

GIOVANNA CAMPOPIANO

Professore Associato

Università degli Studi di Bergamo

STRATEGIA E SISTEMI DI PIANIFICAZIONE

SONOVA: Hearing a sound digital strategy?



Trasformazione del settore

1. Analizza il settore utilizzando il framework delle cinque forze di Porter. Quali sono le difficoltà? Quali sono le informazioni più significative?
2. Quali sono i tre orizzonti strategici per Sonova? Dove si trovano le soluzioni digitali?

Implicazioni strategiche

3. Quali sono gli attuali fattori chiave di successo per questo settore? Come è probabile che evolvano in futuro?
4. Quanto è forte la posizione competitiva di Sonova? Confrontare il suo più grande vantaggio competitivo con il vantaggio competitivo del suo rivale più importante?

Trasformazione digitale

5. Sonova ha una strategia digitale? Sonova ha subito una trasformazione digitale?
6. È questo il momento giusto per passare al digitale? Sonova è pronta per questo cambiamento?

Leggete il caso (20 min)

sonova
HEAR THE WORLD

OUR VISION

A world where everyone enjoys the
delight of hearing and lives a life
without limitations

Rispondete alle prime due domande (30 min - individuale o come gruppo)

1. Analizza il settore utilizzando il framework delle cinque forze di Porter. Quali sono le difficoltà? Quali sono le informazioni più significative?
2. Quali sono i tre orizzonti strategici per Sonova? Dove si trovano le soluzioni digitali?

Alcuni spunti dal caso



- La precedente strategia M&A di Sonova ha prodotto una rapida crescita e ha portato al consolidamento tra i produttori di apparecchi acustici
- Attraverso l'integrazione verticale, l'azienda ha ottenuto l'accesso dei clienti e ha aumentato le vendite e la redditività
- I recenti investimenti in soluzioni digitali hanno creato un modello di business innovativo e ridotto l'importanza degli audiologi locali

Alcuni spunti dal caso



Martin è circondato da difficili trade-off:

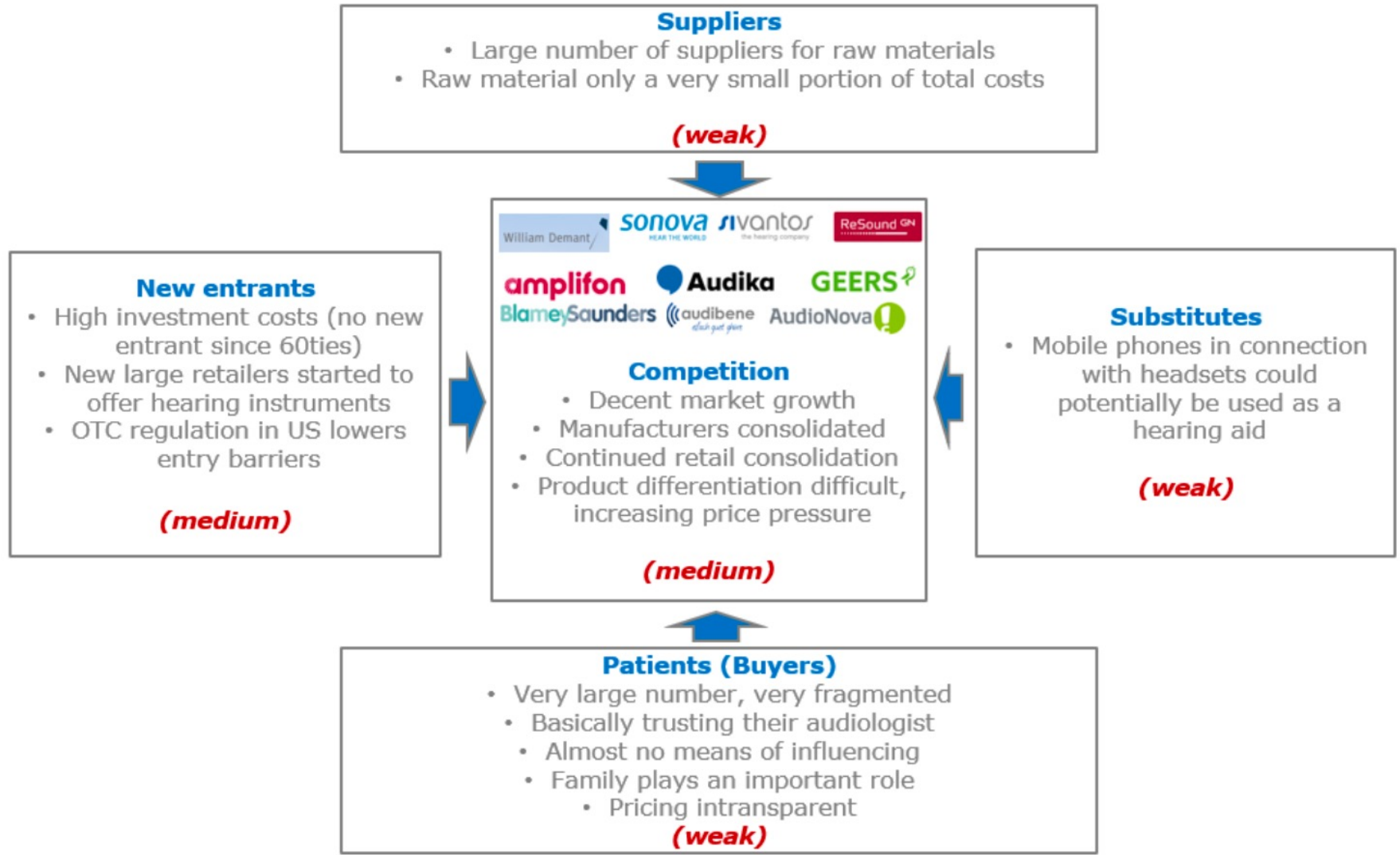
1. Se consolida i marchi per creare la scala necessaria per le soluzioni digitali, probabilmente perderà quote di mercato
2. Se accetta l'ambiente del settore e cerca di sviluppare soluzioni digitali, richiederà investimenti multipli, danneggiando al contempo la redditività dell'azienda
3. Se ignora le soluzioni digitali e investe più pesantemente in ricerca e sviluppo per riconquistare la leadership tecnologica, rischia di essere spinto fuori dallo spazio digitale completamente mentre Apple e Google si espandono in esso
4. Se decidesse di mantenere le cose come stanno, potrebbe essere superato da Amplifon, che stabilirebbe quindi lo standard per il futuro

