



Alberto Mattiello

Grounded In The Future

Speaker Profile - 2024



Alberto Mattiello

Alberto Mattiello is a business futurist, an award-winning entrepreneur, an author, and a keynote speaker. He lives in Miami, Florida.

Author of 'Customer Success,' 'Mind The Change,' and 'Marketing Thinking' and curator of the Italian edition of the **MIT Sloan** books, he is a **technology and business innovation expert**.

For ten years, Alberto has led **Future Thinking, an international innovation-accelerator hub of Wunderman-Thompson**, and he is the **Head Of Innovation of Retail Hub**. He focuses on helping companies to find a **"sweet spot" between marketing, technological innovation, and emerging business models**.

Alberto is a former **member of the Scientific Committee of Confindustria**, the most prominent Italian business association with more than 160K companies.

Alberto is a speaker with many business groups and mentors at corporations and universities like **Imperial College Of London** and the **Bocconi University in Milan**.

Previously, he co-founded the creative, Italian agency LabNext, which Wired magazine dubbed, **"The Italian Think Tank"**.

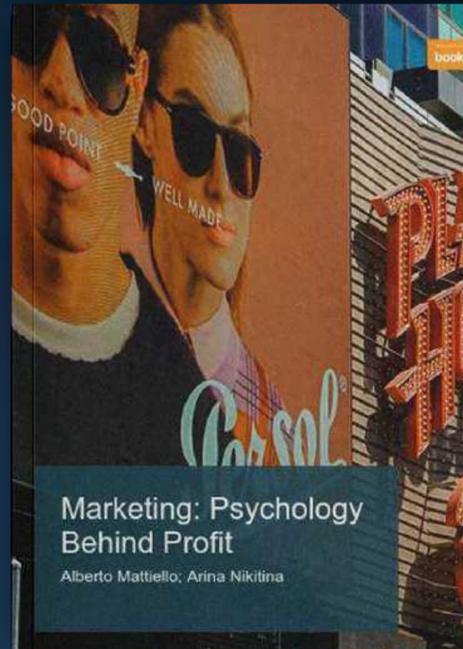
5401 Collins Ave
Miami Beach, FL

albertomattiello@gmail.com
LinkedIn: alberto-mattiello

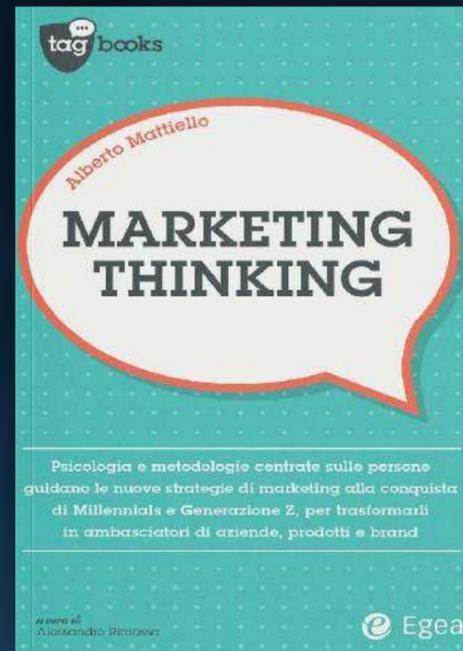




Guerini Next, Milano, 2017



Bookboon, Milano, 2018



EGEA, Milano, 2017



MIT Sloan MR, Milano, 2019



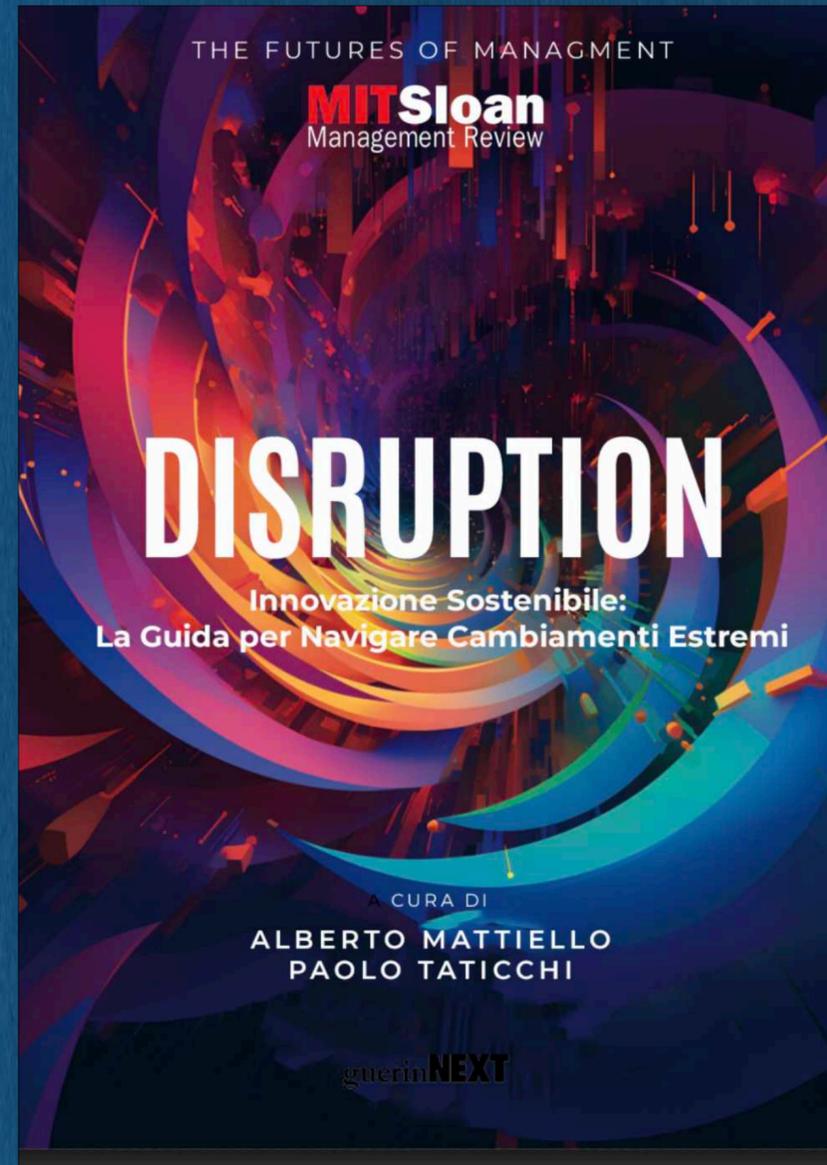
MIT Sloan MR, Milano, 2020



AYROS, Milano, 2022

Alberto is “a brilliant innovation author that doesn’t only write about innovation, but practices it.” -l’Impresa.

MIT Sloan
Management Review



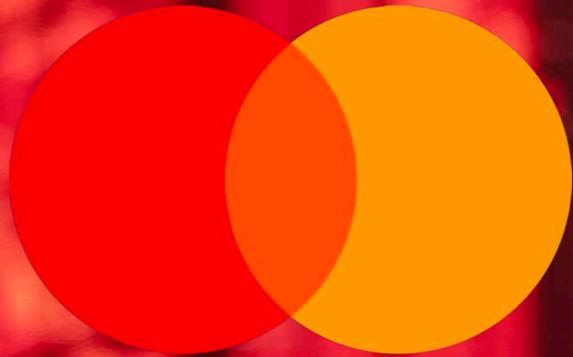
DISRUPTION is a groundbreaking book that explores how technology and management are revolutionizing the future of work. It provides practical strategies for successfully navigating and adapting to this evolving landscape.

Featuring an exclusive interview with Clayton Christensen, author of "The Innovator's Dilemma," the book offers insights on the challenges and opportunities of technology in the workplace. Covering AI, automation, gig economy, and human-machine collaboration, it equips readers to leverage the transformative power of the digital economy.

Research Topics

Generative AI
Innovation & Sustainability
Metaverse
Customer Success
Marketing Innovation
Brand Robotics
Future of Retail
Entertainment Innovation
Future Thinking Mindsets
Marketing Psychology
Digital Business Models Revolution
Industry 4.0
Cloud Kitchens
Artificial Intelligence
Future of Logistics
Future Of Work
Future Of Cities
Innovation Design
Urban Design
Placemaking





Conference DEMO



TED



Recent Conference Keynotes Clients



500+ keynotes experienced by over 100,000 people

...

Mastercard Convention Opening (June 2023)
Yummy Generative AI (June 2023)
Nestlé Generative AI (June 2023)
Tesyra (June 2023)
Menarini (June 2023)
Challenge Network - Masterclass (July 2023)
Ambrosetti Marche (June 2023)
DedaGroup Stealth (May 2023)
Rebuild (May 2023)
Leadership Forum - CEO Retail (April 2023)
Club Delle Eccellenze (March 2023)
Hospitality (Feb 2023)
Bper Seminar (Feb 2023)
Confindustria Umbria (Feb 2023)
Manzoni Podcast Tour (Jan/feb 2023)
NKE BIM Conference (Jan 2023)
Unicredit (Jan 2023)
CES Las Vegas (Jan 2023)
Ania (Dic 2022)
Edutech Rome (Nov 2022)
Fashion CIO Summit (Nov 2022)
Ambrosetti Retail 5.0 (Dic 2022)
Iveco Group - Mobility Community (Dic 2022)
Ambrosetti - Samsung (Dic 2022)
Eurotherm (Dic 2022)
Forum Unicredit (Nov 2022)
Porsche (Nov 2022)
Confindustria Ancona (Nov 2022)
Ferrari (Nov 2022)
Noi Tech Park (Oct 2022)
NKE MFG Summit (Sept 2022)
Associazione Giovani Commercialisti (Jul 2022) Bricolo
(June 2022)
Retail Tech (June 2022)
Innovation Breakfast Bolzano (jun 2022)
Futuri Possibili - Confindustria (Jun 2022) Convention
Manzoni-Gedi (June 2022)
Deda Group Stealth (May 2022)
Ambrosetti Cernobbio (May 2022)
Fortune - Forum Innovazione (April 2022)
ATM (apr 2022)
Ambrosetti (April 2022)
ABB Formula E (Apr 2022)
Leadership In Retail (Apr 2022)

Inaugurazione Centro Congressi Padova (Apr 2022)
Expo Riva Shue (Jan 2022)
Novartis (Dic 2021)
Gedi Convention (Dic 2021)
ABB Key Partner Summit - Ferrari (Nov 2021)
Innovation Workout Confindustria (Nov 2021)
Intesa San Paolo Podcast (nov 2021)
Assemblea Confindustria Torino (nov 2021)
Lucchini (Oct 2021)
Cortina Express (oct 2021)
Leadership In Retail (Oct 2021)
Ghelfi Innovation (Oct 2021)
E.D. Innovation Leclerc (Oct 2021)
Arriva Italia Convention (oct 2021)
Convention NKE Autodesk (Oct 2021)
Bel Group (Oct 2021)
Master Italy (Oct 2021)
ILIAD (Sept 2021)
BricoDay (Sept 2021)
ABB - EV of the Future (Sept 2021)
Adecco (Sept 2021)
Jest AI (Sept 2021)
Hospitality Day (Sept. 2021)
Venice Innovation (Jul 2021)
Manzoni - DeeJay (Jul 2021)
Nespresso (Jul 2021)
DedaGroup Stealth (Jul 2021)
Leroy Merlin (Jul 2021)
Kitchen 2030 (Jun 2021)
CityVision (Jun 2021)
Transformation Talks ABB (April 2021)
Galdi Village Opening (March 2021)
Class Marketing Festival (March 2021)
JV CNH Industrial (March 2021)
Craig (Feb 2021)
Hospitality Expo (Feb 2021)
Oracle Convention (Jan 2021)
Rotary - Future Of cities (Jan 2021)
Bel Group Convention (Jan 2021)
NeN (Dic 2021)
ERShow (Jan 2021)
CityVision (dec 2020)
Innovation Strategy (Sept 2020)
Franchising Expo (Oct 2020)
Forum Ambrosetti (Oct 2020)

Warm Up (Oct 2020)
Festival Dell'impresa Confindustria (oct 2020)
Retail Hub Tech Retail (Oct 2020)
One Idea For Good - Unicef (Oct 2020)
Rail Innovation (Oct. 2020)
Retail Forum (Oct 2020)
Marketers Forum (Sept 2020)
Galderma International (Sept 2020)
Strategy Webinar (July 2020)
Innovation Forum Venice (Mar 2020)
Conf Congressi Convention (Feb 2020)
Confindustria Napoli (Feb 2020)
PostePay (Feb 2020)
MAN WW Group (Jan 2020)
Confindustria Master Imprenditori (Dec 2019)
Strategy Forum - Venice (Nov 2019)
C1AI - IIT Genova (Nov 2019)
Kotler Forum (Nov 2019)
GoldenFood (Oct 2019)
Poste Italiane (Oct 2019)
Bayer (Sept 2019)
CLS Automation (Sept 2019)
San Carlo (Sept 2019)
Brico Day (sept. 2019)
Chanel (Paris July 2019)
Purina Marketing (Sept 2019)
Nestle Skin Health Global (June 2019)
Retail Tomorrow (May 2019)
TEDx Italy (May 2019)
Uber Eats US Senior Management (Miami, May 2019)
Nespresso Convention (apr 2019)
Rana (Mar 2019)
Innovation Alliance (Mar 2019)
Digital Media Week (Mar 2019)
FederCongressi Convention (March 2019)
Pernod Ricard Marketing meeting (Feb 2019)
Campari Global Marketing Meeting (Feb. 2019)
Radio Compass (Jan 2019)
Philip Kotler Marketing Forum (dic. 2018)
Lavazza Global Marketing (dic 2018)
Confindustria National (Nov. 2018)
Kantar Creativity Forum (Nov. 2018)
Budapest Sita European Meeting (Oct 2018)
Bocconi Alumni International (Oct 2018)
VolksBank Workshop (Oct. 2018)



When Alberto speaks about the future, the audience gains:

- Clear and straightforward insights into what's ahead.
- Practical tools to explore the imminent future.
- A heightened sense of urgency.
- A burning curiosity about the future.
- Enthusiasm for embracing change.
- Greater trust in the future and reduced anxiety.



