



Design Thinking



Paolo Salza



Innovation Series

- 
- 
1. *Digital Transformation*
 2. *Open Innovation*
 3. *Innovation tools – Design thinking*
 4. *SPRINT approach*



Digital Transformation

“

*Non è la specie più forte a sopravvivere,
nemmeno la più intelligente. È quella più
capace ad adattarsi al cambiamento*

”

Charles Darwin | English Naturalist and Geologist

“

Circa il 40% dei business fallirà nel prossimi 10 anni se non capiranno come cambiare interamente la loro azienda per ospitare le nuove tecnologie

”

John Chambers | Executive Chairman, Cisco System

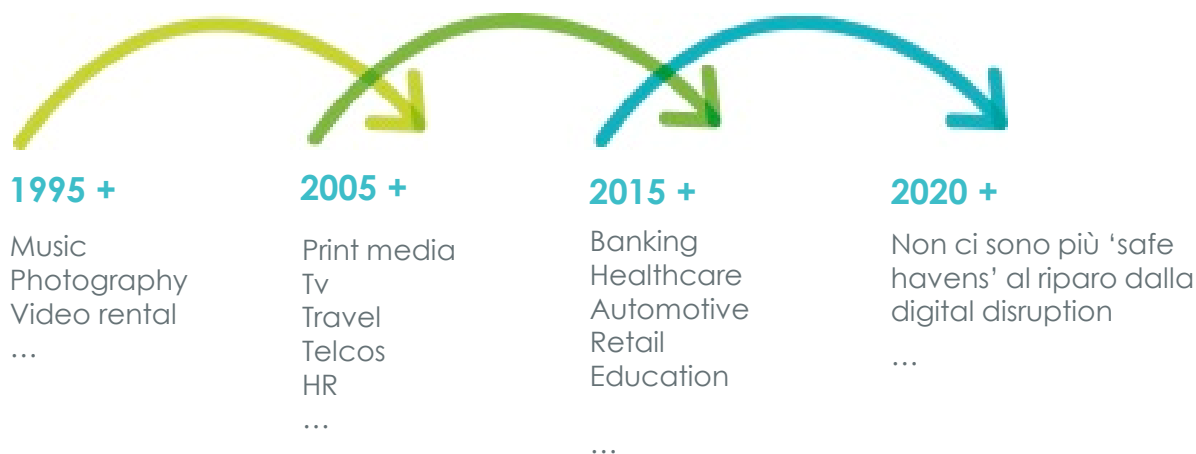
“

*Tutto ciò che può essere digital,
lo sarà*

”

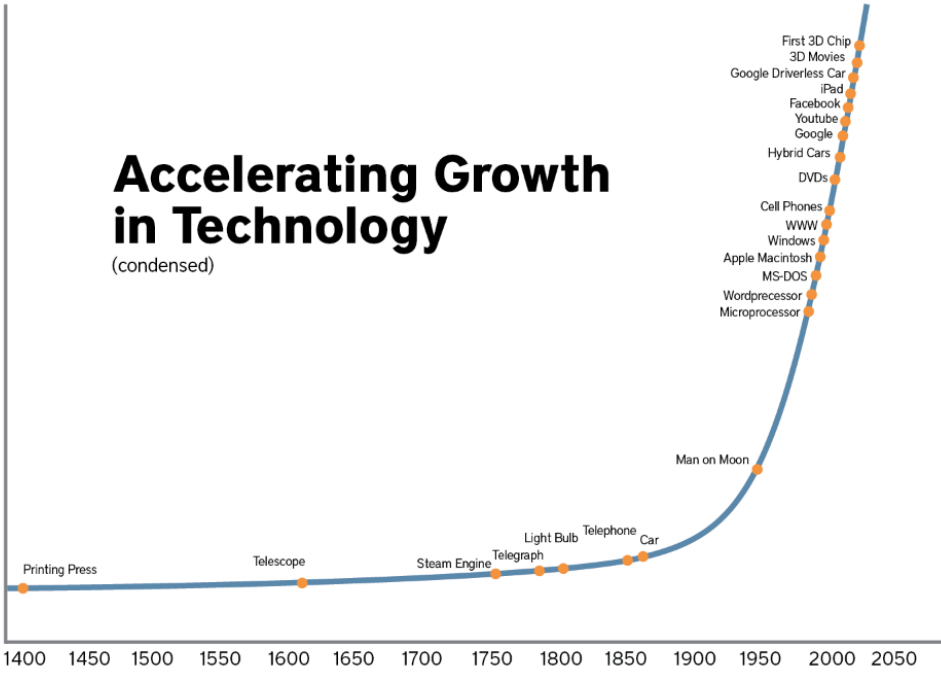
Digital Transformation | Introduzione

Ondate di Digital Disruption



Accelerating Growth in Technology

(condensed)

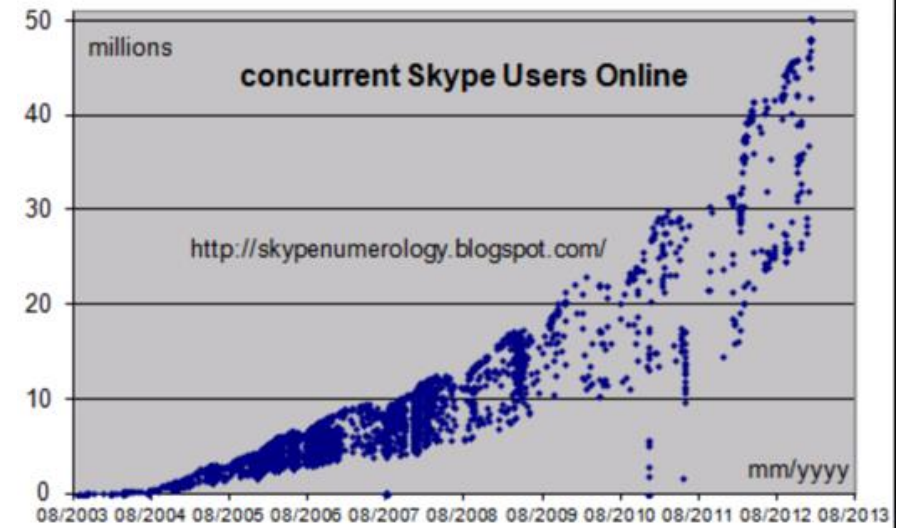


Digital Transformation | Caso Skype / 1



La storia

- Nel 2003, un Gruppo di imprenditori e sviluppatori lanciano un **programma software** che sconvolgerà radicalmente il mondo delle telecomunicazioni.
- Usando una tecnologia innovativa, Skype permette di comunicare telefonicamente a un **prezzo bassissimo e gratuitamente**.
- Per anni **non c'è stato** alcun tipo di **business model**. L'obiettivo di Niklas era democratizzare le telco: "le telefonate diventeranno gratuite".
- Grazie alla rapida espansione del network, Skype raggiunge **1 miliardo di utenti** nel mondo ridefinendo lo standard della comunicazione globale.
- Le aziende **telco perdono una significativa parte di marketshare** in molti paesi e provano in tutti i modi a fermare Skype
- Skype viene comprato da eBay, successivamente da fondi di PE e infine da Microsoft per **8 miliardi di dollari**



Digital Transformation | Caso Skype / 2

La disruption

- Skype ha operato una forte **disruption** nel settore **telco**:
 - Le chiamate internazionali diventano una pratica comune
 - Il **costo per minuto delle chiamate internazionali** viene praticamente azzerato
 - Le call a distanza e la collaborazione video diventano di fatto lo standard per le comunicazioni personali e nel mondo del business
- Con il declino del fatturato, alcune Telco si avvicinano a Skype per **stringere partnership**
- Skype apre le porte a **moltissimi servizi OTT** ormai largamente utilizzati (**Viber, Whatsapp, Telegram**, etc) cambiando per sempre il mondo delle telecomunicazioni con un grande vantaggio per il consumatore.

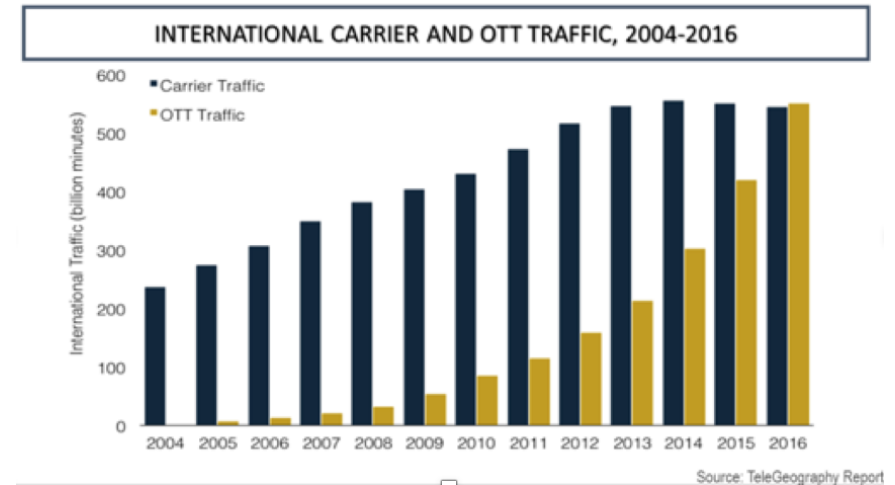
xoom
A PayPal Service

BlueJeans

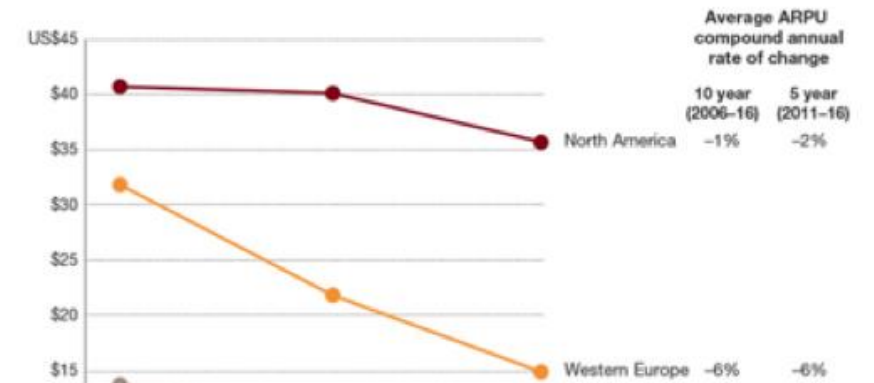
appear.in



Viber
Connect. Freely.™



Average revenue per user in the telecom industry is falling in virtually every region



Digital Transformation | Caso Skype / 3

La lezione del caso Skype

- Anche grandi aziende storiche possono essere **subire la disruption da tecnologie innovative** se non abbracciano il cambiamento
- Il Governo e le autorità regolatorie **non possono controllare** l'impatto della digital trasformazione **quando la domanda degli utenti è forte**
- **La tecnologia disruptive spesso** (non sempre) **può redistribuire valore nell'ecosistema** con un modello più efficiente



Morocco has lifted a ban on calls made through mobile internet connections, its national telecoms regulator said, acting after fierce protests on social media against a rule introduced at the start of the year.

Business Transformation case: Blockbuster vs Netflix

The Netflix logo, consisting of the word "NETFLIX" in white, bold, sans-serif capital letters on a red rectangular background.The Blockbuster logo, featuring the word "BLOCKBUSTER" in yellow, bold, sans-serif capital letters on a blue rectangular background with a yellow border.

La storia

- **Blockbuster** era il più diffuso Sistema di video rental con 9000 negozi e 60.000 dipendenti
- L'ampiezza dell'offerta di video tapes era una **key strength**
- Quando nel 1997 la transizione tecnologica da tape a dvd accade, l'ampiezza di offerta diventa la principale debolezza. Blockbuster impiega 7 anni a fare la transizione.
- Nuovi player entrano sul mercato del DVD rental, uno di questi era **Netflix**
- Netflix investe pesantemente sulla crescita della customer base tralasciando la profittabilità.
- Nel 2000 Blockbuster rifiuta di acquistare Netflix per 50M USD (300K users)

Business Transformation case: Blockbuster vs Netflix

A disruption displaces an existing market, industry, or technology and produces something new and more efficient and worthwhile.
It is at once destructive and creative.*

La disruption

- Tech shift: la distribuzione su internet cambia radicalmente il mercato
- Blockbuster, impegnato a lavorare su innovazione incrementale (shift to dvd), non presta abbastanza attenzione alle opportunità offerte dal mercato
- Netflix sfrutta il tech shift per lanciare un servizio più agile con un go to market innovativo (**dvd home rental at a flat fee**)
- Nel 2007, grazie ad un nuovo tech shift, Netflix modifica il suo modello e si sposta sul Video On Demand
- Di nuovo, nel 2012, quando il mercato è pronto diventa uno dei più grandi produttori di contenuti al mondo
- Oggi Netflix vale **131USD Bn company** ed ha 137 M di utenti (2018)
- Blockbuster **fallisce** nel **2013**

The Netflix logo, consisting of the word "NETFLIX" in white, bold, sans-serif capital letters on a red rectangular background.The Blockbuster logo, featuring the word "BLOCKBUSTER" in yellow, bold, sans-serif capital letters on a blue rectangular background with a yellow border.

