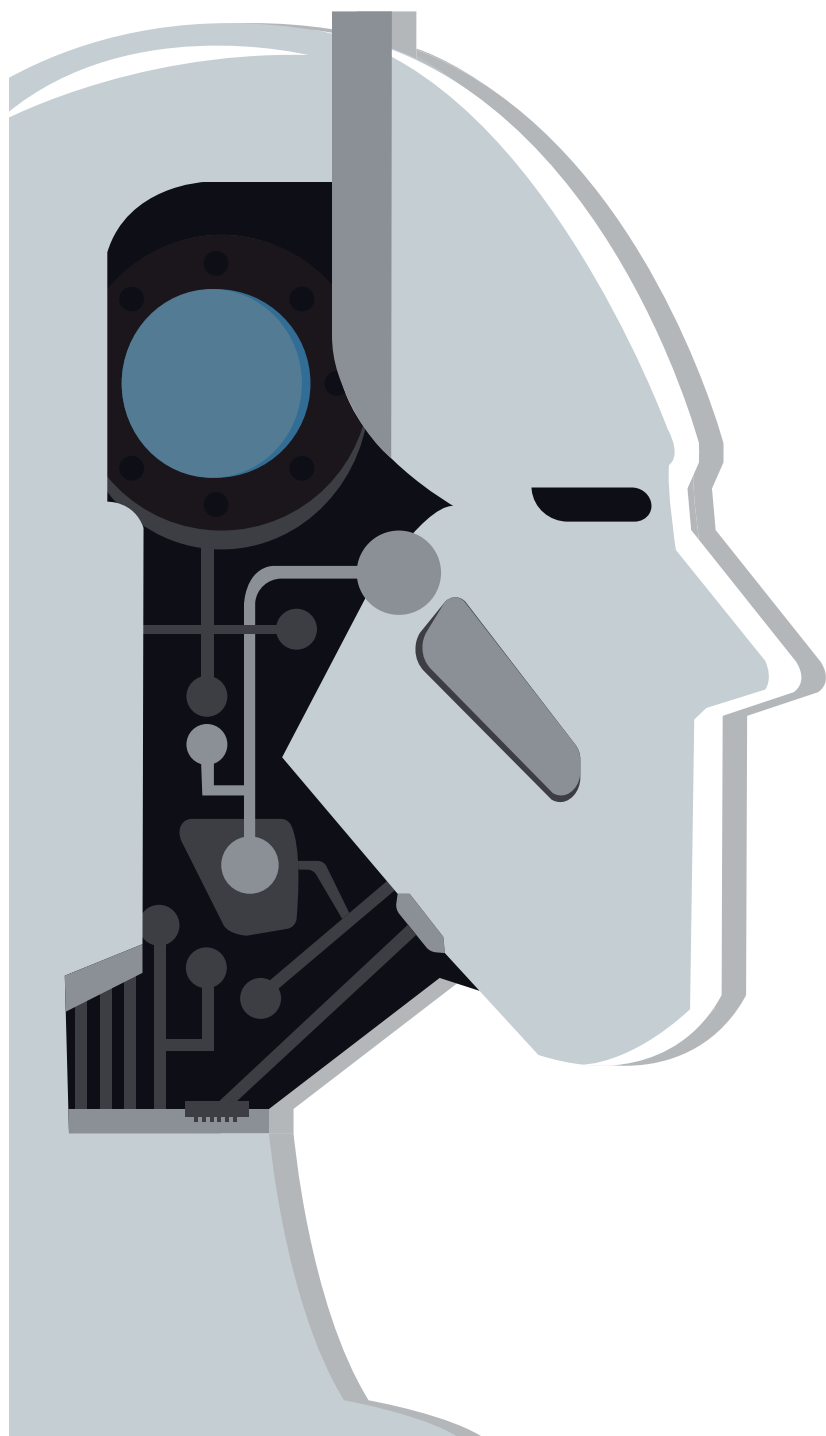


LA PERSONA AL CENTRO DELL'ERA DIGITALE



**DI JOSEF NIERLING
E GIOVANNI NOTARNICOLA**

Troppo spesso rivolgiamo la nostra attenzione alla struttura organizzativa, non alle persone che ne fanno parte; al prodotto, non al cliente per il quale dovrebbe essere progettato; alla tecnologia, non al bisogno strategico a cui risponde.

Le nuove tecnologie digitali stanno effettivamente trasformando l'economia, le relazioni sociali, l'ambiente in cui siamo immersi: ci troviamo in un vibrante momento di trasformazione, nel quale si stanno delineando gli elementi imprescindibili per il successo dell'impresa del futuro. In questa fase di trasformazione la persona è al centro ed è fondamentale focalizzarne tre manifestazioni chiave sulle quali investire l'attenzione manageriale: la soddisfazione dei desideri del cliente, attorno a quali costruiamo il nostro valore; la forza creativa del cambiamento, generata dai collaboratori; e la forza realizzatrice delle nuove idee, espressa anch'essa dai collaboratori.

