



CASE HISTORY

Una strategia per il 5G

Dall'esperienza di Fastweb
emergono interessanti istruzioni
per azionare, accelerare e alimentare
la digital transformation.

di Alberto Calcagno e Fabio Troiani



P

er noi ciclisti è stata una scoperta. Per molto tempo abbiamo creduto che quella sella e le due ruote che hanno trasformato le nostre domeniche mattina in pedalate verso paesaggi meravigliosamente inediti fossero opera di Leonardo Da Vinci. La bozza di un veicolo molto simile alla bicicletta, con tanto di pedali e catena sembra infatti comparire tra le pagine del Codice Atlantico - la più ampia raccolta di suoi disegni e scritti - già nel 1490.

E invece no. Si trattò a quanto pare di un'aggiunta postuma per mano di qualche studioso del Maestro nell'Ottocento. Ma in fondo poco importa. Perché l'ingegno di Leonardo ci ha abituati a tutto. Anche a credere che fosse tutta sua l'intuizione di trasformare il concetto di "movimento" in qualcosa di nuovo, agile, veloce, totale.

Agile, veloce, totale. Sono alcuni degli attributi più ricorrenti quando con amici, clienti e competitor proviamo a dare una definizione di "trasformazione digitale" che resista agli urti della velocità del cambiamento. "Totalità" è l'aspetto su cui convergiamo tutti. Esiste qualcosa che non sia stato impattato dalla rivoluzione digitale? La risposta, anche a volerli pensare bene, è sempre e solamente no.

Proviamo per un attimo a connettere i punti. La bicicletta, Leonardo, la trasformazione digitale. Quest'ultima è una visione che, seppur nobile, rischia di rimanere tale se a livello organizzativo non siano create le condizioni per accogliere persone e strumenti capaci di immaginare futuri e sperimentare contesti in cui niente sarà come prima. Tanti Leonardo e tante biciclette per dare forma a un'ideale di digitale che influenzi positivamente ogni ambito della nostra vita. Come aziende, come clienti. Come comunità.

Il punto chiave della riuscita di ogni trasformazione digitale è la velocità, declinata sulla duplice dimensione organizzativa interna ed esterna. Velocità nel tradurre i segnali forti in iniziative "azionabili" e intercettare i segnali deboli dall'esterno. Velocità nel settare una strategia di trasformazione in cui internamente lo strumento non corra prima e più rapidamente della Persona. In questa prospettiva verticalizzazione e focus, miti ricorrenti nei programmi complessi di *digital transformation*, sono i nostri peggiori alleati.

Defocalizzazione e polivalenza. Ecco dov'è l'essenza della trasformazione digitale.

Leonardo avrebbe avuto vita facile nelle organizzazioni contemporanee a impronta digitale? Tra il serio e il faceto

qualcuno ha provato a chiederselo, scoprendo che in effetti la sua genialità non avrebbe retto agli standard aziendali di produttività. In un momento di feedback il suo manager gli avrebbe probabilmente ricordato che 15 tele in una carriera intera non avrebbero giustificato un avanzamento professionale o che i suoi molteplici interessi tra pittura, biologia, ingegneria e musica non gli avrebbero consentito di essere totalmente focalizzato sui suoi obiettivi. La verità è che l'innovazione si crea nelle intersezioni. Non fa eccezione quella digitale in cui un approccio divergente, connesso e poliedrico si dimostra nei fatti essere quello a maggiore impatto nella generazione di valore economico e sociale e nel cambio di mindset e comportamenti.

"Polymath" è la traduzione di tutto questo. Se a questo attributo diamo una connotazione non solo individuale ma anche organizzativa, ecco che avremo creato le condizioni per disegnare e implementare la trasformazione digitale con un approccio ecosistemico e integrato. Facendo leva sul mix di visione, competenze e strumenti, questa è la via per rendere realmente "azionabile" la trasformazione digitale.

Il 5G è l'esempio del mix. Quando dieci anni fa ha cominciato a essere prima immaginato, poi sviluppato, poi lanciato, l'industry telco e i provider di servizi tecnologici ne avevano solo intuito il potenziale. Nessuno, almeno all'inizio, avrebbe potuto pensare che la connettività intelligente abilitata dal 5G sarebbe stata portatrice di un valore economico globale di circa **13 trilioni di dollari** cross-industry e più di 23 milioni di posti di lavoro entro il 2035.

