

Introduzione

Reinventare la reinvenzione

L'amministratore delegato di una grande società di consulenza avrebbe anche potuto trovare in qualche modo divertente l'ironia insita nella situazione, se non si fosse reso conto della gravità del problema. Insieme ai suoi colleghi vantava decenni di esperienza in fatto di consulenza alle imprese di tutto il mondo, alle quali spiegava come tirare avanti mentre la disruption travolgeva un settore dopo l'altro. Ora, però, con tutto quel proliferare di tecnologie digitali, dall'Internet a banda larga ai servizi cloud, ai dispositivi mobili, il suo core business – ovvero la consulenza, per l'appunto – cominciava a essere schiacciato da una parte e dall'altra. Dal basso, provider di alta qualità con sede in India offrivano ai clienti globali un outsourcing a basso costo per lo sviluppo di applicazioni e altri servizi tecnologici da tempo fondamentali per il business della sua azienda; questi stessi provider cominciavano inoltre a puntare verso servizi a maggior valore aggiunto, entrando così in diretta competizione con la sua stessa società. Dall'alto, i giganti dell'hardware e i fornitori di piattaforme software puntavano sui software proprietari per convertirsi in solide società di servizi, minacciando di interferire nelle relazioni strategiche che la sua azienda coltivava da anni con gli alti dirigenti delle imprese del Global Fortune 500.

All'orizzonte, intanto, il rapido addensarsi di nuvole nere – le tecnologie emergenti, tra cui quelle digitali basate su web e dispositivi mobili e i social media collaborativi – minacciava di portare la disruption praticamente in tutti i campi. Le economie di scala per le piattaforme tecnologiche lasciavano, per esempio, intravedere la concreta possibilità che i prodotti software soppiantassero un gran numero di professionisti esperti.

Nel momento in cui i mercati di riferimento dell'azienda registravano una fase di stallo o un calo nella crescita, altri soggetti erano pronti a estrarre un valore nuovo dalle imprese tecnologiche emergenti. L'opportunità era lì, a portata di mano, nella sala comandi dell'azienda. Ma il management non era in grado di coglierla. Era come se questo valore fosse in qualche modo intrappolato, bloccato. Più che una strategia nuova, quello che serviva era un nuovo approccio alla strategia: un approccio che consentisse all'azienda di sfruttare al meglio le nuove tecnologie, trasformandole da minacce di disruption in opportunità di profitto. E che le consentisse di farlo in fretta. Per prosperare, l'azienda avrebbe dovuto battere in capacità innovativa i competitor più veloci e rivoluzionare il proprio core business prima che a farlo fosse qualcun altro.

Questa azienda che qualche anno fa – il 2014, per la precisione – sottostava potenzialmente al rischio di disruption era Accenture, la «casa» dei tre autori di questo libro: Omar Abbosh, Paul Nunes e Larry Downes. Questo libro nasce dunque dall'esperienza di Accenture non solo nel reinventarsi, ma anche nel reinventare l'idea stessa di reinvenzione come qualcosa di essenziale e possibile nel pieno di un'incessante rivoluzione tecnologica.

Per accelerare la crescita presente e sancire la propria leadership in vista delle opportunità future, Accenture aveva bisogno di rimodellare il proprio business. Dovevamo reinvestire in maniera sistematica nei nostri asset fondamentali – comprese le nostre persone, la nostra proprietà intellettuale, la nostra cultura e i nostri sistemi informativi –, tutti già messi alle strette dalle congiunture avverse. Una volta fatto questo, è entrata in gioco quella che si sarebbe rivelata la nostra intuizione chiave: di fronte a una prevedibile imprevedibilità, una singola «trasformazione» su larga scala non è sufficiente. Rianalizzando la storia dei successi e dei fallimenti in campo imprenditoriale nell'ultimo mezzo secolo, abbiamo concluso invece che l'unica soluzione ai cambiamenti continui e potenzialmente devastanti era la reinvenzione costante, una riprogettazione del business che ci consentisse di fare perno (*fare pivot*, come diciamo noi) su un'opportunità per passare alla successiva, con la massima rapidità e la massima efficienza.