L'INNOVAZIONE PARTE DALL'OSSERVAZIONE PROFONDA DELLE PERSONE

Spinta da una congiuntura economica favorevole, l'innovazione è oggi tra le priorità strategiche di numerose aziende. Frequentemente, però, l'innovazione parte da uno scouting di nuove tecnologie, non dall'ascolto del cliente. Ciò porta a numerosi delusioni sui payback degli investimenti o a una cautela eccessiva nell'innovare. Chi riesce a innovare con successo parte dall'osservazione e comprensione profonda del cliente. Qual è il nuovo bisogno, spesso inespresso, che possiamo intercettare? Per fare un esempio: più di 15 anni fa Porsche, in maniera pionieristica e inaspettata, ha innovato lanciando il suo primo SUV, che rispondeva a un'esigenza del cliente completa-

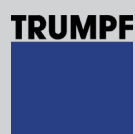
mente nuova. Avrebbe avuto lo stesso risultato massimizzando l'applicazione di tecnologie innovative sui modelli prettamente sportivi esistenti? L'osservazione profonda del cliente è oggi sicuramente facilitata. Se, dopo la prima rivoluzione industriale, abbiamo indebolito il contatto diretto tra produttore e consumatore, in quanto intermediato da una complessa supply chain basata sull'efficienza dei volumi, oggi la connettività digitale ci permette di riconquistare la relazione con il singolo cliente. È questa una conoscenza del cliente "umana" e personale, diversa ma di intensità analoga a quella della fase pre-industriale degli artigiani e negozianti.

Questa conoscenza consente una proposta di valore sempre più "sartoriale" e personalizzata, e un'interazione con il singolo cliente molto più facile. C'è, inoltre, un secondo aspetto, che possiamo guidare: l'interazione tra clienti. Oltre alla costruzione di valore, di innovazione, di reputazione rivolta al singolo cliente, l'azienda di oggi può lavorare sulla rete di clienti. Ovvero, può ascoltare le interazioni tra clienti, capirne le percezioni relative alla propria offerta e i bisogni non soddisfatti, identificare e supportare quei clienti che possono influire sugli altri, essere co-creatori del valore insieme all'azienda stessa.

LA CREATIVITÀ DELLE PERSONE È LA LEVA DELL'INNOVAZIONE

Per innovare mettendo il cliente al centro dobbiamo far leva sulle persone all'interno dell'azienda che creano il nuovo valore. Se, nel passato, abbiamo dedicato i migliori talenti a risolvere i problemi più complessi, oggi dobbiamo focalizzarli nell'individuare nuove opportunità e, soprattutto, a valutare queste opportunità in termini di potenziali economici realizzabili. E, per la velocità di cambiamento che stiamo vivendo, i talenti da ricercare sono quelli dotati di eccellente agilità nell'apprendimento: questa dote, guardando al futuro, è più rilevante di una profonda esperienza in ciò che in questo momento è al centro delle nostre attività ma potrebbe non esserlo domani. Da molteplici esperienze di consulenza in diversi settori, crediamo fortemente che si possa agire sul contesto organizzativo per facilitare in maniera importante il processo creativo, spingere le persone a vedere le sfide del business attraverso





L'OPINIONE

Personalizzazione, servizio e relazione

di Marcella Montelatici, Managing Director Trumpf

Stiamo passando ad un'economia dove le parole chiave saranno personalizzazione, servizio, relazione. La rivoluzione digitale ci sta dando l'opportunità di pensare ad un prodotto pensato per lo specifico cliente e per le sue specifiche esigenze: dobbiamo portare la capacità sartoriale nei grandi volumi, tornando quindi ad una forma di artigianalità, ma su vasta scala. Questa mass-customization è abilitata e resa possibile dall'interconnessione e dalla gestione dei dati ma è un nuovo modo di lavorare che ci impone di riappropriarci di un approccio personalizzato. Per affrontare questo cambio culturale e di paradigma ci siamo ispirati ad altre divisioni di business che per loro natura lavorano da sempre per singoli progetti. Abbiamo avviato parallelamente un progetto di revisione dell'organizzazione di vendita per passare – come illustrato da Stephan Haeckel nel suo libro illuminante *Adaptive Enterprise* - da un approccio “make & sell” ad uno “sense & respond”, offrendo soluzioni individuali che partono dalle reali e mutevoli esigenze del cliente. In Italia, poi, la crescente domanda di macchinari dettata dagli incentivi fiscali ha portato con sé l'esigenza di soluzioni one-to-one per connettere le macchine a tutti gli altri sistemi aziendali. Per questo abbiamo realizzato per i nostri clienti un “Open House” dove protagonista è stata la competenza di TRUMPF nella gestione dell'intero processo produttivo end-to-end, e non le funzionalità della singola macchina. Ampliando ulteriormente l'orizzonte si potrebbe pensare addirittura ad una “filiera 4.0” tra le imprese che porterebbe ad una maggiore efficacia nel trovare soluzioni sinergiche per tutti gli attori della catena del valore, un approccio che in Germania ha radici profonde e che ci piacerebbe promuovere in Italia.