Business Transformation case: Blockbuster vs Netflix

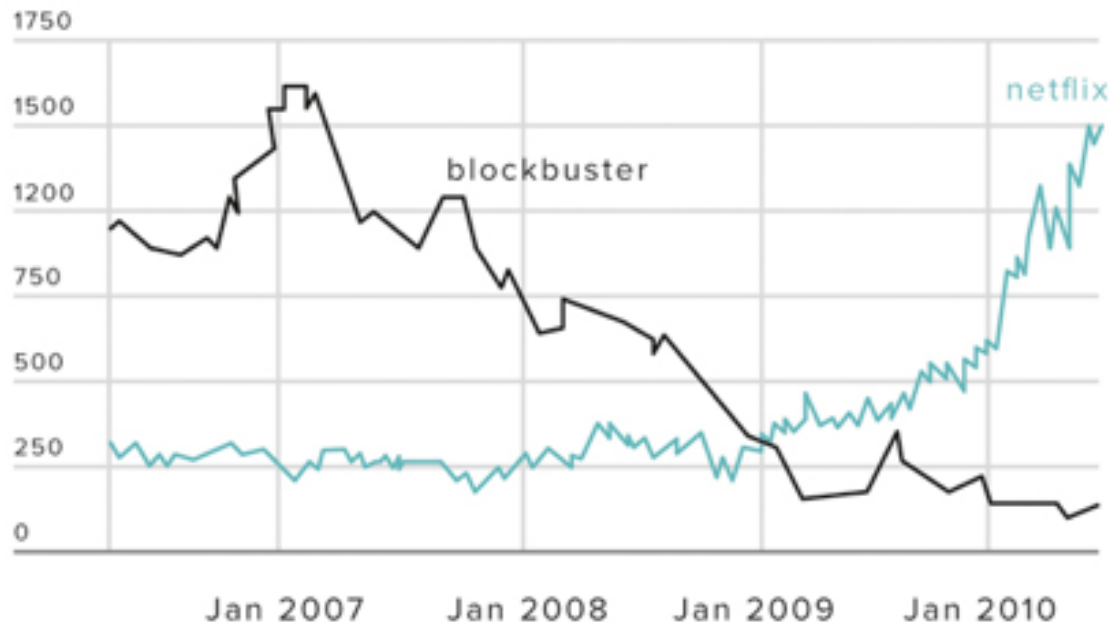
NETFLIX

BLOCKBUSTER

La lezione del caso Netflix

- Una **vision** di lungo termine, associata all'abilità di sfruttare le **tecnologie** può determinare la **sopravvivenza** di una società
- **L'innovazione** non deve essere sotto stimata, se a prima vista non è in grado di generare profitti, purchè soddisfi un bisogno dei consumatori

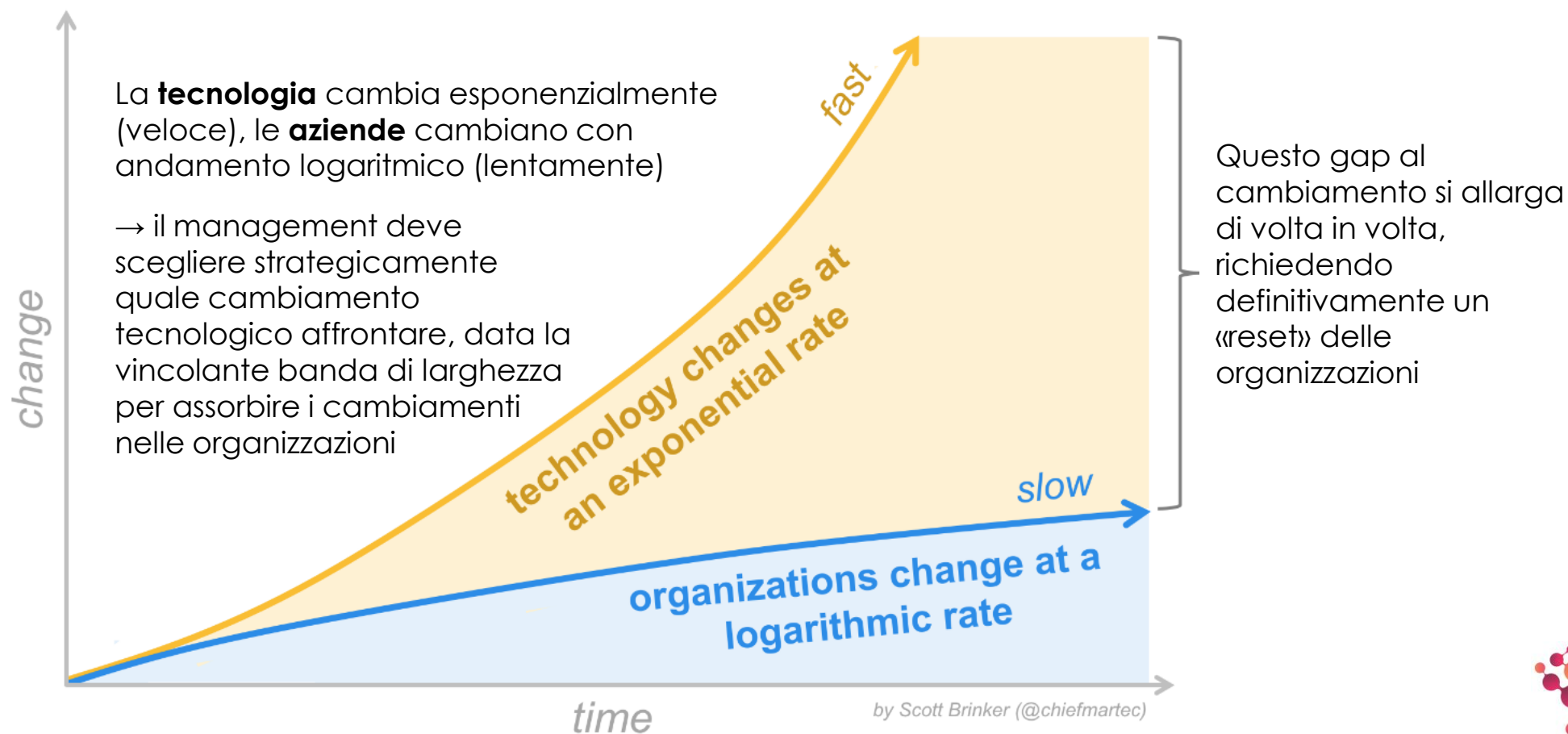
BLOCKBUSTER VERSUS NETFLIX (Source: CNBC)



Exponential growth is a pattern of data that shows greater increases with passing time

Innovazione e cambiamento

La legge di Martec



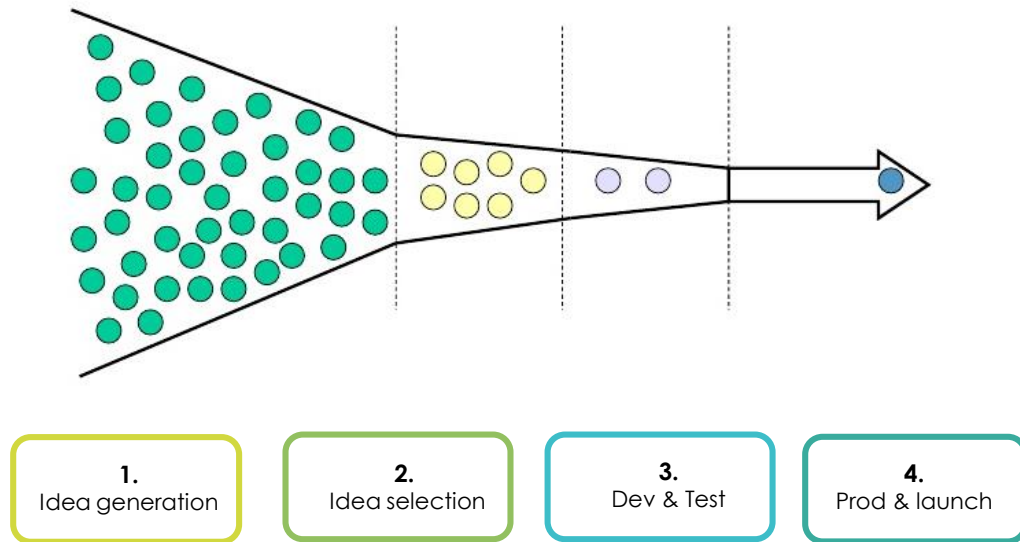


Open Innovation

Closed Innovation v. Open Innovation

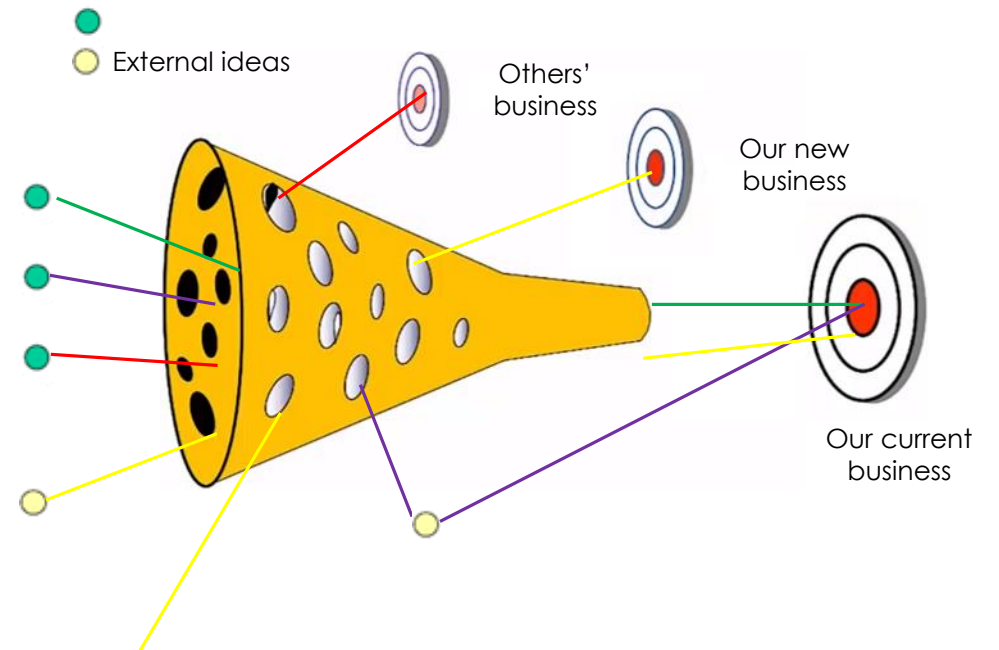
Closed innovation principles

Le persone più smart nel settore lavorano con noi.



Open Innovation principles

Non tutte le persone più smart lavorano per noi, dobbiamo riuscire a sfruttare anche l'expertise esterno rispetto all'azienda.



Input | A1. Ideas

Realtà interessata



Attività

- Facebook organizza hackathons per i suoi dipendenti
- Le idee degli hackathons è quella di dare spazio ai dipendenti per generare nuove idee e innovazioni
- Questi hackathons non sono solo per gli sviluppatori, ma per tutti gli individui che operano nella compagnia
- Il punto è lavorare a qualcosa di non comune nel day-to-day
- Studi e ricerche mostrano che incentivare attività diverse rispetto al lavoro day-to-day riesce a generare un pensiero creativo out-of-the-box

Risultati e lezioni

- Aprirsi alle innovazioni interne ha benefit sia nel breve che nel lungo periodo
- Nel breve periodo, nuove idee possono svilupparsi nel business.
- Nel lungo, aprirsi a innovazioni interne può essere un grande tool per motivare i dipendenti e migliorare lo sviluppo del loro pensiero e delle loro competenze.

Input | A2. Seed

Realtà interessata



Attività

- Coca Cola sta adottando modelli di open innovation su più livelli, facendo incontrare 3 realtà: il team interno, gli imprenditori e i suoi consumers.
- The Coca-Cola Accelerator program ha come obiettivo supportare le startup in 8 città nel mondo; Sydney, Buenos Aires, Rio de Janeiro, Berlino, Singapore, Istanbul, San Francisco, e Bangalore
- Le startup sono supportate con un programma strutturato che permette una rapida crescita nel segmento B2C
- Queste startup aiutano Coca-Cola a raggiungere il brand positioning di "Happiness Coca-Cola brand"

Risultati e lezioni

- Avere un network di open innovation internazionale può portare sinergie significative in termini di stimoli di innovation.
- Coca Cola è in grado di usare l'Open Innovation per la sua strategia di marketing-

Input | A3. Ideas

Realtà interessata



Attività

- Anche se Google ha il miglior team interno, è sempre stata molto aggressiva nella sua strategia di collaborazione e acquisizione di post-seed startup.
- Questo grazie alla convinzione che oggi l'innovazione nasce fuori dalle aziende, e che l'unica maniera per avanzare nel mercato è inglobare gli stimoli esterni.
- Recentemente, per esempio, Google ha acquistato Redux, una startup fondata nel 2012 a Cambridge. Redux ha creato una tecnologia che usa le vibrazioni per far diventare le superfici dei telefoni o tablet degli speakers o generare una sensazione tattile migliore.

