

**Marcello Coppa,  
Andrea Landini, Anna Bruscia**

# **PRODUCT MANAGEMENT 4.0**

**Metodi e strumenti  
per lanciare e gestire prodotti digitali**

**Business 4.0**

**FrancoAngeli**



## Sfide e Opportunità per il Business nell'era dell'Industry 4.0

Coordinamento editoriale: **Alessandro Giaume**

Come impattano la trasformazione digitale e l'Industry 4.0 sul business? Quali prospettive si aprono per gli operatori dei diversi settori, in particolare in Italia? Quali ostacoli vanno superati? Quali opportunità possono essere colte? E quali temi si possono definire "chiave" per comprendere meglio tutto questo?

Una Collana per definire le tematiche emergenti, capire i cambiamenti in atto e rispondere con proposte, casi e suggerimenti alle evoluzioni che ne derivano. Testi di autori italiani, pensati per il nostro mercato, ma anche traduzioni internazionali, per osservare e comprendere le novità che si dispiegano per il business a livello globale. Destinatari principali i manager e i consulenti che, dentro e fuori le imprese, devono confrontarsi con professionalità forti dal punto di vista tecnico: per condividere il loro linguaggio e muoversi senza imbarazzo su territori nuovi. Una Collana trasversale sui settori (HR, Operations...) e ampia per temi - IoT e business, Robotica e servizi, Artificial Intelligence e Deep/Machine Learning solo per citarne alcuni - che dia ai propri lettori strumenti efficaci per affrontare una nuova era del business.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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”.

**Marcello Coppa,  
Andrea Landini, Anna Bruscia**

# **PRODUCT MANAGEMENT 4.0**

**Metodi e strumenti  
per lanciare e gestire prodotti digitali**

**Business 4.0**

**FrancoAngeli**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835177241

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
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](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

Prefazione. Oltre la retorica dell'Open Innovation, di <i>Alessandro Giaume</i>	pag.	9
Premessa. Cose nuove in modo nuovo	»	13
<b>Parte I – Metodi e strumenti per il product management</b>		
<b>1</b> Sviluppare i clienti per sviluppare il prodotto	»	41
1. Dal product development al customer development	»	41
2. Metodologie di ricerca: quali scegliere?	»	45
3. Scientifico non vuol dire numerico	»	47
<b>2</b> L'esperienza è il prodotto	»	51
1. Creare valore attraverso l'esperienza utente	»	51
2. Assumere la prospettiva degli utenti	»	53
3. Goal-oriented design	»	57
4. Cogliere la natura emergente dell'esperienza	»	66
5. Show, don't tell!	»	69
<b>3</b> Creare valore per estrarre valore	»	71
1. Perché qualcuno dovrebbe comprare il prodotto?	»	71
2. Scegliere il business model	»	74
3. Strategie di pricing	»	86
<b>4</b> Sostenibilità finanziaria e organizzativa	»	89
1. Il prodotto come investimento	»	89

2. Quantificare il mercato: TAM, SAM, SOM	pag.	90
3. Disegnare l'organizzazione	»	94
<b>5</b> Essere agili	»	102
1. Ridurre lo spreco	»	102
2. Scalare l'Agile a livello aziendale	»	107

## **Parte II – Le fasi della gestione di un prodotto digitale**

<b>6</b> Le fasi del product management	»	113
1. Macro-fasi	»	113
<b>7</b> Vision e Strategy	»	118
1. Ispirare e guidare il prodotto	»	118
2. Attività preparatorie	»	122
3. Workshop su vision e strategy	»	124
4. Pre-totipo	»	129
5. Validazione	»	131
<b>8</b> Roadmap	»	133
1. Direzione e visibilità nello sviluppo del prodotto	»	133
2. Attività preparatorie	»	136
3. Workshop di roadmapping	»	137
<b>9</b> Discovery, Validation e Development	»	142
1. La pipeline dello sviluppo Agile	»	142
2. Integrare il design nello sviluppo Agile	»	144
3. Co-design: istruzioni per l'uso	»	148
4. Continuous discovery e validation	»	150
<b>10</b> Go to market	»	151
1. Dai primi clienti al product-market fit	»	151
2. Lungo il funnel	»	152
3. A ognuno il suo (funnel)	»	154
4. Oltre il funnel c'è di più	»	156
<b>11</b> Scaling	»	160
1. Sostenere il prodotto nel tempo	»	160
2. Strutturare l'organizzazione e i processi chiave	»	160
3. C'è un team buono per ogni stagione	»	161



4. Misurare per scalare	pag. 162
5. Ownership	» 163
<b>12</b> Harvest, Exit, Divest	» 166
1. Estrarre valore da un prodotto digitale	» 166
2. Harvesting	» 168
3. Exit	» 173
4. Ritiro	» 178
Conclusioni	» 181
Bibliografia	» 185



# Prefazione.

## Oltre la retorica dell'Open Innovation

di *Alessandro Giaume*

L'innovazione sta davvero rischiando di diventare solo una buzzword priva di significato? Quotidianamente ci si trova a leggerne sulle riviste specializzate come su quelle generaliste. D'altronde, l'innovazione è il motore grazie al quale le organizzazioni rimangono competitive o, quando sono particolarmente dinamiche, creano disruption nei mercati in cui operano.

Le aziende guadagnano vantaggio competitivo perché, sottoposte a sfide continue nel presidio dei mercati di riferimento, sono capaci di differenziare la propria proposizione di valore, e questo anche attraverso la disponibilità di filiere produttive consistenti per valore e per performance.

Il pensiero corrente in relazione alla capacità competitiva di una nazione tende spesso a fraintendere la vera sorgente del vantaggio competitivo, concentrandosi sulla riduzione del costo del lavoro o sulla necessità di compensare squilibri strutturali, anche attraverso l'introduzione di nuove protezioni regolatorie.

Ma, in realtà, le organizzazioni che sono in grado di performare superando in modo significativo le medie di settore sono quelle che cercano e ottengono vantaggio competitivo attraverso un'innovazione di prodotto sistemica.

Per fare ciò, si dotano di strumenti che ne abilitino la creatività e l'execution, quest'ultima è l'elemento che fa davvero la differenza. Infatti, spesso le idee circolano più o meno sottotraccia, fino a che non si concretizza l'opportunità di metterle effettivamente in moto e finalizzarle nella definizione di un nuovo prodotto.

L'innovazione è un fenomeno collettivo e strutturare relazioni e partnership in ecosistemi dell'innovazione che consentano di accedere a risorse interne ed esterne all'impresa con sistematicità e durante ciascuna delle fasi che caratterizzano il modello di innovazione diventa l'elemento differenziante che sta alla base del successo o meno di un prodotto.

A partire dal concetto di Open Innovation di Henry W. Chesbrough, l'innovazione, principalmente basata sulla capacità dei dipartimenti di R&D di creare nuovi prodotti, curarne lo sviluppo dall'industrializzazione alla produzione, fino alla commercializzazione, inizia a prendere in considerazione fattori esogeni rispetto al perimetro aziendale.

Individui e organizzazioni, unendo intenti e catalizzando la nascita di nuovi prodotti e il loro sviluppo, generano un ecosistema dell'innovazione: una complessa rete di relazioni simbiotiche che mantengono il sistema efficiente ed efficace nel suo insieme.