PHILIPP PLEIN





Moderations, Roundtable & Interviews





WORLD MARKETING SUMMIT



DIGITAL COMMUNICATION FORUM

webinar
8 luglio

Il futuro è ar
in a



NEED NEXT HACKATHON



Alberto Mattiello

Head of Innovation - Retail Hub

Tuesday 19
N

SAVE THE DATE

June 30th at 3:00 - 4:00 pm

THE ART OF MAKING A PLACE

Alberto Mattiello talks about how the function of the outdoor spaces will change in the light of the recent lockdown and pandemic.



ALBERTO MATTIELLO
Director "Future Thinking Project"



Philip Kotler MARKETING FORUM ITALY

MODERATORE



Milano Marketing Festival
5° edizione



CITYVISION
IL FUTURO DELL'INTELLIGENT CITY. OGGI
EVENTO ONLINE 2 DICEMBRE 2020

Alberto MATTIELLO
Futurist

Speech:
Double acceleration for cities



intervista con
Alberto Mattiello

Head of Future Thinking at Wunderman Thompson
oratore al Festival del Futuro



#14

GUEST: ALBERTO MATTIELLO



Lunedì
22 Giugno
18.30h

Alberto Mattiello

Future thinking post-pandemico: usare l'innovazione per la trasformare la cultura d'impresa



ALBERTO MATTIELLO



HOSPITALITY day

12 OTTOBRE 2021
PALACONGRESSI DI RIMINI

UN'INTERA GIORNATA DEDICATA ALL'OSPITALITÀ

ALBERTO MATTIELLO

Business Futurist, Speaker, Author,



THE PROCUREMENT ORACLE

UNA RICETTA A PROVA DI FUTURO

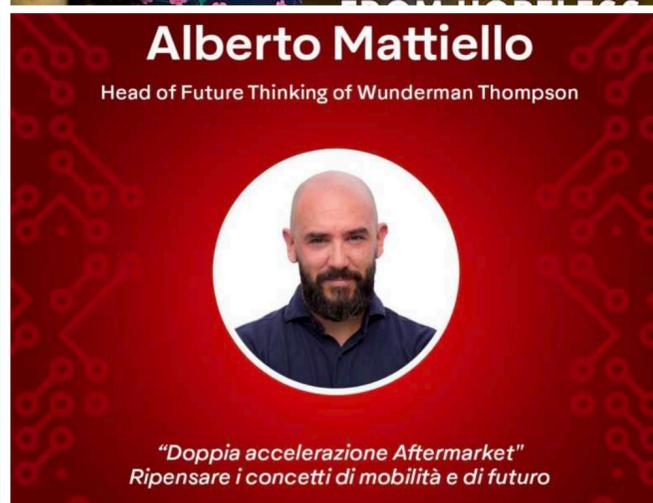
Oltre la resilienza, la competitività riparte dalle opere



Alberto Mattiello
Business futurist, speaker, author, entrepreneur



Max Mariola
Chef, divulgatore, formatore



Alberto Mattiello

Head of Future Thinking of Wunderman Thompson

"Doppia accelerazione Aftermarket"
Ripensare i concetti di mobilità e di futuro



23 Fri Oct 2020 11:40 AM UTC+2

Alberto Mattiello
Wunderman-Thompson

Future Thinking per il Marketing



MARTEDÌ 30 LUGLIO 2019
ORE 11:15
MARIA - TARANTO

WORKSHOP INSPIRE THE FUTURE

come le nuove tecnologie cambiano il modo di fare impresa culturale e turistica

a cura di **ALBERTO MATTIELLO**



Fare impresa nella "doppia accelerazione"
Come il lavoro deve evolvere tra sviluppo tecnologico e pandemia



30 SETTEMBRE h 18
Sponsored by L'ECO DELLA



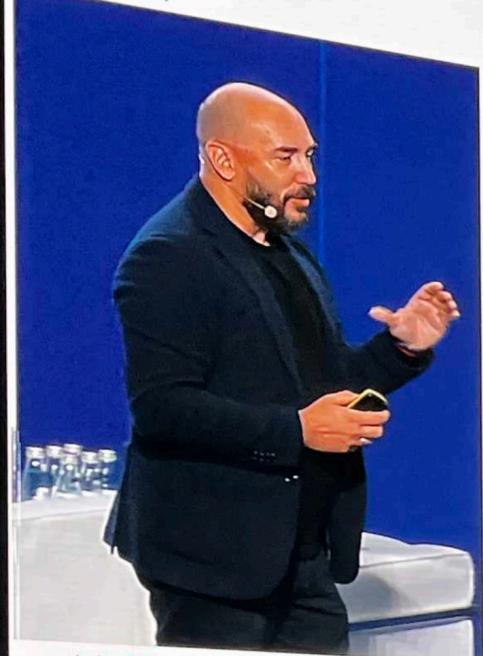
ALBERTO MATTIELLO

Business futurist, imprenditore ed esperto di tecnologia e innovazione



SPEAKER

CONGRESSI DI PADOVA



HYBRID MODELS
“HUB & SPOKE” MODELS
YEAR-ROUND MODELS
...





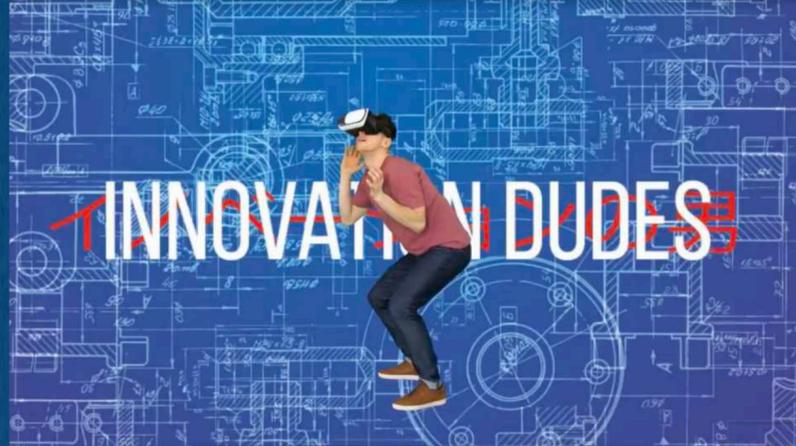
POLITECNICO
MILANO 1863



Convention Alumni - Politecnico Di Milano

Nov. 2022

PODCAST HOST



CON IL PAESE

ANIA
Associazione Nazionale
Insiemi Assicurativi

«Le due transizioni
e le principali sfide in atto»

no da tempo la possibilità di utilizzare
le soluzioni digitali per gestire in mo-
do puntuale e veloce il momento del
ciclo del sinistro; i dipendenti posso-
no beneficiare di nuove modalità di
lavoro e di formazione più flessibili e
digitali, con prime sperimentazioni di
tecnologie immersive».

Ieri, peraltro, l'evento poteva esse-
re seguito anche nel metaverso, colle-
gandosi in streaming attraverso mo-
duli di primo piano per l'evolu-
zione dell'offerta ai clienti è quello
della salute: le compagnie non offro-
no solo servizi legati alle cure, ma si
focalizzano anche su informazione,
prevenzione e assistenza, in partico-
lare per i pazienti anziani e cronici.
Un ruolo sempre maggiore assumo-
no «soluzioni che includono l'utilizzo
di dispositivi innovativi (come ad
esempio i "wearable", i dispositivi che
si indossano e trasmettono dati, ndr)
per il monitoraggio dei pazienti, la
condivisione e lo storage di informa-
zioni cliniche e lo sviluppo di piatta-
forme dedicate quali la telemedicina,
come particolarmente cruciali in
tempo di "pandemia"», ha spiegato Farina.
Le compagnie sono impegnate in
una transizione climatica, cercando
di ridurre l'impronta di carbonio delle
attività e di investire in soluzioni di
transizione e resilienza.



**ALBERTO
MATTIELLO**
Esperto di
tecnologia e
innovazione



CAMBIO DI PARADIGMA

Al mutare della tecnologia,
cambiano anche le regole
della competizione. Ora
tutto sta nuovamente
cambiando: ci troviamo nel
pieno di un mutamento di
paradigma. Intelligenza
artificiale, relazioni di
robotica e nuove
soluzioni per il clima indurranno
nel prossimo futuro



**GILBERTO
PICHETTO
FRATIN**
Ministro
Ambiente



ASSICURARE I RISCHI CLIMATICI

L'industria assicurativa può
dare un contributo molto
importante per
accompagnare il nostro
Paese lungo il cammino della
transizione ecologica. Se le
assicurazioni non copriranno
in misura sempre maggiore i
rischi climatici, nessun
obiettivo ambientale sarà
raggiungibile

Con

Presentato
il VII rapporto
sulle lit

Rossetti, pizze e liste della spesa: nuova alleanza tra brand e robot

Marketing hi-tech. Bracci robotici, aspirapolveri con intelligenza artificiale, fondotinta con machine learning: la marca lavora con startup e colossi tecnologici per migliorare l'esperienza del cliente

Il Sole 24 Ore

Giampaolo Colletti
Fabio Grattagliano

Una pizza fumante rilasciata da un braccio metallico. La novità di questa primavera, segnata ancora dall'emergenza pandemica e da una relazione virtuale tra marca e consumatore, arriva dall'America. A Houston il rider in bici si è trasformato in robot. Il colosso Domino's ha lanciato un servizio di consegna su auto robotizzate: pizze e torte arrivano con veicoli realizzati da Nuro, primo mezzo di consegna a guida autonoma a ricevere l'approvazione normativa dal dipartimento dei trasporti degli Stati Uniti. Una volta che l'auto arriva, il cliente inserisce il numero sul touchscreen e le porte si aprono per servire il cibo ordinato. «Questo programma ci consentirà di comprendere come i clienti interagiscono con il robot e come il punto vendita gestisce le chiamate. C'è ancora così tanto da imparare», ha affermato alla Cnn Dennis Maloney, a capo dell'innovazione di Domino's.

Robot alleati del consumatore connesso. Ma se questi stessi robot, invece di rubarci il lavoro, avessero già iniziato a prendersi i nostri brand e a rivoluzionare la relazione? Se lo sono chiesti Alberto Mattiello, futurologo italiano di base a Miami e direttore del progetto Future Thinking di Wunderman Thompson, co-autore con Carlo Robiglio, fondatore e presidente del gruppo Ebanò e vicepresidente di Confindustria e del Gruppo 24 Ore, di «Doppia accelerazione» edito da Guerini Next.



Alleati hi-tech. Il rider diventa un veicolo robotizzato elettrico (in alto a sinistra la sperimentazione di Domino's Pizza a Houston). Il robot che si muove in autonomia, costruito dal Gruppo Piaggio (in alto a destra). Creme, rossetti e fondotinta su misura con Perso da L'Oreal (in basso a sinistra). Un robot-infermiere ricorda di prendere le medicine giuste e dà anche consigli sull'alimentazione. Cambiare il mondo un piatto alla volta: è la missione di Kitchen Robotics



robotica sono numerosi e alcune realtà stanno già rilasciando dispositivi che amplificano la portata del loro brand. Il mondo robotico, con l'apporto fondamentale dell'intelligenza artificiale, porta alle marche un beneficio inedito: una estensione della loro capacità di creare valore», dice Mattiello.

Futuro ibrido
In fondo è questa l'era conversazionale aumentata, parafrasando la felice definizione di Wunderman Thompson, co-autore con Carlo Robiglio, fondatore e presidente del gruppo Ebanò e vicepresidente di Confindustria e del Gruppo 24 Ore, di «Doppia accelerazione» edito da Guerini Next.

a prendersi i nostri brand e a rivoluzionare la relazione? Se lo sono chiesti Alberto Mattiello, futurologo italiano di base a Miami e direttore del progetto Future Thinking di Wunderman Thompson, co-autore con Carlo Robiglio, fondatore e presidente del gruppo Ebanò e vicepresidente di Confindustria e del Gruppo 24 Ore, di «Doppia accelerazione» edito da Guerini Next. Nel volume una selezione delle visioni più dirompenti del MIT per il mondo post-pandemico. «Il marketing dapprima era concentrato sulla vendita di prodotti, nella fase successiva di trasformazione digitale si sono aggiunti i servizi per consentire ai clienti di utilizzare i prodotti nel modo migliore. Ora i robot possono aggiungere una nuova capacità: quella di manipolare il mondo dei consumatori per supportarli nelle loro attività», afferma Mattiello.