Risultati e lezioni

- Non ci sono players che non posso avere benefits nel ricevere stimoli dall'ambiente esterno
- Diventare leader al giorno d'oggi include la capacità di massimizzare il valore assorbito dalle opportunità legate all'Open innovation

Input | A4. Talent

Realtà interessata



Attività

- Le challenge di GE puntano a nuove idee e a un'open innovation che consente al brand di familiarizzare con i potenziali talenti del futuro nel mondo.
- I premi per queste challenge includono scholarships, montepremi, chance di lavorare con GE sui progetti in questione e internship pagate in General Electric.
- I benefit per GE sono la possibilità di connettersi con il top dei giovani talenti e fare innovazione allo stesso tempo, attraverso le challenge di open innovation

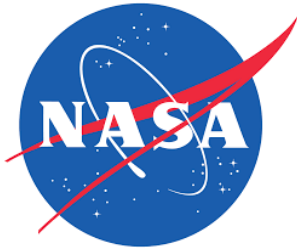
Risultati e lezioni

- L'Open Innovation può essere utilizzata per connettersi con giovani talenti e assumere nuovi talenti in azienda. In quest'ottica, le innovation challenge per giovani professionisti e universitari sono uno strumento molto utile.
- Le challenge permettono infatti di vedere il potenziale dei giovani talenti da un punto di vista nettamente migliore rispetto a un normale colloquio di lavoro, facilitando l'onboarding di soggetti proattivi.

Source: Viima, growlTup analysis

Input | A5. Research

Realtà interessata



HARVARD
BUSINESS SCHOOL



Attività

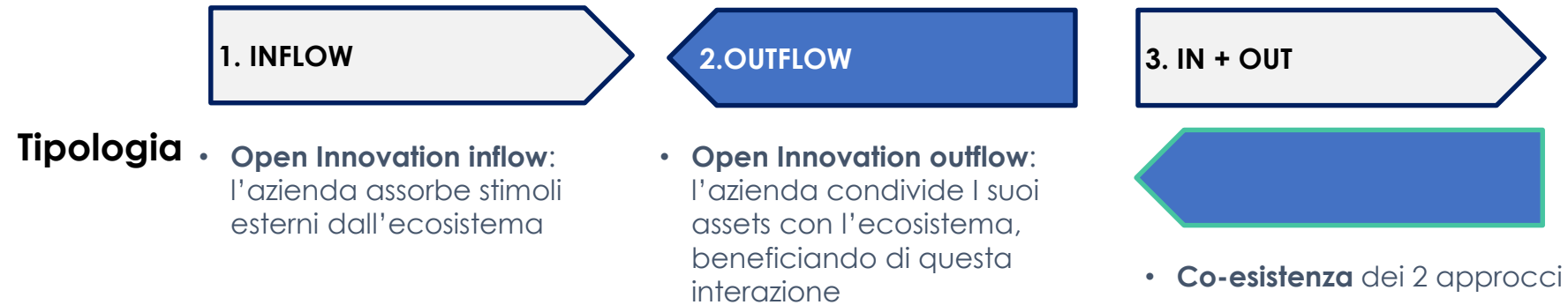
- L'Open Innovation è stata adottata anche dalla NASA per creare un algoritmo matematico che determinasse il contenuto ottimale dei kit medici per le missioni future dei propri equipaggi.
- Per creare un software innovativo che risolvesse il problema, la NASA ha collaborato con TopCoder, Harvard Business School e la London Business School.
- L'applicazione dell'open innovation crea una soluzione cost-effective e time-effective che non potrebbe essere raggiunta usando solamente nel risorse interne del team

Risultati e lezioni

- L'Open Innovation è utile anche ai player davvero avanzati dal punto di vista tecnologico
- Le università sono ormai coinvolte nella ricerca applicata e tendono sempre di più a collaborare con aziende e centri istituzionali.
- La collaborazione può coinvolgere molti players, non solo due.

Source: Viima, growTup analysis

Inflow v. Outflow | Introduzione



Players



Source: International Chamber of Commerce, growITup analysis

Inflow v. Outflow | 1. Esempio di inflow

Realtà interessata



Attività

- Lego interagisce con i suoi users attraverso il sito **Create and Share** e il sito **Lego Ideas**
- La community Lego può **condividere le sue creazioni**, le foto dei loro Lego e le **idee** per release di nuovi prodotti
- Quando i supporters di un'idea superano i 10 k, Lego valuta il nuovo progetto, che potrà andare sul mercato e in tutti gli stores come un prodotto Lego
- Quando le idee di prodotti sono approvate per la produzione, i membri della community che hanno ideato il prodotto ricevono un **compenso economico**

Risultati e lezioni

- Migliaia di nuove idee all'anno rappresentano **un flusso di free ideas** che utenti **committed** sono già disposti a comprare
- Gli **users attivi** possono aiutare nella creazione disegnando prodotti in linea con i loro specifici desideri
- La **domanda generata** dalla community riduce il rischio inerente ai processi interni di R&D

Inflow v. Outflow | 2. Esempio di outflow

Realtà interessata



Attività

- L'Open innovation di P&G con partner esterni culmina sul loro sito **Connect+Develop**
- Attraverso la piattaforma P&G comunica i suoi **needs** agli innovatori che possono avere accesso a informazioni dettagliate riguardo i needs specifici e **presentare le loro idee** sul sito
- P&G trova così sempre nuove **soluzioni** ai suoi problemi
- Connect+Develop ha già generato **molte partnerships** e **prodotti**

Risultati e lezioni

- Ci sono **important benefits** nell'aprirsi a proposito dei propri needs alle compagnie che possono risolvere i problemi:
 - Conduce a una **cultura dell'innovazione**
 - Invia un **messaggio innovativo** sul brand (anche in ottica CSR)
 - Crea idee per il design di **prodotti innovativi**

Inflow v. Outflow | 3. Esempio di coesistenza

Realtà interessata



Attività

- Nivea è attiva da anni in progetti di open innovation, sia in senso di inflow che di outflow
- Nivea **condivide** informazioni relative ai **prodotti** di cui hanno bisogno, quali sono i **limiti** da considerare nello sviluppo e anche i primi **prototipi** già sviluppati a riguardo da Nivea
- Gli utenti prendono questi input e presentano le loro **idee** per migliorare il prodotto
- Risulta essere una metodologia molto apprezzata dal mercato

Risultati e lezioni

- Un **flusso di stimoli** in entrata di open innovation può essere ancora più efficace se, prima, la compagnia **condivide i suoi needs** con l'ecosistema
- Esempi di sharing dei prototipi già sviluppati da Nivea possono **influenzare la creatività** dell'ecosistema in maniera più efficace

Horizon | Introduzione

HORIZON 3

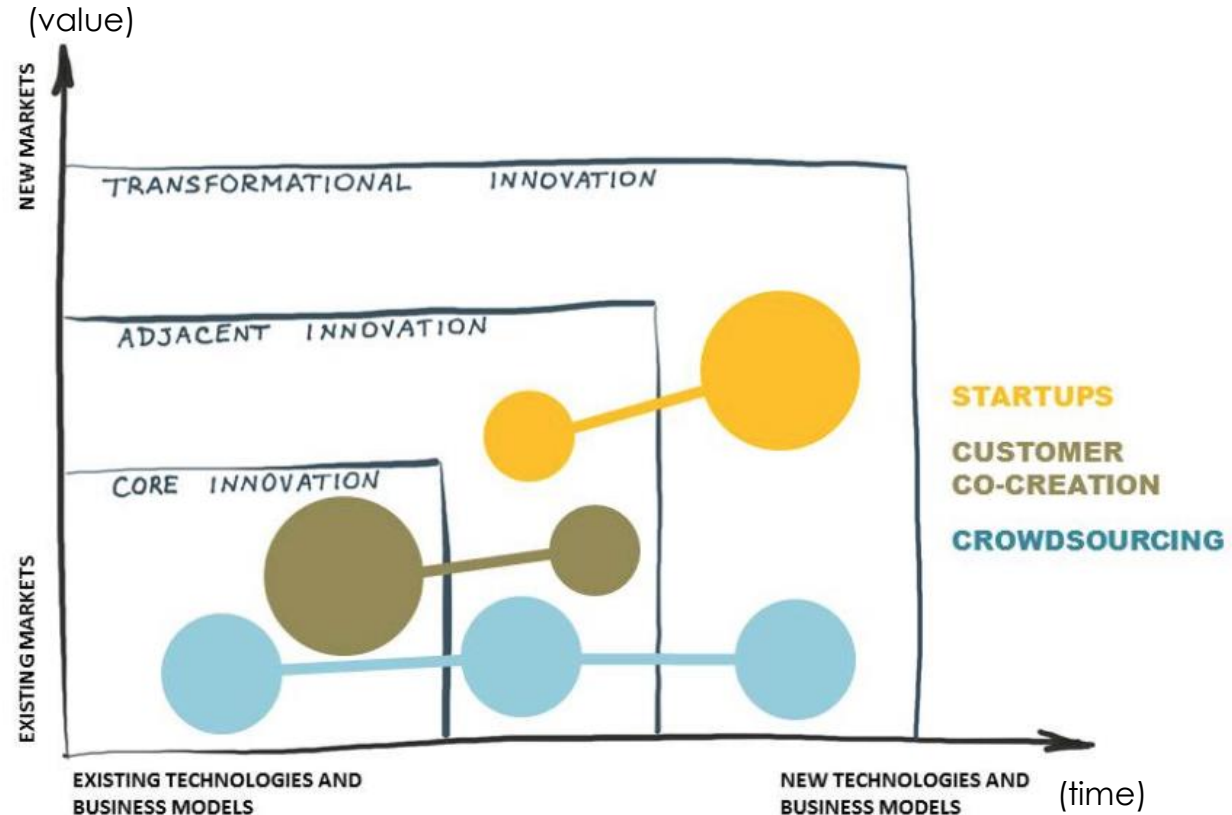
- Si esplorano opportunità anticonvenzionali per business futuri

HORIZON 2

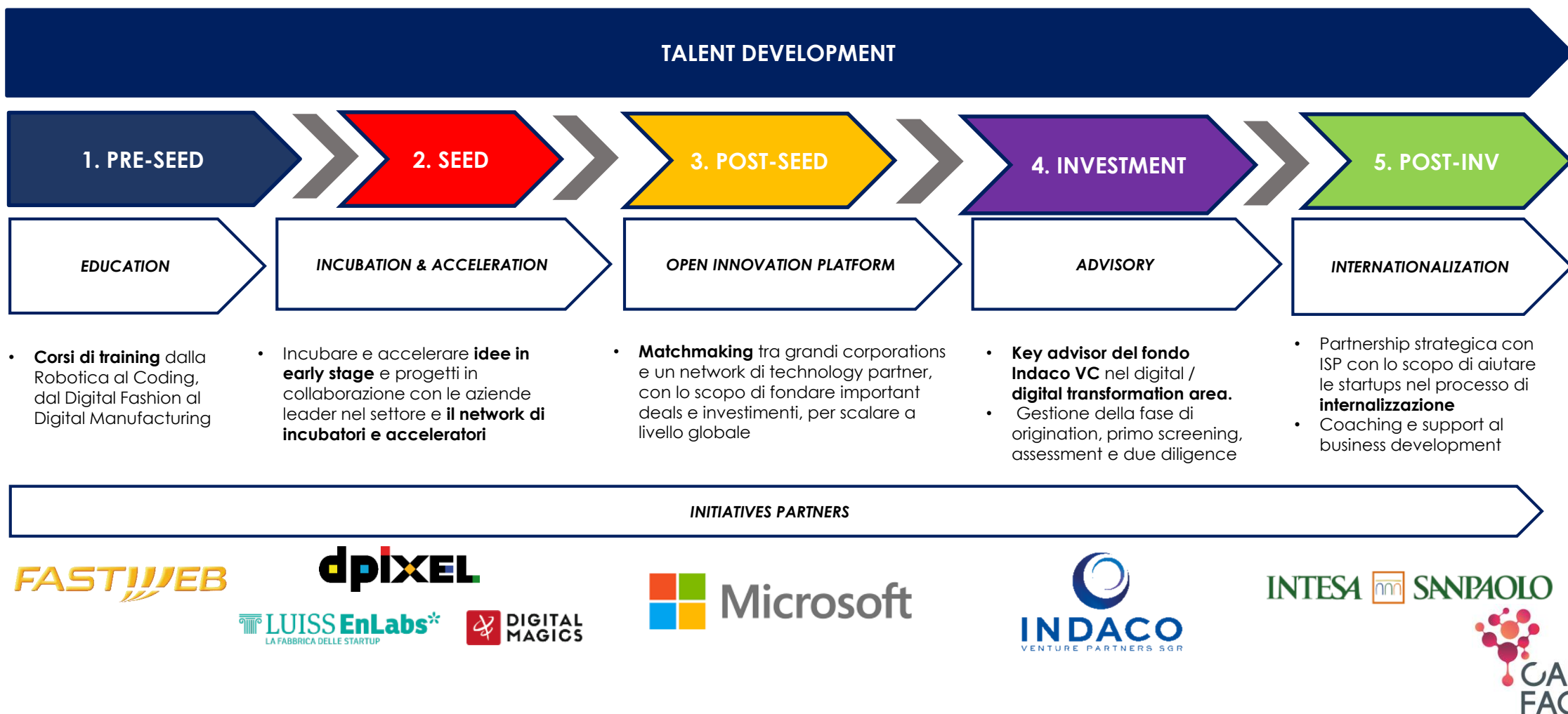
- Il business si estende grazie a nuove aree innovative (nuovi mercati, nuovi target)

