VUCA, servitization e Industria 4.0 Trasformare l'impresa per competere

I continui cambiamenti politici, sociali, economici e tecnologici mettono a rischio le aziende che non sanno adeguarsi velocemente. In questo scenario alcune capacità chiave faranno la differenza. Innovare-servitizzare i prodotti-servizi, sfruttare velocemente le nuove opportunità tecnologiche (Industria 4.0) e fornire prodotti su misura e attivano velocemente nuovi vantaggi competitivi

di Giorgio Merli*

È indubbio che le trasformazioni in corso nel mondo del business stiano oggi avvenendo in modo quasi frenetico con una logica di forte *de-regulation*. I tradizionali settori industriali hanno perso di significato e i notevoli cambiamenti socio-economici in atto stanno aggiungendo imprevedibilità, turbolenza e volatilità. Si pensi solamente al cambiamento delle strategie industriali di importanti Paesi quali Stati Uniti, Russia e Cina. Con la gestione di Donald Trump, gli Stati Uniti sembrano abbandonare il ruolo di paladini del libero scambio per lasciarlo, paradossalmente, alla Cina. La Russia, da parte sua, ha capito quanto rischiosa fosse una strategia basata solamente sullo sfruttamento delle risorse energetiche e ha rilanciato le sue strategie industriali. Di fatto sta trasformando il problema dell'embargo in una opportunità di ripristino di produzione autonoma, fatto che si ritorcerà doppiamente su Paesi come l'Italia.
Questo nuovo scenario, con i suoi continui cambiamenti politici, sociali, economici e tecnologici (VUCA World)[1], costituisce una situazione di grande rischio per le aziende che li subiscono senza sapersi modificare adeguatamente e con la necessaria velocità.
È infatti chiaro che gli attuali vantaggi competitivi di un'impresa non risulteranno più tali in breve tempo. In alcuni settori già in tre-sei mesi si può perdere la propria competitività. Più in generale, un anno di stasi è sufficiente per mettere in crisi la maggior parte delle aziende.
Tale situazione presenta però anche grosse opportunità di crescita per le imprese che sapranno sfruttare i nuovi spazi offerti da questi cambiamenti. Ulteriori opportunità sono offerte dalle veloci evoluzioni tecnologiche in atto, capaci di abilitare nuove modalità di rapporto con il cliente rendendo velocemente obsolete le precedenti catene del valore. Il trend più evidente è quello della vendita attraverso il servizio di prodotti che precedentemente venivano venduti come puro prodotto.
I vantaggi competitivi sono dunque sempre più volatili (*transient*)[2] e ogni piccolo cambiamento nell'ecosistema in cui le aziende operano genera un diverso equilibrio con correlate opportunità di maggiore, diverso o completamente nuovo business. Si pensi per esempio ai nuovi scenari connessi alla realizzazione delle smart city. L'analisi degli ecosistemi di business a esse correlati presenta un ventaglio di 10-15 famiglie di nuovi servizi, con un'ottantina di nuove aree di business (quali la Smart Mobility e lo Smart Lithing), per un totale di più di mille nuovi servizi elementari (in B2G, B2C, B2B)[3].
Sia per i repentini e imprevedibili cambiamenti sia per quelli prevedibili, ciò che farà la differenza sarà la superiore capacità di cambiamento rispetto ai concorrenti. Più precisamente le aziende vincenti già sono – e saranno sempre più – quelle

* *Giorgio Merli è Consulente di Multinazionali e Governi, docente in Università in Italia e all'estero*