I parametri tipici del funzionamento di un settore vengono influenzati dalla cultura di altri settori entrati a far parte dell'ecosistema dell'innovazione di un attore di quel settore. Pensiamo alla velocità di decisione tipica di una startup paragonata ai processi di decision making tipici di settori di industria maturi. O alla capacità di rendere più flessibile una necessità di sourcing dell'industria del software a confronto con la struttura di una supply chain in campo automotive.

Gli ecosistemi aiutano le aziende a ripensare il modo con cui interagiscono con partner e clienti, grazie anche all'equa distribuzione dei vantaggi, condivisi fra tutti gli elementi che li compongono, irrobustendo di conseguenza l'intera filiera. L'obiettivo primario di questi ecosistemi è dare supporto all'innovazione sistemica, superando l'ambiguità che caratterizza i mercati, e alla sperimentazione continua.

Le realtà più grandi, per ordinare e organizzare l'imprenditorialità interna, si attrezzano con strutture che possano rappresentare un punto di riferimento secondo due macro-dimensioni: quella organizzativa, e quindi di ownership del processo e delle competenze, e quella finanziaria, relativa alla reperibilità di fondi finalizzati allo sviluppo dell'innovazione.

Caratterizzare programmi di innovazione che abbiano concrete capacità di incidere sullo sviluppo di nuovi prodotti, che possano a loro volta incidere sul core business aziendale, non è semplice e spesso ciò che manca sono strumenti adeguati, indipendentemente da quali siano i settori elettivi di azione e le dimensioni.

I requisiti sono stringenti e vanno dall'identificare gli ambiti di sviluppo e gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo – definendo le aree e le tecnologie su cui agire prioritariamente e massimizzando i risultati che si possono conseguire – fino alla capacità di cogliere all'interno come dall'esterno dell'organizzazione stimoli e indicazioni per velocizzare il go to market. La necessità di integrare gli elementi di apprendimento che consentano di operare sempre nelle migliori condizioni possibili richiede la presenza di metodologie e di strumenti che accompagnino e supportino le iniziative di innovazione nel percorso da "idea" a "prodotto".

Ne scaturiscono necessità complesse da gestire: il modello operativo deve essere adattivo, capace di evolversi naturalmente nel tempo, riflettendo con continuità l'evoluzione dei modelli di business; le modalità di definizione della governance devono riflettere con costanza la necessità di una crescita delle risorse aperta alla sostenibilità, sia organizzativa, sia economico-finanziaria; infine, le iniziative abilitanti devono consentire il raggiungimento degli obiettivi specifici.

Non a caso, “venture builder” e “agile” sono parole chiave che trovano una precisa collocazione nello sviluppo di questo testo e che rappresentano più di un semplice stimolo: il volume ne analizza il senso e il valore nell'ottica della loro applicabilità nella gestione dell'innovazione.

Un venture builder ha la capacità intrinseca di attivare la generazione e la conservazione di ecosistemi di innovazione finalizzati al sostegno di specifiche filiere, arrivando a identificare eventuali carenze in una specifica catena del valore e agendo per una loro riduzione o completa eliminazione.

Le startup che entrano a far parte dell'ecosistema di riferimento possono così permettersi di avere una minore pressione e urgenza sulla consistenza e la congruenza economica e tecnica, grazie allo specifico *modus operandi* dei venture builder. In maniera non differente da quanto avviene negli ecosistemi naturali, il fatto stesso di far parte di un determinato network certifica il fitting delle startup con le specifiche esigenze di innovazione.

Gli stakeholder e le relative relazioni, i prodotti e i servizi disponibili, sono quindi elementi elettivi di questa definizione di ecosistema di innovazione di territorio: la possibilità di includere un sistema attoriale caratterizzato da relazioni sia collaborative e complementari, sia competitive e sostitutive, con lo scopo di facilitarne la trasformazione in operazioni di carattere economico.

Quale approccio concreto consente, però, di governare al meglio e raggiungere l'obiettivo di razionalizzare e ottimizzare l'impiego delle risorse stanziate, sia da un punto di vista finanziario, sia da un punto di vista di capitale umano? Come si possono delineare programmi di innovazione e la loro successiva gestione per ottenere un effettivo vantaggio competitivo?

Questo libro ci viene in aiuto proprio per dare una risposta a queste domande, affrontando la questione della realizzazione di prodotti in modo scientifico, grazie a metodologie, competenze e strumenti specifici.

Arricchito di esempi reali, non perde mai pragmatismo e contatto con il mercato, grazie anche all'esperienza maturata dagli autori.

Un testo pensato per quei manager e professionisti desiderosi di dare un contributo concreto allo sviluppo della competitività delle proprie organizzazioni, basando i propri sforzi su principi solidi e ripetibili, che permettano alle organizzazioni di scalare e, soprattutto, di partire da subito con il piede giusto.



# Premessa.

## Cose nuove in modo nuovo

### 1. Procrastinatori e visionari

Abbiamo passato gli ultimi dieci anni della nostra vita professionale a osservare e analizzare, sia da fuori che dà dentro, i tratti distintivi delle aziende che hanno imboccato la strada dei prodotti digitali. Questo incredibile viaggio ci ha permesso di tracciare un profilo delle caratteristiche e delle modalità operative che contraddistinguono le aziende di prodotto di maggior successo. Sulla base della nostra esperienza, crediamo che sviluppare prodotti digitali con metodo, possa costituire una straordinaria opportunità per cogliere il meglio dalla trasformazione digitale e smarcarsi da business che hanno imboccato la strada per diventare commodity. Nel contesto di business di oggi, complesso, mutevole, rapido, trovare una chiave per acquisire e mantenere un vantaggio competitivo richiede un approccio radicalmente differente rispetto a un passato che non c'è più. Almeno tre fattori hanno impattato il modo di acquistare, lavorare, vivere e fare impresa.

Il primo fattore, e più evidente, è lo sviluppo vertiginoso delle tecnologie digitali. Grazie alla connettività a banda larga diffusa e alla potenza computazionale cresciuta in modo esponenziale, remotizzata e miniaturizzata, siamo rapidamente approdati in un'era di Internet ubiquo e pervasivo. Il passo dell'innovazione tecnologica è sempre più veloce. All'inizio degli anni Duemila, in cima alla lista delle aziende più grandi al mondo per fatturato c'erano quelle petrolifere, automobilistiche e manifatturiere. Ora hanno scalato la classifica Apple, Microsoft, Amazon e Google (Alphabet). Il primo iPhone è stato introdotto nel 2007 e in meno di 20 anni il mondo è completamente cambiato. Le tecnologie digitali non sono più solo un settore, sono ubiquo e abilitano altre tecnologie verticali e innovazioni in ogni altro ambito.

Il secondo fattore è l'interconnessione delle catene del valore, ovvero le nuove geografie dove vengono realizzati i prodotti che utilizziamo, fisici e digitali. Ogni passaggio produttivo è coinvolto: design, produzione, distribuzione e, ovviamente, consumo. La competizione è su tutti i fronti, ma le economie e le organizzazioni sono interconnesse e interdipendenti. Come ha dimostrato la recente pandemia da Covid-19, si tratta di un panorama articolato e complesso, nel quale le cause e gli effetti sono distanti, ma tutto è pericolosamente collegato e fragile.