HORIZON 1

- Si difende e estende il core business attuale



Introduzione | La filiera end-to-end di Cariplo Factory



Introduzione | Cariplo Factory Digital

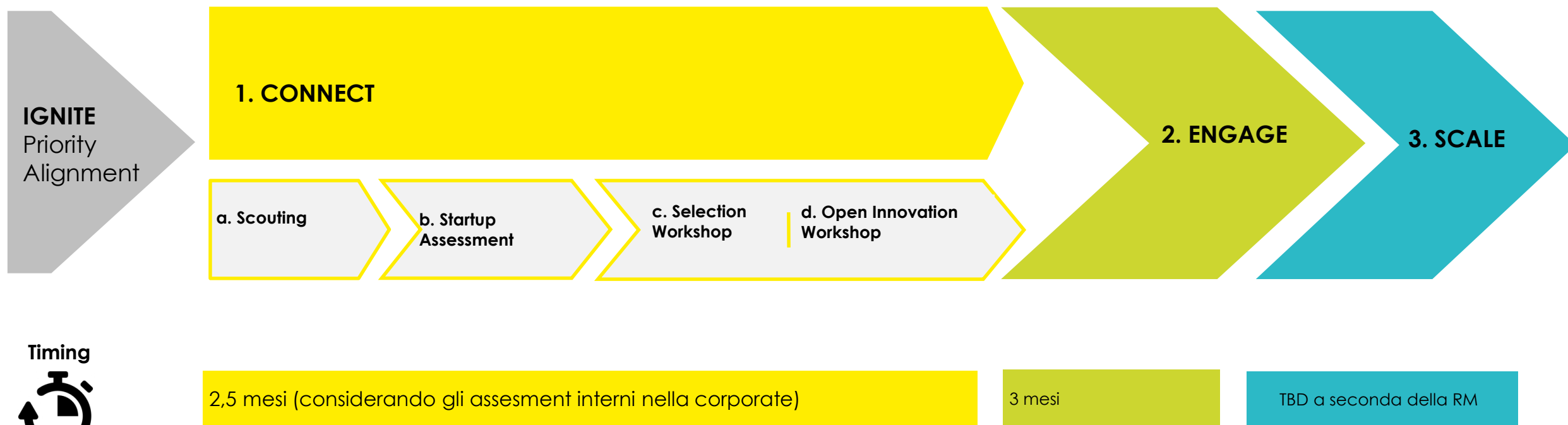
Corporate Activity



Startup Activity



Introduzione | Il processo connect, engage, scale



Introduzione | Case Study Alpitour / 1

Obiettivi dell'azienda

- Differenziare il mercato target
- Migliorare il distribution model
- Fare crescere l'offerta

Aree di innovazione

- Prodotti e servizi
- Soluzioni tecnologiche Well-integrated
- Customer acquisition & retention nei canali tradizionali e diretti
- Soluzioni Value-add nel settore del turismo

Dati principali

- Startup coinvolte: 100+
- Startup valutate: 26
- Startup invitate al Selection Day: 10



1. CONNECT

a. Scouting

b. Startup Assessment

c. Selection Workshop

d. Open Innovation Workshop

2. ENGAGE

3. SCALE

November 2016

December 2016

December 2016

December 2016

January 2017 up to April 2017

Introduzione | Case Study Alpitour / 2

Risultati del progetto

Startup 'Engaged'	Valore per l'azienda	Valore per la startup
 TRAVEL APPEAL	• Migliorare l'offerta, mantenere i service providers e incrementare la customer satisfaction • Ottenere insights significative nelle business activities	• Opportunità di aprire nuovi canali commerciali • Brand awareness, mentorship, coaching
 babaiola	• Accesso a diversi segmenti di mercato mai coperti nello storico di Alpitour da un canale specifico	• Opportunità di identificare un nuovo modello di business incrementale (B2B) • Brand awareness, mentorship, coaching
 THRON	• Migliorare la capacità di indirizzare il target del mercato • Potenziare il digital content e di conseguenza il digital marketing	• Opportunità di aprire nuovi canali commerciali • Brand awareness, mentorship, coaching
 inventia	• Rafforzare il processo di vendita introducendo una nuova maniera interattiva per negoziare con i prospect costumers	• Opportunità di aprire nuovi canali commerciali • Brand awareness, mentorship, coaching

Caso Generali e Europe Assistance



welion

- **Call for startup** focused on Digital Transformation
 - Health sector and corporate welfare
 - Selected startup for a **4 months collaboration project**
-



- **Call for startup** focused on services linked to **medical, caregiving, leisure, home care**
- Selected startup for a **4 months collaboration project**



Caso Generali – aree call

Topic:

Topics selected by means of
f **priority alignment** /
design thinking / **Sprint**
exercises

Insurtech Digital Transformation



Description:

Solution to make insurance **operations more efficient** (eg virtual assistant, handwriting recognition, etc)

Health Services



Solution providing **health information, prevention,** behavioural changes, assistance services, etc

Corporate Welfare solutions



Solution enhancing **employees welfare: tech nursing, health monitoring in work environment, digital clinics,**

etc.  **CARIPLO
FACTORY**

Caso Generali - startup

Selected startup

Description



- Platform that **offers medication sensors** and digital tools to **upgrade the practice of medicine** making it high-definition and far more individualized



- Cooling portable device which represents an **integrated solution for patients with acute brain damage** in order to reduce neural lesions and save portions of the brain that would otherwise be damaged



- IoT solution that enables the **monitoring of environment parameters** ensuring wellness and safety in work environment

Caso EA – aree call

Topic:

Medical



Description:

Solutions including **Digital health services** 24/7, symptom checker, medical center locator, etc.

Caregiving



Caregiving services including **professional caregiving**, medical services at home, etc.

Leisure



Leisure services including concierge, travel concierge, IT assistance, etc.

Homecare



Homecare services including food e **drugs delivery**, other home services, etc.

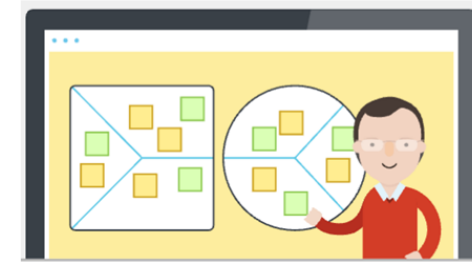
Caso EA – startup

Selected startup	Description
	• D-Heart is a smartphone-based tool that allows to perform electrocardiograph in a simple way, clinically reliable, portable and affordable
	• Platform that supports to find professionals in the caregiving sector including home care and physiotherapy
	• Digital platform helping caregivers to keep track of their senior's health status
	• Online platform that helps people having to manage health problems of their relatives by providing information, services and support

***Innovation tools –
Design Thinking***

Inspirational kick-off | Strumenti di innovazione

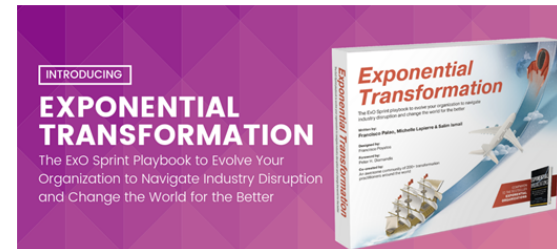
Business Model & Value Proposition Canvas



Exponential Organisation

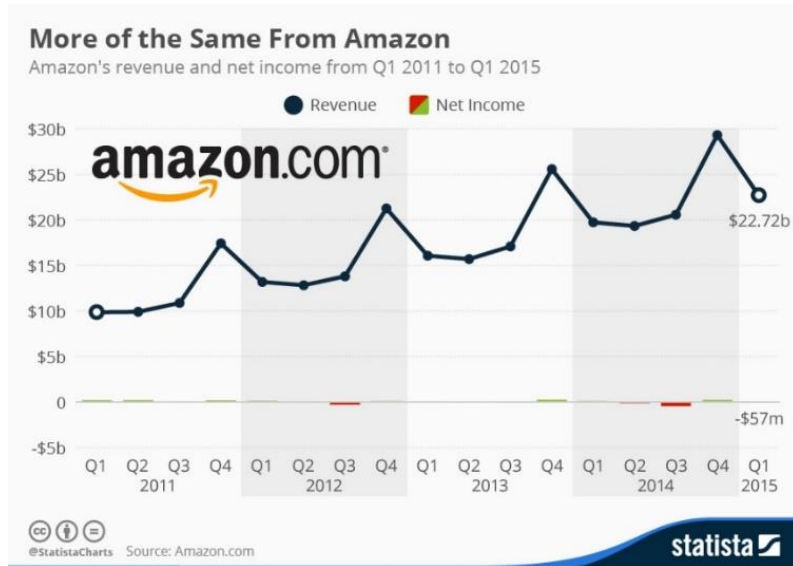


Sprint Methodology

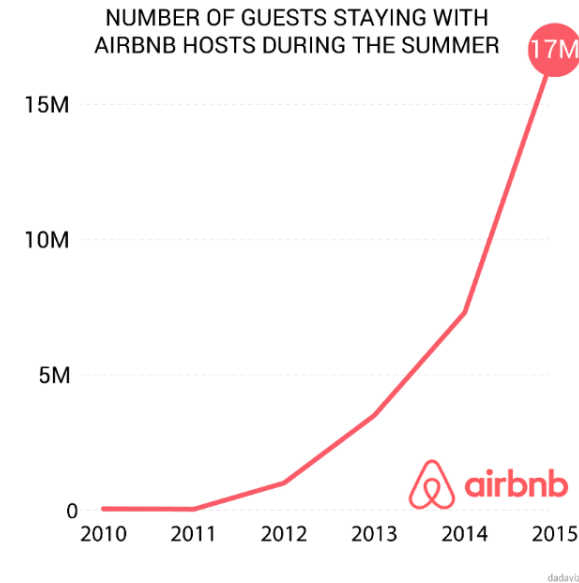


Inspirational kick-off | La scalabilità

Crescita lineare



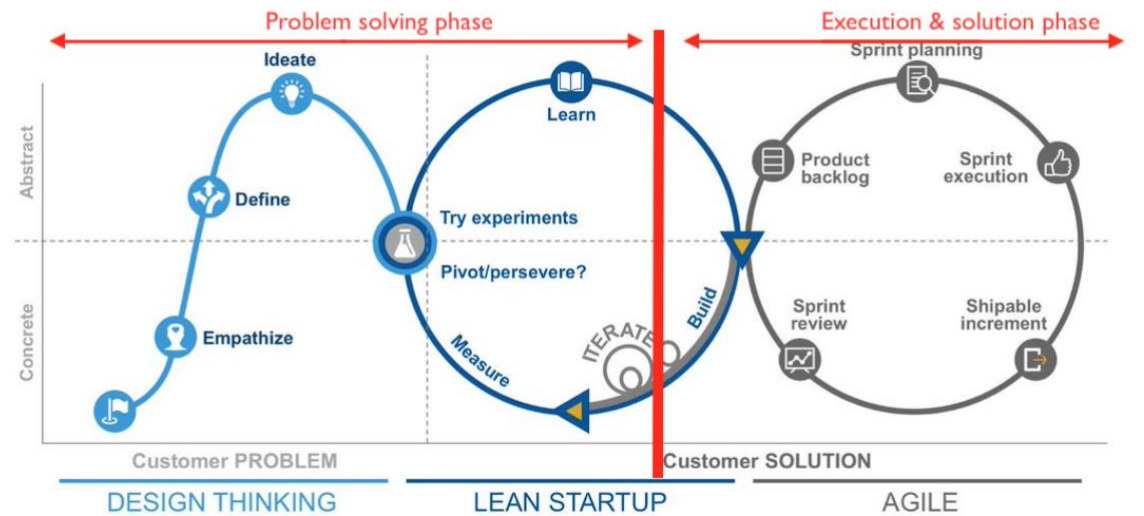
Crescita esponenziale



Inspirational kick-off | Pensare come una startup

Strumenti

Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile



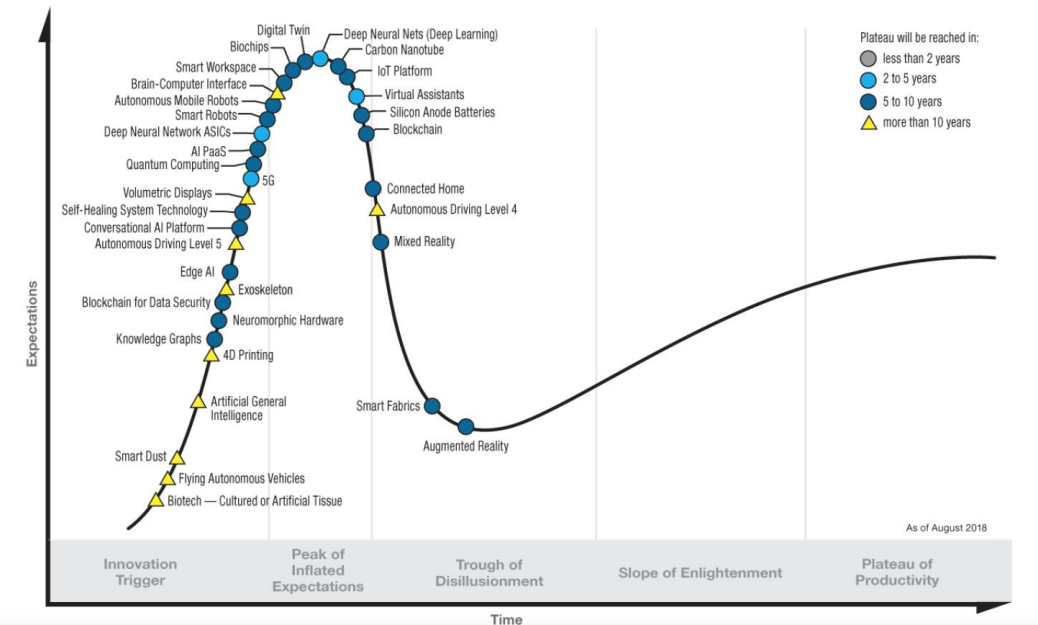
#GartnerSYM

21 CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY © 2016 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and ITXpo are registered trademarks of Gartner, Inc. or its affiliates.

