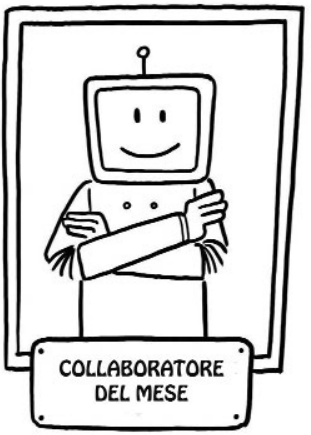


ARNOLD WEISSMAN
STEPHAN WEGERER
ARMIN RAINER
MARKUS WEISHAUPT

STRATEGIA DI TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il manuale operativo per PMI e aziende familiari

FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

ARNOLD WEISSMAN
STEPHAN WEGERER
ARMIN RAINER
MARKUS WEISHAUPT

STRATEGIA DI TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il manuale operativo per PMI e aziende familiari

FrancoAngeli

Titolo originale: *Digitaler Wandel in Familienunternehmen*

Traduzione di Tiziana Elsa Prina

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

In COMAC vediamo la cultura aziendale come un fattore chiave per affrontare le sfide della digitalizzazione con successo. Ci lavoriamo ogni giorno. Questo libro fornisce preziosi suggerimenti sugli elementi chiave di una cultura d'impresa moderna e su come diventare un'azienda attraente per i migliori collaboratori.
Giorgio Donadoni, Chairman COMAC srl

In Cielo e Terra ci occupiamo della digitalizzazione aziendale già da più di 10 anni. Questo libro tratta molti argomenti e domande fondamentali sulla digitalizzazione, che in azienda abbiamo affrontato in passato e stiamo affrontando ora. Offre quindi molti suggerimenti utili per l'implementazione di una strategia di digitalizzazione nella propria azienda.
Luca Cielo, Socio e Direttore Generale Cielo e Terra spa

Nel loro libro gli autori affrontano uno dei temi centrali della nostra economia. In Reusch ci occupiamo assiduamente del tema digitalizzazione, in modo da trovare anche in futuro le risposte giuste alle nuove domande che via via emergono in questo mondo in continua evoluzione. Consiglio caldamente la lettura di questo libro ad ogni operatore economico responsabile.
Erich Weitzmann, CEO Reusch International Spa

Per avere successo in futuro, dobbiamo cambiare il nostro modo di pensare, mettendo in discussione e adattando i processi aziendali. Questo libro costituisce una base per comprendere il mondo digitale. Si tratta di un valido supporto per tutti coloro che non vogliono aspettare prima di fare il primo passo, ma vogliono plasmare proattivamente il futuro "digitale".
Daniela Niederstätter, Responsabile HR Niederstätter Spa

I clienti di domani pensano in digitale. Con la Independent Salumi Union stiamo creando un'offerta orientata alle esigenze dei clienti di domani. Poiché la digitalizzazione si sta sviluppando in modo esponenziale, coloro che oggi non si allineano di conseguenza avranno grandi problemi in futuro per sopravvivere sul mercato, ne sono convinto. Questo libro fornisce una buona panoramica dei principali cambiamenti che la digitalizzazione comporterà e offre molti esempi pratici di come le PMI possono adattarsi. Lo raccomando.
Helmuth Senfter, Founder & President ISU Independent Salumi Union

Indice

Prefazione di *Markus Weishaupt* e *Armin Rainer* pag. 9

1. Un mondo pazzo » 11
1.1. La digitalizzazione cambia il mondo » 12
1.2. Il nuovo competitor: la digitalizzazione » 15
1.3. L'inerzia viene punita » 23

2. Il cambiamento digitale – I fondamenti » 43
2.1. Pensare in grande » 48
2.2. Dirompente invece che conservatore » 49
2.3. I driver del cambiamento digitale » 52
2.4. Colmare i buchi nella crescita » 74

Ambito di azione n. 1 del cambiamento digitale. Focus sul cliente » 77
3.1. Piattaforme: moderne piazze di mercato » 78
3.2. Orientamento radicale verso la clientela » 82
3.3. Offerta individuale in rete » 87
3.4. Customer Experience – Solo la migliore » 97
3.5. Create un Customer Experience Management » 102
3.6. Customer Journey 4.0 » 110