[1] *VUCA: Variable, Uncertain, Complex, Ambiguous*
[2] *Per approfondire vedere il libro di Gunther McGrath R. (2013),* The End of Competitive Advantage, *Mondadori, Milano*
[3] *B2G, Business to Government; B2C, Business to Citizen; B2B, Business to Business*

che si dimostrano più reattive e proattive nel cambiare o riallineare le proprie strategie, le proprie value proposition e i propri modelli di business.
In questo scenario alcune capacità chiave faranno dunque la differenza[4]: la capacità di innovare-servitizzare i prodotti-servizi (innovation and Servitization); la capacità di sfruttare velocemente le nuove opportunità tecnologiche (Industria 4.0); la capacità di progettare, ingegnerizzare e fornire prodotti su misura (mass customization); la capacità di attivare velocemente nuovi vantaggi competitivi; la capacità di riallineare-innovare continuamente il modello di business; la capacità di 'Gestire per priorità' per risultati 'Breakthrough'; la capacità di sviluppare una realtà di management 'by Human Dynamics' in ambiente 4.0.
All'interno di queste capacità chiave i principali driver strategici sono sicuramente costituiti dalla Servitization e dall'Industria 4.0, dove la Servitization rappresenta la principale dimensione di riorientamento strategico e l'Industria 4.0 il contesto tecnologico 'abilitante'. In questo articolo tenterò di dare una panoramica generale a riguardo, approfondendo per ora – ma anch'esso solo parzialmente – il tema dell'Innovation and Servitization.

La capacità di Innovare/ Servitizzare Prodotti/Servizi (Innovation and Servitization)

La Servitizzazione è stato uno dei principali driver strategici degli ultimi 20 anni e lo è oggi ancora di più grazie alle evoluzioni tecnologiche che abilitano la facile vendita-fruizione dei prodotti sotto la forma di servizi. Di fatto la Servitizzazione costituisce oggi la fonte di maggior innovazione per le aziende (in buona parte in sostituzione della tradizionale innovazione del solo contenuto tecnologico del prodotto-servizio).
Il trend di Servitizzazione è visibile un po' in tutti i settori e sta facendo configurare proposte sempre più articolate nella loro componente 'servizio', in un *continuum* di *offering* che va dal puro tradizionale prodotto al puro servizio (concetto rappresentato in Figura 1 e, con esempi nel settore Automotive, in Figura 2 e 3). L'implementazione di modelli Industria 4.0 e delle relative tecnologie sta recentemente dando un ulteriore 'overboost' a tale trend.
La Servitizzazione riguarda di fatto una stretta integrazione tra prodotto e servizio e può assumere configurazioni diverse a seconda che riguardi il B2C o il B2B o, soprattutto, che avvenga in down-stream, up-stream nella catena del valore o semplicemente orizzontalmente-lateralmente.

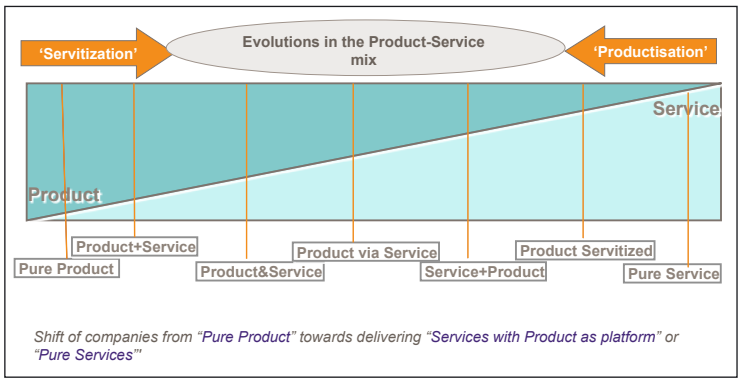


Figura 1. Trend di servitizzazione

La Servitizzazione 'Down-stream': il trend della vendita di servizi anziché prodotti

La Servitizzazione 'Down-stream' è la modalità con cui in alcuni settori le aziende si garantiscono una maggiore, e soprattutto più duratura, vendita dei loro prodotti attraverso un servizio che ne comporti l'utilizzo (fornito al cliente finale direttamente o attraverso loro clienti business). Un esempio a riguardo è la vendita di smartphone attraverso contratti telefonici (e in questo caso anche l'operatore telefonico ne trae vantaggio perché 'fidelizza' il suo cliente attraverso la vendita vincolante a rate in bolletta del device). Un altro esempio è quello delle auto vendute alle aziende attraverso flotte (proposte da società di Fleet management più o meno indipendenti dalla case costruttrici di auto). Nel B2B tale modalità può riguardare anche prodotti non facilmente immaginabili in tale logica, quale gli aerei militari venduti in '*pay as you fly*' (cioè per ore di utilizzo e quindi usati come servizio) o impianti di packaging in comodato d'uso e remunerati attraverso il pagamento basato sul numero di pezzi prodotti-pacchettizzati.

