alleanze di R&S, perché si focalizza sulla commercializzazione rapida delle idee e sul superamento di complicati accordi sulla proprietà intellettuale, evitando di lasciare queste innovazioni alle startup e successivamente doverle acquisire. "Non possiamo fare tutto da soli, perciò", consiglia Furr, "create e catturate valore con ecosistemi di partnership".

#### Errore 4: trascurare i nuovi business model

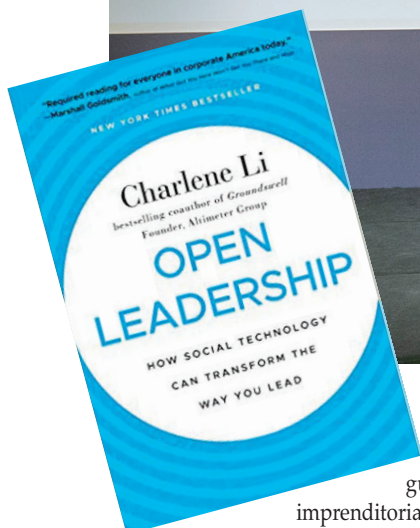
Le piattaforme ridisegnano i modelli di business e rivoluzionano persino interi settori: Amazon, Google, Uber hanno fatto scuola. E

non sono i soli. Nuovi competitor si stanno affacciando sui mercati rendendo obsolete aziende sino a ieri leader, oggi troppo lente per sopravvivere. Ripensare il proprio modello di business, ovvero "La logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore, è urgente e indispensabile, specie alla luce della digital transformation".

Il business model supporta la strategia aziendale e aiuta a scoprire come creare valore per il cliente, oggi obiettivo principale di ogni impresa. L'innovazione dei business model spinti dalla digital transformation genera nuove opportunità. Una per tutti: la possibilità di passare da un mercato B2B a uno B2C, sino a ieri assoggettati all'intermediazione. Il consiglio di Furr è: "Affrettatevi a scoprire come il digitale trasforma il vostro modello di business, prima che siano i nuovi modelli di business a trasformarvi, senza il vostro consenso".

#### Errore 5: usare gli strumenti obsoleti per fare execution

"Chiedete ai leader dell'innovazione cosa pensano delle pratiche tradizionali di management, come quelle che s'insegnano in un tipico MBA". Elon Musk afferma: "Nelle mie aziende noi assumiamo nonostante l'MBA, non per l'MBA". E Scott Cook, co-fondatore di Intuit rincara la dose: "Quando vengono da noi degli MBA dobbiamo riaddestrarli ex novo, nulla di ciò che hanno appreso li aiuterà a fare innovazione". In cosa peccano gli MBA? "Continuano a usare strumenti



e metodi che funzionavano nel mondo lento di ieri, non in quello veloce di oggi. Conseguenza: non sviluppano mentalità imprenditoriale”.

Attingendo alla famosa 'strategia Oceano blu', Furr distingue il 'management rosso', quello di ieri, ormai in via d'estinzione, dal 'management blu', quello adatto al mondo di oggi, agile, innovativo, smart, che pensa e agisce come una startup.

**IL METODO DELL'INNOVATORE** “A Stanford ho collaborato con una design school”, racconta Furr, “è lì che ho cominciato a sperimentare il modello delle strat-up e ad adottare strumenti come il design thinking, la lean startup, il business model, l'open innovation, a scoprirne il valore. Il primo passaggio dell'innovatore consiste nel porsi domande contro-intuitive, chiedersi sempre: perché? Oppure, perché no? Intercettato il problema su cui lavorare, bisogna continuare ad avere un sano scetticismo che spinge a chiedersi: è un problema importante anche per il cliente? Perché il cliente rimane il motore di ogni processo di innovazione. Se quello che volete risolvere non è un problema importante per lui, inutile sprecare energie e ingegno. Una volta certi di lavorare sul 'problema giusto', occorre distinguere il problema dai sintomi, andare a fondo alle cause e trovare la soluzione. Individuata l'idea-soluzione non bisogna passare subito alla realizzazione del pro-

SOPRA, CHARLENE LI, PRINCIPAL ANALYST DI ALTIMETER GROUP E AUTRICE DEL LIBRO OVER OPEN LEADERSHIP IL LONG SELLER SULLA LEADERSHIP NELL'ERA DELLA DIGITAL TRASFORMATION. SOTTO: ELABORAZIONE DI FURR DELLA STRATEGIA 'OCEANO BLU'.