Nello specifico, Accenture aveva bisogno di equilibrare le proprie iniziative strategiche attorno a tre fasi distinte del ciclo di vita

aziendale: i prodotti e servizi maturi, ormai prossimi all'obsolescenza (il vecchio, *old*); le offerte attuali più redditizie (il presente, *now*); e le iniziative all'avanguardia, mirate all'immediato futuro (il nuovo, *new*). Avevamo bisogno di far crescere i profitti in tutte le fasi, mettendo in circolo il valore già presente ma intrappolato. Avevamo bisogno di far ruotare senza soluzione di continuità il business attorno a un fulcro di asset centrali, che ci permettesse di spostarci da uno stadio all'altro, di reagire con tempestività alle mutate condizioni del mercato e all'emergere di disruptor tecnologici: un approccio alla creazione di valore aziendale che abbiamo finito per battezzare *wise pivot*.

Proprio in quanto parte dello stesso *wise pivot* di Accenture, il nostro think tank interno, Accenture Research, ha analizzato per oltre due anni l'impatto della tecnologia su aziende di ogni dimensione, vecchie e nuove, in tutti i settori e a ogni latitudine. Tre erano gli aspetti che ci premeva comprendere: quali settori fossero vulnerabili alla disruption; in che modo le aziende di successo individuino le opportunità per creare valore; e come le organizzazioni leader sappiano far perno sui propri asset per rispondere al cambiamento generato dalla disruption. Volevamo altresì vedere come i leader riescano a generare ulteriore crescita nei loro business tradizionali aprendo al tempo stesso a nuove attività che abbiano raggiunto velocemente la portata necessaria a generare profitti.

A oggi abbiamo condotto analisi economiche e studi di caso su più di tremila fra le maggiori imprese in termini di fatturato, operanti nei venti principali settori industriali, determinando sia i fattori chiave della disruption sia le nuove strategie che le aziende leader hanno sviluppato per trarne il massimo vantaggio. Abbiamo inoltre intervistato o parlato con migliaia di manager per comprendere il loro punto di vista. Tutta l'attività di ricerca ha trovato convalida nell'esperienza sul campo, nel lavoro condotto insieme a clienti di vari settori per aiutarli a realizzare lo stesso tipo di pivot strategico messo a punto per il nostro business. Nelle pagine di questo libro faremo costantemente riferimento ai risultati della nostra ricerca, includendo gli spunti ricavati da casi studiati nel dettaglio e dal nostro impegno con le aziende leader. Per ulteriori informazioni sul modo in cui è stato condotto il lavoro e per conoscere le nostre ultime con-

siderazioni, visitate il nostro sito web: <https://www.accenture.com/us-en/innovation-architecture-accenture-research>.

Lo studio di queste storie, capaci di ispirare e talvolta far riflettere, vede al centro leader riconosciuti nei settori più disparati, dalla vendita al dettaglio all'industria manifatturiera, dai servizi finanziari ai prodotti di consumo, e ha rivelato, come del resto nella nostra esperienza, che sfruttare la disruption richiede molto più che avere una visione. Richiede, tra le altre cose, una coraggiosa leadership tecnologica guidata da manager di alto livello, la creazione e l'acquisizione di attività potenzialmente disruptive e un processo coordinato che riqualifichi i dipendenti e riequilibri gli asset da una fase del ciclo di vita aziendale alla successiva. Questi elementi critici sono più che semplici aspirazioni. Sono imperativi che devono essere tradotti in nuove strategie adatte all'era digitale e messi in pratica con precisione, usando le tattiche di guerriglia attuate dalle startup disruptive.

Sviluppare nuove strategie che permettano di liberare il valore intrappolato, agendo simultaneamente sui tre fronti *old*, *now* e *new*, e rifocalizzando ripetutamente il business intorno a un nucleo di asset vecchi e nuovi: sono questi gli elementi del wise pivot.

>

Qualsiasi azienda può eseguire il proprio pivot e trasformare minacce esistenziali in preziose opportunità per mettere in circolo valore inespresso. Ma non fatevi illusioni: non è un compito per i deboli di cuore. Nei mercati guidati dai cambiamenti continui basati sulla tecnologia – praticamente tutti, ormai – a ogni pivot ne segue un altro e poi un altro ancora, e questo richiede un approccio strategico che non punti a contrastare il flusso quanto a cavalcare le onde della disruption.