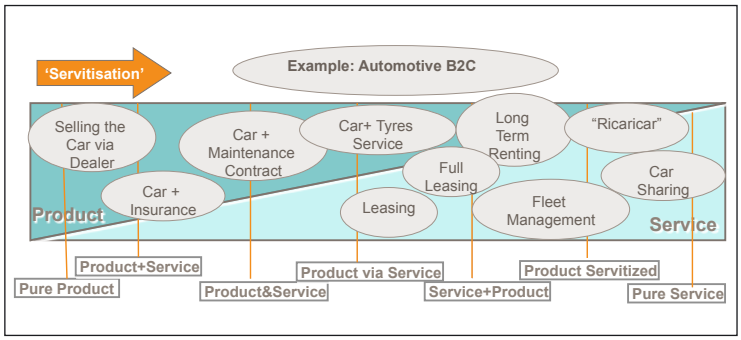


Figura 2. Servitizzazione nell'Automotive B2C

[4] *Per approfondire vedere il libro di Merli G., Gelosa E., Fregonese M. (2010),* Surpetere. La competizione creativa efficace e sostenibile, *Guerini e Associati, Milano*

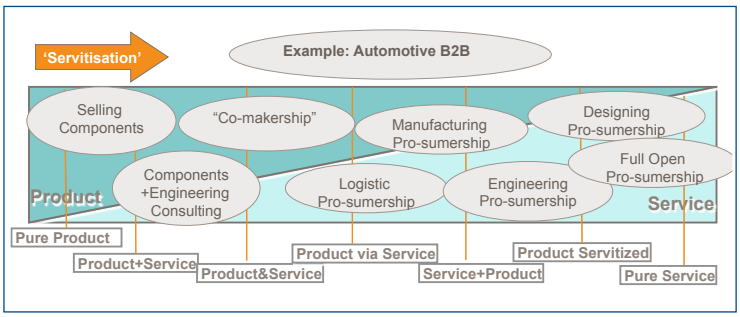


Figura 3. Servitizzazione nell'Automotive B2B

La Servitizzazione 'Up-Stream', la vendita self service

Questo tipo di Servitizzazione può anche essere individuato con il termine *Pro-sumership*[5] ed è probabilmente in questo momento la dimensione più innovativa. Con tale termine si intende un nuovo tipo di rapporto tra cliente-consumatore e fornitore. In questa nuova modalità il tradizionale cliente-consumatore che riceveva in passato dal fornitore in modo passivo un prodotto pre-configurato (in modo standard o anche eventualmente per lui personalizzato), può avvalersi di un ruolo più proattivo: invece di essere passivo ricevitore del prodotto, può partecipare pro-attivamente alla sua preparazione-configurazione-consegna. Il minimo livello di *Pro-sumership* prevede che il cliente possa autoconsegnarsi il prodotto, che il fornitore gli rende disponibile, 'auto-prelevandolo' dal magazzino fisico o virtuale del fornitore stesso (in genere via internet). Questa prassi è già usuale in B2B in alcuni settori. Livelli superiori di 'Pro-sumership', che stanno diventando anch'essi normali, sono quelli in cui il cliente B2C può anche auto-configurarsi il prodotto (come proposto da Dell già un po' di anni fa, seguita poi da Nike e altri). In questi casi il fornitore non si limita a vendere un prodotto, ma mette a disposizione anche il servizio di poterselo configurare e consegnare in modo proattivo, cioè in self-management. Con questa modalità l'azienda produttrice aumenta la sua potenza di vendita grazie al fatto che mette a disposizione del consumer la possibilità di usufruire del servizio di personalizzarsi il prodotto e di autogestirne la consegna. Si tratta di una nuova tipologia di value proposition, prodotto-servizio, che presenta opportunità di business ancora più interessanti per le imprese che operano nel B2B. Con tale modalità alcune aziende riescono a spiazzare completamente i concorrenti. Si pensi a tal riguardo per esempio alla possibilità da parte del fornitore di poter vendere ai suoi clienti l'uso dei suoi processi produttivi o addirittura dei suoi sistemi di ingegnerizzazione. In questo caso i clienti possono configurare in self-service i componenti necessari per i loro prodotti sulla base delle specifiche di customizzazione per ogni possibile variante del prodotto. È questa una situazione in cui il fornitore non vende più il prodotto al cliente, ma il servizio di 'farsi da solo il prodotto'. Possono essere inquadrate in questo stream (upstream) anche le collaborazioni produttive B2B