Trasformazione del settore

1. Analizza il settore utilizzando il framework delle cinque forze di Porter. Quali sono le difficoltà? Quali sono le informazioni più significative?

Principali sfide:

- Come definire il mercato? Produttori o rivenditori?
- Come definire l'acquirente? Audiologi, clienti finali, famiglie?
- Quale ruolo per Apple e Google?
- Qual è l'interazione tra Sonova e Amplifon?



Trasformazione del settore

2. Quali sono i tre orizzonti strategici per Sonova? Dove si trovano le soluzioni digitali?

Sfide principali:

- Le soluzioni digitali possono aiutare Sonova a mantenere la sua posizione sul mercato?
- Stanno portando a un nuovo business emergente o stanno creando un'opzione praticabile per il futuro?

- A. Se le soluzioni digitali fanno **parte del core business**, il management dovrebbe investire significativamente e cercare di essere il primo sul mercato.

- B. Se il management ritiene che le soluzioni digitali offrano un'opzione per creare un **diverso mercato futuro** (ad esempio, il controllo remoto della salute), l'azienda potrebbe investire più lentamente ma rimanere aperta allo sviluppo di altre funzionalità del prodotto.

- C. Potrebbe anche avere **senso suddividere le soluzioni digitali per perseguire opzioni più dettagliate**, ad esempio inserendo nuove applicazioni *mobile* nell'orizzonte 1, piattaforma digitale nell'orizzonte 2 e big data nell'orizzonte 3.

In gruppi, rispondete a queste domande (45 minuti)

3. Quali sono gli attuali fattori chiave di successo per questo settore? Come è probabile che si evolvano in futuro?
4. Quanto è forte la posizione competitiva di Sonova? Confronta il suo più grande vantaggio competitivo con il vantaggio competitivo del suo rivale più importante?
5. Sonova ha una strategia digitale? Sonova ha subito una trasformazione digitale?