Ambito d'azione n. 2 del cambiamento digitale. Necessità di nuovi modelli di business » 117
4.1. L'innovazione dirompente: la morte per i modelli di business superati » 118
4.2. La via verso il modello di business digitale » 127

Ambito d'azione n. 3 del cambiamento digitale. L'eccellenza operativa è un must pag. 145
5.1. Come la digitalizzazione cambia la catena del valore » 147
5.2. Industria 4.0: reti di catena del valore in tempo reale » 150
5.3. Chi ha i dati migliori vince » 158
5.4. Soluzioni cloud: driver del cambiamento digitale » 164
5.5. Imprese connesse per maggiore innovazione » 166

Ambito d'azione n. 4 del cambiamento digitale. Persone: un nuovo DNA digitale per le imprese » 173
6.1. Dare il benvenuto al cambiamento » 177
6.2. Diventare più rapidi con team agili » 185
6.3. Attirare le persone giuste » 191
6.4. La comunicazione si fa pluridimensionale » 198
6.5. Basta con il pensiero a compartimenti » 201

7. Un approccio strategico verso il futuro digitale » 205
7.1. Piano strategico a fasi del cambiamento digitale » 207
7.2. Prendersi cura dei collaboratori » 218
7.3. La maturità digitale paga » 221

Gli autori » 225

Bibliografia » 227

Prefazione

di *Markus Weishaupt* e *Armin Rainer*

Attualmente non esiste azienda che non affronti in alcun modo il tema della digitalizzazione, sia di propria iniziativa che su pressione esterna. Anche la maggior parte delle imprese a conduzione familiare e le PMI ha riconosciuto che la digitalizzazione è una sfida strategica. Esistono inoltre migliaia di libri e articoli sull'argomento. Finora però è stata trascurata la questione delle modalità di attuazione della digitalizzazione.

Oggi viviamo nel mondo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), in cui dobbiamo dire addio alle amate regolarità e agli sviluppi lineari. La complessità è aumentata drasticamente con l'aumento delle interconnessioni. Le aziende che insistono sulla semplicità non hanno alcuna possibilità di sopravvivere in ambienti iper-complessi. Il management classico è stato progettato per ridurre la complessità, una ricetta per il successo in mercati stabili. Nei mercati dinamici, tuttavia, questo non è più il caso. Ora si tratta di adattare adeguatamente la complessità delle aziende alla complessità ambientale.

Per poter continuare a far parte del nostro mercato, dobbiamo essere in grado di offrire prodotti e servizi intelligenti. Questi non possono essere realizzati né con processi che hanno avuto successo fino ad oggi, né con un management che ha avuto successo fino ad oggi, e nemmeno con le tradizionali strutture aziendali e forme organizzative. Dove prima era sufficiente "funzionare", ora è richiesta creatività. Ovunque siano coinvolte le routine, i robot con algoritmi di apprendimento saranno operativi nel prossimo futuro. Dobbiamo riflettere, l'orientamento verso le macchine e le cose deve lasciare il posto ad un orientamento verso le capacità e le sensibilità delle persone.

L'innovazione, il potere della distruzione creativa, è oggi più importante che mai. Non sono le dimensioni di un'azienda a determinare la sua forza, ma la sua capacità di adattarsi al mutare delle circostanze. Per le medie imprese a conduzione familiare e le PMI ciò rappresenta una grande opportunità. Di norma, sono estremamente resistenti e possono reagire in modo rapido e flessibile per garantire la loro sopravvivenza. Tuttavia, la maggior parte delle imprese a conduzione familiare e delle PMI ha ancora molto da recuperare quando si tratta delle tecnologie digitali e delle loro possibilità. L'innovazione avviene nelle imprese a conduzione familiare e nelle PMI per lo più con le proprie forze. Si limitano a un'innovazione puramente incrementale.