Il wise pivot va oltre aziende e tempistiche, liberando un valore che c'è ma che resta intrappolato. Attraverso strategie di rotazione interconnesse che operano all'interno e tra le fasi del ciclo vitale – *old*, *now* e *new* – le imprese leader riallocano di continuo asset e investimenti allo scopo, appunto, di bilanciare tutt'e tre le fasi. Un approccio di questo tipo garantisce ricavi continui da asset fondamentali ormai probabilmente prossimi all'esaurimento e genera i profitti necessari

a investire nel futuro, mentre l'azienda si sposta rapidamente verso la fase *now* per raggiungere la fase *new* in maniera sostenibile. Invece di continuare a sfruttare gli asset principali (prodotti, clienti e tecnologie), il *wise pivot* vi ruota intorno secondo una traiettoria controllata:

- *old*: anche se clienti e mercati mutano sempre più velocemente, perché l'impresa resti in vita occorre rimanere ancora ben focalizzati sull'offerta *core* e sui ricavi che essa è in grado di generare. Se si esce prematuramente dal mercato o semplicemente si smantellano prodotti e tecnologie ancora vitali per quanto maturi, di fatto si rinuncia a profitti essenziali per gli investimenti futuri. I manager capaci di padroneggiare il *wise pivot* applicano le tecnologie *new* alle offerte *old*, facendo ripartire una crescita che può alimentare il *pivot* verso il futuro;
- *now*: chi sa padroneggiare il *wise pivot* continua a investire in modo strategico nei propri prodotti e nei propri servizi di maggior successo, nella speranza di dare un'ulteriore sferzata alla crescita dei ricavi e dei profitti. Anche in questo caso, l'iniezione di nuove tecnologie e innovazioni può accrescere e ottimizzare le opportunità di business e aprire persino nuove direzioni per il core business; direzioni imprevedute o trascurate nella fretta di arrivare alla fase *new*;
- *new*: il *wise pivot* richiede un'attenta pianificazione e un'idea precisa sulla tempistica della disruption successiva. Il successo può arrivare solo dopo una serie di fallimenti spettacolari, come è avvenuto per esempio con i servizi che offrivano libri e musica digitale. Il punto essenziale sta nel ridurre al minimo i fallimenti per raggiungere la fase *new* con un approccio redditizio e scalabile. La giusta combinazione fra prezzi delle tecnologie di input e disponibilità dei componenti, oltre alla volontà e alla capacità di crescere rapidamente quando i mercati decollano, devono procedere in perfetta sintonia.

Per quella che è la nostra esperienza, poche imprese sono pronte ad abbracciare il nuovo, anche quando è ormai evidente che il core business si sta sgonfiando. Le compagnie petrolifere sanno che nel lungo termine il loro futuro non sarà interamente basato sui combustibili

fossili, ma qual è il passo successivo? Analogamente, man mano che le automobili diventeranno a guida autonoma, le compagnie di assicurazione auto dovranno trovare nuovi beni da assicurare. Ogni impresa deve individuare la propria strada verso il nuovo, preservando quegli aspetti centrali (come la cultura) che a suo tempo ne hanno decretato il successo.

Anche quando il sentiero sembra sgombro, compiere la rotazione verso il nuovo può far sorgere tutta una serie di ostacoli. Per noi è abbastanza consueto sentirci dire dai leader delle aziende con cui lavoriamo che non hanno le risorse per investire nel nuovo, e tanto meno per scalare altre imprese, avendo impegnato tutte le risorse disponibili nel core business attuale. Anche quando è possibile liberare il capitale sufficiente, l'inerzia può ancora frenare il cambiamento reale. Dopo tutto, i processi e i sistemi informativi di oggi sono stati ottimizzati, a volte per decenni, proprio per supportare quel particolare core business. Sono letteralmente codificati per implementare una strategia forse da tempo dimenticata. Senza volerlo, questi «anticorpi» aziendali possono distruggere iniziative potenzialmente in grado di guidare i manager verso il futuro. Ogni mattina, il vecchio si sveglia determinato a sopprimere il nuovo.