Il terzo fattore è di natura sociale. Le persone vogliono scrivere le proprie storie, partecipare ed esprimersi, essere protagoniste più che mai. Oltre all'ambizione e al desiderio, hanno ora a disposizione i mezzi di produzione e le competenze per poterlo fare. La disruption tecnologica sta democratizzando un settore dietro l'altro. È una coda lunghissima di consumatori-produttori, non soltanto di contenuti, ma anche di prodotti, servizi, energia, capitale.

È vero, molte aziende sono state spazzate via da queste trasformazioni. Ma non è tanto il fatto che alcune aziende possano cessare di essere sulla cresta dell'onda o persino tirare giù la saracinesca a preoccuparci. Crediamo, come Nordström e Ridderstråle (1999), autori di *Funky Business* – un libro che ci ha particolarmente segnato nel pieno della nostra formazione –, che le aziende possano anche essere usa e getta. Non siamo dei fan del mantenere in piedi aziende decotte, fuori tempo massimo e fuori contesto. Non è così che si fanno gli affari, la politica industriale, né il bene dei lavoratori. In questi casi servono decisioni coraggiose, risposte strutturate e reti di atterraggio per poter rimbalzare nel gioco. Il punto è un altro: è capire cosa rende oggi radicalmente diverse le imprese di maggior successo e pervasività nelle nostre vite e che direzione ha senso intraprendere nelle aziende di settori più tradizionali.

Nello scenario sfidante che abbiamo descritto, molte aziende scelgono di portare avanti il *business as usual* e adottare soluzioni digitali, sviluppate custom o implementate a partire da prodotti di mercato, per semplificare e velocizzare i propri processi. In pratica, da procrastinatori, preferiscono attendere di capire come si evolverà il contesto e nel frattempo puntare sull'eccellenza operativa. Le aziende più visionarie, invece, scelgono di portare sul mercato prodotti digitali, evolvendo il proprio modello di business. Questo libro è dedicato a loro.



## 2. Superare gli stereotipi sulla strategia

Per fare prodotti digitali con successo è necessario compiere delle scelte strategiche importanti, con modalità nuove. Quella dei prodotti digitali è una strategia che richiede visione, condivisione e lavoro sul campo. È necessario guardare alla strategia con occhi nuovi, superando gli stereotipi classici.

In diverse aziende, parlare di strategia può scoperchiare un vaso di Pandora. Può accadere che la conversazione susciti reazioni particolari, a seconda degli interlocutori. Parlarne è difficile perché presuppone da un lato un esercizio di astrazione e dall'altro richiede di formalizzare qualcosa di incerto; il che non mette tutti a proprio agio.

La strategia è un argomento scivoloso perché mette in discussione la *direzione* dell'azienda, nella duplice accezione del termine: “chi dirige l'azienda” e “dove sta andando l'azienda”. È anche per questo che parlare di strategia è difficile: significa mettere in luce quanto la visione di chi guida l'azienda sia chiara, formalizzata, condivisa, compresa e messa in pratica. E poi – solo poi – cercare di capire se sta funzionando.

Nel suo *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Henry Mintzberg (1994) muove una critica ai modelli tradizionali di pianificazione strategica e introduce i concetti di strategia *emergente* e *deliberata*, spiegando come le strategie effettive spesso emergono da processi non strutturati e adattativi anziché da rigidi schemi di pianificazione. Se la strategia deliberata è quella che viene formulata e pianificata in modo consapevole dai leader dell'organizzazione, quella emergente, al contrario, non è pianificata in anticipo ma si sviluppa gradualmente all'interno dell'organizzazione in risposta a circostanze impreviste, opportunità emergenti e dinamiche interne. La strategia pianificata è il risultato di un processo formale di pianificazione strategica, durante il quale gli obiettivi sono definiti chiaramente, le opzioni strategiche vengono analizzate, e vengono scelte le azioni da intraprendere per raggiungere questi obiettivi. La strategia deliberata è quindi intenzionale e si basa sull'ipotesi che l'ambiente sia sufficientemente prevedibile per permettere una pianificazione a lungo termine. Il successo di una strategia deliberata dipende dalla capacità dell'organizzazione di far eseguire il piano come previsto. La strategia emergente, invece, è costituita dall'insieme delle decisioni prese nella pratica quotidiana e dalla pianificazione formale che deriva dall'adattamento a cambiamenti non previsti nell'ambiente esterno o dal riconoscimento di nuove opportunità che non erano state considerate durante il processo di pianificazione strategica. Mintzberg arriva a sostenere che, in molte organizzazioni, la strategia reale è una combinazione di elementi deliberati ed emergenti. Si inizia magari

con una strategia deliberata, ma nel corso del tempo i cambiamenti nel mercato o interni all'organizzazione rendono obsoleti alcuni elementi della strategia, e nuove strategie possono emergere. La pianificazione strategica non è quindi un processo statico ma dinamico, che deve essere continuamente aggiornato e adattato alle realtà in evoluzione del contesto aziendale.

All'estremo opposto dello spettro, rispetto a un'idea di strategia basata sulla prevedibilità dell'ambiente, la pianificazione e il controllo, c'è l'approccio sviluppato dal colonnello dell'aeronautica statunitense John Boyd: il **ciclo OODA** – Osserva, Orienta, Decidi, Agisci (Boyd, 1986).

La premessa indispensabile, prima di approfondire come una strategia basata sui prodotti digitali permetta di smarcarsi dalla concorrenza e cambiare piano di gioco, consiste nel superamento di alcuni stereotipi relativi alla strategia.

Il primo stereotipo riguarda la metafora strategia-piano di battaglia e la possibilità di definire una strategia in modalità auto-diretta da parte dello stratega-condottiero e della sua cerchia ristretta di prime linee sedute alla tavola rotonda. La cultura occidentale di cui si nutre gran parte della letteratura classica manageriale, tende a cadere nell'errore fondamentale di attribuzione (Ross, 1977). Questa distorsione cognitiva ci porta a sovrastimare l'effetto delle caratteristiche personali e a sottovalutare l'effetto delle situazioni esterne quando spieghiamo i comportamenti altrui. In altre parole, quando osserviamo il comportamento di qualcuno, siamo inclini a pensare che sia dovuto principalmente alla sua personalità o alle sue intenzioni, piuttosto che alle circostanze in cui si trova. Per esempio, se una persona si comporta in modo scortese in un negozio, chi osserva potrebbe pensare che sia semplicemente una persona maleducata, ignorando fattori esterni che potrebbero aver influenzato il suo comportamento, come una giornata stressante o problemi personali. Allo stesso modo, i protagonisti nelle narrazioni classiche sulla strategia tendono quindi a essere i leader e le aziende, a discapito della comprensione del contesto. In realtà, **la strategia di un'azienda è costruita socialmente, emerge dal contesto nel quale il management e l'azienda operano, scaturisce, è influenzata e si esprime attraverso l'interazione nelle relazioni**. L'unità di analisi per comprendere la strategia non è la singola azienda, ma la sua rete. Ivan Snehota e Håkan Håkansson dell'Industrial Marketing and Purchasing Group – la scuola scandinava del marketing – scrivevano «no business is an island» (Snehota & Håkansson, 1989). Poiché i prodotti, le offerte commerciali, sono sempre più complessi dal punto di vista tecnologico, è praticamente impossibile per un'azienda dominare interamente le risorse e le competenze necessarie per portare un prodotto sul mercato. Le imprese tendono così a specializzarsi e a focalizzarsi e tra loro si creano delle reti

che collaborano per far arrivare i prodotti finiti nelle mani dei clienti finali. La strategia è quindi il frutto dei rapporti commerciali, della negoziazione, del compromesso, della contingenza, ma anche della scelta, della necessità e del piacere di relazionarsi in modo stabile con altri soggetti: clienti, fornitori, partner. Anche al livello del processo decisionale interno, è attraverso l'interazione e le conversazioni che si esprime l'agire manageriale: «la comunicazione costituisce l'organizzazione» (Taylor & Van Every, 2000).