riguardanti una estensione a monte della co-gestione operativa delle produzioni destinate al cliente (siano esse caratterizzabili come outsourcing di attività precedentemente svolte dal cliente o semplicemente una maggiore integrazione di forniture precedentemente realizzate in modalità completamente indipendenti). In questo caso si tratta delle configurazioni già sviluppate fin dagli Anni 90 nell'ambito dell'adozione da parte delle aziende occidentali di modelli di relazione fornitore-cliente ispirati dalle rivoluzioni organizzative realizzate dall'industria giapponese. Esse venivano inquadrate allora come configurazioni di 'comakership-partnership'[6] (terminologia tuttora concettualmente valida).

Servitizzazione 'orizzontale-laterale': allargare il campo di azione

Questa dimensione riguarda il ricorso alla vendita-utilizzo di servizi 'contigui' ai propri prodotti-servizi. Si tratta di fatto di un *Service Enlargement*. È generalmente utilizzato per fidelizzare-trattenere clienti che altrimenti sarebbero poco fedeli. È di utilizzo crescente nel mondo delle utilities (Energia, Telco, Poste, ecc.), dove la liberalizzazione dei mercati fa sì che il cliente-utente possa facilmente cambiare fornitore (potendo oggi farlo a costo zero in pochi giorni). È così che, per esempio, un fornitore di energia propone servizi allargati orizzontalmente integrando nella sua offerta anche servizi di Telefonia, internet, Pay tv, ecc. (i cui contratti hanno durata più lunga e/o maggiori barriere all'uscita). Tale modalità si è rapidamente allargata ad altri settori. Nel caso di B2B (utility per le aziende) tale allargamento può prevedere anche servizi IT o di gestione-manutenzione degli immobili e/o degli impianti.

L'importanza economica della Servitizzazione

È un fatto certo che oggi i maggiori volumi di business delle economie avanzate (Cina compre-

[5] *Concetto apparso nei volumi di Merli G. (1992),* L'Azienda Dinamica, *ISEDI, Torino e di McHugh P., Merli G., Wheeler A.,* Beyond Business Process Reengineering, *John Wiley & Sons Inc Print on, New York*
[6] *Per approfondire vedere libro di Merli G. (1991),* Comakership, *Productivity Inc, Usa*

sa) sono nel settore dei servizi. In questi Paesi essi rappresentano il 70-85% del Pil nazionale e contribuiscono all'80-95% della sua crescita con una incidenza sempre maggiore.
Negli Stati Uniti nel 2015 il Manufacturing ha rappresentato solo il 25% del totale Pil del Paese (8.078 su 31397 miliardi di dollari, stando ai dati di BEA-U.S. Department of Commerce) e i Servizi hanno generato l'80% dell'aumento di produttività degli Usa dal 1995 a oggi (fonte Uday Kamarkar, Ucla University). Ben il 50% del Pil nazionale è oggi ascrivibile al solo servizio di 'gestione delle informazioni', che è peraltro anche l'unico quadrante in crescita nella matrice Pil per prodotti-servizi.