L'innovazione disruptiva non è una delle caratteristiche e delle competenze chiave di queste aziende. Nuove forme di cooperazione con altre aziende, con istituti di ricerca e università o addirittura l'acquisizione di partner strategici sono per molti ancora dei territori inesplorati.

Le imprese familiari non definiscono le loro strategie e i loro orientamenti di innovazione sulla base delle tendenze digitali attuali e future. Connettività, big data, algoritmi, esponenzialità e simili sono per molti imprenditori slogan e termini indefinibili della nuova "tombola delle c****te". Ciò si traduce in avversione e le strategie digitali vengono trattate solamente in modo superficiale. Anche il tema della leadership non viene considerato. Nell'ambito della leadership delle persone, solo pochissimi oggi hanno un'idea di come i loro collaboratori dovrebbero e verranno gestiti nell'era digitale. Che aspetto ha la comunicazione? Quali canali useremo? Come possiamo rispondere alle peculiarità e alle esigenze delle giovani generazioni Y e Z e come possiamo allineare la nostra cultura manageriale a questi sviluppi? Non il numero di bot utilizzati e certamente non la velocità con cui sono stati digitalizzati i processi precedenti avrà un impatto significativo sulla sopravvivenza delle aziende. La componente decisiva saranno i collaboratori.

Il mondo non finisce, ma dipenderà da noi se peggiora o migliora. Quello che è certo è che stiamo vivendo in tempi di profondi cambiamenti. I desideri delle persone rimangono gli stessi, in un mondo analogico come in un mondo digitale. I prodotti e i servizi che rispondono a questi desideri mostrano la direzione che dobbiamo prendere.

Ci vuole curiosità, apertura, coraggio e fiducia! La curiosità è un atteggiamento fondamentale nei confronti della vita e un prerequisito per voler trasformare sempre più volte l'ignoto in familiare. Questo richiede il coraggio di lasciare la propria zona di benessere e di affrontare nuove e difficili sfide. Ha bisogno dell'apertura per capire ciò che non si comprende come un invito e per riconoscere le possibilità in una crisi. E la fiducia è necessaria, sia nelle proprie forze che in quelle persone con cui si lavora insieme verso un obiettivo, anche se questo e i contesti sono in continua evoluzione.

Le imprenditrici e gli imprenditori hanno un ruolo molto speciale da svolgere. Sono un modello da imitare quando si tratta di essere coraggiosi e di dimostrare coraggio. Si sfidano sempre di nuovo ed entrano in un nuovo territorio ancora sconosciuto. Questo è il fulcro dell'imprenditorialità. E si fidano. Ora arriva il momento di andare avanti con coraggio.

Abbiamo scritto questo libro proprio per i coraggiosi imprenditori, come strumento per aiutarli e sostenerli nel loro percorso attraverso la trasformazione digitale.

Vi auguriamo tanto successo!

Markus Weishaupt
weishaupt@weissman-international.com

Armin Rainer
rainer@weissman-international.com

1 Un mondo pazzo

In questo capitolo scoprirete perché la digitalizzazione sta cambiando il mondo, la vita del singolo e delle imprese, i processi e i metodi di lavoro finora utilizzati e anche i modelli di business, nel loro complesso. Bisogna rendersi conto che la digitalizzazione rivoluziona il mondo e l'economia in modo profondo e totale e che restare inerti di fronte a questo cambiamento significherebbe un grave svantaggio competitivo per la vostra impresa. Tutti i temi che tocchiamo in questo capitolo saranno poi approfonditi in modo sistematico in quelli successivi.

La digitalizzazione è uno dei maggiori megatrend del nostro tempo: il termine significa il passaggio delle informazioni dall'analogico al digitale, quindi in ultima analisi a un codice binario. Spesso però il concetto viene utilizzato come sinonimo di rivoluzione digitale e dell'insieme di tutti i cambiamenti che porta con sé. Vi rientrano la comunicazione per e-mail, ma anche le reti sociali e gli smartphone nonché l'interconnessione delle macchine nei processi produttivi, l'utilizzo di cloud, streaming e molto altro ancora.