Il secondo stereotipo riguarda l'idea che il futuro sia prevedibile e che quindi si possa definire un piano per agire di conseguenza. Ce lo spiegava Popper, scagliandosi contro la povertà dello storicismo nell'omonimo libro (Popper, 1957). Al massimo, l'analisi del passato può aiutarci a identificare dei trend che fotografano un determinato momento storico, non delle leggi universali né tanto meno delle previsioni sul futuro. In ultima analisi, il comportamento umano non può mai essere previsto con certezza, e quindi nemmeno il futuro. Jim Dator, rinomato futurologo e professore emerito all'Università delle Hawaii, ne ha fatto addirittura una delle sue leggi sul futuro: «Il futuro non può essere previsto perché il futuro non esiste». L'unica cosa che si può dire che esista è il momento presente: davanti a noi ci sono molteplici futuri possibili, nessuno predeterminato o pienamente prevedibile. È come se nel giardino di cui ci prendiamo cura ci fossero molti semi. Alcuni hanno più possibilità di germogliare, altri meno, alcuni lo faranno, altri no. Forse arriverà una grandinata o la siccità, o un uccello che se li porta via. È solo con il nostro comportamento, con le nostre scelte, che possiamo influenzare il futuro e cercare di far sì che quello più desiderabile si realizzi. Taylor nel 1990, e successivamente Voros e altri famosi futurologi, rappresentano la molteplicità dei futuri come un cono che si proietta dal punto presente. Questa visualizzazione è composta da:

- futuro previsto, basato sulla (errata) convinzione che le cose possano continuare a svolgersi come *business as usual*;
- futuri probabili, al centro del cono, sono gli esiti che si ritengono più probabili in base alle tendenze attuali;
- futuri plausibili, attorno ai futuri probabili, includono eventi e sviluppi che sono possibili sulla base di quanto sappiamo, ma la cui probabilità non è necessariamente alta;
- futuri possibili, estendono ulteriormente il campo, includendo qualsiasi scenario che potrebbe logicamente accadere, indipendentemente dalla sua probabilità;
- futuro preferito, è un segmento del cono che rappresenta i futuri verso i quali vogliamo lavorare e che riflettono la nostra visione, desideri e valori.

Questa rappresentazione ci aiuta a comprendere cosa vuol dire davvero fare strategia: contribuire alla realizzazione di uno scenario desiderato sapendo che aprire alcune porte può significare chiuderne altre: la strategia è *path-dependent*, è influenzata dal percorso.

### 3. Un nuovo business model per le aziende

Nel fiume in piena della trasformazione digitale, sviluppare prodotti digitali di successo rappresenta una chiara opportunità strategica per le imprese che ambiscono a mantenere o acquisire un vantaggio competitivo significativo. I prodotti digitali, a patto che siano gestiti con un approccio corretto, offrono una serie di vantaggi intrinseci che possono trasformare radicalmente il posizionamento di un'azienda nel suo mercato di riferimento. Ecco i principali:

- **Scalabilità.** Uno degli aspetti più distintivi è la straordinaria scalabilità di un prodotto digitale rispetto ai business tradizionali basati sulla fisicità di prodotti e servizi. Poiché non necessitano di una catena di produzione, magazzini e logistica fisica per la distribuzione, i prodotti digitali possono arrivare a servire milioni di utenti in tutto il mondo con pochi click. Questa facilità di distribuzione elimina, almeno in teoria, numerosi ostacoli geografici ed economici, permettendo alle aziende di espandere rapidamente la loro portata. La scalabilità aumenta i ricavi con costi marginali molto bassi per ogni nuovo utente acquisito: i costi di distribuzione tendono a zero e il costo per servire ogni utente aggiuntivo è molto basso. Qualora il prodotto abbia delle particolari caratteristiche di astrazione e necessiti di servizi di implementazione vicini al cliente finale, la logica del prodotto digitale permette di praticare dei modelli di business nei quali delle terze parti sono abilitate a erogare questi servizi, lasciando l'azienda di prodotto concentrata sullo sviluppo della piattaforma. Queste caratteristiche consentono di ammortizzare rapidamente gli investimenti in ricerca e sviluppo.
- **Aggiornamento e apprendimento continuo.** I prodotti digitali possono essere oggetto di miglioramento continuo attraverso aggiornamenti software che in modo rapido ed economico possono raggiungere tutti gli utenti. Questi possono essere resi disponibili senza interruzioni di servizio, spesso senza che l'utente debba fare altro se non accettare il download dell'aggiornamento e, per i prodotti puramente cloud, nemmeno quello. Questo ciclo di miglioramento continuo è vitale per

mantenere i clienti ingaggiati, rispondere agilmente ai feedback e alle mutevoli esigenze del mercato. Inoltre, la capacità di aggiornare e modificare facilmente il prodotto dopo il rilascio consente alle aziende di correggere difetti, aggiungere nuove funzionalità e migliorare l'esperienza utente in modo proattivo.

- **Personalizzazione.** I prodotti digitali offrono opportunità senza precedenti per la personalizzazione. Possono essere resi configurabili, adattandosi alle esigenze, alle preferenze e ai comportamenti specifici, potenzialmente fino al singolo utente. La personalizzazione può spaziare dalla semplice modifica dell'interfaccia utente, alla possibilità di configurare elementi del prodotto e dell'esperienza, processi e workflow, algoritmi che adattano il contenuto in tempo reale, porzioni di codice sviluppate in autonomia grazie ai Software Development Kit, integrazione con altri sistemi tramite connettori predisposti via API (Application Programming Interfaces). Questa capacità di personalizzare l'esperienza non solo aumenta il valore generato, la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti, ma può anche aprire nuove vie di monetizzazione attraverso opzioni aggiuntive a pagamento: i livelli premium.
- **Accesso a giacimenti di dati.** Forse uno dei maggiori vantaggi dei prodotti digitali risiede nella loro capacità di raccogliere grandi quantità di dati. Questi possono fornire intuizioni preziose sul comportamento degli utenti, sulle preferenze e sulle tendenze di mercato. L'analisi dei dati permette alle aziende di ottimizzare le loro strategie di sviluppo prodotto, di marketing e di customer service. Si possono conoscere direttamente i clienti e prendere decisioni data-driven! Ma non è tutto. I dati raccolti, aggregati, analizzati e resi fruibili possono generare valore per i clienti trasformandosi in feature del prodotto. Per esempio, la selezione di brani proposti da Spotify, o i suggerimenti di percorsi alternativi di Google Maps in base al traffico in tempo reale.