Broadband potenziata, latenza della comunicazione prossima allo zero, sicurezza, efficienza energetica, utilizzo massivo di applicazioni data-intensive sono le principali leve funzionali della transizione al 5G con evidente impatto end-to-end su infrastrutture, servizi, device, strumenti. Persone. Che diventano "potenziate" grazie all'utilizzo di un sistema ibrido di collegamenti via cavo e senza filo per offrire servizi di connettività in banda larga e ultralarga (tecnologia FWA - *Fixed Wired Asset*) e che sono in grado di fruire di contenuti web based, tramite reti aperte e accessibili da una molteplicità di device (servizi OTT - Over The Top).

La transizione rapida verso una nuova visione, il cambio di pelle e di passo sono nella strategia di Fastweb. Una strategia che prevede la sua transizione nel medio-periodo nella prima e unica Over The Top Infrastrutturata, frutto di una visione di Alberto Calcagno espressa nel suo libro *All in the Game*. Quella visione aveva bisogno di tradursi in un piano d'azione per il



CASE HISTORY

raggiungimento dell'obiettivo di totale trasformazione così sfidante di Fastweb capace di abbinare l'anima hardware con le potenzialità del software, generando nuovi modelli di servizio. Simulare e anticipare la disruption tecnologica con una gittata di lungo periodo, in grado di ritarsi nel breve in modalità adattiva. È stato questo, sin da subito, il suo modo di interpretare la pedalata verso l'OTT. Ma pedalare, soprattutto in terreni nuovi e sfidanti, richiede un periodo di adattamento "fisico" che può essere più o meno breve in funzione del grado di allenamento e della risposta delle persone alle condizioni e agli stimoli dell'ambiente. Perché senza le persone la pedalata non ha stile, non ha ritmo, non ha meta. Esiste una strategia e poi esiste un atteggiamento all'allenamento che tutti, nessuno escluso, devono essere in grado di interpretare per trovare il proprio posto in quell'idea di meta che ci proietta nel futuro. Coinvolgere, attivare, scalare. Questa la rotta che Fastweb avrebbe poi materializzato nel progetto "All in the Game".

Immaginare la disruption tecnologica dei prossimi tre anni in tre mesi e tracciare un percorso azionabile, congruente con la visione e coerente con l'organizzazione è stata la sfida che Fastweb ha affidato, dopo un beauty contest tra le principali società di advisory internazionali, a BIP per il suo DNA digitale e la sua capacità di integrazione ed execution dei programmi di digital transformation. **Digital mindset, integrazione, azionabilità** sono i fattori che hanno guidato il progetto. Quest'ultima attiene all'inserimento delle sfide tecnologiche all'interno della strategia di cambiamento come *conditio sine qua non* per progettare il piano di trasformazione all'insegna di concretezza, azionabilità e di coinvolgimento totale attraverso un patto con la workforce orientato alla fiducia e allo sviluppo dell'apprenditività.

Nel nome del progetto, infatti, sono racchiuse le sue due sfide più grandi. **Tutti nel gioco** non è una visione a tendere, ma una preconditione del progetto. È stato sin da subito chiaro come la portata della sfida non potesse ammettere cambiamenti solo "parziali" in termini di coinvolgimento e



pervasività organizzativa. Trenta progetti di innovazione digitale, li abbiamo chiamati "trigger", stanno favorendo e sempre più favoriranno la nascita di nuove professioni, tipiche dell'era digitale con nuove competenze tecnologiche e relazionali. Tra questi, solo per citarne alcuni, la digitalizzazione massiva delle customer operations per le aree consumer ed enterprise, l'introduzione progressiva dell'automazione dei *recurrent task* per alcune funzioni di servizio, l'introduzione del 5G FWA e mobile e un nuovo paradigma nella gestione del *Customer Premises Equipment Management*.

La transizione rapidamente progressiva, trainata dai trigger, muove dalla gestione di hardware alla creazione di software, dalla riconciliazione del dato alla sua interpretazione, dalla gestione agile dei progetti all'ideazione e alla costruzione di un nuovo modello di customer experience che determina e determinerà un complessivo riposizionamento delle professioni di Fastweb. Questa rotta avrà inevitabilmente un grande impatto sulle competenze, sulle Direzioni HR e sulla People Strategy che andrà via via trasformandosi, passando da un concetto di "skill fitting" a quello, più articolato e organico, di "job design", che prevede una continua evoluzione delle competenze, un processo di continuous learning, introducendo nuove opportunità di sviluppo per le persone.