Per riflettere sull'importanza di questo fenomeno:

- secondo Mc Kinsey molte imprese si attendono grazie all'Industria 4.0 un aumento della produttività di oltre il 20%;
- secondo uno studio del MIT le imprese digitalmente mature conseguono risultati migliori delle altre. Ottengono utili superiori del 26%;
- nel 1991 il fatturato di Kodak ammontava a 19,4 miliardi di dollari. A partire dal 2003 la fotografia digitale ha conquistato massicciamente il mercato, spezzando alla fine l'osso del collo a Kodak. Nessuno era più costretto ad aspettare lo sviluppo di foto e film, ma poteva guardare direttamente le sue foto e condividerle con altri. Ne nacque così un ecosistema digitale, in cui i servizi offerti da Kodak non avevano più alcuna utilità per i clienti;
- il commercio via Internet cresce molto più velocemente del commercio classico.

Il valore totale degli acquisti via internet in Italia nel 2018 era superiore a 27 miliardi, un incremento del 16% rispetto al 2017 e una crescita record, in termini di valore assoluto, pari a 3,8 miliardi[1]. Secondo uno studio rinomato il fatturato del commercio tradizionale **tedesco al dettaglio** scenderà dai 448 miliardi di euro del 2013 a 405 miliardi di euro nel 2020[2];

- nel 2006 il fatturato di Amazon era di 10,7 miliardi di dollari: nel 2016 era già salito a 136 miliardi.

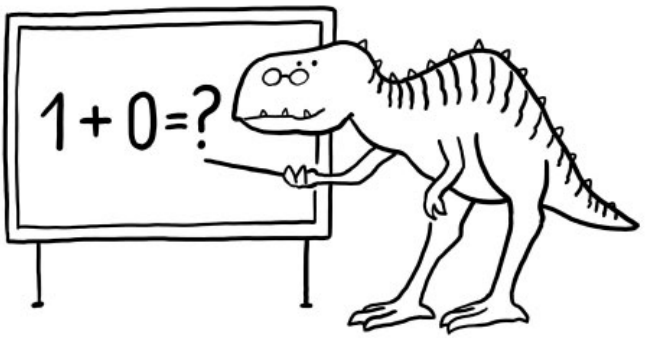
1.1. La digitalizzazione cambia il mondo

"Viviamo nel periodo Cretaceo"

In Italia e gran parte d'Europa il termine "digitalizzazione" è sulla bocca di tutti, ma sembra che le dimensioni e la potenza del cambiamento che questa porta con sé non siano ancora state comprese: né dalla politica, né dall'economia, né dalla società.

Per Ledermann, amministratore delegato di Edding International GmbH – conoscerete di certo gli evidenziatori Edding – sostiene: "In Germania viviamo ancora nel periodo cretaceo". Con questo si riferiva al fatto che i nostri figli (anche in Italia) ancora oggi copiano dalla lavagna, imparano a leggere e a fare i calcoli nello stesso modo dei loro nonni. Incredibile. Già in Gran Bretagna è diverso, le scuole sono fornite di soluzioni digitali e quasi ogni giovane ha a disposizione un computer. Da dove trarremo la competenza digitale urgentemente necessaria in futuro?

Riuscite a immaginarvi una vita senza Internet, e-mail e smartphone?



L'epoca del gesso

1. *La Reppublica*, 16 ottobre 2018, https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/mercati/2018/10/16/news/commercio_online_ecommerce_politecnico-209011511/.

2. Indagine "Handelsszenario 2020" condotto dall'Istituto IFH di Colonia (Handelsszenario 2020 – Zwischen Online und Offline, Discount und Mehrwert, IFH Retail Consultants GmbH, 2014).

È certo che la digitalizzazione ha preso possesso della nostra vita privata e professionale e l'ha cambiata in modo duraturo: tutto questo è successo in un tempo rapidissimo. Internet, così come lo conosciamo, ha preso avvio nel 1989: si tratta di 28 anni fa. Cinque anni dopo fu fondata Amazon, nel 1998 Google. Facebook esiste dal 2004, Twitter dal 2006. Il primo iPhone fu presentato nel 2007 e con Zalando possiamo "urlare di piacere" dal 2008.