Per un'azienda che opera in settori tradizionali, l'adozione di una strategia incentrata sui prodotti digitali offre l'opportunità di reinventarsi. Prima di tutto è una via per accedere a nuovi mercati, superare i limiti delle geografie e dei settori e raggiungere nuovi clienti. Inoltre, in un'epoca in cui molti settori sono saturi di offerte simili, i prodotti digitali offrono un potente strumento di differenziazione dai concorrenti. Per le aziende della old economy, i benefici a lungo termine sono indiscutibili. Chi riesce a integrare con successo i prodotti digitali nel proprio modello non solo sopravvive, ma prospera, sfruttando le nuove tecnologie per creare valore aggiunto e sostenere la crescita.

## 4. Cosa significa essere product-driven

Le aziende product-driven sono quelle che mettono la creazione, lo sviluppo e la commercializzazione di offerte di business basate su prodotti digitali al centro della propria strategia. In altre parole, il loro modello di business è incentrato sulla generazione e l'estrazione di valore attraverso prodotti digitali e il loro modello operativo (organizzazione, processi, competenze, tecnologie) è pensato per creare prodotti digitali eccellenti. Questi, grazie alla *traction* che ottengono sul mercato, sono in grado di generare flussi di cassa significativi e che crescono in maniera più che proporzionale rispetto ai costi: sono scalabili!

Essere product-driven significa ri-orientare il modo in cui un'azienda è tradizionalmente concepita e organizzata. Questa passa dall'essere vista come una macchina dalla complessità necessaria che bisogna cercare di rendere più snella ed efficiente, a un motore pensato per creare valore, nel quale ogni ingranaggio contribuisce al risultato finale. Questa prospettiva è un nuovo paio di lenti con il quale guardare alla gestione dell'azienda e inforcarle porta a cambiare radicalmente il modo in cui si è sempre operato.

Per un'azienda orientata al prodotto, questo non è solo ciò che vende, ma il fulcro stesso dell'esistenza aziendale. È il risultato tangibile dell'impegno costante per comprendere e soddisfare le esigenze dei clienti. Ogni reparto, ogni individuo, è coinvolto in questa missione. Non c'è spazio per la staticità o l'inerzia. Tutti sono impegnati in un continuo processo di miglioramento e adattamento, guidati dalla ricerca incessante del *product-market fit* perfetto. Questo è il momento magico nel quale il prodotto risponde pienamente ai bisogni e alla disponibilità a soddisfarli del mercato. Ed è anche il momento nel quale le vendite decollano, perché c'è un mercato che vuole comprare il prodotto, non una squadra di venditori che vuole propinare loro qualcosa dal catalogo.

Essere una product-driven company è molto più di una strategia aziendale:

- è una filosofia che deve permeare ogni attività, produttiva e organizzativa;
- è una promessa ai clienti di fornire valore tangibile e soluzioni innovative;
- è un impegno verso l'eccellenza;
- è un invito rivolto a tutti coloro che ne condividono la visione a partecipare alla sua realizzazione.

A questo punto viene naturale chiedersi: cosa contraddistingue le aziende product-driven?

**Hanno una relazione sana con i loro clienti.** Più che riempirsi la bocca con la *customer centricity*, l'organizzazione product-driven la mette in pratica davvero. Il focus primario è il cliente, a partire dall'individuazione di un problema autentico da risolvere, scoprendone le sfaccettature, facendo propria la prospettiva del cliente, la sua realtà, le sue difficoltà, i suoi sogni, i suoi piani. Sanno cosa lo fa imbufalire e cosa gli fa brillare gli occhi. Sapendo ascoltare, hanno una profonda empatia. Ma non sono succubi del cliente. Si lasciano raccontare i problemi, non dettare le soluzioni; non scendono nella tentazione di sviluppare soluzioni custom e tengono ben saldo il timone del prodotto. Sanno quando concedere e quando forzare la mano. Conoscono quali clienti generano valore e quali lo distruggono. Amano i propri clienti e rispettano se stesse. La comprensione dei bisogni dei clienti supera di gran lunga l'analisi dei competitor.

**Fanno leva sul prodotto per creare valore.** Nelle aziende product-driven tutti sono perfettamente allineati sul fatto che l'azienda avrà successo se sarà in grado di creare valore per i clienti *attraverso il prodotto*, o meglio, se il prodotto riuscirà ad abilitare i clienti a raggiungere i loro obiettivi. Questo implica l'adozione di un modello operativo per progettare e sviluppare prodotti che generano valore in quanto:

- rispondono a un problema rilevante, sentito e per il quale i clienti sono disposti a pagare;
- lo risolvono pienamente, hanno cioè raggiunto il problem-solution fit, l'incastro corretto tra il problema da risolvere e la soluzione;
- richiedono uno sforzo minimo da parte del cliente, in termini di costo e sforzo per ottenere il prodotto, iniziare a usarlo e soprattutto a raggiungere i propri obiettivi usandolo.

Per queste aziende, l'esperienza è il prodotto. Ogni elemento del prodotto è pensato per contribuire a creare valore, non per essere la soluzione più semplice da sviluppare o più carina a livello estetico. L'obiettivo dell'azienda è iniziare a creare valore per il cliente più rapidamente possibile attraverso il prodotto, riducendo cioè il *time to value*: il tempo necessario affinché il cliente ottenga un risultato. Per esempio, una grande azienda di software per la gestione finanziaria con cui abbiamo lavorato, si è data come obiettivo di permettere a un CFO di creare il suo primo bilancio in pochi minuti. Rispetto alla normalità nel mondo dei software contabili, si è trattato di un vero e proprio *moonshot*! Tipicamente, nel settore, erano necessarie diverse settimane per poter configurare il prodotto, caricare le anagrafiche, formare gli addetti e iniziare a operare.

**Mettono il prodotto davanti ai processi.** Ciò si riverbera sulle modalità di sviluppo prodotto e sul ruolo dei team commerciali. Per portare rapidamente sul mercato dei prodotti di valore, adottano metodologie agili basate su interazioni rapide che producono incrementi continui rispetto a una roadmap ben tracciata, nella quale sono chiare le milestone che sbloccano il raggiungimento degli obiettivi da parte del cliente. Pensano e rilasciano il prodotto una *fettina* alla volta, cercando fin da subito di abilitare gli utenti nei loro compiti con un set minimo di funzionalità che non siano soltanto *viabile* (MVP o Minimum Viable Product), ma *lovable* (MLP o Minimum Lovable Product). Qualche anno dopo, abbiamo aiutato un'altra divisione della stessa azienda a sviluppare una roadmap per lanciare un nuovo SaaS per effettuare le dichiarazioni dei redditi. In questo tipo di prodotti, il motore che calcola le imposte è il pezzo più complicato e richiede diversi mesi di sviluppo, per questo era necessario affrontare il mostro quanto prima. Tuttavia, per non lasciare i team di sviluppo e di vendite nella sensazione di attesa infinita prima di partorire un topolino e poter iniziare a raccontare una storia nuova ai clienti, e raccogliere i loro feedback, abbiamo deciso di ribaltare la logica. La nuova roadmap ha previsto lo sviluppo di un'intera porzione del prodotto finito, per permettere tutte le operazioni dalla registrazione, fino al bottone per inviare la dichiarazione dei redditi appena calcolata all'autorità fiscale, ma solo per una specifica tipologia di contribuenti e redditi. Questo approccio ha dato una scarica di dopamina ai team quando i primi clienti hanno iniziato a registrarsi e usare davvero il prodotto nel giro di poche settimane. Ha permesso di imparare molte cose e aggiustare il tiro, mentre nel frattempo un team dedicato completava il motore di calcolo delle tasse per tutte le altre casistiche, e un po' alla volta, si è arrivati a coprire l'intero mercato. Anche il ruolo del team di vendita si evolve, non è più semplicemente un esecutore di transazioni. "Tu sei un sales, non devi pensare al prodotto, lo devi vendere!". Una volta abbiamo sentito il CEO di una startup esordire così durante una riunione in cui eravamo stati chiamati per aiutare a capire perché le vendite dei prodotti non stavano decollando. Soltanto un anno – e un paio di responsabili commerciali – dopo, lavorando dal basso e con estrema fatica, siamo riusciti ad aiutare l'azienda a ristrutturare l'offerta di prodotti e sviluppare qualcosa che avesse senso per i clienti. I contratti sono iniziati ad arrivare, e nel frattempo anche la guida dell'azienda è cambiata.