dotto innovativo, ma iniziare con un test sugli utenti iniziali (gli early adopter) per verificare l'impatto di quello che Eric Ries nel suo libro Lean Startup Way (pubblicato Italia da Franco Angeli) chiama il Minimum Viable Product, ovvero il 'prodotto minimo fattibile' che bade bene”, avverte Furr, “non è ancora il prototipo, ma un prodotto che ha solo le caratteristiche di base, cioè il minimo indispensabile per farlo funzionare. È il 'modello in scala ridotta' dell'idea/soluzione da cui partire per raccogliere i primi feedback, e apportare eventuali modifiche, per passare quindi alla realizzazione del prototipo. Quando tutto è pronto sarà il momento di sviluppare un business model e rendere scalabile l'innovazione”.

Questo approccio adottato da Furr ha ispirato il suo ultimo libro, *Il metodo dell'innovatore*, ed è l'approccio che, a suo dire, dovrebbe ispirare gli MBA di ultima generazione, in grado di sfornare manager innovativi e resilienti, visionari, in grado di cavalcare l'onda della digital disruption.

**LA CUSTOMER EXPERIENCE, SECONDO CHARLENE LI** Con la pubblicazione di *Open Leadership*, Charlene Li è diventata un punto di riferi-

MANAGEMENT ROSSO	MANAGEMENT BLU
Pianificazione impeccabile	Prova & errore (sperimenta e apprendi)
Evita l'errore	Fallisci velocemente e cambia
Analisi rigorosa	Test veloci
Impara dai business case	Impara dagli esperimenti
Pensa (rallenta la soluzione)	Agisce (soluzioni veloci)
Ottimizzazione	Apprendimento
Centrato sull'esecuzione	Centrato sull'innovazione

Prendi e fa che accada	Aiuti gli altri ad avere successo	Sei sempre un passo avanti
<p><b>Ti prendi la responsabilità</b> per averlo fatto, per mantenere le tue promesse, per le conseguenze delle tue azioni</p> <p><b>Tu sei delegato</b> a motivare gli altri, mantenere lo slancio e creare impatto</p> <p><b>Tu domandi</b> attivamente per aiuto e feedback. I tuoi colleghi ti aiuteranno a riuscire se glielo permettono</p> <p><b>Tu parli</b> accreditare un buon lavoro e avere il coraggio di affrontare prestazioni scadenti</p> 	<p><b>Collabori</b> metti da parte gli impegni personali per raggiungere gli obiettivi che contano</p> <p><b>Ascolta</b> investendo negli altri, indipendentemente dallo status, dal background o dalle opinioni</p> <p><b>Contribuisci</b> attraverso le linee di business e coinvolgi persone al di fuori dell'area</p> <p><b>Ti fidi</b> dell'intenzione e della competenza degli altri</p> 	<p><b>Sfidi</b> le convenzioni, la complessità e le tue ipotesi ma solo quando sei pronto a far parte della soluzione</p> <p><b>Porti il cambiamento</b> adattandoti rapidamente quando la situazione richiede un nuovo approccio</p> <p><b>Tu inventerai e semplificherai</b> se non funziona lo reinventerai, se funziona lo rifarai meglio</p> <p><b>Sei coraggioso</b> ammetti e impari dagli errori essendo aperto agli altri</p> 

SOPRA, I VALORI ESPRESSI DAL CODICE ARANCIO DELLA ING BACK.

mento nel mondo digitale. “Molte aziende pensano che ogni trasformazione abbia oggi a che fare con la tecnologia. Ma la tecnologia”, ricorda Li, “è solo un mezzo. Il fine è cambiare i rapporti di forza all’interno delle organizzazioni”. Un digitale, dunque, a servizio delle relazioni aperte, della conoscenza diffusa, del potere distribuito. L’intervento di Charlene Li pone al centro della sua riflessione la customer experience, focalizzandosi su tre aspetti diversi: la strategia aziendale, la cultura organizzativa e la leadership.

**INIZIARE DALLA STRATEGIA** Soddisfare la customer experience è il principale obiettivo di ogni impresa. “Ma come potete realizzarlo se non avete rapporti diretti con i clienti?”, chiede Li ad una platea perplessa. La domanda è ingannevole, la risposta prevedibile: “In realtà ognuno di voi ha a che fare con customer experience, direttamente o indirettamente. Conoscere il cliente è al cuore della strategia. Uno degli strumenti più adottati per prefigurarsi i comportamenti d’acquisto è la Customer Journey. Ma Li ne ridimensiona l’efficacia: “È un metodo lento e statico, mentre i cambiamenti delle abitudini sono veloci e i clienti ben informati sul valore offerto dai prodotti della concorrenza”. La strategia vincente consiste allora nel focalizzarsi sui clienti di domani, non solo su quelli di oggi.