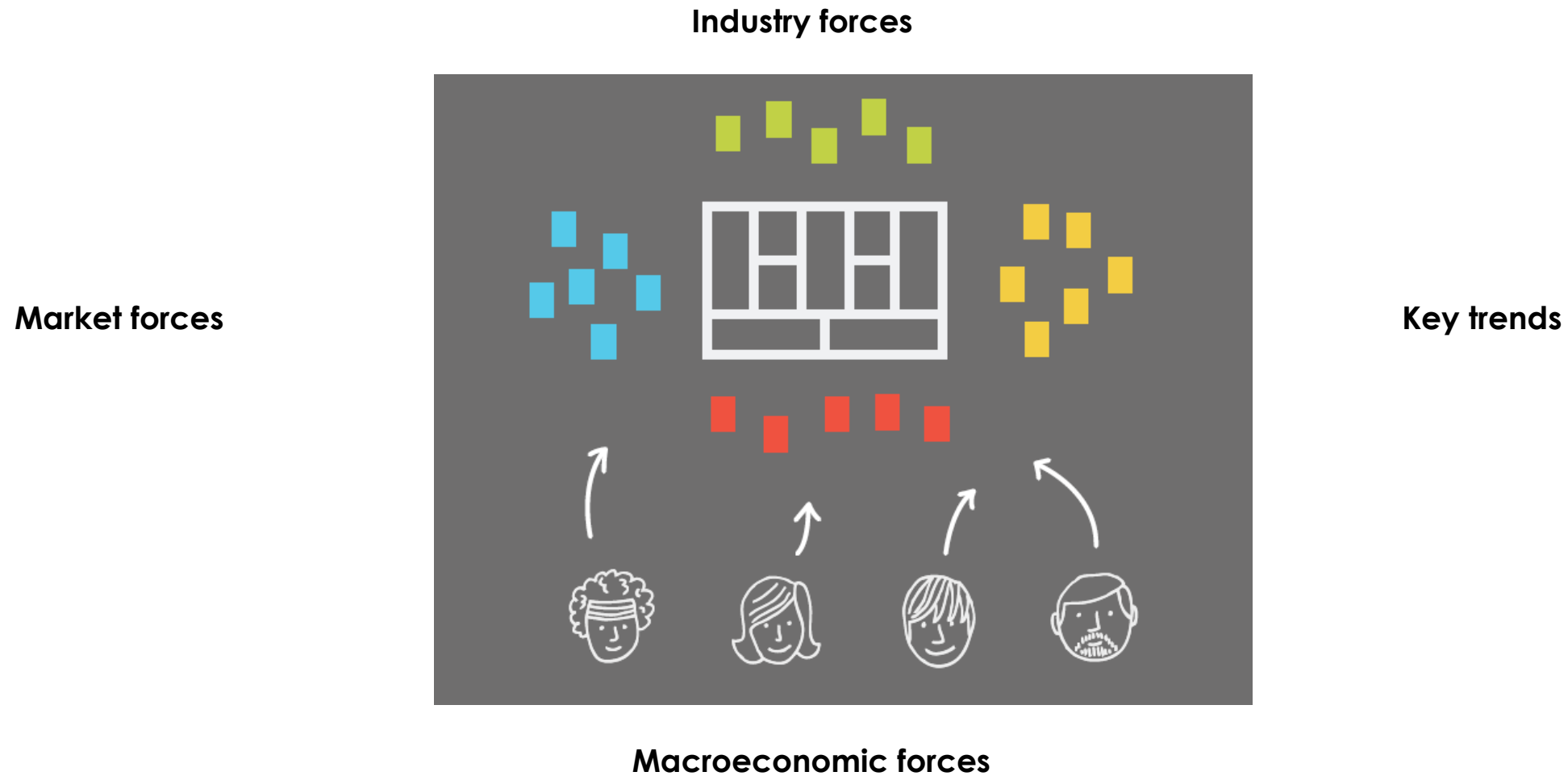
Gartner

Tecnologie

Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018



Business Cards | Introduction



Business Cards | Industry Forces

- **Competitors**
Identifica i competitor storici del mercato e i loro relativi punti di forza.
- **New entrants**
Identifica nuovi player nascenti e determina se possono competere con un business model differente da quello attuale.
- **Substitute product and services**
Descrive potenziali sostituti dalla propria offerta – includendo quelli di altri mercati e altre industrie.
- **Stakeholders**
Definisce quali altri attori possono influenzare l'organizzazione e il business.
- **Supplier and other value chain actors**
Descrive i fornitori e altri attori presenti nella value chain che possono influenzare il margine sul prodotto finale o la qualità.



Business Cards | Market Forces

- **Market issues**
Identifica i temi chiave che guidano e trasformano il mercato dalla prospettiva della domanda e dell'offerta.
- **Market segments**
Identifica i maggiori segmenti di mercato, descrive la loro attrattività, e cerca nuove opportunità per nuovi segmenti.
- **Needs and demands**
Sottolinea i needs del mercato e analizza come servirli al meglio.
- **Switching costs**
Descrive la facilità relativa alla possibilità di cambiare tra i competitors del mercato.
- **Revenue attractiveness**
Identifica gli elementi per definire l'attrattività dei ricavi e il potere del pricing.



Business Cards | Key Trends

- **Technology trends**
Identifica i trend tecnologici che possono minacciare il proprio business model o permettergli di evolvere o migliorare.
- **Regulatory trends**
Descrive le regolamentazioni che possono influenzare il business model.
- **Socioeconomic trends**
Sottolinea i maggiori trend socio-economici rilevanti nel business.
- **Societal and cultural trends**
Identifica i maggiori trend culturali che possono influenzare il business model.

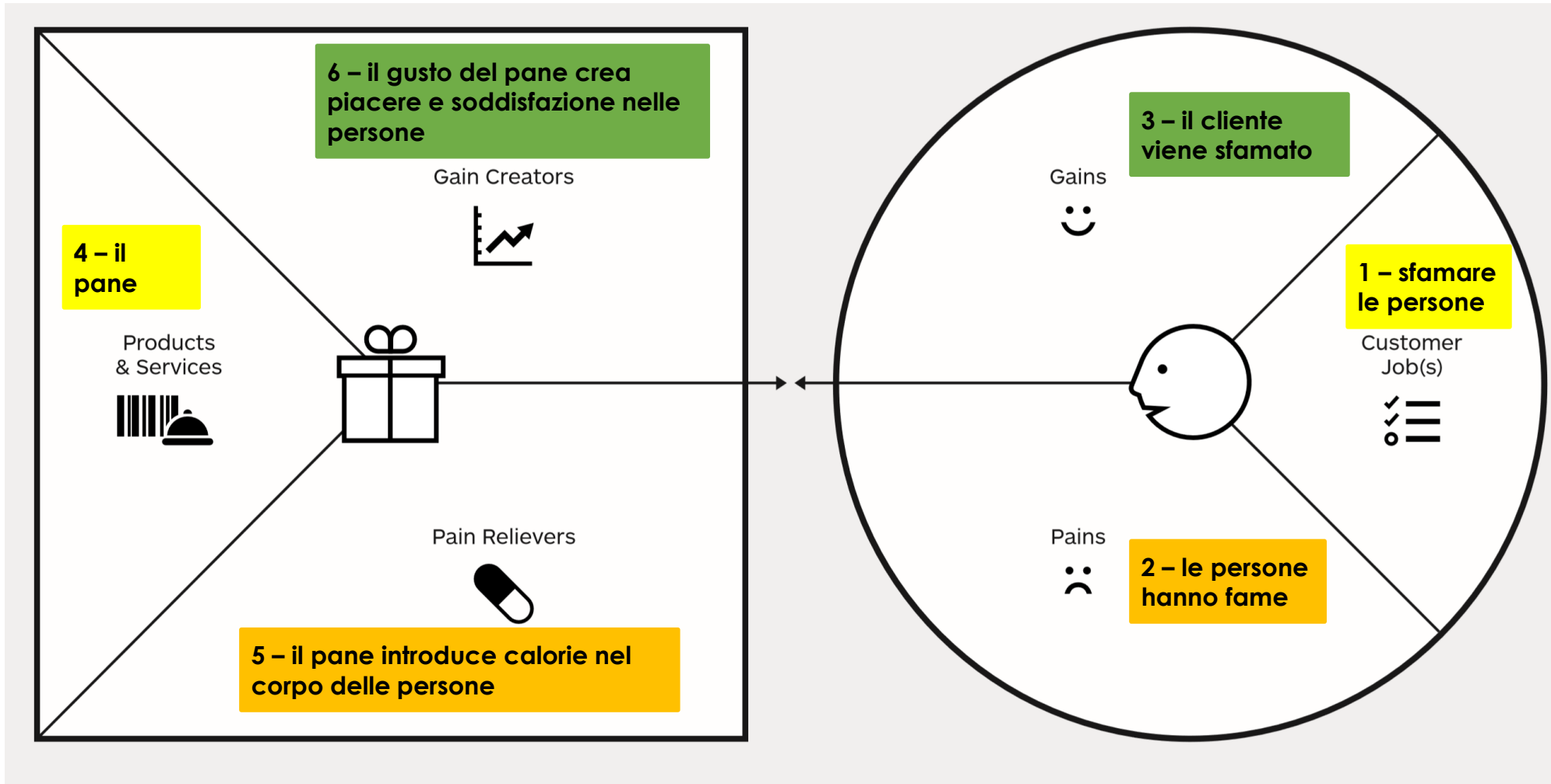


Business Cards | Macro Economic Forces

- **Global market conditions**
Sottolinea lo stato generale del mercato da un punto di vista macroeconomico.
- **Capital markets**
Descrive le attuali condizioni dei mercati finanziari e il loro collegamento alle necessità di capitali dell'azienda.
- **Commodities and other resources**
Evidenzia l'attuale trend di Prezzo per le risorse necessarie al proprio business model.
- **Economic infrastructure**
Descrive l'infrastruttura economica di mercato nella quale opera il business.

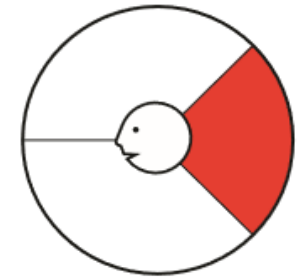


Value Proposition | The Canvas



Customer Jobs

Trigger Questions



‘Customer Jobs’ describe l’attività che il tuo cliente sta cercando di completare, o sul lavoro o nella sua vita personale.

Il ‘customer job’ può essere l’attività che sta svolgendo, il problema che sta cercando di risolvere, o un bisogno che sta cercando di soddisfare

Customer Gains

Trigger Questions

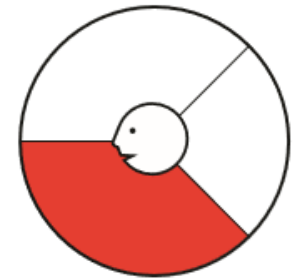


Il 'gain' descrive il risultato e i benefici che il tuo cliente desidera. Alcuni gains sono necessari, previsti, o desiderati dai clienti, mentre altri possono anche sorprenderli.

I 'gain' hanno una definizione molto ampia: includono servizi funzionali, sociali, emozioni positive e risparmi sui costi.

Customer Pains

Trigger Questions

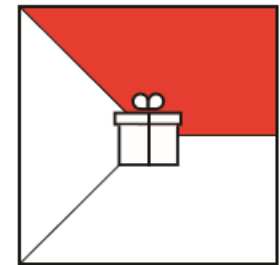


I 'pains' descrivono tutto ciò che crea problemi al tuo cliente: prima, durante e dopo aver provato a completare l'attività che devono svolgere.

Questi pains descrivono inoltre i rischi potenziali di un risultato negativo nel corso dell'esecuzione dell'attività.

Gain Creators

Trigger Questions

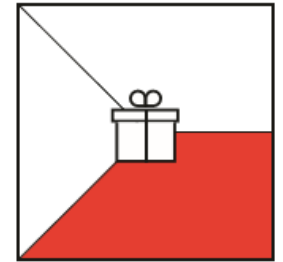


I Gain Creators descrivono come i tuoi prodotti e servizi possono creare benefici al cliente.

Sottolineano esplicitamente come intendi produrre risultati e benefici che i tuoi clienti aspettano o desiderano, includendo servizi funzionali, sociali, emozioni positive e risparmi sui costi.