La soluzione richiede una riallocazione delle risorse guidata dall'alto: dall'amministratore delegato, dal direttore finanziario e da altri membri del gruppo dirigente. Consideriamo le coraggiose decisioni di Satya Nadella, CEO di Microsoft. Visto che i precedenti sforzi per risultare competitivi nel campo dei social media e degli smartphone avevano generato risultati deludenti, Nadella ha deciso di eseguire un pivot e concentrarsi altrove. L'azienda si è spostata da Windows come sistema operativo autonomo al cloud computing, individuando in questa strada il percorso migliore verso un nuovo core business. Per competere con la rapida crescita di Amazon Web Services (AWS), Nadella ha guidato l'azienda a compiere una serie di acquisizioni per supportare la sua mission: «cloud first, AI first». Dal lancio di Microsoft Azure, nel 2010, il business del cloud commerciale ha generato ricavi per oltre 23 miliardi di dollari, con un margine lordo del 57 per cento nell'anno fiscale 2018. Recentemente Microsoft ha investito 7,5 miliardi di dollari per acquisire la piattaforma per lo sviluppo di software open source GitHub, consolidando

ulteriormente la posizione che ne fa uno dei principali provider di cloud computing al mondo. Microsoft è già proiettata verso la sua «prossima fase new», con la realizzazione di una sorta di centrale dell'intelligenza artificiale, forte degli ottomila dipendenti della sua divisione di ricerca sull'intelligenza artificiale.

Come questo esempio chiarisce bene, un wise pivot richiede allo stesso modo approcci radicali per incrementare nuovi business in tempi rapidi. Per trarre il massimo profitto dalla disruption, un'impresa dev'essere preparata a gestire finestre di redditività sempre più ridotte, tenendosi pronta a crescere velocemente di scala quando tutt'a un tratto i clienti adottano il nuovo, per poi ridimensionarsi con altrettanta velocità al diminuire della domanda. Per crescere di scala in maniera così repentina, i manager hanno bisogno di un accesso immediato alle tecnologie emergenti e delle relazioni tramite cui sfruttare tali tecnologie al momento giusto. Per acquisire le conoscenze tecnologiche e di mercato necessarie, il wise pivot si affida in larga parte alla sperimentazione e a investimenti tempestivi. Il che può assumere svariate forme, comprese le startup interne alimentate in strutture note come «incubatori», o investimenti in incubatori esterni sponsorizzati da più aziende, noti come «acceleratori».

Diverse aziende costrette a confrontarsi con la disruption hanno anche lanciato e formalizzato fondi aziendali di capitale di rischio (il cosiddetto *corporate venture capital*) che assicurano loro la parziale proprietà delle startup impegnate nello sviluppo di tecnologie rilevanti. In alcuni casi, però, il modo migliore per fare rapidamente scale up in nuovi mercati è semplicemente quello di acquisire startup che hanno già sviluppato nuovi prodotti e relazioni con i clienti.

Prendiamo per esempio l'elegante pivot del colosso dei prodotti di consumo olandese Royal Philips. Agli inizi degli anni Duemila l'azienda ha compreso che, più o meno nel corso di un decennio, la tecnologia LED sarebbe diventata migliore, più economica e più sostenibile della tradizionale illuminazione a incandescenza, una categoria che la stessa Philips aveva contribuito a inventare e su cui aveva basato il proprio vantaggio competitivo per oltre un secolo. Facendo leva sui propri vecchi asset nella produzione, nella distribuzione e nel marketing, l'azienda ha operato investimenti strategici a breve termine nella lampadina fluorescente compatta, una tecnologia di

transizione, senza per questo rinunciare a imprimere al tempo stesso un'accelerazione alla ricerca, allo sviluppo e agli investimenti nella tecnologia LED. Nel momento in cui ha ceduto ai competitor gli asset riconducibili all'illuminazione a incandescenza, Philips era già pronta a entrare nel mercato dei LED come fornitore di servizi, offrendo uno dei primi sistemi di illuminazione programmabili basati sulla sua tecnologia proprietaria Hue. Nel frattempo ha continuato a investire nelle tecnologie sanitarie, che alla fine sono diventate il suo nuovo core business. Quindi, dopo un secolo nell'illuminazione, Philips ha in gran parte abbandonato tale business. Ha visto che il suo futuro era altrove e, grazie a un'attenta pianificazione nelle sue fasi old e now, si è ritrovata con l'innovazione, le finanze e il talento per compiere con successo la rotazione verso la fase new.