I bisogni e le esigenze dei clienti sono cambiati con il progresso digitale. Soluzioni complete, utilità, uso intuitivo, rapidità e disponibilità 24/7 sono le parole chiave. Amazon ha scardinato la libreria tradizionale, Zalando ha sfidato i calzaturifici. Oggi con le sue offerte la tecnofinanza minaccia i modelli di business delle banche consolidate. Google ha annientato i produttori di mappe di città: grazie ai navigatori installati sulle auto e agli smartphone una carta geografica non serve più a nessuno. Calcolatrici tascabili? Tutti posseggono uno smartphone. Ciò vale anche per le foto delle vacanze, e queste, fatte con lo smartphone, non vengono neanche male. Solo i professionisti o gli appassionati portano ancora le grandi macchine fotografiche digitali. I CD player e persino gli MP3 Player, arrivati sul mercato solo nel 1998, sono anch'essi obsoleti. Possiamo ascoltare la musica scaricandola offline oppure in streaming con il nostro smartphone, tablet e PC. Presto anche questo sarà forse superfluo: già ora i moderni televisori riescono a fare una gran quantità di cose. I DVD non ci servono più, perché possiamo scaricare i film senza problemi, o noleggiarli o guardarli direttamente su televisori, smartphone o tablet abilitati a Internet. E grazie a questo sviluppo il vantaggio per i clienti è sempre più evidente. Dato che il criterio utilizzato per misurare la validità di un'offerta è l'analisi prezzo-benefici, la disponibilità a pagare dei consumatori per un'offerta di non importa quale tipo ha una ricaduta positiva per l'impresa. Questo richiede dei cambiamenti nel modo di pensare e di agire da parte dell'impresa, ma costituisce una grandissima opportunità per le nuove forme di creazione di valore.

Il flusso di dati cresce in continuazione
I dati generati a livello mondiale sono (Fonte: Statista):

- 2010: 1 227 Exabyte
- 2015: 8 591 Exabyte
- 2020: 40 026 Exabyte
- 1 Exabyte = 1 miliardo di Gigabyte = 1 milione di Terabyte

Attraverso questo sviluppo diventiamo tutti sempre più mobili e da tempo ci siamo ormai abituati ad avere sempre e ovunque tutto a disposizione. I servizi basati sul cloud ci facilitano la vita e naturalmente ne vogliamo disporre non solo per la nostra vita privata, ma anche per l'attività professionale. Il venditore vuole avere con sé il tablet o il portatile in modo da poter avere sottomano tutte le informazioni quando è dal cliente. Il tecnico dell'assistenza ordina in loco direttamente i pezzi di ricambio dal suo tablet, se già non

è a conoscenza prima di ciò che gli servirà, grazie ai sistemi intelligenti. Lo scambio di dati e informazioni tra le macchine, oltre che tra macchine e uomini, cresce in maniera costante e rende la vita più facile.

Chi sceglierete?

Un esempio banale: molte imprese dispongono di un dispenser d'acqua. Quale fornitore sceglierete: quello a cui dovete telefonare per venire a riempire i boccioni o quello al quale i sensori comunicano quando vanno riempiti e che viene senza che si debba sollecitarlo?

Ogni concorrente digitale erode vendite delle imprese consolidate e ne riduce i fatturati e gli utili. Ne nasce un gap che va colmato se si vuole che l'impresa sopravviva. La digitalizzazione e le tecnologie che ne nascono, come Industria 4.0, riguardano (quasi) tutte le imprese. Ci si attiva o si aspetta, possibilmente a occhi chiusi, che la tempesta passi? Nel campo B2C le imprese europee hanno già ampiamente lasciato terreno agli americani.

Vedere la tempesta come opportunità

Ora si tratta di mostrare gli artigli nel settore B2B e di prenderne la guida. E proprio le imprese familiari, innovative e molto sviluppate dal punto di vista tecnologico, devono essere le prime a non chiudersi a questa novità. Per loro la digitalizzazione è l'opportunità che gli permette di continuare a crescere in mercati ormai saturi. Tuttavia, solo se affrontano il compito rapidamente e per il verso giusto: a partire dal cliente. A voi la scelta: sperare che la tempesta passi oltre, o sfruttarla per volare!