3. Quali sono gli attuali fattori chiave di successo per questo settore? Come è probabile che si evolvano in futuro?
4. Quanto è forte la posizione competitiva di Sonova? Confronta il suo più grande vantaggio competitivo con il vantaggio competitivo del suo rivale più importante?
5. Sonova ha una strategia digitale? Sonova ha subito una trasformazione digitale?

Discussione della domanda 3

What do consumers want	How do firms survive competition	Key success factor
Improving their hearing	<ul style="list-style-type: none"> Hearing instruments with improved sound quality and functionality 	Product innovation
Low impact from stigmatisation	<ul style="list-style-type: none"> Miniaturization of hearing devices, skin-like colours, extended battery life 	Product features
Purchasing and service experience which provides care and understanding to consumers personal needs	<ul style="list-style-type: none"> Medical-like consulting by audiologists 	Empathic audiologists
Access to hearing care	<ul style="list-style-type: none"> Develop sufficient coverage with retailers 	Retail network

What do consumers want	How do firms survive competition	Key success factor
Hearing solutions which automatically adapt to needs	<ul style="list-style-type: none"> Fully connectable and integrated hearing solutions with augmented benefits 	Integrated hearing solutions
No impact on social life, convenience	<ul style="list-style-type: none"> Digital purchasing and support processes, possibility to connect to audiologist remotely 	Online processes
Become their own audiologist	<ul style="list-style-type: none"> Offering consumers the possibility to adjust fitting by themselves depending on current situation (e.g. when going to a concert) 	Customization

3. Quali sono gli attuali fattori chiave di successo per questo settore? Come è probabile che si evolvano in futuro?
4. Quanto è forte la posizione competitiva di Sonova? Confronta il suo più grande vantaggio competitivo con il vantaggio competitivo del suo rivale più importante?
5. Sonova ha una strategia digitale? Sonova ha subito una trasformazione digitale?

- Rispetto a William **Damant**, Sonova ha un portafoglio di prodotti più ampio e una rete più ampia di propri rivenditori; mentre la capacità di innovare, creare soluzioni digitali e la qualità del prodotto appaiono ugualmente buone
- **Amplifon**, il più grande rivenditore, può costringere i produttori a fornire apparecchi acustici compatibili con la sua piattaforma → Amplifon può offrire apparecchi acustici best-in-class con il proprio marchio
- Considerando i futuri fattori chiave di successo, Sonova potrebbe soffrire di un gap competitivo rispetto ad Amplifon. **Sonova dovrebbe prendere in considerazione l'acquisizione di Amplifon?**
- Le soluzioni digitali diminuiranno l'importanza della rete di vendita al dettaglio. **Sonova dovrebbe smettere di acquisire ulteriori rivenditori?**

La diversità del marchio nel retail rimane un problema da risolvere attraverso un'attenta considerazione

3. Quali sono gli attuali fattori chiave di successo per questo settore? Come è probabile che si evolvano in futuro?
4. Quanto è forte la posizione competitiva di Sonova? Confronta il suo più grande vantaggio competitivo con il vantaggio competitivo del suo rivale più importante?
5. Sonova ha una strategia digitale? Sonova ha subito una trasformazione digitale?

Tre aspetti possono essere discussi:

Strategia digitale → fondamentalmente inesistente

- Le soluzioni digitali sono ora solo funzionalità aggiuntive
- Non esiste un modello di go-to-market digitale in atto
- Non è chiaro come le opzioni digitali trasformeranno l'attuale rete di rivenditori
- Sonova non sa come creare la scala necessaria per le soluzioni digitali

Tre aspetti possono essere discussi:

Coinvolgimento digitale → abbastanza debole

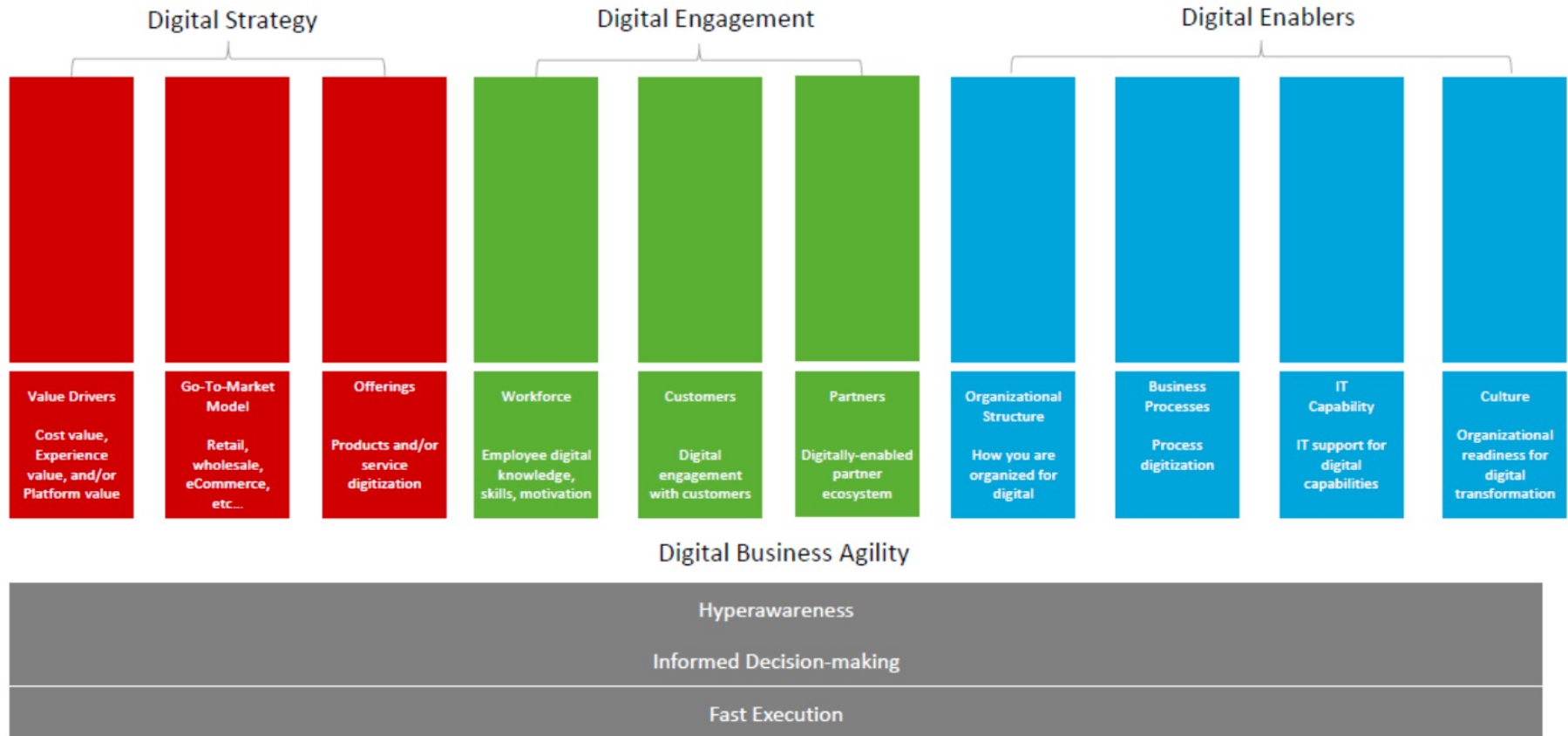
- I **membri del personale hanno le conoscenze necessarie**, ma non sono sufficienti per guidare una trasformazione digitale completa
- I **clienti**, che sono anziani e non particolarmente esperti di tecnologia, hanno pochi motivi per iniziare a interagire attraverso i canali digitali
- Gli **audiologi** saranno partner importanti nel processo di trasformazione digitale, ma non è chiaro se capiranno il valore del cambiamento
- I **partner** sono risorse necessarie, ma non è chiaro chi dovrebbero essere questi partner

Tre aspetti possono essere discussi:

Abilitatori digitali → debole

- Nonostante la presenza di un dipartimento di marketing digitale e di un reparto di ricerca e sviluppo digitale, non sono completamente integrati nell'organizzazione (sono trattati come progetti)
- I processi aziendali non sono standardizzati
- L'infrastruttura IT di Sonova è diversificata, poiché ogni marchio mantiene il proprio software e ci sono due diversi sistemi CMR (Customer Relationship Management)

Digitization Piano



1. Complete the Digital Transformation Piano for your company: What degree of digitization is required for each column?
2. What is your current level of Digital Business Agility across the three elements: hyperawareness, informed decision making, and fast execution?
3. What resources and capabilities are required to make the necessary changes? Do you currently have these?
4. How can you play 'chords not keys'? Which chord should you play first, second, ...