Una realtà che prescinde anche dai luoghi fisici come dimostra l'accelerazione generata anche dal "flipped office" ovvero l'impresa diffusa in cui si lavorerà sempre più da remoto. «L'impresa è prima di tutto una comunità di persone - sottolinea Carlo Robiglio - e la pandemia ha dimostrato che continua a esistere a prescindere dal ritrovarsi tutti i giorni all'interno dello stesso edificio. Un lavoro che può estrinsecarsi da qualsiasi parte del Paese. In questo nuovo scenario i territori si riprendono spazio e visibilità e tornano a essere luogo di consumi e investimenti».

Il robot-brand intorno a te
La robotica come nuova frontiera del predominio delle marche. «Gli esempi di generazione di valore attraverso la



IL LIBRO



Il mondo nuovo

«Doppia accelerazione» è il titolo del nuovo volume curato da Alberto Mattiello e Carlo Robiglio per Guerini Next. Il volume è realizzato in collaborazione con MIT Sloan Management Review ed esplora il nuovo mondo sottoposto alla doppia accelerazione legata alla pandemia e al digitale

robotica sono numerosi e alcune realtà stanno già rilasciando dispositivi che amplificano la portata del loro brand. Il mondo robotico, con l'apporto fondamentale dell'intelligenza artificiale, porta alle marche un beneficio inedito: essere davvero al fianco del cliente per risolvere un problema o semplificarci la vita. Non è solo una questione di migliore customer experience, perché la rivoluzione robotica diventa la piattaforma per costruire un nuovo livello di loyalty», aggiunge Mattiello.

Da questa nuova alleanza hi-tech cambia l'esperienza del cliente. Il veicolo robotico a due ruote Gita di Piaggio Fast Forward trasporta piccole merci, accompagnando in modo autonomo il cliente per la città. C'è poi Perso, lanciato da L'Oreal: si tratta di un dispositivo che crea formule personalizzate per il trucco e i prodotti per la cura della pelle. YSL ha presentato il robotico: con una fotografia all'abito preferito, il sistema produce in tempo reale il rossetto abbinato. Invece Opte di P&G è uno scanner intelligente abbinato alla stampa in 3D per sostituire il tradizionale fondotinta e correggere le micro-imperfezioni.

«Oggi marca e consumatore hanno un elemento hi-tech che traduce i bisogni. Il marketing di questi oggetti lavora sulla relazione senza termine. Siamo oltre la trasformazione digitale, verso quella robotica: se l'automazione può avere un ruolo nelle nostre vite, le aziende possono immaginarsi come

una estensione della loro capacità di creare valore», dice Mattiello.

Futuro ibrido

In fondo è questa l'era conversazionale aumentata, parafrasando la felice definizione dell'Harvard Business Review. «Tutto ciò apre potenzialmente nuovi scenari: ci sono brand che hanno sempre fatto fatica ad entrare nel mondo tecnologico e di colpo acquistano un grado di libertà elevatissimo per esprimersi, aumentando la potenza della relazione, oltre la semplice offerta digitale. Biciclette fatte per non cadere, porte che danno accesso agli animali senza disturbare i padroni, garage che riconoscono una consegna di un pacco e lasciano entrare il corriere. Questa è la rivoluzione robotica. Ma il punto è saper individuare il territorio di pertinenza della marca e capire come un supporto robotico possa sviluppare la propria value proposition», sottolinea Mattiello. Però bisogna smarcare le barriere psicologiche che questi device possono creare con una strategia di semplificazione. «La chiave è pensare alle aspirapolveri automatiche, come il JetBot 90 AI+ di Samsung presentato al CES 2021. Si tratta di un vero e proprio hub di servizi: non solo pulisce, ma si occupa di monitorare la casa grazie alla telecamera aumentata da intelligenza artificiale, riconosce eventuali pericoli, segnala intrusioni o addirittura intrattiene gli animali domestici».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

SALUTE
MODA
VIAGGI
CUCINA
TEMPO LIBERO
MOTORI

the week

L'Arena

a cura dei **CAPOREDATTORI**
Domenica 9 maggio 2021



ALBERTO MATTIELLO
**Ecco il futuro
che ci aspetta**

PAG.
02

2 The Week

Domenica 9 Maggio 2021 L'ARENA

COVER STORY

ALBERTO MATTIELLO

Il Covid ha cambiato il mondo e il futuro non può aspettare

Da Verona a Milano, quindi a Miami: «Il virus ha accelerato il digitale ma molti non sono pronti Il 5G, l'intelligenza artificiale e la robotica nei prossimi cinque anni avranno un impatto radicale»



FRANCESCA LORANDI
lorandi.f@gmail.com

Professione futurologo. O, come dice spesso lui, «curatore di ansie da futuro». Sono soprattutto le aziende le «pazienti» di Alberto Mattiello, nato a Colonia Veneta ma stabile da ormai una quindicina di anni a Miami. Perché, spiega, «il vantaggio di stare negli Stati Uniti è che là le novità le puoi provare subito».

Solo così si può capire l'impatto che avranno le innovazioni nelle nostre vite, immaginare quello che accadrà nei prossimi anni, elaborare quindi una visione di futuro da condividere con le aziende, per ispirarle, per aiutarle a compiere quel passaggio molto delicato che consiste nel decidere di cambiare e nel valutare la direzione da prendere.

Oggi Mattiello è direttore del progetto «Future Thinkings», acceleratore internazionale d'innovazione di J. Walter Thompson. E poi insegna all'Imperial College Of London e all'Università Bocconi ed è membro del comitato scientifico di Confindustria.

Viaggiatore incallito, per dovere più che per piacere, dal momento che conta clienti in Italia e in diversi Paesi europei, e come speaker è conteso in tutti i continenti, da quasi un anno è praticamente fermo. Bloccato a causa del Covid in Lettonia, Paese natale della moglie, ha testato in prima persona, in questi mesi, i vantaggi del digitale: «Perché per fare innovazione non serve trovarsi fisicamente nella stessa sala riunioni o nella stessa azienda». Un cambiamento culturale, che la pandemia ha accelerato.

Da Verona a Miami. Come ci è finito? Ho studiato a Milano dove, dopo la laurea, ho aperto un'agenzia, LabTex, che si occupava di comunicazione innovativa. In quegli anni avevo lavorato anche per la candidatura di Milano come sede dell'Expo del 2015: era il 2008 e dovevo scrivere cosa sarebbe stato innovativo sette anni dopo, nella città ma anche nell'area che avrebbe ospitato l'Esposizione Universale.

Era in pratica un triplo salto mortale. Ma ci sono riuscito e quello stesso ragionamento ho cercato di portarlo, negli anni successivi, all'interno delle aziende. Tuttavia dovevo allargare gli orizzonti. Così, a trent'anni, ho deciso di andare negli Stati Uniti, per due motivi: il primo, non parlavo inglese e quello era l'unico modo per impararlo bene. E poi c'era una questione professionale: volevo analizzare

le innovazioni che erano presenti là, per capire come le tecnologie potevano entrare nell'organizzazione delle aziende italiane, migliorandole.

E non è più tornato...
Il mio obiettivo era, ed è anche oggi, aiutare le imprese a trasformare il proprio business utilizzando la tecnologia. La mia area di attività si colloca in uno spazio che è fra il marketing, l'innovazione tecnologica e i nuovi modelli di business digitali applicati alle aziende. Ma non ci si può limitare a vendere una piattaforma: è fondamentale imparare a vedere un futuro diverso, a immaginarlo, a capirlo e a condividere poi questa visione con gli imprenditori. Ebbene, per fare questo non è sufficiente leggere di innovazione: per capirla bisogna provarla, e la chiave per me è stata vivere negli Usa, dove tutte le tecnologie all'avanguardia arrivano prima.

Lei ha parlato spesso di un'Italia che, quanto a innovazione, rischia di restare in una bolla isolata.

In realtà non è un problema solo italiano, ma di tutta l'Europa. Quando una innovazione entra nel mercato statunitense, o cinese o indiano, ha un bacino potenziale di utenza enorme. La stessa cosa non accade in Europa, dove siamo frammentati, e una startup ad esempio fatica a entrare in un altro Paese dove ci sono regole e norme diverse. Sarebbe invece necessario decodificare un unico sistema europeo, altrimenti l'innovazione tarderà sempre ad arrivare, anche quella strategica perché parte della crescita e della capacità competitiva di un'azienda.

Lei si trovava negli Usa quando il mondo venne travolto dalla grande crisi del 2008. Come sono stati quegli anni?
Non sono stati facili per il business ma sono riuscito a costruire un network di ricercatori, professori, professionisti che lavorano nella Silicon Valley, a Boston e a New York. Vivere negli Usa è stato quindi un vantaggio.

Anche quella che stiamo vivendo in questi mesi è una crisi, che si sta sviluppando in modo diverso. E probabilmente lascerà anche una eredità differente. Dove ci porterà?
Il Covid ha rappresentato un'accelerazione culturale, che ha bruciato navi che avremmo utilizzato ancora per i prossimi dieci anni.

Ha abbattuto le inerzie del digitale, perché in poche settimane abbiamo dovuto adattarci a nuove modalità di lavorare, di



fare formazione. Ed è stato un bene. C'è stata poi una seconda accelerazione, questa volta tecnologica e che non è invece legata alla pandemia. Siamo nel triennio in cui una serie di tecnologie stanno andando a maturazione, cambiando in modo sensibile le regole della competizione e le dinamiche di qualsiasi mercato. Parlo del 5G, che velocizza la trasmissione dei dati, l'intelligenza artificiale e la robotica, con robot intelligenti e collaborativi che escono dal mero utilizzo nelle fabbriche ed entrano nelle nostre abitazioni. Nei prossimi cinque anni queste tecnologie avranno un impatto radicale sul business delle aziende.

E le imprese sono pronte?
No, ed è un problema: non hanno una strategia su come, ad esempio, adottare l'intelligenza artificiale. Non hanno una visione chiara. C'è una interpretazione sbagliata di quanto sta accadendo in questi mesi, che spinge a tornare là dove si era prima. Ma è sbagliato perché il mondo è cambiato.

Quindi questa pandemia potrebbe rivelarsi un'opportunità?
Il digitale può offrire delle opportunità incredibili: basti pensare alla possibilità di connettersi in tutto il mondo per usufruire di determinati servizi, alle carriere digitali che nascono, all'Erasmus digitale che permette di collegarsi con università diverse, cogliendo il meglio di culture e persone differenti. La stessa innovazione si può fare da remoto e io ne sono la dimostrazione: non è vero, come in molti pensano, che è necessario condividere lo stesso spazio fisico. Ecco, la rigidità del «fisico» non ha più senso. Purtroppo però in pochi ragionano su queste opportunità.

Cambierà il modo di lavorare e anche di vivere i nostri spazi?
Sta già succedendo. Sul lavoro abbiamo visto in che direzione si sta andando. Lo stesso per la formazione, che resterà in buona parte virtuale, o quantomeno ibrida. E poi c'è lo shopping: il Covid ci ha abituato che un negozio può teoricamente vendere in tutto il mondo, non è necessario entrarci fisicamente. Ecco allora che se il mondo del lavoro, dell'educazione e del retail vanno in questa direzione, cambia la fisionomia delle città. La prima casa nella metropoli diventa la seconda, e viceversa, e la nostra abitazione è anche ufficio, scuola, palestra. È necessario farle, queste riflessioni, perché nuove organizzazioni saranno inevitabili.

IL LIBRO

La trasformazione è tecnologica ma anche culturale

Cos'hanno in comune i colossi dell'auto Mercedes e Bmw che si alleano per dar vita a una piattaforma di car sharing e noleggio, il ristorante gourmet Masa di New York che inizia a vendere al dettaglio gli ingredienti per preparare il sushi a casa, e L'Oréal che lancia Perso, un dispositivo

robotico che crea formule personalizzate per il trucco e i prodotti per la cura della pelle? Per quanto vengano dai settori più disparati, questi tre esempi raccontano di aziende che hanno rivoluzionato le loro strategie per approfittare della doppia trasformazione - tecnologica e culturale - che nel 2020 è arrivata a maturazione.

Uno degli effetti collaterali della pandemia. Le storie di queste imprese, insieme a decine di altri casi, sono raccontate nel libro «Doppia accelerazione. Strategie scelte dal Mit per il nuovo scenario competitivo» da poco uscito per i tipi di Guerini Next e curato da Alberto Mattiello e da Carlo Robiglio, presidente di Piccola Industria Confindustria. Il volume raccoglie 12 saggi tratti dalla Mit Sloan Management

Review, la rivista della business school del celebre Massachusetts Institute of Technology di Boston, inframezzati da alcuni «Insights» scritti da Mattiello e Robiglio.