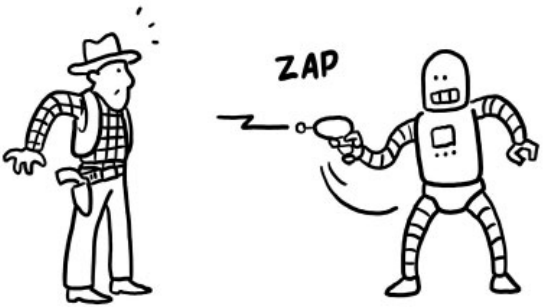
Il mondo digitale non è così ordinato e regolato come siamo abituati, ma questo significa anche più libertà, più margine d'azione per l'insolito, più spazio per sperimentare. Bisogna solo essere abbastanza coraggiosi. La digitalizzazione comporta rischi, ma d'altra parte senza rischi nessuna opportunità.

"Il più grande rischio è: non prendersi nessun rischio".

Mark Zuckerberg

1.2. Il nuovo competitor: la digitalizzazione

La digitalizzazione genera nuovi clienti, ma anche nuovi concorrenti. Che sono sfrontati, agili, globali e soprattutto digitali. Spesso non è nemmeno un nuovo concorrente ma uno già a voi noto, che però ha riconosciuto più velocemente di voi le opportunità che la digitalizzazione gli offre o che è più pronto al rischio. La digitalizzazione non si fa bloccare. Le imprese di medie dimensioni si vantano spesso della propria rapidità e flessibilità. Queste imprese e le imprese familiari si considerano spesso come motoscafi agili e veloci che mostrano alle grandi navi cisterna da che parte andare. Ma con la digitalizzazione potrebbero loro stesse trasformarsi in barconi, che vengono attaccati dalle piccole e fulminee start up digitali. Infatti solo poche imprese di medie dimensioni sono adatte a investire in esperimenti il cui esito è incerto. Alcuni esperti sono persino dell'idea che non si tratti nemmeno di denaro, ma di mancanza di volontà di cambiare, soprattutto nelle imprese a cui va (ancora) tutto bene.



Concorrente digitale

Naturalmente si può anche aspettare per vedere cosa fanno gli altri, ma in realtà questa non è un'opzione, in quanto la ruota gira troppo velocemente. Ogni giorno modelli di business finora sicuri e di successo sono spazzati via dalla digitalizzazione e dai nuovi arrivati digitali. Uber sconvolge il mondo dei taxi, Amazon ha prima fatto concorrenza ai librai tradizionali, ora è con il fiato sul collo del resto del commercio al dettaglio e dell'industria editoriale. Ogni giorno spuntano nuove idee su come si possono fare affari nel mondo digitale. Chi ci vuole essere, deve agire e non reagire. È adesso che si spartisce la torta, non tra cinque o dieci anni.

"L'attesa non è secondo me un'opzione valida quando si parla di digitalizzazione. Ogni imprenditore piccolo o medio dovrebbe esaminare se il suo modello di business viene messo in dubbio da nuovi concorrenti. Tutti conosciamo l'esempio dell'auto Google: di colpo vi è una macchina che si guida da sola. Ogni imprenditore dovrebbe considerare come priorità nella sua agenda la verifica del proprio modello di business".