Nasceranno in Fastweb nuove professioni tecnologiche per gestire piattaforme come le UBB, Intelligenza Artificiale per la manutenzione predittiva. La gestione e la governance supportata da Intelligenza Artificiale aprono spazi sempre più significativi alla data science, trasformando professionalità operative in figure che saranno più impegnate nella lettura,

Augmented employability

Riflessioni sulla *people strategy* tra semina e raccolto

È tempo di sostenibilità. Non più solo una questione di attenzione all'ambiente e al pianeta, che spesso si traduce in un mero esercizio di "green washing" aziendale, ma un attributo imprescindibile della business strategy che riguarda la relazione dell'organizzazione con il suo ambiente interno ed esterno. Ricalcando la definizione di sviluppo sostenibile data dall'agenda 2030 ONU, sempre di più le iniziative di innovazione e cambiamento organizzativo non potranno prescindere dal presidio di cinque aree critiche: **Pianeta** (abbandono della logica estrattiva a fronte di un mindset generativo per il proprio ecosistema); **Prosperità** (sviluppo guidato dal doppio binario di purpose e profitto); **Pace** (eliminazione dei conflitti e dei silos organizzativi per una crescita in termini di condivisione di conoscenza e pratiche aziendali); **Partnership** (creazione di ecosistemi organizzativi sempre più estesi che generino processi di open innovation inclusivi); **Persone**. Per troppo tempo quest'ultima dimensione è stata considerata leva operativa della macchina organizzativa senza avere il giusto, ampio spazio nei pilastri strategici dell'azienda.

L'ondata introdotta dai fenomeni di **reskilling, upskilling, relazione uomo-macchina, automazione** ha modificato totalmente questa prospettiva. In ritardo, a differenti velocità, abbiamo compreso come **people & business strategy** debbano concorrere sinergicamente alla definizione di un proposito chiaro e un posizionamento distintivo per l'organizzazione. Potremmo immaginare il disegno della **people strategy** a cerchi concentrici, i cui tre livelli corrispondono al focus sempre più largo sull'individuo, sul team e sull'intera organizzazione. Potremmo definirle come **"strategie di fioritura"** (*thriving strategies*) il cui obiettivo primario sia la costruzione di un contesto abilitante che lavori non più sul concetto di "sopravvivenza", ma di vitalità ed energia organizzativa. La differenza tra sopravvivere e fiorire si riassume di fatto nella capacità delle organizzazioni di co-creare una **people strategy** focalizzata sullo sviluppo del futuro delle persone più che sullo sviluppo del futuro delle tecnologie. Da anni ci ripetiamo come questa distopia sia la più ricorrente ragione di fallimento all'interno delle organizzazioni, eppure continua a essere l'elefante nella stanza della maggior parte dei progetti di trasformazione. Ciò che manca il più delle volte è una proposta di valore che punti al riconoscimento e al superamento del potenziale più che all'individuazione del gap di competenze. In "All in the Game" Fastweb e Bip hanno dato vita a una "thriving people strategy" proprio nel momento in cui l'organizzazione e le sue Persone hanno sperimentato nella



realtà il #nientecomeprima entrando in un'inedita e inattesa nuova normalità. **"Design, Define, Drive, Derive"** è la sintesi dei punti cardinali di una **people strategy** che si accorda armonicamente allo sviluppo sostenibile di persone e business. **Disegnare** la rotta in funzione dei trend, del mercato, degli obiettivi di business e di sviluppo. **Definire** le *capability* a livello organizzativo, ridefinendo il modello di apprendimento, la forma e sostanza di "new", "existing" e "redundant" job e dando vita a un percorso di **"augmented employability"** che nel mix tra cultura e tecnologia, osservazione e innovazione, iterazione e riflessione riesce a far esprimere tutto il potenziale di *occupabilità* dell'organizzazione. **Indirizzare** il modello di leadership in modo che incarni e supporti lo sviluppo di un'organizzazione apprenditiva, prediligendo un modello di comunicazione network-based che ingaggi l'organizzazione in una conversazione continua. **Utilizzare** dati e retrospettive nel breve periodo che permettano di derivare aggiustamenti progressivi della rotta in funzione della risposta di persone e organizzazione agli interventi di trasformazione.

Nelle strategie di fioritura, è la semina che determina il raccolto. Chi semina solo tecnologia raccoglie asset ad alto rischio di rapida obsolescenza. Chi semina persone raccoglie proposito, profitto e potenziale.

A ciascuno il suo (raccolto).

Alessia Canfarini, Head of Human Capital and Change Management CoE BIP. **Federico Niero**, Senior Partner Media Telco BIP.