Una delle conseguenze di questa doppia accelerazione - culturale e tecnologica - è il «Brand robotics», la tendenza dei marchi più avanzati ad allargare lo spettro dei propri prodotti e servizi introducendo applicazioni di micro-robotica guidate dall'intelligenza artificiale: vince chi fornisce al cliente la soluzione più comoda a un problema o a un bisogno. E poi c'è il «flipped office», ovvero l'impresa diffusa in cui si lavorerà sempre più da remoto, imponendo un grande balzo in avanti nelle competenze delle risorse umane, che vedono valorizzata la loro centralità. (flor.)



Intervista. Parla Alberto Mattiello, Director del progetto Future Thinking di Wunderman Thompson

La sfida per i brand ora è sedurre anche gli algoritmi

Fabio Grattagliano

«Le aziende dovranno imparare presto a parlare il linguaggio di un nuovo cliente scomodo. Perché nell'era dell'e-commerce vocale e degli assistenti virtuali, spesso saranno le piattaforme a suggerire o addirittura procedere in autonomia all'acquisto. Così le marche devono diventare attraenti non solo per i consumatori, ma anche per gli algoritmi». Alberto Mattiello, vive a Miami ed è Director del progetto Future Thinking di Wunderman Thompson, docente di innovazione, e membro del comitato scientifico di Piccola Industria Confindustria. Autore di diverse pubblicazioni a novembre è in uscita con "Cromosoma innovazione", primo libro della collana The futures of management che attinge alle ricerche scientifiche della rivista MIT Sloan Management Review del MIT di Boston.

Mattiello, quanto la tecnologia sta influenzando il futuro del marketing thinking?

Sapere in che modo la tecnologia abatterà i costi ci mette in grado di immaginare davvero come cambieranno le cose. Negli anni 60 i computer hanno reso il calcolo aritmetico un servizio molto economico e questo ha cambiato ogni regola del gioco. Oggi

lo sviluppo di software cognitivi e la disponibilità di dati da analizzare rendono le previsioni sempre più economiche e diffuse. Questo sposterà il focus del marketing leaders dalla promozione e vendita di prodotti o servizi esistenti all'anticipazione delle esigenze dei clienti, alla creazione di servizi e offerte personalizzati.

Chi lo sta già facendo?

Amazon, inventore del "1 click buy" dall'inizio di quest'anno sta testando negli Stati Uniti il concetto di "zero click". Il prodotto non viene acquistato,



ALBERTO MATTIELLO
Director del progetto Future Thinking di Wunderman Thompson

ma viene selezionato e inviato sulla base dell'analisi degli acquisti e delle ricerche precedenti. Ovviamente al costo e rischio del retailer digitale. Le previsioni ci porteranno in un mondo di acquisti molto diverso da quello che conosciamo oggi.

Un brand che sta sfruttando il potere delle previsioni?

GSK ha creato il Theraflu tracker, il modello predittivo più accurato per calcolare il rischio di influenza, in tempo reale. Theraflu tracker ha connesso il piano di marketing e media di

GSK a più fonti dati - dati dell'Istituto nazionale di epidemiologia, ultimi otto anni di casi infettivi, oltre 50 variabili meteorologiche degli ultimi 7 anni, trend di ricerca delle parole chiave di Google e attività social relativa ai sintomi dell'influenza - consentendo in tempo reale di prevedere e comunicare accuratamente attraverso banner mirati il rischio di influenza.

E ci sono riusciti?

Gli algoritmi di deep learning hanno previsto dove e quando si sarebbero verificati i casi di influenza con una precisione fino al 97%. Costruendo un database, GSK ha personalizzato le comunicazioni Theraflu in tempo reale che fungevano da avvertimento. Il tracker è in test in Messico.

Le previsioni quindi permetteranno di fare simulazioni?

Un fenomeno interessante è la diffusione dei "digital twins" anche nel mondo del marketing: è un modello digitale di un'entità o sistema esistente nel mondo reale. Il modello digitale impara da contesti e operazioni passate e presenti per fare previsioni sul futuro che possono essere tradotte in azioni e miglioramento continuo.

Chi lo utilizza?

Soprattutto l'automotive, il manufacturing e l'healthcare. Ma collegando dati provenienti da prodotti, persone e servizi, ogni aspetto di un business, soprattutto il marketing, può essere rappresentato virtualmente e gestito in automatico. I digital twin diventere-



Il caso. Hello Ava ha costruito un marketplace per prodotti di skincare: per 10 dollari si accede via whatsapp ad un mix tra servizi di supporto digitale e umano con esperti e medici che scovano i prodotti adatti alla pelle dei clienti. I prodotti sono ovviamente acquistabili via e-commerce e i 10 dollari vengono stornati

ranno le cavie delle simulazioni delle campagne di marketing, dei servizi e delle innovazioni di prodotto. Per questo nel marketing le capacità più ricercate in futuro saranno quelle complementari alle previsioni, ovvero quelle correlate al giudizio etico, all'intelligenza sociale, alla creatività o al brand planning strategico.

Veniamo al customer journey. Che cosa succederà?

L'intelligenza artificiale sta già portando le strategie di marketing su un livello completamente nuovo. Saprà cosa vogliamo e arriverà ad aiutarci in ogni step di ogni nostro percorso d'acquisto. I clienti si gioveranno sempre più della possibilità di scovare e pesare ogni alternativa possibile sul mercato, o meglio su quella parte di mercato che si sarà organizzata per essere intercettata dagli algoritmi e i bot avranno il potere di ispirare la domanda, generare l'offerta, fornire il servizio o il prodotto senza l'intervento di un essere umano.

E gli assistenti digitali?

Entreranno in tutti i momenti del cu-

stomer journey rendendolo smart e diventando filtri costanti nella relazione tra brand e i suoi clienti. I manager del marketing dovranno ridefinire le strategie di brand building per rendere le marche intelligibili e attraenti non solo per i consumatori, ma anche per gli algoritmi. E i linguaggi, lo sappiamo, sono molto diversi.

Vuoi dire che gli algoritmi cureranno in autonomia i marchi che vengono resi visibili al consumatore finale?

L'espansione dell'e-commerce vocale e degli assistenti virtuali, è una grossa sfida per i marketer. Tutto, dai valori del marchio al packaging, diventa marginale, quando è la piattaforma a suggerire un prodotto.

Un bel problema.

Si. I rischi sono elevati.

Quali?

Li vedo concretizzarsi in due distinti fenomeni. Da un lato, l'effetto di "echo chamber", dove la persona incontra solo credenze o opinioni che coincidono con le proprie. Succederà lo stesso con i prodotti e avrà grandi ri-

percussioni nel business di molte aziende mass market che non saranno in grado di rendersi visibili agli algoritmi. Dall'altro, l'esperienza di shopping diventerà sempre più incentrata sul servizio e sull'ispirazione.

Ci sono già dei casi concreti?

Nel mondo del bricolage alcune delle aziende emergenti di maggior successo sono retailer che hanno curato la parte di progettazione e ispirazione delle opere mettendo in capo intelligenza artificiale ed esperti umani. L'acquisto dei prodotti e servizi è una ovvia conseguenza del processo di acquisto. Ancora. Nel mercato della bellezza Hello Ava ha costruito un marketplace basato su un servizio a pagamento per prodotti di skincare: per 10 dollari puoi accedere via whatsapp ad un mix tra servizi di supporto digitale e umano con esperti e medici che scovano per te i prodotti adatti alla tua pelle. I prodotti sono ovviamente acquistabili sul loro e-commerce e i 10 dollari vengono scontati. Questa modalità di approccio al mercato nel tempo sarà vincente.

In questo contesto i professionisti del marketing avranno più o meno peso nei processi decisionali?

Il marketing deve essere la guida di una delle trasformazioni più strategiche del business. Semplificando, al centro della strategia non c'è cosa l'azienda produce, ma il focus è su cosa il cliente finale ha necessità di assolvere. Un runner in fondo non ha bisogno di comprare un paio di scarpe da corsa, ha necessità di arrivare preparato a una maratona. In questa visione Nike, nel futuro, potrebbe non vendere più scarpe o abbigliamento sportivo. Utilizzerebbe la piattaforma dei dati che gli atleti sono pronti a condividere per costruire un ecosistema di partner che forniranno prodotti e servizi in risposta ai bisogni tipici della passione per la corsa: vestirsi, mangiare, allenarsi, viaggiare o curarsi. Il mercato ha un perimetro molto più ampio e grazie alle piattaforme genera una risposta olistica completa rispetto ai bisogni del cliente finale. Nel momento in cui le aziende capiscono questo e uniscono i benefici delle piattaforme digitali con la visione experience-centric degli ecosistemi, si può immaginare una nuova generazione di imprese.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

di MANUELA TREVISANI

2001 Gli esordi milanesi

2008 L'insegnamento

2013 Il progetto

2017 I libri

Alberto Mattiello, esperto di marketing, tecnologia digitale e temi legati all'innovazione, è originario di Bologna e vive a Milano. È lui il deus ex machina di Future Thinking, agenzia di consulenza e formazione specializzata nell'innovazione della gestione. Ha fondato Future Thinking, agenzia di consulenza e formazione specializzata nell'innovazione della gestione. Ha fondato Future Thinking, agenzia di consulenza e formazione specializzata nell'innovazione della gestione.

ALBERTO MATTIELLO

Il deus ex machina dell'innovazione

Veronese con base a Miami, esperto di tecnologie digitali: «Bando alla paura, alle aziende serve il coraggio di cambiare»

«I clienti? Lomborghini Nestlé, Barilla, il cambio e come trarre vantaggio»

«Su cosa conviene puntare? Intelligenza artificiale, 5G e metodi di comunicazione quantitativa»

Il 30.1.2017. In un'aula di un'università americana, un professore di marketing quantifica: queste sono le previsioni per il 2017. Il 30.1.2017. In un'aula di un'università americana, un professore di marketing quantifica: queste sono le previsioni per il 2017.

ANALISI

Gli algoritmi delle piattaforme inaugurano i ristoranti virtuali

Le apps guidano la domanda per l'intero processo decisionale

Gli algoritmi delle piattaforme online per le consegne a domicilio stanno rivoluzionando il mondo della ristorazione. «Il mercato del delivery alimentare ha un valore superiore a 35 miliardi di dollari l'anno negli Stati Uniti e questa cifra continua a crescere» premette Alberto Mattiello, Future Thinking Director di Wunderman Thompson e attento studioso delle nuove frontiere del digitale che aggiunge: «Oggi la consegna online è ancora un prodotto di lusso ad alto prezzo con un'esperienza molto limitata. Questo però è solo l'inizio di un cambio di paradigma: le consegne diventeranno più economiche, ci raggiungeranno ovunque siamo, anche nel mezzo di un parco, anticiperanno i nostri bisogni reali e saranno personalizzate su chi siamo, sul nostro stile di vita e sui nostri obiettivi di crescita e salute». Un domani nemmeno tanto lontano la piattaforma di delivery sposteranno un approccio proposi-

tivo verso i clienti grazie a tutti i big data raccolti attraverso la profilazione degli utenti memorizzando cosa cercano, acquistano, mangiano, quando e dove.

Tra tutti si sta affermando il modello di Uber Eats che negli States ha creato una rete di "virtual restaurants". La loro particolarità? Non



ALBERTO MATTIELLO Guida il Future Thinking Project, l'hub acceleratore di Wunderman Thompson

sono locali fisici perché esistono solo online, ma il cliente non sempre è al corrente di questo fattore, e offrono quei piatti che mancano in una certa area. Anche Travis Kalanick, ex Ceo di Uber, ha fiutato le infinite opportunità dei menù a domicilio e creato Cloud Kitchens, società che crea cucine e cui posti di lavoro attrezzati sono affittati a una frazione del costo necessario per aprire un fast food o un ristorante.

—E.N.

È un cervello itinerante più che in fuga

Alberto Mattiello, quarantenne, è perennemente in viaggio: lo chiamano perché è in grado di anticipare il futuro di aziende e settori economici



Lucia Fiorin

La transizione di almeno fra i più grandi realtà economiche internazionali, è questo il design, un think tank che nasce a Milano, Mattiello è nato in questa città del nord, più che del sud, oggi, non è un deus ex machina, è un uomo che si muove in un mondo che si muove. È un uomo che si muove in un mondo che si muove. È un uomo che si muove in un mondo che si muove.



Da dieci anni vive in Florida, ma in Italia torna una settimana al mese per i rapporti di lavoro

Il libro scritto da Alberto Mattiello

La radio sintonizzata su smart speaker e 5G

MEDIA

Ascolti stabili ma aumenta il tempo di ascolto. Bene la pubblicità (+5,5%)

Andrea Biondi

Per la radio c'è un presente fatto di risultati in crescita - che si parli di ascolti come di raccolta pubblicitaria - e un futuro che rappresenta una sfida, guidata da nuove tecnologie che possono chiudere enormi orizzonti di crescita. Alberto Mattiello di Future Thinking Project della J. Walter Thompson Usa è docente di innovazione digitale all'Università Bocconi. «La tecnologia - spiega - sta trasformando la rappresentazione stessa di ogni business in qualunque settore si operi. Che ne rendiamo conto o meno, i cambiamenti sono frequenti e non prevedibili, non possiamo fare pianificazione visto che le informazioni sono spesso incomplete e non permettono di immaginare con certezza i risultati di una azione. E sono veloci. Questo genera una sensazione di difficoltà manageriale e spesso il futuro è percepito come una grande minaccia. Rispetto ai precedenti momenti di evoluzione tecnologica sono spartiti i momenti di stabilità».