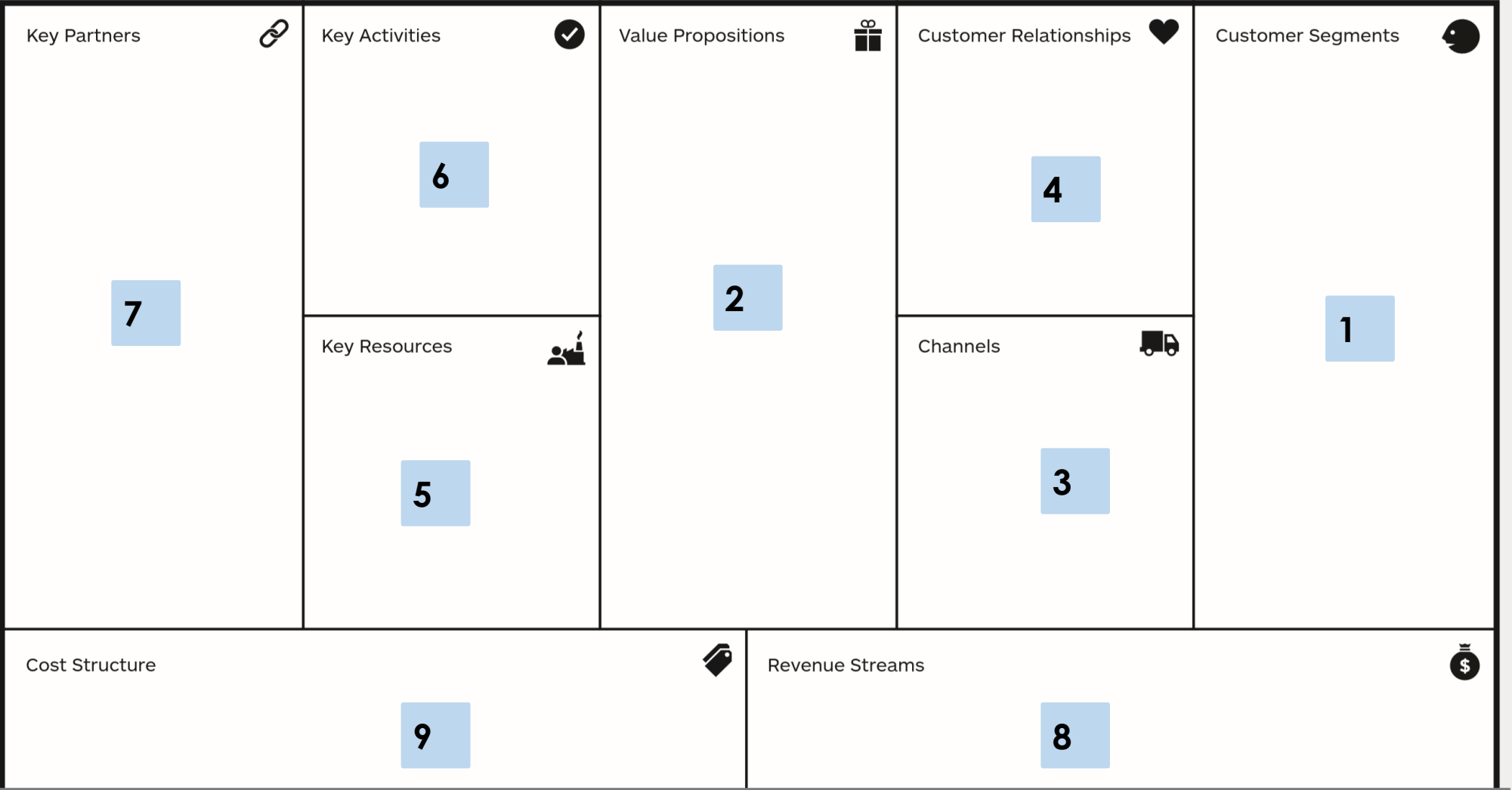
Pain Relievers

Trigger Questions

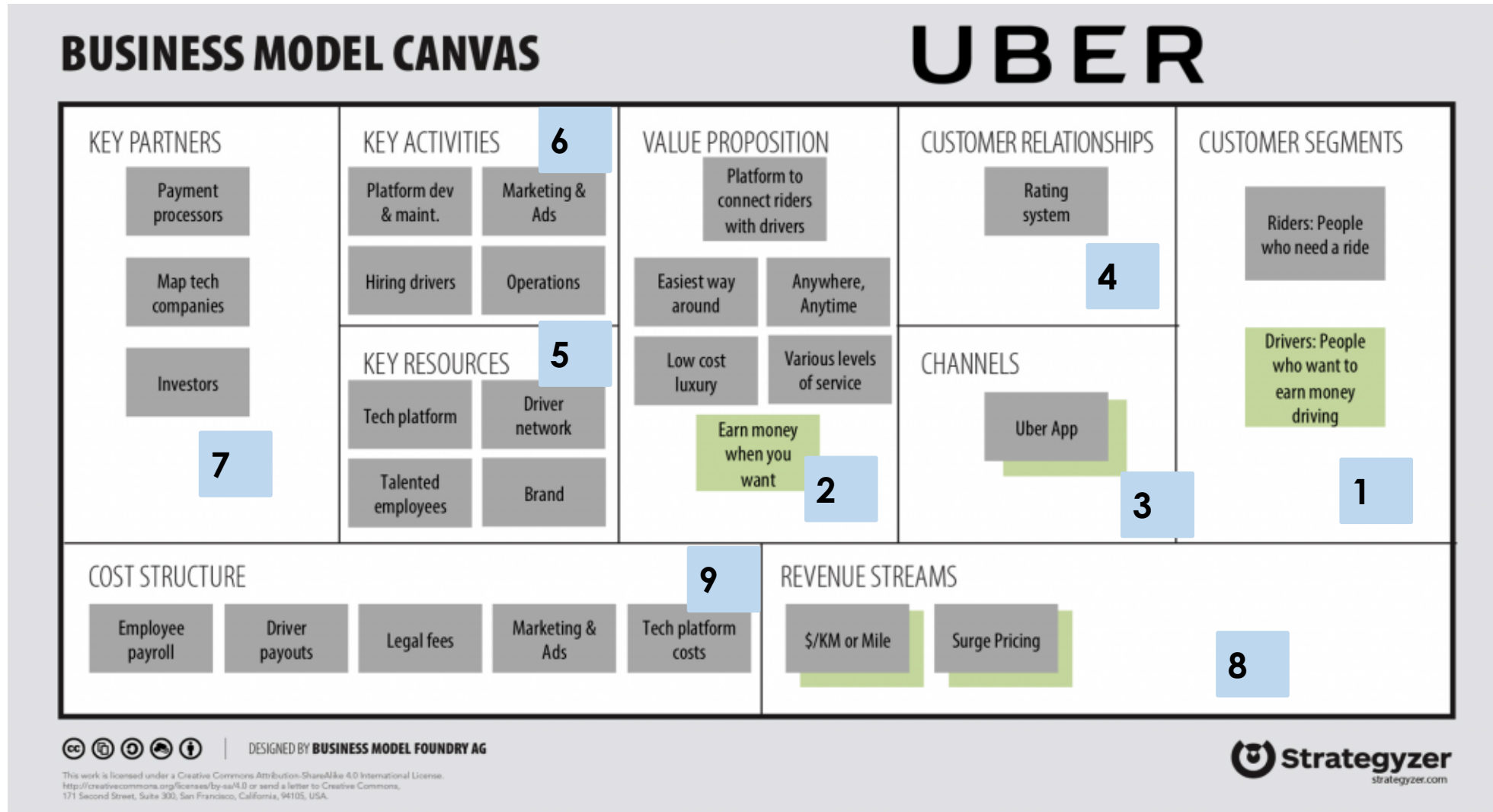


I pain relievers descrivono esattamente come i tuoi prodotti e servizi alleviano i problemi specifici del cliente. Inoltre, evidenziano il tuo intento di eliminare o ridurre i problemi che i tuoi clienti provano prima, durante e dopo aver provato a completare la loro attività.

Business Model Canvas | II Framework



Business Model Canvas | Caso Uber





SPRINT approach

Implementazione della metodologia SPRINT / 1

Resources identification

2 weeks

L'idea richiede almeno le seguenti risorse



Product Owner

Esperienza professionale con skill di business



Technical Owner

Esperienza professionale con tech skills



5 risorse operative

Con alcune esperienze

Queste risorse sono necessarie e devono essere individuate tra i manager o dipendenti più dinamici

SPRINT design

5 weeks

- Una volta che viene definito il team, si può **sviluppare il concetto un business plan attraverso una metodologia predefinita** composta da più step (vedi prossime slides)



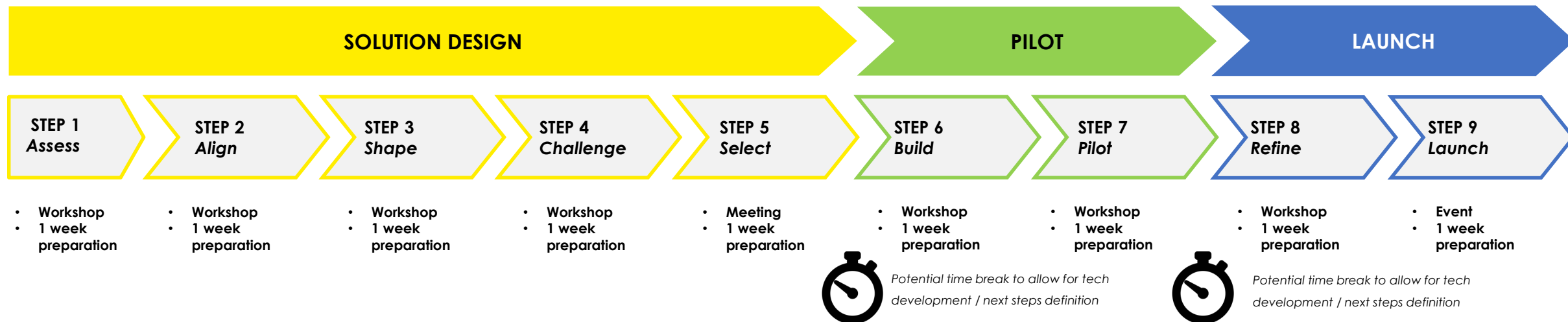
SPRINT pilot and launch

4 weeks

- Preparazione a definire e a lanciare il progetto

Implementazione della metodologia SPRINT / 2

- La nostra metodologia è basata sulla collaborazione tra gli **innovatori di Fastweb e growlUp**
- Il numero ideale di **risorse coinvolte sono 5-7 persone con background differenti**
- La metodologia SPRINT è composta da una serie di **9 step che partono con l'analisi di mercato e seguono con il lancio dell'idea**
- Ogni sessione ha contenuti specifici che devono essere preparati / sviluppati per garantire **la massima solidità ed efficacia della soluzione finale**



Step 0 | Kick-off and on-boarding

Leadership team meeting

- Definizione di un **meeting con tutti gli stakeholder chiave del progetto** per condividere il plan e confermare quali persone dovranno parteciparvi.



HR scouting and on-boarding

- Vengono cercate le **risorse umane** tra gli innovation manager, includendo i player & maker.
- Queste persone vengono supportate.



Objective and timeline

- Gli stakeholder interni si organizzano sugli **obiettivi del progetto, le persone coinvolte, i KPIs e le tempistiche**
- Si aggiungono eventuali fasi di coaching e di supporto nel decision making



Step 1 | Assess

Working session

- Si avvia una sessione con il gruppo di lavoro presentando le **metodologie**, discutendo gli **insights richiesti** per avanzare al **next step** (analisi di mercato e dati dello storico).



Data gathering

- Il team estrae dati e informazioni per **offrire una vision sul target market**
- Con tutte le informazioni disponibili, i team presentano i dati al resto del Gruppo, incluso alcuni esempi di trend di mercato. Insieme discutono sui dati collezionati, eseguendo un'analisi approfondita.



Analysis

- I gruppi insieme **discutono sui risultati emersi** e identificano i trend e le opportunità dei risultati.