La capacità di sfruttare velocemente le nuove opportunità tecnologiche (ambiente Industria 4.0)

Si tratta innanzitutto della possibilità di adottare soluzioni tecnologiche che rendono più appetibili e fruibili prodotti e servizi già esistenti. Si pensi a tal riguardo, come esempio, alle modalità di pagamento via smartphone, alla gestione delle prenotazioni via internet mobile, a tutte le app con i relativi contenuti di business. In realtà, molto spesso, queste nuove modalità costituiscono esse stesse oggetto di nuovo business. Infatti, persino laddove i prodotti innovativi sembrano essere la maggiore fonte dei ricavi (iPhone, ecc.), probabilmente essa è invece è costituita dall'utilizzo delle app stesse. Paradossalmente la necessità di garantirsi il mercato degli utenti delle app fa sì che si debbano innovare i prodotti proprio per garantirsi tale mercato di servizi ad alta redditività marginale e durata nel tempo.
Si tratta però anche di opportunità di modifica della catena del valore o della stessa value proposition. A questo riguardo sarebbe sufficiente segnalare l'enorme crescita o nascita di nuovi servizi smart connessi allo sviluppo delle smart city. In un recente studio fatto da un team da me coordinato per uno dei maggiori operatori mondiali del mondo nel business delle utility e dell'energia, si sono individuate a riguardo (come già anticipato) 12 famiglie di servizi (dal trasporto al turismo, alla sorveglianza, ecc.) ognuna delle quali contiene una decina di smart service (quali lo Smart Lighting o la Smart Mobility). Questi ultimi, a loro volta, contengono ognuno una decina di possibili servizi elementari (quali lo Smart Parking) da proporre-vendere-far usufruire ai clienti B2C-B2B-B2G (cittadini, aziende, amministrazioni locali). Si tratta dunque di un migliaio di servizi da 'smartizzare', o da attivare come nuovi, per i quali vanno creati i necessari modelli di business.
I player di questi nuovi business, abilitati da nuove tecnologie, sono di vario tipo: fornitori di utlitiy, amministrazioni pubbliche, società telefoniche, società informatiche, aziende automobilistiche, ecc. e una miriade di piccole aziende di nicchia e di startup. La guerra per accaparrarsi tali business facendo leva sulle opportunità tecnologiche è appena iniziata! Ma è in atto una grande evoluzione anche nel mondo del manufacturing tradizionale, laddove l'Industria 4.0 sta abilitando nuove modalità di fare business o almeno, di rendere più produttive e flessibili le supply chain e le produzioni esistenti. Dal punto di vista delle capacità industriali, uno dei principali contributi offerti dall'Industria 4.0 alle aziende produttive è quello della realizzazione di capacità di mass customization.

La capacità di progettare, ingegnerizzare e fornire prodotti su misura

La mass customization costituisce una delle principali prerogative dell'Industria 4.0. Con ciò si intende la capacità di produrre prodotti personalizzati con tecnologie industriali ad alta efficienza (che in passato venivano invece concepite per produzioni ripetitive di massa, in economie di scala). In tale situazione un'azienda, oltre a mantenere l'offerta dei suoi prodotti standard, può offrire al mercato la possibilità di avere prodotti personalizzati, cioè 'su misura'. Ciò può avvenire sulla base di alcune configurazioni di riferimento, oppure facendo assemblare componenti in modo personalizzato attraverso un configuratore, oppure – meglio ancora – producendo un prodotto completamente o parzialmente personalizzato. In tale caso si realizza la situazione del cosiddetto 'prodotto virtuale', che cioè non esiste fino a quando non incontra una specifica richiesta di configurazione da parte di un cliente che lo fa diventare reale. L'Industria 4.0, grazie alle evoluzioni delle tecnologie avvenute nell'ultimo ventennio, riesce a dar corpo a tale capacità. In realtà non si tratta di paradigmi produttivi nuovi. Essi erano già stati concettualmente studiati e predisposti (in attesa di adeguati sviluppi delle tecnologia) all'inizio degli Anni 90. Tali studi erano stati effettuati nell'ambito di progetti promossi da alcune organizzazioni preposte allo stimolo della competitività, quali il DoD (il Dipartimento della Difesa americano), l'Unido (United Nations Industrial Development Organization) e il Miti (Ministero giapponese per il commercio estero). Sono stato personalmente coinvolto in alcuni di tali progetti (in Usa e in Giappone) che erano in genere definiti con titoli del tipo 'Manufacturing 21st'.