Mattiello, come possono operare le imprese in assenza di stabilità e di scenari prevedibili?

«Sintetizzo due punti: la stabilità, facendo pace con l'incertezza e lasciandosi ispirare dal futuro. Per farlo è fondamentale individuare e coltivare una nuova tipologia di skill. Ad esempio imparare a fermarsi a pensare a come si pensa, ragionando sulle inerzie dei settori in cui operiamo e su come i nuovi paradigmi digitali possano ridefinire i processi di business. È imparare a disimparare, abbandonando paradigmi consolidati e obsoleti per fare posto a nuovi modi di operare. E ancora adattandosi: le organizzazioni devono costruire processi di adattamento, operando in stretta collaborazione con i partner strategici. Una forte cultura data-centricità può essere d'aiuto. Senza dimenticare tanta intelligenza. Anche se potrebbe apparire lontano dall'attuale cultura manageriale, l'introito nei prossimi anni diventerà un'arma da affinare nella cultura d'impresa».

L'INNOVAZIONE CAMBIA MARCIA

Il volume dimostra come innestare il cromosoma delle novità nelle aziende porta vantaggi non solo sul prodotto ma anche nella gestione



Luca Fiorin

Adattare le strutture, le funzioni, le risorse, le competenze, le opportunità che la tecnologia offre, è un compito arduo. Il libro "Cromosoma Innovazione" di Alberto Mattiello, edito da Hoepli, è un manuale che spiega come innestare il cromosoma delle novità nelle aziende, portandovi vantaggi non solo sul prodotto ma anche nella gestione.

«Si dovrà capire quali competenze chiave capiteze ha senso coltivare e quali trascurare perché computer e i fanno meglio»

Il libro scritto da Alberto Mattiello

Trasformazioni digitali. Quale strategia per le imprese? Parla Alberto Mattiello, fondatore del «Future thinking project»

Fabio Grattagliano

«Il mondo dei prodotti connessi sta per diventare il più rilevante canale di marketing a disposizione delle imprese grazie allo sviluppo del 5G ed elaborazione quantica. Ne è convinto Alberto Mattiello, fondatore del Future Thinking Project della J. Walter Thompson Usa e docente di innovazione digitale all'Università Bocconi. «La tecnologia - spiega - sta trasformando la rappresentazione stessa di ogni business in qualunque settore si operi. Che ne rendiamo conto o meno, i cambiamenti sono frequenti e non prevedibili, non possiamo fare pianificazione visto che le informazioni sono spesso incomplete e non permettono di immaginare con certezza i risultati di una azione. E sono veloci. Questo genera una sensazione di difficoltà manageriale e spesso il futuro è percepito come una grande minaccia. Rispetto ai precedenti momenti di evoluzione tecnologica sono spartiti i momenti di stabilità».

«L'alba del 5G svelerà il crepuscolo del telefono e il marketing of things»

Fabio Grattagliano

Quali sono gli errori più frequenti che le imprese commettono? Le aziende che avranno più successo sono quelle che sapranno ibridare modelli di business tradizionali e digitali. Apple e Amazon ne sono l'emblema. Secondo l'Iffr di Palo Alto entro il 2025 ogni cittadino Usa avrà un dispositivo digitale per continuare ad esistere. Non capirlo è un grande rischio mioipa.

In tanti sembrano intradati sulla via della digitale trasformazione. Il problema è il limite che vedo e che oggi le aziende non hanno una strategia digitale sistemica che si affianchi alla gestione più tradizionale. Il mondo digitale è posizionato spesso lontano dalle decisioni di business, limitato ad alcune aree di sviluppo come ad esempio il marketing o l'efficiamento della produzione. Il digitale deve diventare parte integrante della visione di business delle organizzazioni e deve influenzare o trasformare ogni attività e ogni processo. Chi deve accelerare il processo?

IL LIBRO

Mind the change edito da guerinNEXT

Ogni azienda dovrà diventare digitale per sopravvivere. Non capirlo è una rischiosa mioipa

Futuro prossimo... qual è l'innovazione che inciderà di più?

L'arrivo del 5G e l'elaborazione quantica. Sia chiaro, non possiamo permetterci di immaginare il 5G come una semplice evoluzione



ANNIVERSARI L'autore bologno 30 anni fa

Alberto Mattiello, in anticipo sui tempi di almeno un decennio, che da quando, come soci di La Bistri, agenzia di comunicazione con sede a Milano, ha rivelato dal 2004 la grande visione secondo la quale il futuro delle imprese sarà determinato da tre fattori: l'intelligenza artificiale, la robotica e la tecnologia mobile.

Il prof che intercetta i business americani «Il modello ora è Netflix»

Mattiello insegna alla Bocconi e vive negli Usa: «Dalla moda alle assicurazioni, vince l'on demand»

«Il modello ora è Netflix»

Mattiello insegna alla Bocconi e vive negli Usa: «Dalla moda alle assicurazioni, vince l'on demand»



«Il prof che intercetta i business americani»

Mattiello insegna alla Bocconi e vive negli Usa: «Dalla moda alle assicurazioni, vince l'on demand»

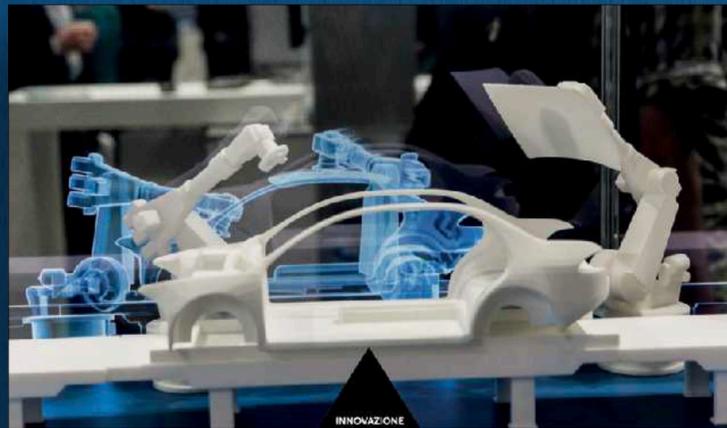
Brand a caccia della voce nell'era degli smart speaker

BARBARA E BRUNSWICK leader dei contratti M&A

Barbora e Brunswick confermano il primo posto in Italia per numero di operazioni e-merge e agenzie di consulenza e servizi di consulenza. Il gruppo è guidato da Barbara e Brunswick, che hanno guidato il gruppo di consulenza e servizi di consulenza.

BARBARA E BRUNSWICK leader dei contratti M&A

Barbora e Brunswick confermano il primo posto in Italia per numero di operazioni e-merge e agenzie di consulenza e servizi di consulenza. Il gruppo è guidato da Barbara e Brunswick, che hanno guidato il gruppo di consulenza e servizi di consulenza.



INNOVAZIONE

Benvenuti in fabbrica, Digital twins!

di Alberto Mattiello, Future Thinking Director Wunderman Thompson Italy

UN MONDO REALE E VIRTUALE. LA TECNOLOGIA DEI GEMELLI DIGITALI PROMETTE DI CAMBIARE PRODOTTI E PROCESSI, APRENDO LO SPAZIO A MODALITÀ DI LAVORO SEMPRE PIÙ COLLABORATIVE FRA LE AZIENDE.

Il Consumer Electronic Show di Las Vegas è il palcoscenico dal quale ogni anno migliaia di aziende e startup raccontano i nuovi orizzonti dell'evoluzione tecnologica. Fra le innumerevoli innovazioni presentate all'ultima edizione, uno dei temi trasversali emergenti è stato l'impiego di tecnologie cognitive in ogni processo e servizio che abbia subito una trasformazione digitale negli anni scorsi.

Possiamo dire che se qualcosa oggi è digitale, domani sarà aumentata da intelligenza artificiale e questo vale per tutti: prodotti connessi, database, servizi e applicazioni. Ad esempio, alla fine del 2019 Quattroruote Professional, assieme a IBM, hanno presentato IDE - Intelligent Damage Evaluation: il database di auto e i cambi di Quattroruote

è stato aumentato dal motore di intelligenza artificiale di IBM Watson, in particolare nella funzione di object detection e ha creato un sistema in grado di riconoscere le componenti dell'auto presenti in un'immagine scattata con un normale smartphone, verificando su ogni componente individuato la presenza o meno di un danno. L'algoritmo permette in pochi istanti di prevedere tempi e costi di una riparazione.

Questo è solo uno di innumerevoli esempi di una nuova fase di trasformazione che ha investito le implicazioni su come possiamo immaginare gli sviluppi dei mercati in cui operiamo. Possiamo, infatti, stimare nei prossimi anni un significativo abbassamento dei costi per l'elaborazione di grandi quantità di dati e, grazie all'impiego di tecnologie cognitive, la possibilità di generare con facilità conoscenza in rete. Il costo di creare previsioni si abbasserà e le aziende larghimiranno lo applicheranno a ogni fase della pianificazione strategica.

Si creeranno nuovi modelli di servizi e di business basati su questa innovativa capacità delle aziende di generare previsioni. Ma cosa succede se un'azienda può fare previsioni? Amazon sta testando, ad esempio, un modello di business in cui svedisce a casa dei suoi

clienti prodotti che non sono stati richiesti esplicitamente. È ancora un progetto in modalità beta, si chiama Amazon Sampling. Si basa sulla capacità previsionale della piattaforma che può intuire, grazie all'analisi degli acquisti storici, di cosa gli utenti della piattaforma possano aver bisogno e, forse, un comen, anche cosa desiderano.

Un altro esempio viene dal Messico: Gsk sta testando un nuovo algoritmo di intelligenza artificiale che permette di prevedere la possibilità che si sviluppi un focolaio di influenza in un determinato luogo. Gsk incrocia banche dati provenienti dal ministero della Sanità e dall'Istituto meteorologico con segnalazioni provenienti in tempo reale nei social network, rilevando ogni commento o post che suggerisca un inizio di influenza. Già oggi, dopo solo un anno di applicazione, Gsk è in grado di individuare un nuovo focolaio in un quartiere di una città con una precisione stimata intorno al 97%. Gsk usa questa capacità per promuovere i propri prodotti anti-influenzali esattamente a chi e dove prevedono che nasca il bisogno.

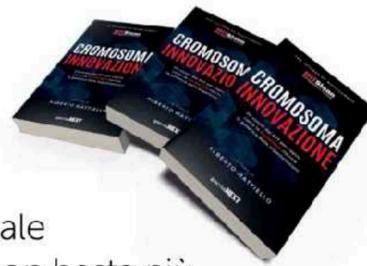
Al centro di questa trasformazione, che porterà sempre più aziende a sviluppare modelli di business previsionali, c'è una nuova tecnologia

INNOVAZIONE SCENARI



Alberto Mattiello

INNOVAZIONE INIZIATIVE



Nell'era digitale il prodotto non basta più

di Alberto Mattiello, Future Thinking Director - Wunderman Thompson Italy

CON UN MODELLO BASATO SULLE PIATTAFORME DIGITALI, AIRBNB E LE ALTRE STANNO CAMBIANDO IL MODO DI CREARE VALORE. GLI ECOSISTEMI AZIENDALI SONO LA RISPOSTA PER LE IMPRESE TRADIZIONALI, CHE DEVONO METTERE AL CENTRO I BISOGNI DEL CLIENTE FINALE.

L'evoluzione tecnologica crea opportunità che danno alle aziende la possibilità di immaginare nuove metafore per guidare la loro crescita. Negli ultimi 50 anni, prima delle grandi trasformazioni digitali, la crescita è stata incentrata su uno sviluppo focalizzato sul prodotto e sul sistema produttivo: integrare parte della catena del valore influenzando, accorciando e governando una filiera produttiva, sviluppare distretti dove tante aziende si concentrano per aumentare il know how in un territorio, le capacità produttive e l'impatto su un mercato, acquisire competitor o diversificare. I portafogli sono tutte strategie di sviluppo che hanno in comune lo stesso approccio. Al centro della strategia viene messo il prodotto, il sistema produttivo e l'organizzazione aziendale.

Lo scenario tecnologico degli ultimi 15 anni ha visto l'ascesa di una nuova tipologia di aziende. Le chiamano "Inverted Companies", ovvero aziende invertite o aziende piattaforma. Airbnb, Uber, BlaBlaCar, Alibaba sono solo alcuni esempi di imprese nate tramite la creazione di piattaforme digitali dove lo sviluppo non prevede acquisizione di asset fisici e produttivi. La produzione e la gestione delle attività è spostata all'esterno delle imprese e gli asset che ne permettono il funzionamento appartengono a terze parti. Le macchine che usa Uber sono di proprietà dei driver e gli appartamenti in affitto nella piattaforma di Airbnb non sono gestiti da management dell'azienda piattaforma ma da famiglie o cooperative esterne.