Nelle aziende product-driven, il prodotto non è intoccabile. È sempre in discussione, è sempre oggetto di miglioramento e i team che sono maggiormente in contatto con il cliente, come sales e support, sono in prima linea per aiutare a comprendere a fondo la prospettiva dei clienti. Al contempo, però, un prodotto imperfetto non è mai una scusa per non portarlo



sul mercato. Le aziende product-driven sanno che il prodotto perfetto non esiste, è un percorso di avvicinamento continuo.

**Gestiscono il prodotto con una leadership chiara e un team cross-funzionale.** Il product manager è centrale nel promuovere il product mindset, ma non è l'unico responsabile. È fondamentale costruire team multidisciplinari attorno all'idea di prodotto, coinvolgendo esperti e stakeholder provenienti da diverse aree. Non è possibile raggiungere l'eccellenza, se il product management è vissuto come una funzione parallela, che lavora nella sua stanza. E nemmeno se è subordinato alle scelte tecniche o commerciali. Nelle aziende product-driven, il product manager è un leader capace e dotato di autonomia, è responsabile ultimo della governance del prodotto e decide coinvolgendo e costruendo alleanze con i team di sviluppo, di design, di marketing, di vendite, di supporto al cliente. I job title e la collocazione effettiva della funzione possono variare (anche se alcuni modelli organizzativi sono preferibili ad altri), ma è questo approccio collettivo che garantisce un ambiente di lavoro collaborativo e una cultura aziendale orientata al successo del prodotto e all'innovazione continua. Per esempio, aziende come Spotify integrano product manager, ingegneri, designer e analisti di dati all'interno di squadre agili, consentendo una visione olistica e una comprensione approfondita del prodotto e del mercato a tutti i livelli.

## 5. Change or build?

Ora che abbiamo evidenziato quali siano le possibilità che si schiudono nell'abbracciare una logica di prodotto e come ragionano i migliori in questo campo, vediamo da dove cominciare e soprattutto: *è possibile trasformare un'azienda esistente in un'azienda product-driven?* La risposta è, come nella migliore delle tradizioni, *dipende*. Tecnicamente, sì, è possibile trasformare radicalmente un'impresa e diventare dei player di tutto rispetto nel mondo dei prodotti digitali, a patto di soddisfare alcune condizioni. Gli esempi che seguono si riferiscono ad aziende che ce l'hanno fatta, senza abbandonare il loro core business. In ambito B2B, la General Electric (GE) con l'iniziativa GE Digital ha sviluppato soluzioni software per la gestione di grandi impianti industriali e macchinari, sfruttando l'Industrial Internet of Things (IIoT) per ottimizzare le operation e la manutenzione predittiva. Anche Siemens ha avviato un percorso trasformativo, sviluppando la piattaforma MindSphere. In ambito consumer, Nike è entrata nel mercato della tecnologia indossabile e delle app per il fitness con Nike+ e l'app Nike Training Club. Anche Disney si è trasformata per rispondere alla disrup-

tion del settore dei contenuti multimediali con il lancio di Disney+. Vediamo come ci sono riuscite. Cambiare pelle richiede, come tutte le trasformazioni, spunto iniziale e resilienza nel rompere meccanismi consolidati. Per avere successo nel cambiamento, sono necessarie tre condizioni.

La prima consiste nel creare una **coalizione favorevole al cambiamento** che, a prescindere da dove origini la percezione dell'opportunità di cambiare, vede la leadership dell'organizzazione appoggiare l'iniziativa e sponsorizzarne la necessità strategica. L'intuizione può anche nascere "dal basso", ma se non viene raccolta dalla direzione, finisce con l'appassirsi.

La seconda condizione necessaria per diventare un'azienda product-oriented è la decisione di **investire capitali adeguati** a sostenere lo sviluppo e la go to market di nuovi prodotti. Può sembrare paradossale, ma accade spesso. Il fatto che le tecnologie digitali abbiano delle barriere d'accesso relativamente basse rispetto ai prodotti fisici può portare a sottostimare le risorse necessarie per la transizione. Se si sottovalutano questi aspetti, il fallimento dell'iniziativa è dietro l'angolo:

- le attività di ricerca e comprensione dei bisogni dei clienti, per essere sicuri che non siamo innamorati della nostra idea e conosciamo realmente il contesto dei clienti;
- i costi reali dello sviluppo di un prodotto, per renderlo solido, sicuro e scalabile;
- il costo effettivo di acquisizione dei clienti diretti o, ancora più complesso, attraverso una rete di partner;
- i tempi e i costi necessari per l'apprendimento organizzativo, per metabolizzare delle logiche nuove, adattarsi, assestarsi, apprendere o portare a bordo nuove competenze per la gestione dei prodotti;
- i tempi, e la conseguente disponibilità di cassa, necessari per vedere un ritorno sull'investimento.

Nel mondo delle startup questa fase in cui il flusso di cassa cumulato è negativo si chiama *death valley*, la valle della morte. La criticità è particolarmente accentuata dai modelli di business tipici dei prodotti digitali, in cui i canoni sono a consumo o in abbonamento. Lah e Wood (2016), nel loro *Technology-as-a-service Playbook*, evidenziano come in questi casi, prima che si innestino quelle logiche di scalabilità tipiche dei prodotti digitali, la transizione si accompagna a un temporaneo aumento dei costi a fronte di una temporanea diminuzione dei ricavi. La curva prima crescente e poi decrescente dei costi e quella speculare dei ricavi si incrociano, assumendo così la forma di un pesce. Nel caso di un'azienda che si vuole trasformare, il rischio si può quindi manifestare sotto forma di sofferenza di cassa in

assenza di capitali da investire, o nel caso in cui il business principale inizi a vacillare, o ancora si sia scelto di proposito di disinvestire da esso troppo rapidamente. Oppure, al contrario, l'azienda non si dimostra sufficientemente resiliente da superare questa fase, nella quale il nuovo business dei prodotti digitali viene considerato dai suoi detrattori come insignificante, se non addirittura uno spreco di risorse, e decide di tornare sui suoi passi.