In tali ambiti si erano concepiti nuovi modelli produttivi, individuati con termini più o meno nuovi, quali: Holonic manufacturing, Agile manufacturing, Connected manufacturing, Smart factory, Adaptive manufacturing, Real time manufacturing, Ondemand manufacturing, ecc.[7]
In questi studi si erano anche approfondite soluzioni specifiche per alcuni settori. Nel settore automotive, per esempio, si era messo a punto un modello produttivo per poter fornire al cliente un'auto completamente personalizzata in tre giorni dall'ordine. Il progetto non fu poi reso operativo in quanto il mercato non era considerato maturo e, soprattutto, le normative di omologazione e gli investimenti necessari risultavano alquanto difficili da gestire. L'Industria 4.0 consente oggi di abilitare più facilmente tali modelli.

La capacità di attivare velocemente nuovi vantaggi competitivi

Se è vero che i vantaggi competitivi risultano essere sempre più *transient*, cioè poco duraturi, volatili, spesso non sostenibili o eguagliati da concorrenti, risulta fondamentale la capacità di modificarli velocemente per meglio competere. Meglio ancora se si riesce a trovarne di innovativi, capaci di evitare la concorrenza e di mettere l'azienda in situazione di s*urpetition* anziché di *competition* (cioè di poter offrire qualcosa che altri ancora non sanno offrire e quindi evitare di dover competere su prezzo-qualità-delivery).
Per questo scopo sono fondamentali due capacità: quella di saper velocemente analizzare il proprio profilo competitivo decidendo cosa migliorare-cambiare-aggiungere, e quella di saper attivare le *capability* necessarie. Per quanto riguarda la 'profilazione competitiva', cioè per ricercare quali fattori competitivi conviene migliorare o quali nuovi attivare, le aziende fanno ricorso a strategie di profilazione del tipo 'Oceano blu'[8]. Per quanto riguarda l'attivazione delle nuove necessarie *capability*, spesso occorre ricorrere a una revisione del modello di business e delle sue capacità di prestazione.

La capacità di riallineare-innovare continuamente il modello di business

Questa capacità è quella che consente di dar corpo e attuazione ai nuovi fattori di vantaggio competitivo desiderati, quando è richiesta un'azione sul modello di business esistente. Essa risulta ancora più importante se occorre attivare nuovi ruoli o posizionamenti nell'attuale o nuova catena del valore. Questi nuovi riposizionamenti strategici richiedono capacità di analisi degli ecosistemi di business in cui si opera, allargando notevolmente la prospettiva di approccio agli stessi. Oggi infatti il business si sviluppa molto spesso attraverso catene del valore e ruoli che esulano dai tradizionali settori di business. Buona parte di queste necessità di revisione-adattamento del modello di business deriva proprio dall'attivazione di strategie di servitizzazione.
A volte si tratta solamente di potenziare alcune capability aziendali, magari riducendone altre. In generale si tratta di un riallineamento strategico delle attività di business con logica di focalizzazione su quelle 'core', cioè su quelle prioritarie per la realizzazione e il perseguimento degli obiettivi strategici del momento.
Ne deve ovviamente conseguire la capacità di adozione di nuove metodologie di riconfigurazione veloce dell'organizzazione. A riguardo ne esistono di veramente innovative. Si rimanda alla bibliografia esistente.