Uno dei casi di successo di questo approccio proattivo alla customer experience è Adobe. “Già nel 2012”, racconta Li, “l’azienda aveva deciso di traslare tutto il pacchetto software sul cloud. Sono stati cliente-centrici poiché hanno capito in anticipo che le persone volevano usare il software senza pagare il servizio con le modalità usate in passato. Spostandosi dai pacchetti software al cloud, la gestione dei ricavi cambiava. Sono passati così al sistema d’abbonamento annuale. Avevano messo in conto che nel primo anno i loro ricavi sarebbero scesi, tuttavia si è verificato un fenomeno inaspettato: nonostante la discesa dei flussi di cassa è aumentato subito il prezzo delle azioni. Molte aziende rinunciano a proporre iniziative di digital transformation perché temono le resistenze degli azionisti orientati al breve. Ma Adobe ha triplicato i ricavi e le azioni valgono ora otto volte di più rispetto al prezzo del 2011”. Questo bell’esempio di customer experience proattiva dovrebbe fare riflettere.

**I 5 SUGGERIMENTI DI CHARLENE LI** Come riuscire a focalizzarsi sui clienti del futuro? Li suggerisce cinque strategie.

- 1) Inserire i clienti nel proprio dashboard (cruscotti, sistemi di navigazione ecc.). “Solo ciò che possiamo misurare possiamo anche gestire”.
- 2) Accantonate i dati psico-demografici del passato, puntate piuttosto

ad elaborare una mappa dell’empatia che è uno strumento più moderno ed efficace perché parte dall’esperienza sensoriale del cliente: cosa fa, cosa dice, come si sente, cosa pensa. Queste mappe invitano a porsi domande concrete, sintoniche con le reali modalità di consumo del cliente.

- 3) Costruite un comitato consultivo clienti per avere continuamente il polso del mercato.
- 4) Cercate in azienda le persone ‘ossessionate dal cliente’, saranno la vostra principale risorsa.
- 5) Definite il cliente del futuro, usando i dati delle ricerche, anziché affidarsi al sentito dire.

**PROSEGUITE CON CULTURA E LEADERSHIP** “In azienda si riflette tanto sul digitale e troppo poco di cultura organizzativa. Eppure è da quest’ultima che bisogna partire affinché un cambiamento sia realmente sostenibile. Se la cultura organizzativa è impreparata ad accoglierlo, la strategia fallirà nell’execution. Quando si portano avanti iniziative di distruzione, occorre la piena fiducia nella cultura organizzativa, dal Board in giù tutti si devono muovere nella stessa direzione. Le aziende con culture orientate alla trasformazione continua, come ad esempio, Southwest Airlines (la più grande compagnia aerea low cost al mondo) hanno successo perché sono costantemente in sintonia col cliente: ne seguono l’evoluzione, curano il cliente sin da quando prendono a bordo il loro bagaglio. È una cultura cliente-centrica, si adatta alle trasformazioni della domanda e si fonda su cinque importanti principi: agilità, sfida, ownership, apertura, disciplina. Di questi, il più importante è la disciplina perché innovazione”, ricorda Li, “non significa ‘senza regole’, semmai regole diverse, più funzionali ai nuovi obiettivi. Non a caso le aziende più distruttive sono anche le più disciplinate, dotate di processi chiari e trasparenti. Inoltre, nell’avviare la Digital disruption non basta sapere cosa cambiare, occorre sapere anche, cosa portarsi dietro del passato che può servire anche nel futuro”.

In questa direzione, il caso più eclatante riportato da Li è quello della banca ING di Amsterdam. Nel 2014, questa banca ha rivoluzionato da cima a fondo la propria cultura burocratica adottando il metodo Agile derivato dalla cultura IT. Le strutture gerarchiche classiche sono state smantellate per lasciare spazio a gruppi di team auto-organizzati con sistemi di auto-valutazione, di auto-controllo e di auto-definizione dei Key People. Per ‘disciplinare’, guidare e sostenere le persone nel cambiamento, l’azienda ha anche elaborato il Codice arancio dove sono indicati i comportamenti attesi e premiati. Una rivoluzione radicale per una banca. Ma i risultati di business e il clima aziendale ne hanno risentito positivamente. La lezione appresa è oggi sui manuali delle business school.

**MK**