Le aziende piattaforma battono le aziende di prodotto per un semplice ma radica e principio differenziale: il valore della piattaforma cresce attraverso l'uso della stessa, mentre il valore del prodotto si svaluta attraverso l'utilizzo. McKinsey ipotizza che entro il 2025 oltre

il 30% dell'attività economica globale potrebbe essere mediata da piattaforme digitali. Nasce l'esigenza per le aziende di prodotto di ridefinire i confini dei propri mercati sfruttando le dinamiche del digitale e delle piattaforme, rivedendo il concetto stesso di crescita. L'impulso a una nuova metafora di crescita è lo sviluppo ecosistemico, che ha come presupposto una nuova definizione di mercato che non è più solamente il complesso degli scambi riferiti a un determinato bene o servizio: gli ecosistemi aziendali sono gruppi di aziende cross-industry e altri attori (omnion di piattaforma, agenzie governative, clienti produttori...) i cui contributi si uniscono per produrre valore. Nel mondo degli ecosistemi il trano strategico non viene da un cambio del sistema produttivo, ma da una concezione del business guidata dal marketing. Il focus di espansione

si concentra su le necessità del cliente finale mettendo al centro i suoi bisogni. In questa visione, Nike nel futuro potrebbe non vendere più scarpe o abbigliamento sportivo. Utilizzerebbe la piattaforma dei dati che gli atleti sono pronti a condividere per costruire un ecosistema di partner che forniscono prodotti e servizi in risposta ai bisogni tipici del running: vestirsi, mangiare, allenarsi, viaggiare o curarsi. Il mercato ha un perimetro molto più ampio e grazie alle piattaforme genera una risposta olistica completa rispetto ai bisogni del cliente finale. Molte aziende hanno iniziato a muoversi con questo approccio strategico: Mercedes sta costruendo un ecosistema di servizi per la mobilità urbana e grazie a partnership, acquirenti e attivazione di startup sta ridefinendo il dominio della propria influenza. Dalla gestione dei parcheggi al car-sharing, Mercedes ha ridefinato il perimetro di un mercato che

INNOVAZIONE INIZIATIVE



INNOVAZIONE SCENARI

RIVOLUZIONI IN CORSO

Dall'automotive alla mobility

di Alberto Mattiello, Future Thinking Director Wunderman Thompson Italy

LE NUOVE TENDENZE DEL MERCATO METTONO AL CENTRO LA CULTURA DEL SERVIZIO. AI PRODUTTORI DI AUTO TRADIZIONALI SI AFFIANCANO ALTRI PLAYER CHE RISPONDONO IN MODO DIRETTO ALLE ESIGENZE DEI CLIENTI: "CONVENIENTE E SEMPRE A DISPOSIZIONE" È IL NUOVO MANTRA.



Da anni uno dei mantra tipici della nostra produzione industriale è il "bello e ben fatto". Da sempre siamo orgogliosi delle nostre creazioni, che si tratti di un'automobile di lusso, una macchina per l'automazione industriale o un semplice componente metalmeccanico. Noi italiani ci siamo da sempre contraddistinti per produzioni importanti non tanto sul piano quantitativo, quanto qualitativo, con l'orgoglio appunto di saper fare bene i nostri prodotti in ogni campo nel quale ci siamo applicati.

Il modo di agire non cambierà nel futuro, siamo noi che siamo fatti così, ma domani questa vocazione deve integrarsi con un nuovo sistema valoriale. Il nuovo ritornello che ammalia i mercati globali suona più o

meno così: "Conveniente e sempre a disposizione". Il prodotto non è più l'unico centro del sistema e dietro a questo cambio c'è una rivoluzione che introduce scenari futuri di un nuovo modo di fare business.

Proviamo, ad esempio, a rileggere cosa sta succedendo nel mercato automotive. Oggi molta della narrativa di questo settore è governata dal passaggio al motore elettrico con tutte le sue problematiche di approvvigionamento di batterie, di reti di ricarica e tempi di attesa. Ma questa trasformazione rischia di distrarre dal vero cambiamento. Se ci pensate, infatti, il motore elettrico è solo l'ultimo di una serie di passaggi evolutivi del "prodotto auto" che da più di cento anni non ha mai smesso di migliorarsi. Le auto nel tempo si

IN NEL MERCATO DELLA MOBILITÀ LE TRANSAZIONI NON SONO LEGATE AL POSSESSO DI UN BENE, MA SONO GUIDATE DA LOGICHE DI CONDIVISIONE.

sono sempre trasformate diventando più veloci, più belle, più sicure, più ecologiche, più elettroniche, più connesse e, ora, elettriche. Ma quest'ultimo non è un passaggio "rivoluzionario", ma un movimento di evoluzione costante di un prodotto che adotta una nuova tecnologia.

È evidente che questo passaggio ha comunque delle ripercussioni estreme. Il passaggio da motore termico a motore elettrico, grazie all'utilizzo di una tecnologia più semplice e con l'impiego di molti meno componenti, abbassa le barriere all'ingresso a nuovi produttori di auto che frammenteranno i territori di un mercato dominato da anni da un numero limitato di player: Byton, Nikola Motors, WM Motor, Rimac, Xpeng, Fisker, Youxia Motors, Seres: sono solo alcuni dei nuovi nomi a cui ci dovremo abituare in questa trasformazione del sistema competitivo.

Ma l'elettrico non rappresenta oggi la vera rivoluzione. Il cambio radicale di prospettiva di questo mercato viene dal passaggio da una visione "automotive" incentrata sul prodotto a una "mobility" incentrata sul servizio. La differenza principale è che il primo è un mercato tipicamente monomodale, dove un bene viene acquistato o affittato. Il mercato della mobilità invece è un mercato intermodale focalizzato sul servizio. Le transazioni non sono quindi legate al possesso di un bene, ma sono indirizzate da logiche di condivisione.

I modelli più diffusi sono Car sharing Free-floating - utilizzo di auto non di proprietà all'interno di sistemi urbani come ad esempio Share Now -, carpooling, ovvero condivisione del viaggio con altre persone gestito da applicazioni tipo BlaBlaCar, oppure ride-hailing, cioè l'auto con conducente privato che viene a prendere il passeggero dove si trova e lo porta dove deve recarsi, come ad esempio Uber, Lyft o Bolt. Queste sono solo alcune delle modalità di accesso. In questa nuova visione di mercato non si vendono più prodotti, ma si paga per il tempo di utilizzo di un sistema che si differenzia non tanto per il prodotto in sé utilizzato, ma per la convenienza e disponibilità del servizio.

Non sono più quindi i produttori di auto a guidare il mercato, ma una serie di nuovi player che hanno accesso diretto alle esigenze dei clienti. Questi offrono una risposta alla nuova domanda del mercato con un approccio spesso agnostico rispetto al mezzo utilizzato. Se infatti scelgo di fare un piccolo viaggio usando Uber per me utente non è importante che sia una Bmw o una Ford che mi venga a prendere: il valore del servizio viene misurato non in cavalli motore, ma in velocità di accesso e comodità del servizio. Lo stesso vale se ho bisogno di un pullman per andare all'aeroporto o di un sistema intermodale per rendere il mio pendolarismo più veloce, ecologico e, volendo, anche più sano.

INNOVAZIONE SCENARI



Alberto Mattiello

INNOVAZIONE INIZIATIVE



INNOVAZIONE

Come generare nuovo valore ai tempi del Covid-19

di Alberto Mattiello, Future Thinking Director Wunderman Thompson Italy

LE AZIENDE DOVRANNO ESSERE PRONTE A GESTIRE INTERRUZIONI TEMPORANEE DELLA PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE. MODELLI DI BUSINESS "IBRIDI" CONSENTIRANNO NON SOLTANTO DI SOPRAVVIVERE MA ANCHE DI PROGREDIRE.

Il futuro è ibrido. Attenzione, non sto parlando di motori semi-elettrici ma della metafora che a diversi livelli dobbiamo imparare a governare. "Ibrido" diventa la guida nella ridefinizione della nostra offerta di valore: dai modelli di business alle strutture organizzative, dalle catene del valore alle customer experience. La premessa di scenario è che i recenti casi di Gueterstoh in Germania, di Mondragone in Italia e di molte città americane ci fa intravedere un probabile futuro di continui lockdown localizzati per spegnere focolai che si genereranno a macchia di leopardo.

In questo contesto diventa strategica la capacità delle aziende di essere pronte a gestire possibili interruzioni temporanee, non solo della produzione ma di parte della gestione della distribuzione e dell'approvvigionamento. La doppia accelerazione che stiamo gestendo nelle nostre aziende - quella tecnologica e quella imposta dal Covid-19 - è un fattuale scenario di incertezza costringono le imprese a vedere limitata la propria presenza sul mercato. Alle volte queste limitazioni arrivano a rendere addirittura "illegitime" la proposizione di valore, come è successo ad esempio nel settore dei trasporti.

INNOVAZIONE INIZIATIVE

Per questo motivo più i modelli diventano ibridi e maggiori sono le possibilità di trasmettere valore, maggiori sono le possibilità di sopravvivenza. E non solo: governare sistemi eterogenei darà nel futuro l'opportunità di prosperare in un'era di convivenza con una pandemia che non sembra volersene andare con l'estate. In questo contesto la metafora dell'ibridazione serve ad aiutare le aziende a creare una nuova costellazione del valore che le deve porre nelle condizioni di continuare a operare, anche nei contesti più difficili e mutevoli.

Pensate ad Airbnb. È stata una delle aziende più colpite dalla pandemia, che l'ha costretta a perdere quasi il 30% della forza lavoro. Allo stesso tempo, però, è stata una delle più reattive nel proporre un modello ibrido di servizio per permettere alle persone di viaggiare anche rimanendo a casa. Il servizio lanciato nel periodo del Covid-19 si chiama "Online Experiences" e dà la possibilità a persone che sanno fare qualcosa di interessante o hanno da dire qualcosa di accattivante di vendere le proprie esperienze online, realizzate tramite una video chiamata. Le stesse esperienze che la gente comprava quando era in visita in una nuova città ora vengono riproposte online adatte al nuovo formato. È possibile meditare con un monaco buddista che ti guida dal Giappone o andare a scuola di mimo con un famoso attore a Parigi. Il tutto pagando una fee che trasforma Airbnb da un'azienda della sharing economy nel mondo del turismo a un'antagonista di Netflix nel mercato dell'intrattenimento casalingo.

AirBnB ha capito quindi che serviva un nuovo sistema, ibrido tra reale e virtuale, che le permettesse di continuare a generare valore, anche in un mondo in cui viaggiare non era possibile. Lo stesso approccio lo stiamo registrando nel mondo della ristorazione. Il Covid-19 ha fatto emergere una nuova generazione

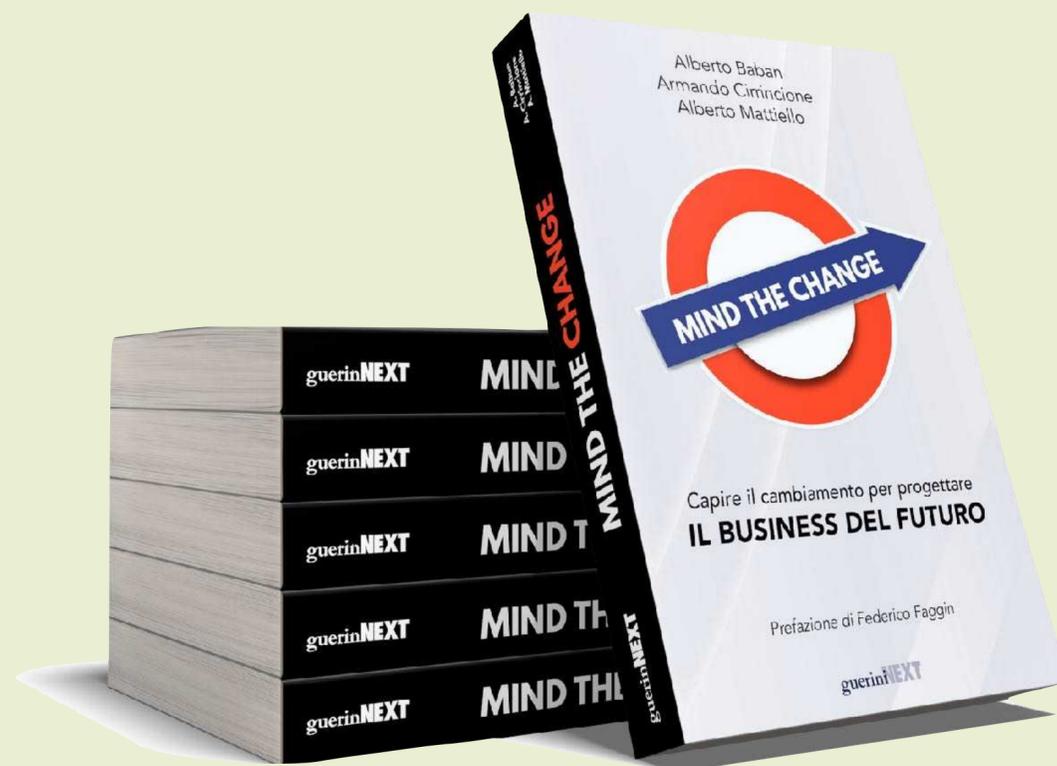
DI AIRBNB, CHE ENTRA NEL MERCATO DELL'INTRATTENIMENTO CASALINGO, AI RISTORANTI STELLATI, CHE SI TRASFORMANO IN DISTRIBUTORI DI PRODOTTI GOURMET. CON LA PANDEMIA TUTTI SONO STATI COSTRETTI A RIDEFINIRE LA PROPRIA OFFERTA.

di superstore. Essendo i ristoranti costretti a subire le restrizioni obbligatorie sui pasti somministrati di persona, molti hanno lavorato su nuovi sistemi creativi per alimentare le loro comunità. Non è più solo una questione di delivery, già ampiamente sdoganato prima della pandemia, ma di cambio di paradigma. Sia negli Stati Uniti che in Europa si vedono esempi di ristoranti che si stanno evolvendo in negozi di alimentari e mini-market, i clienti possono ora acquistare prodotti di uso quotidiano dai loro ristoranti preferiti. Questo nuovo modello di business ibrido unisce ristoranti gourmet, negozi d'angolo e aziende agricole, creando modelli unici dove i clienti possono acquistare di tutto. E questo format sta trasformando ristoranti di ogni tipo, compresi quelli di fascia alta. Masa, uno dei ristoranti di sushi più costoso degli Stati Uniti, ha iniziato a vendere scatole da sushi e pesce fresco portando i consumatori a scoprire di poter rifornire le loro cucine con gli stessi ingredienti utilizzati nei ristoranti stellati.