L'OPINIONE

Artigianalità tecnologica

di Ranieri Niccoli, COO Lamborghini

Per realizzare la nostra trasformazione digitale dobbiamo comprendere che il vero valore di Lamborghini è l'artigianalità e le specifiche competenze. E le nuove tecnologie servono a massimizzare questo valore unico: per le persone che realizzano i nostri prodotti le tecnologie devono essere quasi “trasparenti”, devono aiutarle a concentrarsi sul valore aggiunto che individualmente danno al prodotto. Nelle aree non ancora impattate dalla trasformazione c'è qualche timore: non quello di essere sostituiti dall'automazione, ma quello di trovarsi in un ambiente di lavoro nuovo con attività più complicate. Noi evitiamo proprio questo. Siamo in un viaggio, stiamo sperimentando, Lamborghini si sta popolando di nuove persone e nuove sfide. La tecnologia oggi ci aiuta a utilizzare la tecnologia: offriamo ai collaboratori training che, attraverso la simulazione in ambienti produttivi virtuali, insegna a utilizzare al meglio i nuovi strumenti digitalizzati. Se utilizzarli non lo è, gestire questi nuovi sistemi è invece complesso: ci stiamo progressivamente dotando di team di supporto alla digitalizzazione cross-funzionali, che si affiancano all'IT ma non lo sostituiscono. Anche l'organigramma nelle operations sta cambiando.



L'OPINIONE

Un ambiente che genera i “campioni”

di Andrea Menti, Business Unit Manager ABB

L'innovazione in ABB parte dalle persone: cerchiamo di valorizzare le competenze dei nostri talenti e sviluppare la loro capacità di aprirsi all'esterno, di creare network e relazioni anche al di fuori dai confini aziendali, di pensare in maniera nuova alle nostre soluzioni per i clienti. Sono persone che sanno lavorare muovendosi all'interno delle diverse aree di competenza dell'organizzazione attingendo e coinvolgendo le risorse necessarie, mossi da motivazione propria e curiosità personale. Come diceva Forbes Carlile, storico allenatore australiano di nuoto, il nostro obiettivo non è di produrre campioni, ma di creare un ambiente in cui i campioni siano inevitabili. Recentemente, attraverso una survey interna su 1.200 persone, dagli operai ai dirigenti, abbiamo scoperto nei singoli collaboratori competenze digitali uniche, che non sarebbero mai emerse in un assessment tradizionale delle competenze. Alcuni di loro hanno potuto sperimentare per 4 mesi in mini-laboratori interni alcune tecnologie innovative e hanno proposto diversi *use-case* preziosi. I nostri talenti sono propensi per propria attitudine al maggior rischio spesso collegato a una soluzione innovativa, ma, in generale, dobbiamo creare una cultura aziendale e un ambiente che li protegga da un eventuale fallimento, come fossero start-up interne: solo così si avranno soluzioni davvero innovative e differenzianti. Le persone di ABB stanno sviluppando un nuovo modo di apprendere, basato sull'iterazione, come un algoritmo di Artificial Intelligence: sanno leggere rapidamente il contesto, interpretare e prioritizzare la rilevanza di innumerevoli informazioni, e testare con semplicità le idee, sperimentandole per valutarne i reali benefici.

nuove prospettive e collaborare nella generazione di nuove idee. Non serve investire su complesse piattaforme digitali di collaborazione, quanto piuttosto sui fattori ambientali che “spingono” (*nudging*) i comportamenti della persona. Anche al tempo della comunicazione digitale, che virtualmente elimina le distanze, è dimostrato che si collabora maggiormente con le persone con le quali ci si incontra fisicamente più spesso. L'architettura degli uffici diventa perciò una leva potente per influenzare positivamente i comportamenti sociali.

LE IDEE CREATIVE DALLA FORZA DI CAMBIAMENTO DELLE PERSONE

L'implementazione di nuovi modelli di business, di nuove strategie, di innovativi processi abilitati dal digitale è possibile solo attraverso il coinvolgimento di tutte le persone impattate. Per una trasformazione digitale di successo bisogna rendere chiara a tutti i collaboratori la

visione strategica del futuro, l'agenda digitale dell'azienda, rendere espliciti i gap di competenze e costruire un consistente piano di *re-training*. Se l'importanza della formazione delle persone è facilmente intuibile, lo è meno l'esigenza di cambiare i modelli organizzativi. I nuovi modelli di business, per velocità e complessità – ma anche le nuove generazioni di lavoratori, i millennials - richiedono approcci manageriali diversi, strutture organigrammatiche nuove e valori aziendali coerenti. Sono loro, le persone all'interno della nostra azienda, che renderanno realtà la visionaria Impresa 4.0. 🍌



JOSEF NIERLING, Amministratore Delegato Porsche Consulting; **GIOVANNI NOTARNICOLA**, Associate Partner Porsche Consulting.