CASE HISTORY

nell'interpretazione e correlazione di enormi quantità di dati. La customer experience evolve facendo crescere il bisogno di comunicatori digitali, che passeranno da una comunicazione sincrona (telefono) ad asincrona (Whatsapp, internet), muovendo le competenze verso modelli di relazione più complessi, basati sulla capacità di lettura e interpretazione dei dati e delle informazioni che rappresentano i bisogni e i desideri dei clienti.

La direzione Marketing, le direzioni di Mercato (Consumer, Enterprise, Wholesale), le aree tecnologiche (Technology e Digital Transformation), e l'area AFC, oltre chiaramente alla Direzione HR, sono state le funzioni coinvolte nel progetto All in the Game. Centosedici gli incontri effettuati e quattrocento i manager coinvolti fino al terzo livello organizzativo solo nella fase di set up del progetto a conferma del tratto caratterizzante di co-creazione, inclusione e coinvolgimento che neanche il lockdown forzato da pandemia è riuscito a smorzare.

Un technology trigger è cangiante per antonomasia. Perché cangiante è la tecnologia sottostante in termini di obsolescenza. L'unico modo per rispondere a questa sfida è adottare lungo la roadmap uno **stile adattivo e sistemico**. Rivedere il programma triennale su base trimestrale è la chiave. Non dimenticando mai una vista integrata delle competenze tecniche e digitali da potenziare di pari passo con quelle comportamentali. L'interazione continua nel progetto tra BIP, le funzioni Fastweb coinvolte e HR hanno reso azionabile questa visione integrata che ha convinto sin da subito le prime linee e i loro diretti riporti a mettersi in gioco diventando *"chief"* della trasformazione, responsabili insieme all'HR di costruire visione e strategia di sviluppo della loro funzione, trovando le più appropriate tecnologie e competenze come *key enabler*. Un cambiamento di mindset in cui la capacità di Fastweb di mostrare il suo volto di *learning organization* ha fatto la differenza. Nuove e rinnovate competenze sviluppate grazie a un **sistema di apprendimento non più a "evento", ma a "processo"**, che rende possibili dinamiche di trasparenza nella *job mobility* tra divisioni abilitando una concezione di "mercato interno" delle competenze al quale l'organizzazione possa agilmente accedere prima di rivolgersi all'esterno.

Il tutto in quattro step. Uno schema (apparentemente) semplice di azione, una rivoluzione copernicana nella visione. *Fissare* la strategia. *Simulare* i trigger per capire cosa potrà succedere dopo. *Disegnare* un profilo di competenze coerente e contestuale accompagnando al contempo l'employee ad abbracciare nuove competenze e abbandonare progressiva-

mente quelle obsolete. *Stimolare* l'apprendimento continuo alimentando un patto che connetta tutti al futuro con un percorso che costruisce e pianifica il learning tramite il *"bridge the gap"*.

È EVIDENTE COME QUESTO TIPO di evoluzione nella *business strategy* abbia un impatto profondo anche nella *people strategy*, soprattutto in termini di attitudine al cambiamento. Potremmo sintetizzarlo nel modello "R shape", fondato sulla responsabilità, individuale e collettiva. Essere responsabili come persona significa avere la possibilità di dare il proprio valore aggiunto e incidere sulle situazioni in ottica "imprenditoriale". Essere responsabili come gruppo significa aver chiaro il ruolo che il settore telco, così come quello della consulenza strategica e di molti altri settori avrà nella trasformazione culturale della società. Saremo responsabili come motore evolutivo dell'insegnamento, dell'occupazione, della medicina, della gestione dei *need* primari delle nostre comunità. Saremo responsabili nel giocare ciascuno la propria partita sapendo che quello che conta, alla fine della gara, è il *palmarès* e non la singola medaglia.

Saremo responsabili come quando, salendo in bici, impariamo da subito alcune regole fondamentali della "deontologia" di un buon biker.

Imparare a leggere i segnali per codificare il contesto e rispettare, pur nella sfida, le regole del gioco.

Usare il campanello, soprattutto quando ti trovi in testa al gruppo, per segnalare ciò che da quella posizione riesci a vedere per primo, in termini di minacce e opportunità che l'esplorazione ti riserva.

Usare lo specchietto retrovisore, perché spesso gli ostacoli vengono da ciò che ti sei lasciato alle spalle più che da ciò che stai costruendo.

Segnalare sempre i cambi di direzione. Con il braccio, con la giusta comunicazione che rende visibile e comprensibile la tua traiettoria, anche a quelli che si trovano dietro e intorno a te.

Che la volata verso la rivoluzione digitale abbia inizio. ☺



ALBERTO CALCAGNO, CEO, Fastweb. **FABIO TROIANI**, CEO Italy & Global Digital Services, BIP.