Oppure prendiamo il caso di Amazon, che ha sfruttato i propri risultati nella vendita dei libri per entrare con successo nel mercato degli ebook con il suo Kindle, nonostante non avesse quasi nessuna esperienza pregressa nell'elettronica di consumo. Amazon ha iniziato incrementando gli investimenti in tecnologie chiave (tra cui capacità di archiviazione, display, batteria e connessione), che in precedenza non erano riuscite a fornire soluzioni vincenti ai reader della concorrenza. Una volta che queste tecnologie sono maturate a sufficienza per essere combinate in un prodotto efficace e accessibile, Amazon ha fatto leva sulle sue conoscenze nel settore dei libri, oltre che sull'esperienza nel retail e sull'imponente base clienti, per entrare rapidamente nel mercato con un prodotto finalmente in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori. Nel contempo, stava pianificando la successiva fase new, alla ricerca di altri utilizzi per le competenze, le relazioni e le tecnologie che aveva sviluppato per supportare la sua capillare piattaforma di vendita al dettaglio. Sfruttando questi asset centrali, Amazon ha trasformato la propria infrastruttura IT in un servizio per gli altri; in primo luogo per i piccoli rivenditori ospitati sulla sua piattaforma e poi, man mano che si espandeva, come attività di hosting basata sul cloud (Amazon Web Services). Offrendo agli utenti business praticità e notevoli risparmi sui costi, AWS è esplosa fino a raggiungere un giro di quasi 20 miliardi di dollari nel corso di un decennio.

Per finire, prendiamo in esame il wise pivot di Netflix, che ha mosso i primi passi come servizio di noleggio di film in DVD per

corrispondenza. Anche mentre l'azienda lanciava il suo servizio – che avrebbe inferto un colpo mortale alle società di noleggio tradizionali come Blockbuster e West Coast Video –, il CEO Reed Hastings stava preparando l'organizzazione al passaggio alla fase new: la diffusione di contenuti video digitali in streaming a una clientela di abbonati, tramite la sempre più estesa e performante rete a banda larga. L'acquisizione e l'analisi dei dati dei clienti nel business dello streaming si sono rivelate a loro volta un pivot essenziale nel traghettare l'azienda verso la successiva fase new: la creazione di una programmazione originale. Il motore inferenziale sviluppato dall'azienda le ha fornito uno spaccato approfondito delle abitudini e delle preferenze di visualizzazione dei clienti, aiutandola così a fare il suo ingresso spettacolare nella nuova attività di studio di produzione, un ingresso tanto fortunato da consentirle di sopravanzare produttori video affermati da decenni, se non di più. Nel 2018 l'azienda ha superato i concorrenti tradizionali e i nuovi competitor in fatto di nomination agli Emmy.

Per Netflix, bilanciare gli investimenti in tutte e tre le fasi del ciclo di vita ha richiesto delicati e costanti cambiamenti nella strategia, non tutti realizzati alla perfezione. Tanto per fare un esempio, mentre si adoperava incessantemente per migliorare l'efficienza operativa dell'ancora vitale business della distribuzione di DVD per sostenere i ricavi, in un momento nel quale la maggior parte dei clienti migrava già verso il servizio di streaming, Hastings ha cercato di separare le due attività. Un tentativo, il suo, che non avrebbe tardato a rivelarsi prematuro. Non appena i clienti si sono ribellati ai nuovi piani tariffari, Netflix ha immediatamente fatto un passo indietro. Parimenti, mentre il mercato dello streaming veniva invaso sempre più da prodotti concorrenti di operatori storici e non, Netflix ha continuato a investire nella compressione digitale e in altre tecnologie di ottimizzazione; sapeva che la sua piattaforma tecnica sarebbe stata la pietra angolare per la distribuzione dei contenuti originali che stava per sfornare. Infine, nell'attuale fase new, Netflix fa affidamento sulla profonda relazione data driven con i suoi oltre cento milioni di abbonati in tutto il mondo. Rifiutando il vecchio blockbuster, il modello hollywoodiano basato sull'intuizione, Netflix ha applicato un approccio scientifico allo sviluppo e alla promozione di contenuti

originali, espandendolo rapidamente per cogliere di sorpresa un numero crescente di competitor lungo tutta la filiera.