E questa diventa una doppia ibridazione: non solo i ristoranti hanno iniziato a cominciare il loro modello di offerta, ma anche i grossisti e i fornitori hanno capito di poter passare da modelli di vendita B2B a quelli B2C utilizzando appunto i ristoranti come canale distributivo emergente. Natoraa - i cui prodotti sono diventati famosi grazie all'utilizzo nel menu di Per Se, famoso stellato Michelin - ha iniziato a vendere scatole di prodotti a New York e a Londra; il grossista Smith & Brock a



Alberto Mattiello



LIBRI

Futuro: istruzioni per l'uso

L'innovazione è il tema del momento. I testi migliori sono in lingua inglese, e non sempre vengono tradotti. Gli autori italiani li emulano, senza quasi mai aggiungere un punto di vista originale. Fortunatamente non mancano eccezioni come **Mind the Change**, scritto da tre



brillanti autori che di innovazione non solo scrivono, ma la praticano preparando le start-up a realizzarla. Alberto Baban è vicepresidente di Confindustria e membro dell'Innovation Board di Ca' Foscari, un imprenditore seriale che ha dato vita a 18 imprese; Armando Cirrincione è docente di Marketing all'Università Bocconi e Marketing advisor dell'incubatore Speed MI Up; Alberto Mattiello vive a Miami dove gestisce il Future Think, acceleratore internazionale di J. Walter Thompson. Un testo ricco di case history e analogie calzanti come quella di Ruud Gullit: «Se durante una partita di calcio vi fermate a osser-

Tesla, ad esempio, è un prodotto digitale e ha più cose in comune con il vostro smartphone che con la vostra automobile». Per fare innovazione occorre anzitutto un nuovo paradigma (o modello mentale) che ci liberi da convinzioni persistenti e inadeguate. L'imperativo è dunque: disimparare (*unlearn*) ciò che impedisce di cogliere i cambiamenti in atto. Ma non è semplice: occorre individuare i modelli che stanno perdendo efficacia e magari scoprire che sono quelli su cui abbiamo costruito le nostre carriere e fondato certezze inossidabili. Aggiornare i modelli mentali è d'obbligo, ma non basta. Talvolta occorre attivarne di radicalmente nuovi perché i cambiamenti sono sempre più *disruptive*. Essere aperti alle novità tecnologiche non basta se non cambiamo anche il modo di farne uso. A poco serve adottare i social media se poi li usiamo solo come canale aggiuntivo. Bisogna pensarli come mezzo per avvicinare in modo nuovo un mercato dove i consumatori dettano le regole del gioco. Passo successivo, il *relearn*: imparare un nuovo modo

dell'innovazione, ovvero la necessità di fare un passo indietro per capire il bisogno latente che la ispira (*rewind*); l'impatto che le tecnologie avranno non solo nel settore di nascita, ma in un concetto più ampio di mercato (*fast forward*); le conseguenze sui nostri futuri possibili (*enfuturing*). «Le persone avvertono sempre più la necessità di liberare la propria mente e concentrarsi sulle cose importanti». Le nuove tecnologie IoT assolvono questa necessità, come il «vaso intelligente» prodotto dalla Perrot i cui sensori abilitano chiunque a diventare un «provetto giardiniere». Oppure il sistema di illuminazione Hue di Philips, basato su tecnologia Led e controllato da un software attivabile a distanza tramite app. Un metodo intuitivo e adattivo, capace di sintonizzarsi con l'umore delle persone e fornire alla casa la qualità della luce più adatta allo stato d'animo. Partendo dalle opportunità offerte dallo IoT, il libro s'inoltra sull'evoluzione dell'intelligenza artificiale che tanti clamori e timori solleva. «Gli strumenti di AI non dovrebbero essere sostitutivi delle persone, ma un'estensione collaborativa per potenziare l'atto creativo». Si passa poi a dissertare di filosofia *Digital First* di cui Tesla

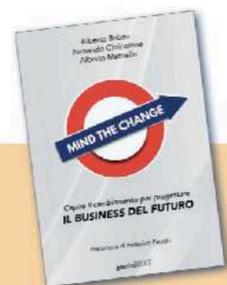
DIGITAL FIRST E IL PRODOTTO DEL FUTURO

Per cogliere la portata del cambiamento in atto è necessario partire proprio dal prodotto digitale. Ecco le otto regole per progettarlo

Alberto Baban
presidente pmi Confindustria

Armando Cirrincione
docente di marketing Università Bocconi

Alberto Mattiello
Future thinking J. Walter Thompson



API ECONOMY, Blockchain, Industry 4.0, Big data, sono tasselli di una rivoluzione che sta cambiando radicalmente i rapporti lungo le catene del valore di tutti i settori. Il potenziale di cambiamento accumulato nell'arco degli ultimi anni sta per esprimersi in un radicale mutamento di paradigma, sia nei processi produttivi sia soprattutto nella relazione fra produzione e mercato. Alla base di tutto questo c'è la tecnologia digitale applicata al prodotto, come spieghiamo nel libro *Mind the change. Capire il cambiamento per progettare il business del futuro*.

Per cogliere la portata del cambiamento in atto è necessario partire proprio dal prodotto digitale.

Quando un prodotto diventa digitale?

Un prodotto diventa digitale quando un software ne presidia le funzioni. Ci sono prodotti che nascono digitali, come i computer e gli smartphone. La maggior parte di tutti gli altri prodotti, beni o servizi che siano, possono invece diventa-

re digitali incorporando un software che governi le funzioni un tempo demandate a meccanismi analogici. Questo non basta però ad avviare la rivoluzione, occorre che il prodotto digitale si doti di tre capacità: pensare (*thinking*), sentire (*sensing*) e connettersi (*connecting*). Ciò significa che il software del prodotto deve essere in grado di elaborare informazioni e ottenere output sulla base di algoritmi. Il software quindi non soltanto aziona servomeccanismi, ma rappresenta una vera e propria intelligenza digitale, tanto più potente quanto maggiore è la sua capacità di imparare da ciò che fa (auto-apprendimento). Inoltre il prodotto, grazie a sensori e interfacce, diventa in grado di raccogliere dati sul

suo intorno. In terzo luogo, esso può trasmettere e ricevere input, sia verso un centro sia verso altri oggetti, siano questi suoi omologhi oppure oggetti che insistono nel suo intorno.

Un prodotto dotato di queste tre caratteristiche permette di sviluppare interazioni con l'utilizzatore e con il suo mondo che sono radicalmente differenti dal passato. Pensare il prodotto in termini digitali significa quindi farne evolvere la concezione lungo direttrici che ne accrescono le performance, ne amplificano le modalità di impiego e abilitano nuovi modelli di business.

Abbiamo chiamato questa prospettiva digital first, per distinguerla da quella tradizionale che

confina il prodotto alle funzioni tipiche della sua categoria.

I vettori di accelerazione

Un prodotto concepito in ottica digitale sviluppa le proprie potenzialità lungo otto direttrici che abbiamo chiamato vettori di accelerazione.

1. Predittività e proattività

Un prodotto dotato di software intelligenti può essere predittivo e proattivo. La possibilità di elaborare i dati raccolti nel contesto di utilizzo consente di estrarre da questi previsioni che fondano scelte di azione. La domotica è l'esempio di come device dotati di sensori e algoritmi adeguati possano predire cosa avviene nell'ambien-

te e agire di conseguenza: dall'accendere le luci al calare dell'oscurità (sia essa dovuta all'orario o all'arrivo di un temporale) al predisporre la casa per accogliere gli ospiti sulla base delle informazioni tratte dall'agenda del proprietario.

2. Prescrittività

Un prodotto capace di predire è anche in grado di prescrivere, ossia trasformare le informazioni ottenute nella fase di utilizzo in consigli, indicazioni e operazioni che permettono all'utente di migliorare la propria esperienza. Nell'agricoltura di precisione l'utilizzo dei dati presi dal terreno permette di suggerire i migliori trattamenti (dall'irrigazione all'agrofarmaco) per assicurare un buon raccolto.

3. Personalizzabilità

La centralità del software nella fun-

Ci sono prodotti che nascono digitali, come i computer e gli smartphone, gli altri possono diventarlo incorporando un software che ne governi le funzioni. Però questo non basta, occorre che il prodotto digitale si doti di tre capacità: pensare (*thinking*), sentire (*sensing*) e connettersi (*connecting*)

Cozmo è un robot costruito per interagire con i bambini. Ogni sessione di gioco permette al robot di conoscere sempre meglio il bambino che ha di fronte, imparando a prevederne le reazioni.



zionalità del prodotto consente anche una personalizzazione spinosa attraverso un adattamento progressivo del prodotto al suo utilizzatore. Sleep Number produce materassi che si adattano alle caratteristiche del sonno del suo utente, regolando notte dopo notte temperatura e durezza del giaciglio.

4. Upgradabilità

Accanto alla personalizzazione, un prodotto digital first permette anche un costante miglioramento delle sue funzioni grazie all'aggiornamento del software. Basta un upgrade del software per migliorare e accrescere le performance del prodotto già in uso. Ad esempio, durante l'uragano Irma i possessori di auto Tesla residenti a Miami e dintorni poterono accrescere la durata delle batterie della loro auto attraverso un aggiornamento reso loro disponibile dalla casa costruttrice, potendo in questo modo per-

correre più miglia senza doversi fermare per la ricarica.

5. Condivisibilità ed ecosistemicità

L'esempio di Tesla introduce un'ulteriore caratteristica del prodotto digitale, che rappresenta una straordinaria possibilità in termini di modelli di business: la condivisione. Nel momento in cui il prodotto può comunicare con altri prodotti, siano suoi omologhi o no, i dati da lui raccolti diventano patrimonio di tutti. L'apprendimento stesso può fare leva su quanto accaduto agli altri prodotti, accelerando esponenzialmente la rapidità del processo di generazione di conoscenza, potenziando il sistema. Proprio l'ottica sistemica costituisce la migliore prospettiva per cogliere le conseguenze di questa apertura verso la condivisione: se i dati e i servizi possono essere condivisi e se un prodotto può dialogare con altri nel suo intorno, si aprono possibilità di accrescimento delle performance che non sono più legate al singolo prodotto, ma nascono dall'interazione all'interno di un sistema di relazioni. Le mappe digitali di Google possono fornirci la soluzione per quando viaggiamo in auto; ma possono anche abilitare le funzioni di store locator nei siti web di tutto il mondo, così come possono consentire la geolocalizzazione di una vettura in sharing e così via. Per ciascuno di questi servizi basati sulle mappe

di Mountain View l'azienda californiana riceve alcuni centesimi per ogni utilizzo. L'aver condiviso le proprie mappe (tramite soluzioni basate su Api) permette a Google di accrescere il valore di quelle mappe tramite l'uso che altri operatori ne possono fare, secondo percorsi di innovazione inediti, non prevedibili e nemmeno sfruttabili secondo una logica prodotto-centrica.