Peter Bartels, membro del consiglio di amministrazione di PwC

Agire invece che aspettare

Reusch: nuove soluzioni digitali come risposta alle influenze interne ed esterne

La ditta Reusch International SpA, specializzata in guanti, con sede a Bolzano, è un'azienda internazionale con 3 sedi in Europa, diversi partner di vendita internazionali e rifornisce rivenditori sportivi in tutto il mondo. L'azienda ha riconosciuto che le soluzioni digitali nella comunicazione, nella fornitura di informazioni e nei processi di ordinazione sono indispensabili per continuare ad operare con successo ed efficienza in questa struttura. Inoltre, l'ambiente del cliente sta cambiando in modo molto dinamico. Per continuare ad avere successo come marchio forte, è necessario trovare soluzioni adeguate alle sfide del digitale. L'esempio della vendita di guanti da portiere dimostra che il mercato è cambiato notevolmente negli ultimi anni. Tra il 2011 e il 2018, le vendite di guanti da portiere tramite i rivenditori online sono aumentate del 258,2%, mentre i rivenditori stazionari sono diminuiti e si sono concentrati sui principali rivenditori grandi di articoli sportivi. Inoltre, molti rivenditori fissi gestiscono i propri negozi online. Reusch ha risposto a questo sviluppo sviluppando un moderno portale B2B per tutti i clienti rivenditori con articoli, prezzi e sconti specifici del cliente e un archivio documentale individuale. I clienti possono ordinare in qualsiasi momento (24/7), senza ulteriori rielaborazioni manuali. Inoltre, i clienti possono visualizzare e richiedere tutte le ricevute online. Inoltre, 20 grandi clienti sono collegati elettronicamente al sistema Reusch tramite un'interfaccia EDI (elettronic data interchange). In questo modo, i processi possono essere resi più veloci ed efficienti. La tendenza delle connessioni EDI è in forte aumento. Oltre al portale B2B, esiste un portale di rappresentanza digitale per tutti i rappresentanti e partner commerciali di Reusch (più di 50

utenti autorizzati provenienti da più di 15 paesi), dove è possibile effettuare ordini per i propri clienti attraverso un negozio online. Categorie di articoli, sconti e listini prezzi possono essere selezionati insieme alle autorizzazioni. La fornitura a diversi clienti (rivenditori online, mercati, negozi online propri, marketing, ecc.) di dati di articoli personalizzati sta diventando sempre più importante in un mondo in via di digitalizzazione. Reusch ha quindi integrato nel sistema di gestione merci una soluzione adeguata, il cosiddetto PIM (Product Information Management), per la gestione dei dati dettagliati degli articoli, in modo da essere a prova di futuro anche in questo settore. Lo specialista Loadbee si occupa della visualizzazione digitale dei dati dell'articolo. Il prossimo passo per coprire tutti i canali di vendita sarà l'implementazione di un proprio negozio online B2C, che servirà principalmente come "vetrina" e in futuro offrirà al cliente finale un'opzione di ordinazione diretta sulla homepage di Reusch.

Mymuesli: da Online a Offline

Nell'aprile 2007 Mymuesli è andato online. Attraverso il sito web i clienti potevano prepararsi la propria miscela di biomuesli, che poi gli veniva mandato a casa. Ancora oggi è così, tuttavia la start up si è rapidamente estesa. Nel frattempo vi sono mix già pronti, set regalo, arance, caffè, tè e persino stoviglie. Nel 2008 l'impresa ha avviato la sua espansione a livello internazionale. Nel 2009 ha aperto il suo primo negozio, ed è anche approdata sugli scaffali delle catene di supermercato più importanti in Germania, come Rewe ed Edeka.

La giovane impresa è una tipica rappresentante dei nuovi concorrenti, che insegnano alle imprese consolidate che cos'è la paura. Sono sfrontate, veloci e si basano per lo più su un modello di business digitale, che talvolta ampliano nel mondo offline. Il commercio tradizionale finisce sempre per essere il primo che ne viene stritolato. Tuttavia più rapidamente procede la digitalizzazione, più settori ne vengono colpiti. E i conquistatori digitali provengono da tutte le parti del mondo. Nella rete spariscono i confini dei Paesi.

Auto: aggiornamento al posto di riedizione del modello

"Apple considera l'auto come un telefono" dice Mathias Haas, rilevatore di tendenze di Stoccarda. "Non si guadagna più con la vendita dell'auto, ma con il suo utilizzo". Ci offre subito un esempio lampante che proviene dagli USA: Dunkin' Donuts e Chevrolet hanno iniziato una collaborazione, in cui all'interno del veicolo si visualizzano le offerte più prossime del produttore di dolci.