- **Objective:** Presentare un 'high level plan', trovare i dati, condividere le analisi, collezionare insight, definire il progetto e i KPIs
- **Output:** La vision darà forma al progetto

Step 2 | Align

Team definition session

- Attività di team building dove (dentro il Gruppo) si usano I Lego serious play per promuovere il creative thinking e il teamwork. Questo è utile per avere prospettive differenti e dar forma ai team

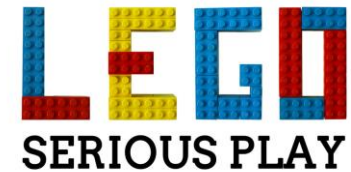
Tool and model session

- Si presentano le caratteristiche del modello sprint, del business plan e il framework per creare la value proposition

Clear vision

- Definizione di **una vision chiara di dove si vuole andare**, organizzando i goal che devono essere raggiunti e cominciano una bozza del plan

- **Objective:** Imparare le metodologie e le tecniche per definire il progetto, il team, cominciare un brainstorming di idee
- **Output:** Gli individui comprendono le metodologie, il set up dei team e il set delle idee



Step 3 | Shape

Business model

- **Analisi delle best practices** dei competitor per un benchmarking dei differenti modelli e opportunità
- Chiara definizione del **business model** identificando le fonti di revenues, i costi principali, lo schema del pricing e le challenge da affrontare

Operations

- Identificazione delle operazioni necessarie allo sviluppo e delle potenziali criticità per **raggiungere la massima efficienza**
- Attenzione ai **differenti modelli di costo** per minimizzare gli sforzi di implementazione

People

- Definizione i need delle risorse umane nelle diverse aree **coinvolte nella catena di valore**
- Definizione dei **ruoli di leadership** che guideranno la piattaforma nella sua fase operative che seguirà l'implementazione

Tools

- Identificazione I potenziali tool che possono efficientare lo sviluppo della piattaforma, tra cui lo **scouting delle startup esterne**
- Identificazione **dei partner nel network** che possono aiutare in questa fase
- Naming, branding and **project identity** iniziano a modellarsi (flow separato)

- **Objective:** Lavorare sulle idee, formare la proposta per idee sostenibili
- **Output:** Modellare l'idea del team

Step 4 | Challenge

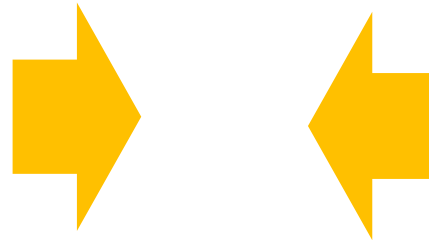
Challenge to grow and be solid

- Nel contest del workshop, il team presenta il modello agli **stakeholder esterni di Fastweb**
- Sarà **una challenge per tutti**, anche per chi non è coinvolto direttamente nel processo
- La fase ha una cruciale importanza perchè permette di **evitare potenziali errori** significativi che solo soggetti esterni possono evidenziare
- Il lavoro di teamwork **riallinea continuamente** il progetto (anche dopo un eventuale fase di coaching)

Team



Mentors



- **Objective:** Affrontare la modellazione delle idee per ridefinire la proposta
- **Output:** Ri-definizione delle idee nelle proposte dei team

Step 5 | Select



1. Structuring

- Il team struttura tutte le possibilità e i modelli emersi nella discussione come nel workshop per **guidare un efficiente step di selezione.**

2. Selecting

- I gruppi di lavoro selezionano **tutti i dettagli** del progetto che vogliono sviluppare, con un focus di implementazione.

3. Prepare

- Il team prepara un **piano dettagliato di implementazione** del progetto, includendo tutti gli elementi del project plan (obiettivi, kpis, risorse, timeline, posizionamento, value proposition, business model, entrata nel mercato e modello finanziario).
- Cominciano a attivarsi il design della strategia di **marketing** e della **user experience**.

- **Objective:** Selezionare la proposta da portare avanti
- **Output:** Proposta finale da costruire e usarla come progetto pilota

Step 6 | Build

Milestones definition

- Il **piano delle attività** è condiviso, revisionato e approvato con milestones e scelte strategiche chiare:
 - Goal e KPIs
 - Positioning, value proposition and business model
 - Entrata nel mercato
 - Tech platform (make or buy, include opzioni di open innovation)



Building the POC

- Il team si prepara al pilota, eseguendo tutte le aree del project plan
- Sviluppo di processi, prodotti, piattaforme, assunzioni e realizzazione del trainings alle risorse interne

- **Objective:** Mettere in pratica la proposta e preparare a rendere operativo il pilota
- **Output:** Progetto pilota ready to launch

Step 7 | Pilot

Follow up

- Nella fase pilota emergono i risultati concreti del progetto. È di fondamentale importanza seguire questa fase con un **profondo livello di dettaglio per imparare e effettuare potenziali cambi rapidamente**

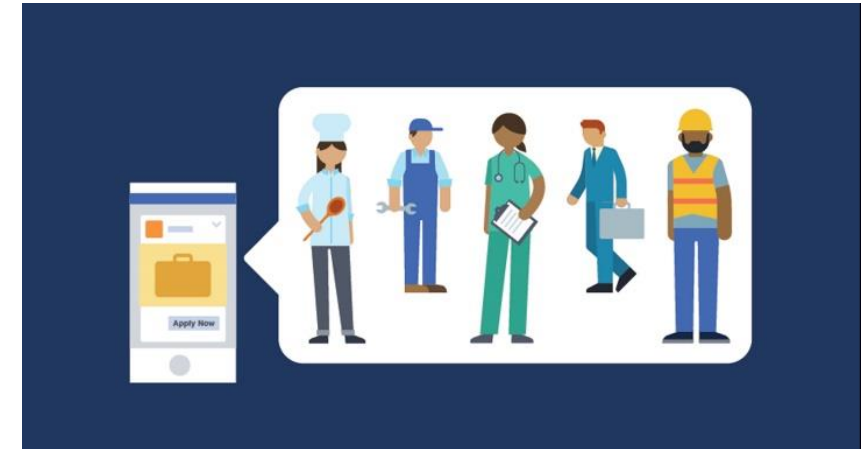
Trial and error

- Si seguono i recenti approcci dove il pilota è considerato una fase di testing in cui il team deve provare continuamente nuove strategie per **identificare prontamente come essere più efficiente**

Design thinking approach

- Quando vengono individuate le criticità potenziali, growITup analizza l'origine del problema con un **approccio olistico basato sul design thinking** per risolvere il problema sul lungo termine, anziché trovare rimedi che porteranno a altri problemi in future.

- **Objective:** Final check prima del lancio, verifica del pilota
- **Output:** Pilot launch e fase learning



Step 8 | Refine

KPI analysis

- Tutti i **KPIs** emersi dalla fase pilota vengono analizzati
- Viene preparata una **presentazione dei risultati dei lavori dei gruppi** per settare le basi di una discussion efficace sulle potenziali evoluzioni



Model refinement

- I gruppi insieme **analizzano potenziali fallimenti e migliorie** nei progetti
- Viene discussa la **profitability** e l'efficacia dei differenti **business model** presentati



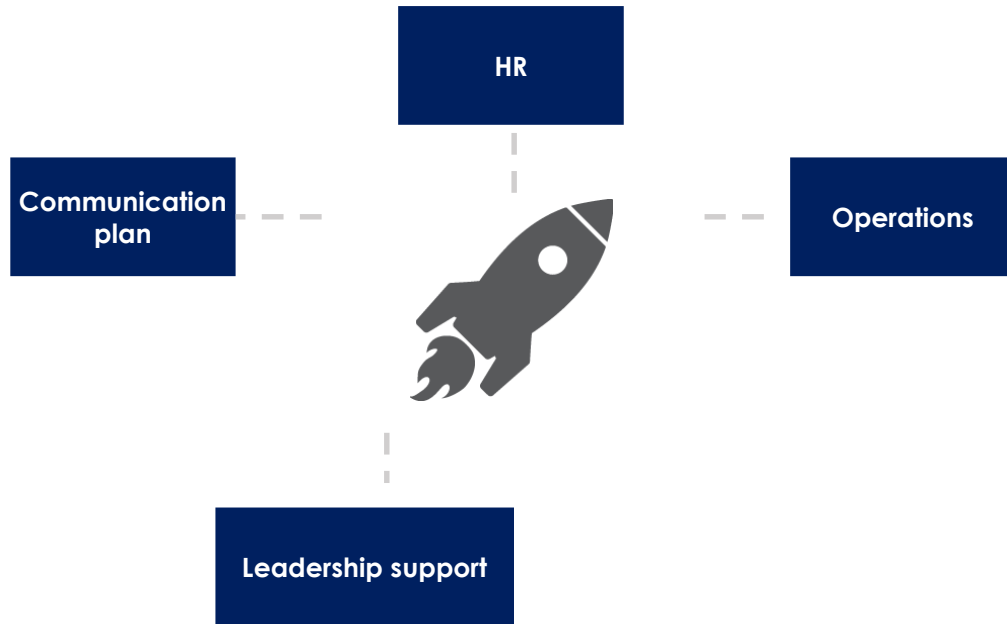
Preparation for the implementation

- I gruppi selezionano le **decisioni ottimali** per procedere, i team preparano un dettagliato piano di implementazione da eseguire
- **L'implementation plan include tutti i dettagli relative alle milestones**, agli owner delle task e ai KPIs stimati



- **Objective:** Imparare dal pilota e modellarlo per rifinire il modello
- **Output:** Ridefinizione del modello

Step 9 | Launch



Activities

- Il team lavora per il lancio e l'implementazione del proprio prodotto/servizio, **seguito le fasi pilota**. Questa fase è cruciale perchè può rivoluzionare il business model del Gruppo, portando a nuovi stimoli di **Open Innovation**.

- **Objective:** Fare la review del piano di lancio e essere pronti per il lancio
- **Output:** Lancio del nuovo servizio



HR Tech

HR leads innovation and digital transformation...

HR evolution

- HR should be **the first department to embrace innovation** generating new mindset and efficiency
- HR may use Open Innovation to **select and engage with top HR startups** absorbing technologies, culture and stimuli

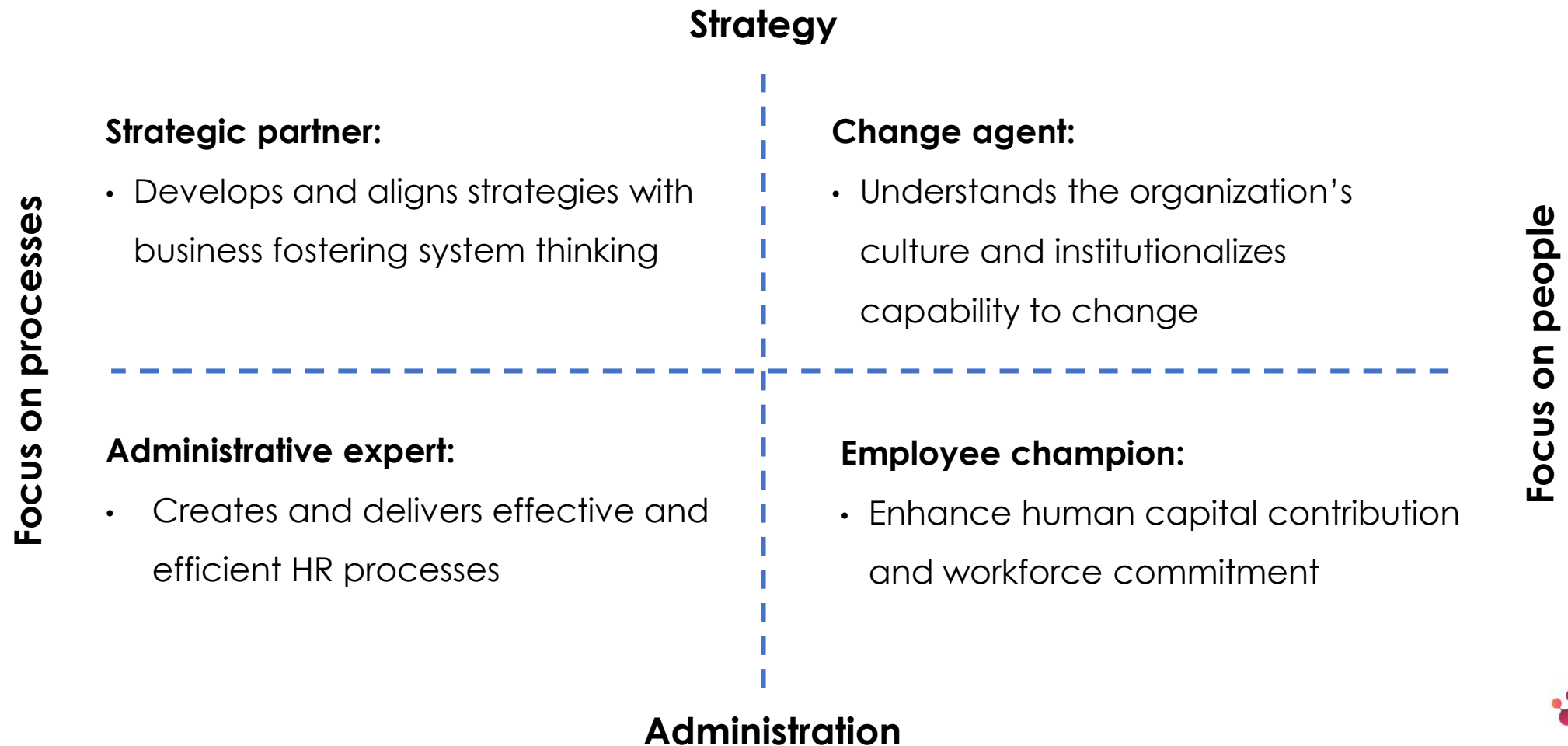


Cultural readiness

- HR is in a unique position to **drive corporate cultural change**
- **Culture is the enabling factor** for Innovation & Digital transformation
- This leads to different talent hires, workforce trainings, career management



The role of HR is evolving in different ways



Source: Dave Ulrich, Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering via Capgemini

Immediate HR tech opportunities

Integrated talent management

Data on **talent support corporates** in making HR management decisions



Analytics

Analytics help HR **strengthen organizational performance** and plan proactively



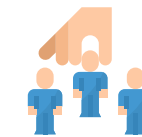
Workforce HR

HR **applications are practical and appealing** being used by the whole workforce



Recruiting tools

New ways, channels and tools to **interact** and **attract talent** with the **right skills**