6. Autoapprendimento

L'upgrade è spesso basato sulla capacità di apprendere che caratterizza il prodotto digitale. I software che incorporano algoritmi di *machine learning* (sui quali si basa l'intelligenza artificiale) permettono un costante processo di apprendimento basato su quanto è accaduto in passato e sulla catena di azioni e reazioni in cui è stato coinvolto il prodotto durante il suo utilizzo. Cozmo è un robot costruito per interagire con i bambini. Ogni sessione di gioco permette al robot di conoscere sempre meglio il bambino che ha di fronte, imparando a prevederne le reazioni per rispondere nel modo più opportuno possibile. Cozmo inoltre condivide quanto apprende con tutti gli altri robot attivi nel mondo, imparando dai suoi omologhi nuove modalità di interazione con i bambini, che poi verranno adattate a chi si trova di fronte. L'autoapprendimento si nutre di esperienze, ma può essere enormemente potenziato dalla

NUOVI MODELLI GESTIONALI

Il successo dei clienti è la nostra priorità

di Alberto Mattiello, Future Thinking Director Wunderman Thompson Italy

MISURARE LA SODDISFAZIONE DI CHI ACQUISTA UN PRODOTTO O UN SERVIZIO, ASSICURANDOSI CHE NE CONOSCA APPIENO LE POTENZIALITÀ, È LA BASE PER UNA RELAZIONE DURATURA. QUESTA È LA FILOSOFIA DEL **CUSTOMER SUCCESS MANAGEMENT**, APPLICATO DALLE AZIENDE DEL MONDO "SAAS – SOFTWARE AS A SERVICE"



Quanto ci preoccupiamo veramente che un cliente, grazie ad un prodotto o servizio che gli abbiamo venduto, ottenga i risultati che desidera? Quanto ci sentiamo, e siamo veramente, coinvolti nel suo successo? Come misuriamo questo coinvolgimento e quanto lo sentiamo effettivamente vicino?

C'è una nuova disciplina del management aziendale che arriva dalla Silicon Valley che

è l'espressione delle risposte a queste domande: ci suggerisce che, molto probabilmente, il successo dei clienti è una nostra priorità di business.

Partiamo da due statistiche: una ricerca realizzata da GrooveHQ, multinazionale del software per il Customer Support, segnala come la probabilità di concludere una nuova vendita con un cliente soddisfatto sia di 14 volte superiore a quella di acquisire un nuovo cliente e che investire per ottenere un nuovo acquirente è da 5 a 25 volte più oneroso che mantenerne uno esistente.

Questi sono solo un paio di dati che in fondo dicono quello che sappiamo già: un cliente contento e coinvolto in una reciproca relazione di successo è indubbiamente un cliente pronto non soltanto a continuare la relazione ma probabilmente anche ad espanderla.

Immaginate invece se domani tutti i vostri clienti potessero restituirvi un prodotto acquistato perfettamente funzionante e – senza penali, costi o domande – sospendere ogni pagamento. Sembra un incubo ma, se ci pensate, questa è la quotidianità di tutti i modelli di business SaaS (Software as a service) o basati su abbonamenti.

Per questo da anni queste aziende hanno elaborato strategie per ridurre al minimo

gli abbandoni e per preoccuparsi davvero che il cliente sia non solo soddisfatto ma che abbia successo. All'inizio, infatti, esistevano i cosiddetti "Churn Manager", ovvero persone focalizzate a monitorare il tasso di abbandono e a studiarne le ragioni per indicare all'azienda come evitarli in futuro.

La grande espansione di questo modello di business e l'ingresso di tali dinamiche anche in aziende che non operano nel mondo del SaaS ha portato alla creazione di una vera e propria disciplina manageriale. Nei prossimi anni diventerà strategica per ogni impresa, indipendentemente dal settore e dalla tipologia di business.

Stiamo parlando di quello che gli americani chiamano Customer Success: è un campo nuovo, particolarmente apprezzato dalle società di Software as a service, ma sempre più utilizzato da ogni tipo di organizzazione, comprese le aziende manifatturiere.

La chiave filosofica dietro a questo nuovo modello gestionale parte dalla necessità di assicurarsi che ogni cliente abbia piena coscienza di cosa ha comprato e ne possa trarre il massimo valore possibile, dando costantemente la percezione di donare più valore rispetto a quello che il cliente ha effettivamente pagato.

Troppo spesso, infatti, acquisti anche molto onerosi di macchinari, servizi o software finiscono con un utilizzo limitato delle potenzialità offerte e quindi con risultati parziali rispetto alle capacità di applicazione. In una logica tradizionale di business potremmo semplificare questa situazione con la frase: "Ho venduto loro il meglio ma se i clienti non lo sfruttano non è un problema mio!". È proprio qui, invece, che la contaminazione, quella buona, con il mondo del software ci apre gli occhi su una prospettiva di business molto diversa.

Nel modello SaaS, basato sulla sottoscrizione di abbonamenti arrestabili in qualsiasi momento, la necessità di mantenere i clienti soddisfatti durante ogni singola interazione con l'azienda è vitale. Inoltre, vi è un'elevata attenzione sull'uso dei dati dei clienti per implementare metriche che ne misurino la soddisfazione e che contribuiscano a migliorare il prodotto e l'esperienza del cliente.

A differenza delle situazioni nelle quali il cliente compra il prodotto e il suo customer journey si interrompe in quel momento, nel modello basato su abbonamenti, il cliente può relazionarsi con l'azienda con pochissimi rischi. Se sono insoddisfatti per qualsiasi motivo possono infatti annullare la relazione senza conseguenze. Spetta quindi all'azienda assicurarsi che il cliente sia felice e coinvolto con il prodotto. Questo approccio mira a fornire relazioni profonde e continue con i clienti basate sulla trasformazione del loro successo in successo condiviso.

UNA NUOVA RELAZIONE TRA CLIENTE E AZIENDA

Questa è l'era dello "shared risk, shared rewards" dove il successo del cliente si trasforma in successo condiviso e gran parte del rischio viene trasferito dal cliente



Alberto Mattiello

THE FUTURE OF MANAGEMENT

"Doppia accelerazione", come quella che stanno vivendo le imprese a causa dello sviluppo delle tecnologie e della pandemia. Da questo spunto prende il titolo il secondo libro, curato da Alberto Mattiello e Carlo Robiglio, della collana "The future of management", dedicata alla managerialità del futuro e pubblicata in Italia da Guerini Next.

Un progetto nato dalla collaborazione fra Piccola Industria e Mit Sloan Management Review, la celebre rivista scientifica pubblicata dal Massachusetts Institute of Technology di Boston.



all'azienda. Il cliente otterrà tutto ciò che cercava in termini di risultati dall'uso dei prodotti e dei servizi, mentre l'azienda trarrà vantaggio dalla possibilità di continuare a vendere i propri prodotti e servizi al cliente, conoscendone i comportamenti e trasformando ricavi episodici in ricorrenti.

In questo senso aziende e clienti diventano partner commerciali alla pari e ha molto senso da un punto di vista economico. Spesso con le attività in abbonamento i costi di acquisizione dei clienti superano le entrate generate nel primo anno. Le cose cambiano

l'anno successivo, quando la quasi totalità delle entrate diventa profitto; e quel tipo di rapporto diventa strategico se continua nel tempo. Una forte fidelizzazione fornisce una base solida per la crescita.

Il Customer success management (Csm) è lo strumento per rendere operativa tale fidelizzazione. Esistono molti modi in cui i Customer success manager possono influire sul successo dei propri consumatori: accolgono e supportano i nuovi clienti, mostrando loro come implementare nuovi prodotti e servizi e ottenere il massimo valore da ciò per cui hanno già pagato. Tengono traccia del loro comportamento, notando se non sembrano coinvolti o se si evidenziano pattern di comportamento nell'utilizzo dei prodotti/servizi irregolari o non efficaci. Risolvono problemi e informano i clienti di nuovi prodotti e funzionalità che potrebbero migliorare la loro esperienza.

COSA CAMBIA NELLE AZIENDE NON SAAS?

Il Customer success è un nuovo campo che va oltre le più tradizionali vendite, marketing e assistenza clienti. Vengono creati team interdisciplinari in grado di gestire il ciclo di vita del cliente e guidare l'adozione, i rinnovi e gli eventuali upselling. Anche per le aziende tradizionali ci sono i modi per massimizzare il coinvolgimento e la felicità del cliente che possono essere applicati da subito.

Il punto centrale è quello di organizzare anche business, che non sono connessi in tempo reale con il proprio prodotto e mercato, nella ricezione di informazioni e dati che permettano di avere una percezione della capacità del cliente di ottenere e sfruttare tutto il valore possibile dal prodotto/servizio acquistato. Bisogna imparare a dimostrare continuamente ai clienti nuovi modi in cui possono ottenere valore dal loro investimento.

In breve, il Customer success è un approccio proattivo per garantire che i clienti non siano solo felici ma che grazie al nostro contributo riescano ad avere successo nelle loro attività. E come partner alla pari, il cliente non deve solo capire il valore dell'offerta, ma deve aver chiaro il Roi (Return on investment, ndr) della partnership.

L'autore è componente del Comitato scientifico consultivo di Piccola Industria

Designer and Entrepreneur

INTERNI
IMMATERIALE

MyIsle,
the Outdoor Gym Sculpture

ORTO BOTANICO DI BRERA

ALBERTO MATTIELLO



L'ufficio? All'aperto come il fitness
Nike firma a Barceloneta un'isola per fare esercizi

di **FRANCESCA SOTTILARI**

L'ufficio del futuro è all'aperto. Come gli attrezzi per il fitness, con strutture disseminate nelle città, insieme al supporto dei brand. Per esempio Nike che a Barceloneta, lungomare della metropoli catalana, ha appena svelato un'isola per fare gli esercizi fitness maia con tanto di logo impresso nel cemento.

A collegare i diversi concept un polo di aziende italiane riunite in «The Placemakers», marchio studiato dall'Università Bicconi che sarà il più grande raggruppamento ministeriale per gli arredi urbani: si tratta di Metades, City Design e DellaLatta, specializzata in soluzioni per le città oltre alle due start-up MyEquilibrio, la

Alberto Mattiello

I progetti di The Placemakers: l'isola fitness di Nike a Barceloneta (a sinistra e in basso) e, al centro, un ufficio con terrazza a Miami

Tra i firmatari innovativi in catalogo il sistema modulare per prestazioni lavorative all'aperto. «A Miami lo sviluppo edilizio sta dedicando interi piani

door è l'ultima cosa che viene presa in considerazione», spiega Mattiello a *l'Espresso*.

Il motivo di questa innovazione «sta nella creatività e nell'elasticità che ha

entrami nei luoghi tradizionali a beneficio del produttività: la contaminazione di idee non ha niente a che vedere con i vecchi silos. Le grandi aziende

cazioni? «Ancora top secret», spiega Mattiello.

È stato invece alzato il velo sull'ultima novità firmata MyEquilibrio, la divi-



ALBERTO MATTIELLO

Alfredo Tasca

MyIsle, the Outdoor Gym Sculpture

Mens sana in corpore sano da Giovenale in poi l'idea di benessere è legata all'equilibrio tra dimensione spirituale e fisica. Metalco Active si inserisce negli spazi dell'Orto Botanico con due isole per l'allenamento all'aperto da 16 e 24 metri quadrati, caratterizzate da un segno discreto: gli attrezzi per il fitness in acciaio inox sono appena accennati e incorporati nella base in cemento ultraperformante (UHPC). «Tutte le volte che viaggiavo», racconta Gian Luca Innocenzi, CEO Metalco Active, «soprattutto in luoghi dove la natura predominava, sentivo il bisogno di esercitarmi all'aperto». È nata dunque un'innovazione tipologica: «MyIsle è un concetto che combina la funzionalità di una palestra per outdoor con l'eleganza di una scultura di cemento», precisa il designer Alfredo Tasca, presidente di Metalco Group. Possono allenarsi fino a dieci persone contemporaneamente su tredici stazioni di training. E una app consente, infine, di potersi allenare seguendo protocolli specifici.

UN'ISOLA PER L'ALLENAMENTO ALL' APERTO SI INTEGRA CON GLI SPAZI VERDI DELL'ORTO PER IL BENESSERE DI MENTE E CORPO





My speaker's Ethics

- **RESPECT:** I will not waste your guests' time talking about myself. I will earn respect only through the value of my content and how much it inspires them.
- **FREEDOM:** I have no product to sell or promote here. My only goal is to inspire your guests with my knowledge. I am not attached to any company - I come to share ideas, not push an agenda.
- **TIME:** I will strictly respect the time allotted for my speech; whether it is 10 minutes, 45, or a full day, I will adhere to it precisely in ending my remarks.
- **PERSONALIZATION:** I will customize every aspect of my content for this audience's interests, comprehension level, and intended emotional impact—no “secondhand” inspiration in my talks.
- **VALUE:** I like to come over-prepared. The more you can provide to make me understand your business, the more value you will see on the stage.
- **NO KODAK OR BLOCKBUSTER:** Always strive to stay updated. My presentations never reheat old content.

Alberto P. Hill

Conditions & Policy

Speaking Services:

- Keynote Speech: up to 90 min;
- Workshop: 1 or 2 Days.

Expenses:

- Fee;
- Travel Expenses from Miami Beach;
- Accommodations.

Terms:

- Initial 30% of speaker fee prior to the event upon execution of an agreement;
- Remaining 70% plus expenses due immediately after the event upon receipt of invoice.

Technical Requirements:

- For Large Audience: Wireless Lapel mic;
- Slide Projection facilities.

Photography and Video Recording:

Client shall not disseminate, publish, circulate, record, broadcast, videotape or transmit the presentation in any form without express written consent. If there is a professional photography and/or a video recording taken, a copy of all such materials should be provided to Alberto Mattiello.

Scheduling:

Unless previously agreed, the arrival of Alberto Mattiello is scheduled to be the day before the event date and departure is scheduled on the day following the date of the event.