La terza condizione per una trasformazione di successo è il **retrofit del modello operativo** dell'azienda. Non basta avviare una nuova linea di business, bisogna far sì che tutta l'orchestra suoni in modo armonioso. Organizzazione, processi, incentivi, competenze, sistemi gestionali, devono essere ripensati per un nuovo tipo di business. Tutto: dagli acquisti alle vendite, dalle metriche alle componenti variabili della retribuzione, dal marketing al ruolo dei servizi post-vendita, seguono logiche diverse quando si fanno prodotti digitali. Il rischio qui è di non creare le condizioni organizzative affinché il business dei prodotti digitali possa decollare. Oppure, di incontrare resistenze nel passaggio a logiche nuove da parte di chi ha "sempre fatto così". Infine, un altro errore da evitare è quello di dare per scontate le competenze specifiche che servono per il product management.

Soddisfatte queste tre condizioni, trasformare un'azienda esistente è possibile, ma richiede attenzione, sguardo di lungo periodo e coraggio. Significa gestire una macchina con due motori che girano a velocità molto diverse, e le relative complessità per un certo periodo, fino allo switch-off del business tradizionale. E, in molti casi, potrebbe non avere senso che ciò avvenga.

Per questi motivi, sempre più aziende dei settori tradizionali che intendono lanciare prodotti digitali lo fanno attraverso dei veicoli appositi, separati e indipendenti. Anziché cambiare, preferiscono costruire qualcosa di nuovo. In altre parole, fanno *corporate venture building*.

## 6. Corporate venture building

La costruzione di nuove imprese a partire da un'azienda consolidata è una leva esterna per evolvere il modello di business complessivo. Questa modalità permette alle aziende stabilite di esplorare nuove opportunità di mercato, sfruttare tecnologie emergenti e rispondere più rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato. Tutto ciò, mantenendo al contempo il core business relativamente isolato dai rischi associati all'innovazione e la nuova venture relativamente isolata dalla burocrazia aziendale, o semplicemente da un modello operativo tradizionale, sub-ottimale per fare innovazione nel mondo digitale. Il corporate venture building serve a fare  *cose nuove in modo nuovo*. Un esempio di azienda che ha operato in questo modo è

Fluid-O-Tech, azienda italiana leader a livello internazionale nella progettazione e produzione di pompe volumetriche e sistemi per la fluidodinamica nei settori food, medicale, industriale, automotive e aeronautico. Con la nuova venture Dolphin Fluidics ha sviluppato una linea di prodotti che integrano fluidica di precisione, attuazione smart tramite materiali a memoria di forma ed elettronica digitale di controllo e connessione. Anche Pelliconi, leader mondiale nella produzione di tappi e chiusure per bottiglie per il settore food and beverage, ha scelto il venture building per lanciare P-Ink, un servizio per creare tappi ed etichette personalizzati.

Come funziona questo approccio? Il processo tipico inizia con l'identificazione di un'area di opportunità, più o meno correlata al core business, a volte basata su un asset dell'azienda. Per esempio, un sistema a uso interno, una tecnologia, un brevetto, una competenza o dei dati che si pensa possano costituire la base per un prodotto che ha un mercato. Dopo l'identificazione e la valutazione dell'opportunità, l'azienda crea una nuova unità o startup che opera in autonomia, spesso con il suo proprio budget e leadership, per sviluppare queste nuove idee in prodotti commercializzabili. In molti casi si giunge alla creazione di una legal entity separata, magari a valle di una fase di incubazione o accelerazione interna che può prevedere una valutazione dell'opportunità attraverso attività di ricerca, sviluppo del prototipo o dell'MVP, analisi di fattibilità e del potenziale di business o la validazione del business model. In alcuni casi più rari, i nuovi prodotti vengono gestiti strutturalmente da una business unit interna ma autonoma rispetto al resto dell'azienda; è intuibile che questa strada aumenti la complessità nell'organizzazione.

Il corporate venture building può essere fatto in maniera puntuale, oppure seriale, con una unit o un veicolo che ha l'obiettivo di sfornare nuove startup. È questa la missione di Life Ventures di A2A, presentato nella scheda che segue.

Le condizioni per la riuscita delle iniziative di corporate venture building sono sempre tre:

- risorse adeguate – queste servono in ogni caso;
- competenze e metodologie di product management, che permettono di identificare problemi rilevanti, sviluppare prodotti che creano valore e trovare una via fattibile per raggiungere il proprio mercato;
- autonomia reale rispetto all'azienda madre, di tipo finanziario, gestionale e operativo: la venture deve potersi prendere i rischi del caso, organizzarsi come è meglio per sostenere un modello di business digitale, ed essere *veloce* nel prendere decisioni, cosa su cui le aziende tradizionali tendono a non eccellere.

## **Il Corporate Venture Building di A2A: un modello ibrido per l'innovazione sostenibile**

Il Corporate Venture Building di A2A, realizzato attraverso il programma Life Ventures, rappresenta un pilastro strategico per affrontare le sfide globali della transizione energetica e dell'economia circolare. Questo modello innovativo non si limita a supportare startup esterne, ma si focalizza sulla creazione di nuove realtà imprenditoriali partendo da idee generate internamente o attraverso call pubbliche, promuovendo così una cultura dell'innovazione radicata nella sostenibilità. Grazie a un framework strutturato di competenze, risorse e capitale, A2A si posiziona come un attore chiave nel panorama italiano. A2A adotta un approccio ibrido che integra lo spin-in e lo spin-off, a seconda della natura del progetto e della sinergia con il core business del gruppo. Per esempio, A2A sostiene gli spin-off offrendo investimenti diretti, accesso agli asset del gruppo e mentorship, mantenendo in alcuni casi una partecipazione azionaria come stakeholder strategico. Il processo decisionale è gestito da un Board del Corporate Venture Builder, che valuta le iniziative e ne determina il percorso ideale. Ogni anno vengono selezionati solo 2-3 progetti per garantire massima attenzione e qualità. La scelta tra spin-in e spin-off dipende dalla sinergia con gli obiettivi strategici del gruppo, il potenziale di mercato e la scalabilità dell'iniziativa e infine la presenza di sponsor interni per facilitare il successo. A2A offre un supporto strutturato che copre tutte le fasi di sviluppo tramite incubazione, con investimenti fino a 200.000 € per validare il problem-solution fit, e accelerazione, con investimenti fino a 700.000 € per raggiungere il product-market fit, accesso a una vasta rete di collaborazioni, asset infrastrutturali e al know-how aziendale e infine supporto da parte di un team di venture architect e designer. Inoltre, A2A promuove attivamente l'intrapreneurship, incoraggiando i dipendenti a proporre idee innovative attraverso challenge interne, innovation community e proposte sponsorizzate dal management. Le idee più promettenti vengono sviluppate all'interno delle Business Unit o tramite il CVB, riflettendo un modello di spin-in in cui l'innovazione viene coltivata e integrata internamente. Questo approccio valorizza il know-how aziendale e rafforza il capitale umano, trasformando A2A in un terreno fertile per il talento interno.