La digitalizzazione modifica i ruoli, pone altre priorità. Quando la sensorica raggiunge una priorità maggiore rispetto alla macchina, ne deriva una disparità di potere; di ciò è convinto Haas: "Quando un costrutto-

re IT fabbrica un'auto, lo fa in maniera del tutto diversa. Tesla non fa nessuna azione di riedizione di un nuovo modello dello stesso prodotto, ma un update. I costruttori d'auto che mettono sul mercato un nuovo modello, fanno riferimento a una durata che va dai cinque ai sette anni. Apple introdurrebbe invece semplicemente una nuova versione. Forse l'auto potrebbe dopo un aggiornamento notturno parcheggiare da sola in retro nel garage. Un'auto disegnata da un tecnico IT continuerebbe a evolversi, mentre un veicolo tradizionale è del tutto superato dopo pochi anni". E Haas aggiunge: "La questione è dunque: se Apple vuole costruire un'auto, perché allora non acquistare VW? La risposta: è molto più semplice per Apple avviare una propria attività". Haas è convinto che l'area di Stoccarda potrebbe senz'altro diventare una Detroit tedesca, se i vecchi player dell'industria dell'auto e del suo indotto non partecipano alla svolta.

Facciamo un test: se doveste sviluppare voi stessi un'auto che si guida da sola, che aspetto dovrebbe avere? Sarebbe un'auto supportata da un sistema digitale, che si avvicinerebbe a un jet da combattimento, o piuttosto un salotto mobile in cui sarebbero in primo piano comfort, relax e divertimento?

Action o wellness?

Tecnofinanza: lo tsunami delle banche?

"La tecnofinanza è un'opportunità per l'Europa come luogo di localizzazione finanziaria e tecnologica. Politici e regolatori sono sollecitati a continuare a migliorare le condizioni per costituire e far crescere queste società". Sono le parole non del fondatore di una società fintech, bensì di Michael Kemmer, direttore esecutivo dell'associazione bancaria tede-

sca. Qui qualcuno ha forse abbracciato la sua nuova concorrenza? Non del tutto. L'associazione vede le FinTechs non solo come concorrenti, ma anche come partner con cui cooperare, soprattutto se queste società hanno un modello di business che funziona da supporto tecnico dei servizi bancari.
Il termine FinTech è composto dalle parole finanza e tecnologia: significa soluzioni innovative dei sistemi applicativi, uno sviluppo nuovo o ulteriore nel settore dei servizi finanziari. Nel mondo più di 3500 di queste start up fanno concorrenza alle banche tradizionali. Nel 2016 gli investimenti globali nelle società FinTech ammontavano a 24,7 miliardi di dollari americani. Le fintech approfittano degli sviluppi nel settore dei big data e del cloud computing nonché della rapida diffusione degli smartphone, portatili e tablet, che hanno tutti la possibilità quasi continua di accesso a Internet. Così anche le imprese giovani e piccole sono in grado di attaccare le imprese consolidate o di occupare una nicchia di mercato.
I clienti delle FinTech possono per esempio discutere online delle strategie di investimento, prestarsi reciprocamente denaro (social lending) o finanziare progetti (crowdfunding). Possono anche inviare denaro a indirizzi e-mail o a numeri di cellulare. L'importo viene poi accreditato sul conto del destinatario, a condizione che abbia un conto presso il fornitore di servizi. L'impresa di consulenza Accenture stima che i nuovi competitor sottrarranno alle banche per il 2020 in tutto il mondo più del 30% dei loro proventi.

"Banking is necessary, banks are not" Bill Gates

Anche il settore delle assicurazioni non verrà risparmiato dai newcomer. Piccole start up come Simplesurance si prendono ciò che ai grandi del settore sembra troppo piccolo. Assicurano il nuovo iPhone nonché gli occhiali di design o la costosa mountainbike. Il fondatore della società Robin Hein sa che molti consumatori sono pronti a pagare 60 euro all'anno per un'ulteriore protezione del loro iPhone. L'iPhone o gli occhiali di design hanno un valore emozionale, l'assicurazione della casa in genere non lo ha. Le start up puntano su questo sentimento emotivo e sulla rapi-