Questi casi mettono in luce come il wise pivot non si limiti semplicemente a bilanciare investimenti non correlati tra loro lungo le tre fasi del ciclo di vita delle attività di un'azienda. Rivela anzi preziose sinergie, alcune delle quali pianificate, altre assolutamente fortuite. Per esempio, mentre imbastiva la nostra futura divisione per l'intelligenza artificiale, Accenture ha scoperto modi innovativi per automatizzare il processo – di per sé noioso e passibile di errori – del collaudo dei software, all'epoca una componente chiave della nostra attività. Questi nuovi strumenti hanno incrementato in maniera esponenziale sia l'efficienza sia l'affidabilità del processo, migliorando nella fase now le prestazioni della nostra azienda. I competitor possono aver visto in questo sviluppo un modo di cannibalizzare la preziosa esperienza maturata da Accenture nell'arco di decenni. Noi abbiamo visto invece l'opportunità di liberare quel valore intrappolato che andava ad alimentare un processo inefficiente, costoso e laborioso, processo che l'intelligenza artificiale era ormai in grado di automatizzare. Piuttosto che aspettare che fossero altri a prendere di mira quel valore, lo abbiamo fatto noi. Prima o poi, lo sapevamo, l'intelligenza artificiale avrebbe trasformato le attività di test: se non a opera di Accenture, magari per mano di qualcun altro senza una divisione storica da proteggere. Mentre ci adoperavamo per convertire i nostri esperti di testing verso altri campi, il wise pivot ha instillato nuova vita (e nuovi profitti) in un business ormai sbiadito.

Come suggerisce quest'ultimo esempio, padroneggiare un wise pivot richiede una rotazione costante e coraggiosa tra old, now e new. Prima o poi (più prima, che poi) il nuovo diventa vecchio, e il ciclo continua. Sovrainvestire o sottoinvestire in una qualsiasi fase rappresenta un rischio costante, che può rivelarsi catastrofico. I manager devono rivedere i rapporti tra gli investimenti in ciascuna fase, mantenendoli in equilibrio di fronte agli a volte imprevedibili sconvolgimenti esterni. Di fatto, creano una triangolazione equilibrata, ruotando da una fase all'altra.

Nelle pagine seguenti esploreremo in dettaglio le strategie vincenti di aziende vecchie e nuove che prosperano sotto la costante minaccia competitiva e gli incessanti mutamenti tecnologici. Ed esamineremo

più da vicino gli strumenti e le tattiche che hanno escogitato per sostenere la crescita in un'epoca in cui la disruption non conosce praticamente pause.

L'esito principale della nostra ricerca è che c'è un divario crescente tra ciò che è tecnologicamente possibile e ciò che le aziende fanno effettivamente con quel potenziale. La discrepanza sta generando ingenti riserve di valore intrappolato, riserve alimentate dai costanti miglioramenti in termini di velocità, dimensioni, potenza, prezzo ed efficienza delle tecnologie digitali. A dispetto di quest'opportunità, in molti dei settori che abbiamo preso in esame i maggiori incumbent non riescono più ad accrescere i profitti, benché l'innovazione tecnologica stia creando enormi quantità di nuovo valore. È probabile che a individuare e cogliere quel valore sia qualcun altro, spesso un nuovo entrante.

Il modello del wise pivot è guidato da una profonda comprensione degli ostacoli che sempre più spesso impediscono alle aziende più datate di tenere il passo. Offre strategie per invertire questa tendenza, trasformando le competenze e le risorse principali da asset obsoleti a motori in grado di accelerare la crescita. Le opportunità per scoprire e liberare il valore intrappolato sono consistenti, ma il tempo a disposizione per farlo diminuisce a ogni nuova generazione di disruptor. La nostra ricerca ha rivelato quattro aree distinte in cui il valore intrappolato si accumula; ciascuna di queste aree attira differenti tipi di competitor e di nuovi soggetti.

Il primo degli argomenti che esploreremo sarà appunto come individuare e catturare questo valore.