## 7. Imprenditori in azienda?

Un altro modello consolidato, spesso associato alla creazione di prodotti digitali da parte di imprese, è l'intrapreneurship. Il termine è una crasi tra le parole "intra", all'interno, e "entrepreneurship", imprenditorialità. Descrive un modello organizzativo aziendale in cui i dipendenti sono incoraggiati a comportarsi come imprenditori, pur operando, perlomeno inizialmente, all'interno delle strutture e dei confini di un'azienda madre salvo poi via via distaccarsene originando nuove microimprese o startup. L'intrapreneurship garantisce all'azienda una sua riproduzione o per meglio dire una sua estensione nello spazio e nel tempo in forme differenti ma accomunate dalla medesima matrice di origine. Questo modello può dunque incidere positivamente sulla longevità dell'ecosistema aziendale nel tempo e non necessariamente della singola azienda in sé. Si tratta di un vantaggio sostanziale considerando che la durata media delle aziende presenti nello S&P500 della borsa americana è passata da 33 anni nel 1964 a 24 anni nel 2018 e dovrebbe dimezzarsi a 12 anni nel 2027 (Innsight, 2018).

Pertanto, l'azienda madre, che accetta l'elevata probabilità di soccombere nella capacità di risposta ai bisogni dei propri clienti nel giro di poco più di un decennio a beneficio di un'altra o di più aziende incumbent che oggi probabilmente nemmeno esistono, compie l'unica scelta razionale possibile. Smette di preoccuparsi prevalentemente dei propri competitor e di difendere il proprio status quo in mercati saturi e maturi e libera delle risorse per salpare verso nuovi mercati, creando nuovi prodotti, attraverso nuove startup. Inizia a fare cose nuove in modo nuovo.

Si passa da una battaglia navale con esiti a somma zero all'esplorazione volta alla scoperta di nuovi pianeti per l'instaurazione di nuove civiltà e città in grado di prosperare in un'epoca nuova.

Questo neologismo è stato coniato nell'ormai lontano 1978 da Gifford Pinchot III e Elizabeth S. Pinchot nel loro paper *Intra-Corporate Entrepreneurship* (Pinchot & Pinchot, 1978) ma è salito in auge nelle pratiche di management solo negli ultimi dieci anni in virtù dell'impennata di interesse da parte delle grandi aziende, anche non native digitali, verso le startup.

Se in una prima fase queste aziende si accontentavano di relazionarsi alle startup in qualità di partner con i quali co-innovare, successivamente, un numero sempre maggiore di esse ha iniziato a voler introiettare quelle metodologie e quei processi di sviluppo di nuovi prodotti tipici delle startup. *Perché non iniziare a fabbricarsi in casa le startup, coinvolgendo i dipendenti più brillanti? E se l'intrapreneurship potesse anche fungere da magnete per attrarre e mantenere a bordo le persone di maggiore talento in un'epoca*

*contrassegnata dalla loro apparente scarsità?* Due domande che troveranno una risposta, la nostra, nelle prossime pagine. Ora però vediamo come un'azienda in dismissione nel 1984 è riuscita a diventare il principale produttore mondiale di elettrodomestici. Stiamo parlando di Haier, che ha sperimentato in maniera pionieristica e radicale i principi dell'intrapreneurship come modello organizzativo (Hu & Yao, 2017) basato su:

- decentralizzazione in microimprese o startup gemmate da un'azienda madre per innovare in un mercato già presidiato o entrare in nuovi mercati;
- responsabilità e incentivi volti ad allineare gli interessi dei dipendenti intrapreneur con quelli dell'azienda madre in un rapporto 1:1, ovvero legando direttamente i loro guadagni ai risultati ottenuti;
- orientamento ai risultati che mette volutamente in secondo piano le dinamiche relazionali e politiche insite nei modelli organizzativi maggiormente gerarchici che richiedono questo genere di abilità per poter essere navigati e scalati con successo dai manager che ne fanno parte;
- innovazione continua perché, se ogni microimpresa è dotata del proprio profit and loss, essa necessiterà di mantenere costante la propria spinta verso l'innovazione. Per competere sul mercato esterno e su quello interno nei confronti delle altre startup gemmate nella corsa agli investimenti dell'azienda madre;
- processi decisionali estremamente rapidi e immediati in quanto non soggetti alla valutazione da parte di altri livelli di gestione al di fuori delle singole startup.

Questo modello organizzativo può essere applicato in maniera continuativa e all'intera azienda, come nel caso di Haier, oppure per una certa durata di tempo e in specifici ambiti dell'organizzazione.

## 7.1. Programmi di intrapreneurship

Ora prenderemo in esame l'applicazione dell'intrapreneurship allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Le narrazioni sull'intrapreneurship annoverano nel loro pantheon culturale innovazioni come Post-It, PlayStation e Gmail, che avrebbero in comune il fatto di essere state ideate e realizzate grazie all'intraprendenza di dipendenti interni. Non solo, questi prodotti innovativi avrebbero poi di fatto consentito alle loro aziende madri di rispondere a nuovi bisogni, entrando in nuovi mercati e assumendone la leadership. Non abbiamo utilizzato casualmente il termine "narrazioni" in

quanto questi casi studio sono stati ricondotti al filone dell'intrapreneurship ex post per qualificare l'adozione di programmi che si ispirano a questi principi. Nelle presentazioni dei consulenti d'innovazione che provano a venderli non manca mai la slide con questi miti e leggende per generare in chi ascolta una riflessione della serie "se l'hanno fatto anche 3M, Sony e Google e ne hanno ricavato dei prodotti così importanti allora significa che funziona". Sarà veramente così? Per rispondere a questa domanda partiamo dal vivisezionare l'anatomia tipo di questi programmi per come a oggi sono stati sperimentati dalle decine di aziende che abbiamo studiato e, in certi casi, supportato in iniziative analoghe.

- **Ruoli.** Partiamo dagli **organizzatori**, o **abilitatori** del programma, di solito l'Head of Innovation e il suo team o la funzione HR in quanto per loro natura votati a una funzione abilitatrice e orizzontale all'organizzazione. In altri casi si tratta di R&D, Vendite o Marketing, dipende dagli obiettivi attesi. Ci sono poi chiaramente **i dipendenti che partecipano al programma**, acquisendo lo status di **intrapreneur**. Gli **esperti esterni** vengono ingaggiati per insegnare una certa metodologia attraverso sessioni formative o fungere da mentor per i gruppi di intrapreneur. Infine, ci sono gli **sponsor interni**, rappresentanti delle funzioni aziendali che potrebbero beneficiare delle soluzioni sviluppate dagli intrapreneur nel corso del programma e possono coincidere o meno con gli organizzatori.
- **Durata.** Nella stragrande maggioranza dei casi questi programmi hanno una durata specifica e limitata nel tempo che varia dai 3 ai 12 mesi salvo poi venire eventualmente replicati.
- **Ambiti.** Gli organizzatori del programma scelgono su quali verticali tematici concentrarsi, in genere più di uno. Gli ambiti scelti vengono quindi trasformati in sfide, *challenge*. Più queste sono specifiche, maggiore è la possibilità di ottenere risultati concreti e spendibili. Challenge basate su innovazioni di processo o organizzative nulla hanno a che fare con gli intrapreneur, che dovrebbero portare nuovi prodotti sul mercato.
- **Partecipanti.** La selezione dei partecipanti può avvenire attraverso una call aperta rivolta a tutta l'azienda o a una parte, oppure top down, su diretta indicazione degli organizzatori e degli sponsor. In entrambi i casi le persone selezionate lavoreranno in gruppi come se fossero i team di nuove potenziali startup di prodotto.
- **Struttura del programma.** I partecipanti vengono ingaggiati con: un programma formativo su design thinking e lean startup, un supporto in termini di accelerazione per trasformare le idee in concept di soluzioni, una presentazione finale davanti a una giuria.