6. È questo il momento giusto per passare al digitale? Sonova è pronta per questo cambiamento?

- Data l'elevata età media degli utenti finali, potrebbe essere troppo presto per investire in soluzioni digitali
- Eppure c'è molto da fare in questo viaggio a lungo termine → È il momento giusto per iniziare a impegnarsi in questo processo di trasformazione
- È difficile dire se Sonova sia pronta → Dipende fortemente dalla capacità del management di comunicare una visione e ispirare i dipendenti ad abbracciare il futuro



BUSINESS MODEL INNOVATION

Strategie per cambiare le idee di business

Un modello di business riguarda «come fare affari» e l'innovazione del modello di business riguarda «come fare affari in modi nuovi»

- I modelli di business sono incentrati sulla logica di **come viene creato il valore per tutti gli stakeholder**, non solo su come viene catturato da un'azienda
- Le attività svolte dall'azienda focale svolgono un ruolo importante, ma anche le **attività svolte da partner, fornitori e clienti**
- I modelli di business enfatizzano un **approccio olistico a livello di sistema** per spiegare come le aziende “fanno affari”

(Amit & Zott, 2021)

Il modello di business estende il concetto di catena del valore con

- **Enfatizzare la creazione di valore e le dinamiche di consegna:** Amazon ha ampiamente implementato l'intelligenza artificiale in tutta la sua attività per aiutare a creare e fornire valore per i suoi clienti e partner → La creazione di valore e la consegna diventano circolari, per essere altamente reattivi ai clienti
- **Superare i confini aziendali e industriali:** TradePlus ha introdotto una piattaforma di intermediazione diretta online che ha permesso l'esecuzione del primo commercio elettronico da parte di un singolo investitore
- **Consentire un sequenziamento non lineare di attività interdipendenti:** La piattaforma di aste di Ebay consente ai clienti di sfogliare le schede di prodotto, interagire tra loro → Le attività si verificano simultaneamente e in modo interattivo

(Amit & Zott, 2021)

- Un modello di business è un sistema di attività interdipendenti che vengono svolte da un'azienda focale e dai suoi partner e dai **meccanismi che collegano queste attività** tra loro
- Un'**attività** nel modello di business di un'azienda focale può essere vista come l'impegno di risorse umane, fisiche e/o di capitale di qualsiasi parte del modello di business per servire uno scopo specifico verso il raggiungimento dell'obiettivo generale
- Un **sistema di attività** è un insieme di attività interdipendenti e interconnesse che sono centrate su un'azienda focale; Comprende attività condotte dall'azienda focale o da partner, clienti o fornitori

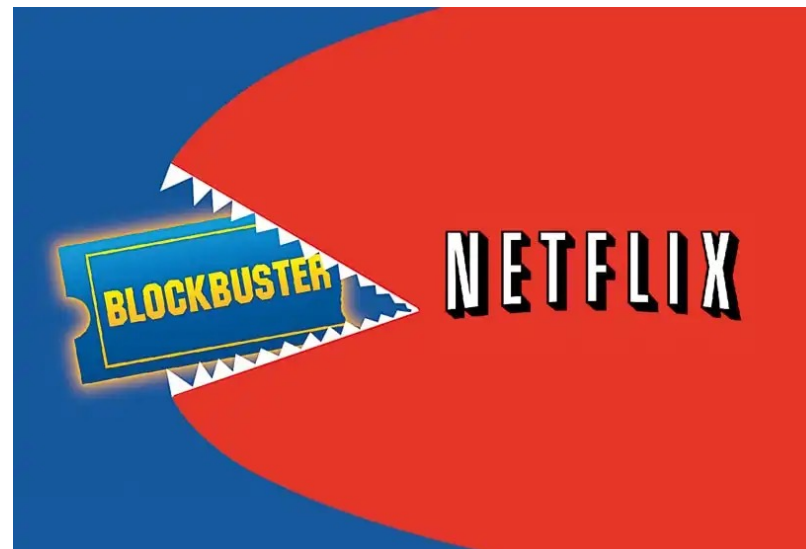
(Amit & Zott, 2021)