Cloud

Cloud technology helps HR to be more flexible and responsive in support of the business



Source: Accenture, growITup analysis

CARIPLO
FACTORY

HR areas of disruption

Tapping skills Anywhere, Anytime

With widening **skill gaps**, HR will need to access **critical skills on demand**

Global Talent Landscape

HR has to adapt to a **global world**, match talent with tasks in various locations, and support dispersed workforces

Digital Disrupts HR

A range of **technologies** are transforming how HR supports employees

Agile

HR will play a critical role in enabling companies to **adapt to changing business conditions**

Seamless Experience

HR will evolve from a stand-alone function to deliver **cross-functional, holistic employee experiences**

Source: Accenture, growTup analysis



Working on HR tech is a «must» to keep ahead of the curve

Work evolution

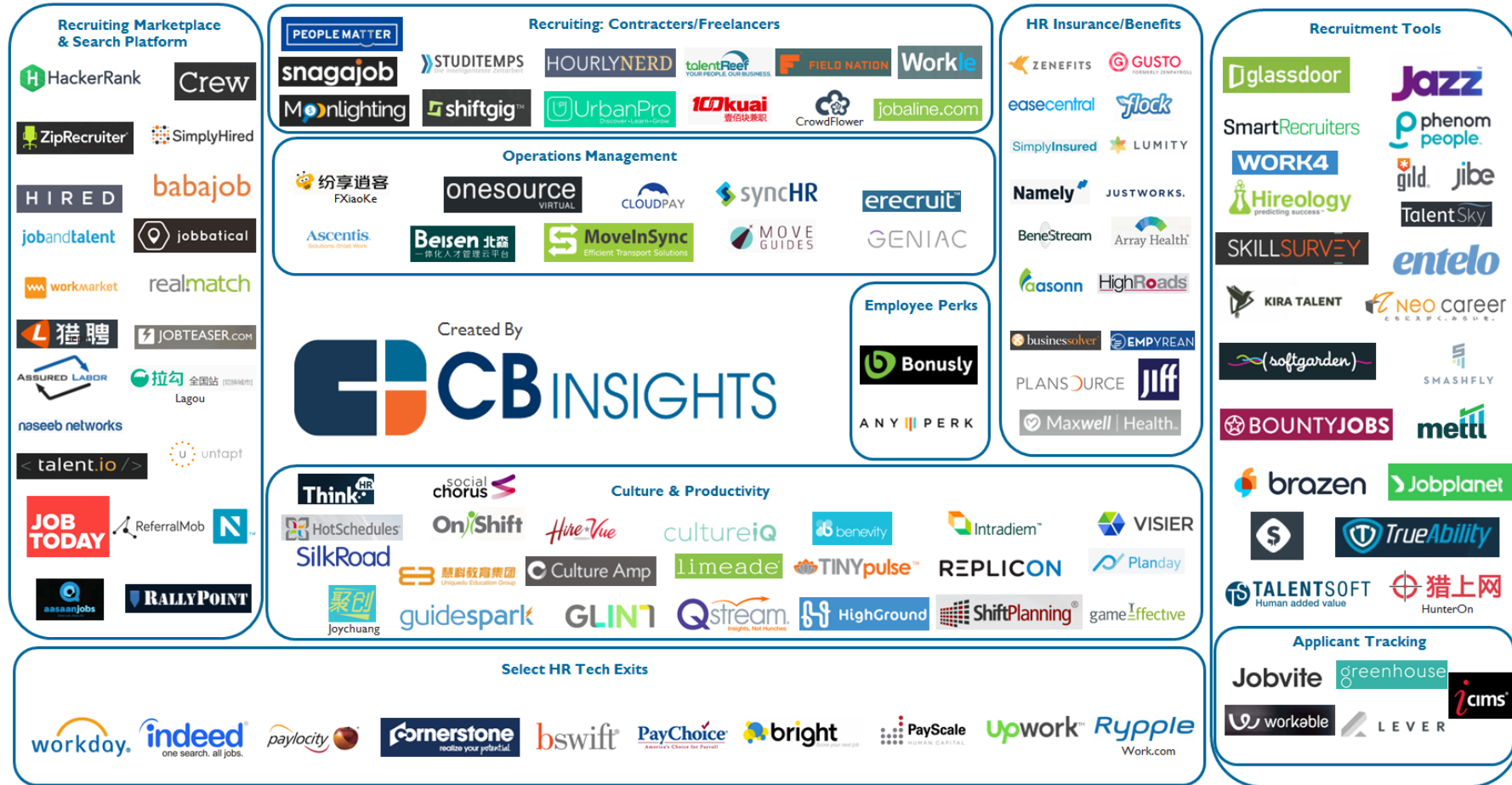
- **Tech** (AI, data analytics, robotics) **change** the way we **work**
- Technology will **supplement** and sometimes **replace** current jobs
- **Talent shortage: digital skills** are and will be on demand



Strategic needs

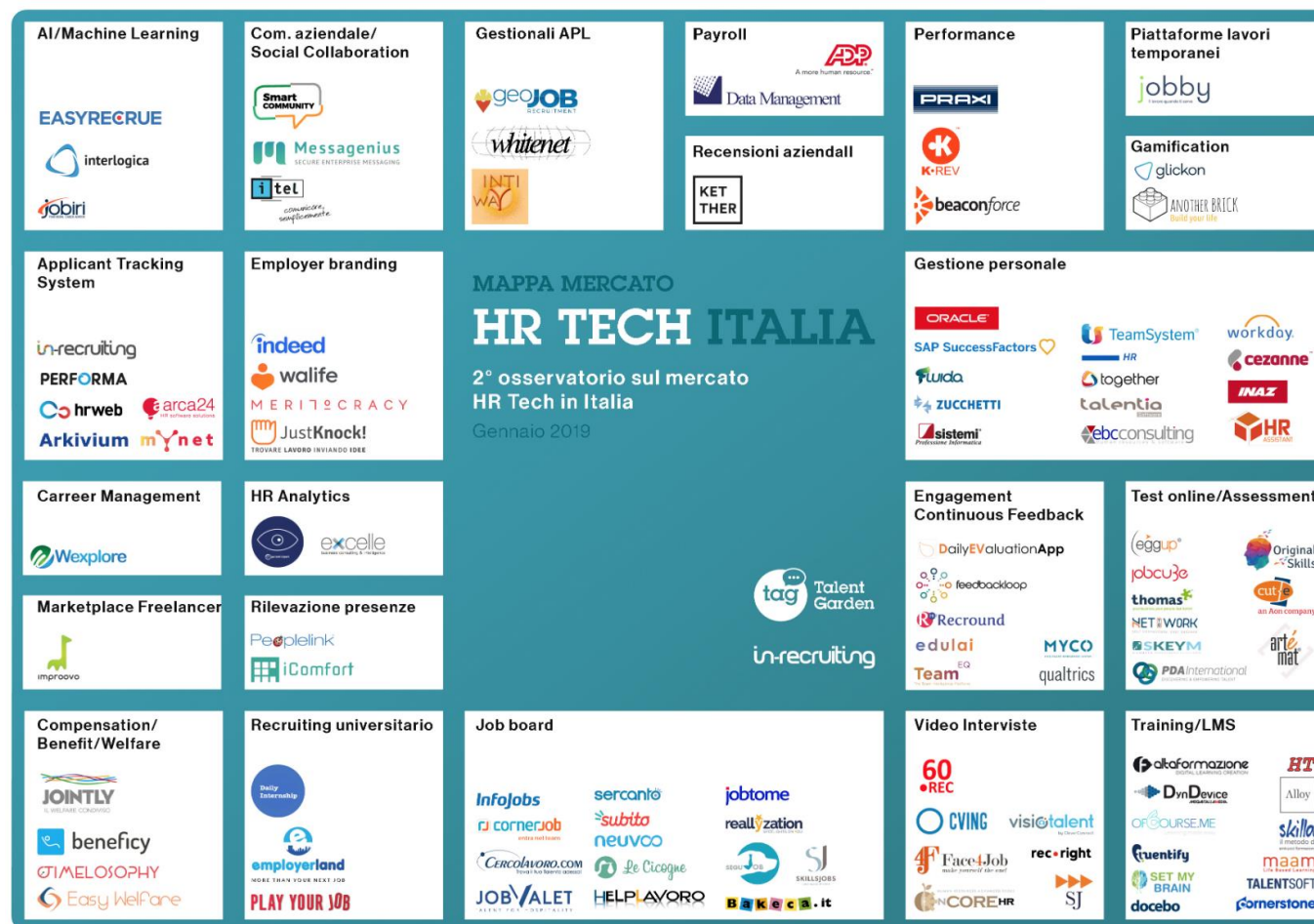
- **Tech changes** make **HR** a **key strategic function** for the firm (but HR needs to 'dominate' this area)
- **Talent management (Reskilling, Upskilling)** will remain a specific corporate **strategic** need
- **Smart Recruitment: Leadership can't be outsourced** and is essential for business success

HR disruptors are already changing the game



Source: CB insights

And also in Italy the market is booming





Case histories

Innovation and digital transformation case (1/3)

Cariplo Factory – Terna project

An innovation project aimed to :

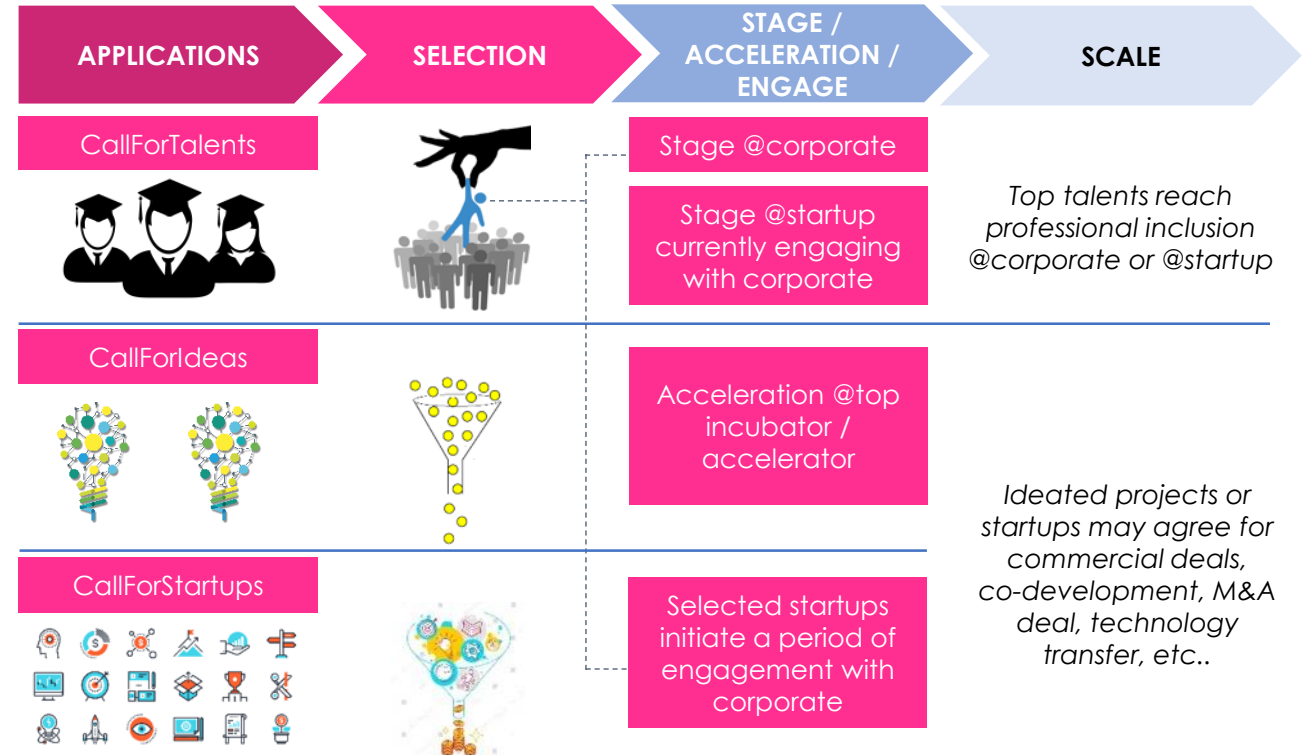
- generate a **culture of innovation**
- communicating an **innovative brand** (CSR)
- delivering innovation** helping R&D with new products

HR dept played a pivotal role

1. Talents selection process via **roadshow in main Italian universities**

2. **Call for ideas** and **call for startups to select for innovative solutions** (broad involvement of internal teams)

3. **Interns co-operate with the company and with selected startups** 'importing' an innovation culture



Innovation and digital transformation case (2/3)

Cariplo Factory – Terna project

Microsoft started to **innovate its HR processes with an Open Innovation approach**

This was aimed not only to innovate internal practices but also to **attract right talents**

It started to collaborate with 2 different startups offering innovative HR solutions: tracking candidates interview process providing also access to a significant pool of talent



Innovation and digital transformation case (3/3)

Cariplo Factory – Terna project

Axa launched a **“Smart working” program to improve its workforce life-quality** and its public image

The program is based on some innovative talent management **tools that increase retention and propose Axa as an attractive employer**

Axa acquired and collaborated with startup in Health and HR as Medlanes, a digital self-assistance service

In this way, employees are exposed to value-generating services that **increase their digital readiness**