INNOVARE IL BUSINESS MODEL

- Le innovazioni per migliorare i processi e i prodotti sono spesso costose e richiedono tempo
- Sempre più aziende, invece, si rivolgono all'innovazione del modello di business (BMI) come alternativa a “basso costo” e a “basso rischio”
- Le aziende possono innovare il loro modello di business lungo diverse dimensioni:
 - Aggiungere o eliminare attività, con possibili risultati in un nuovo sistema di attività per il settore (novel content)
 - Coinvolgere nuovi partner per svolgere attività specifiche (novel governance)
 - Collegare le attività in modi nuovi (novel structure)
 - Adotta un nuovo modello di ricavi (novel value logic)

- Per una start-up, il termine *innovazione del modello di business* si riferisce spesso all'introduzione di un modello di business che è nuovo (in termini di contenuto e/o governance e/o struttura e/o logica di valore) nello spazio di mercato del prodotto in cui l'impresa compete
- Netflix è stata probabilmente la prima azienda a livello globale che ha introdotto un modello di noleggio DVD basato su abbonamento senza negozi fisici



- Per determinare se un modello di business è innovativo o meno, è necessario affrontare due domande:
 1. Il sistema di attività è nuovo in una qualsiasi delle sue dimensioni chiave?
 2. Per chi è nuovo?
- Cosa non è il BMI:
 - Attività modificata → Esempio: Le agenzie di stampa locali del Regno Unito utilizzano la scrittura automatizzata per creare nuove storie, che è un'innovazione di processo
 - Meccanismo di scambio modificato → Esempio: nuovo sistema o meccanismi di comunicazione, come la prenotazione istantanea e il check-in virtuale per un hotel, che è un'innovazione di processo
 - Innovazione di prodotto/servizio → Esempio: hamburger a base vegetale (Impossible Foods oppure Beyond Meat)
 - Corporate venturing → Esempio: Bosch o Merck

Ci sono PRO e CONTRO

- Pro:
 - **Creazione di valore oltre l'innovazione di processo o di prodotto**, aumentando la disponibilità dei clienti a pagare o riducendo i costi opportunità dei fornitori in un mercato esistente
 - **Bassi investimenti**, con la digitalizzazione che amplia sostanzialmente la portata delle risorse che un furgone aziendale utilizza per concettualizzare e implementare un nuovo modello di business (ad esempio, piattaforme Uber, Airbnb)
 - **Ostacoli efficaci all'imitazione**, grazie alle interdipendenze tra le attività che riducono l'identificazione, la capacità e la motivazione ad imitare i concorrenti
 - **Disruption del settore**, Quando i nuovi entranti si rivolgono a segmenti trascurati

Ci sono PRO e CONTRO

- Contro:
 - **Mancanza di protezione dall'imitazione**, quando il BMI ha un alto potenziale di mercato, l'innovazione è legittima agli occhi dei clienti e delle autorità di regolamentazione, le attività non sono altamente interdipendenti
 - **Rischio di legittimità**, che è alto quando l'attività non è ben nota
 - **Rischio di maggiore complessità**, con un elevato numero di partner, tecnologie in evoluzione e preferenze dei clienti
 - **Rischio di dipendenza dal percorso**, poiché un intero sistema di attività potrebbe non essere facilmente modificato, poiché il BMI richiede un pensiero sistemico e olistico

OFFERING	VALUE & PERFORMANCE
EXPERIENCE	PHYSICAL & DIGITAL INTERACTION
	BRAND
	CHANNEL
CONFIGURATION	TRANSACTIONS
	STRUCTURE
	NETWORK
	REVENUE MODEL





La maggior parte delle aziende pensa all'innovazione in termini di offerta (cioè migliorare il prodotto, il processo o il servizio), ma ci sono altre dimensioni di innovazione all'interno del modello di business.



Innovating Next Generation Service
through Collaborative Design

OFFERING	Innovating the offering refers to innovation in terms of the products, processes and services that a business offers
EXPERIENCE	Innovating the experience refers to innovation in terms of how you engage with your customer or end user and how they engage with you.
CONFIGURATION	Innovating the configuration refers to innovation in terms of how your business is organised or structured to create value



- Amit, R., & Zott, C. (2021). Business Model Innovation Strategy. Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders. John Wiley & Sons.
- <https://www.nextgenpsf.co.uk/ngs-toolkit>