La capacità di 'gestire per priorità' con risultati 'breakthrough' in modo dinamico

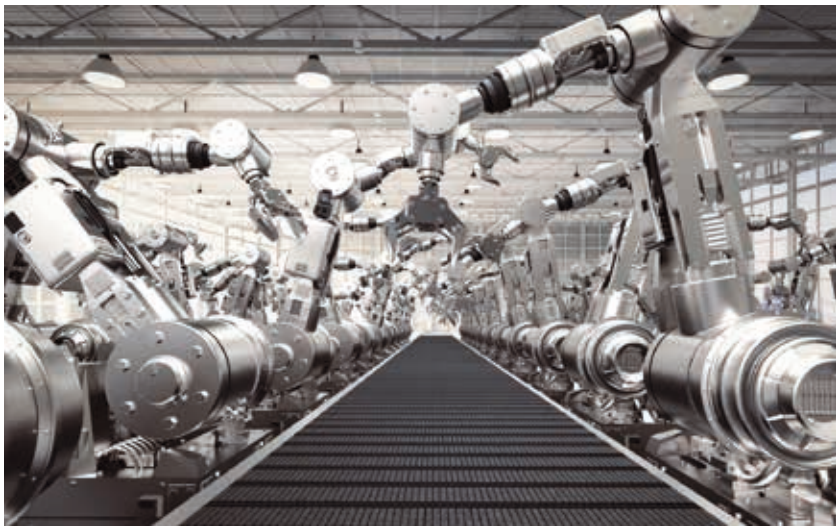
In un mondo VUCA ogni metodologia di management con logica di ottimizzazione si dimostra completamente fuori luogo. Non ha senso ottimizzare le priorità di business con fattori-obiettivi meno importanti, non c'è comunque tempo sufficiente per farlo, il focus va messo su come aumentare-modificare il 'numeratore' e non su come ridurre il 'denominatore'. Oggi si vince

[7] *Per approfondire vedere Merli G., Saccani C. (1994),* L'Azienda Olonico-Virtuale, *IlSole24ore libri, Milano; Merli G. e altri autori (1996),* Oltre il Business Process Reengineering, *IlSole24ore libri, Milano*
[8] *Chan Kim W., Mauborgne R. (2005),* Blue Ocean Strategy, *Harvard Business School Publishing*

più con l'efficacia che con l'efficienza. Meglio lasciare ai Paesi a basso costo del lavoro la competizione sull'efficienza per invece dedicarci *ad offering* a maggior valore reale o percepito dal mercato. Nel caso del valore percepito si tratta di luxury *brand, premium prices, customization, specialization, innovation*, ecc.. In ogni caso l'impossibilità di gestire in modo deterministico obiettivi e azioni nel mondo VUCA, impone di 'disaccoppiare' i processi di management da quelli di management control. È infatti impensabile poter gestire operativamente un business prendendo decisioni basate su standard e obiettivi a budget in una realtà dove obiettivi previsti come facili diventano improvvisamente molto sfidanti e obiettivi sfidanti possono poi rivelarsi più facili del previsto o addirittura impossibili. La cosa certa che la realtà che si incontra operativamente è molto spesso diversa da quella prevista e pianificata. I manager, educati nei decenni passati a essere di fatto dei *controller*, sono ora chiamati a essere sempre più imprenditori. Viene infatti loro richiesto di assumersi dei rischi connessi a situazioni non previste e di focalizzarsi su priorità che possono anche cambiare improvvisamente. In alcuni settori, per esempio quello dei chip (dove il mercato è molto variabile e veloce), ci si trova in situazioni in cui le priorità o i focus possono cambiare di mese in mese. Ciò vale anche per gli obiettivi sui KPI di performance, data la variabilità dei vantaggi competitivi dello scenario. Inoltre, anche a causa di tale variabilità, molto spesso occorre ottenere grossi incrementi prestazionali in breve tempo. Quanto sopra implica due capacità (su cui essere meglio di concorrenti): la capacità di individuare-rivedere le priorità e di saperne fare un veloce ed efficace deployment; la capacità di ottenere velocemente importanti risultati ('breakthroughs') su tali priorità.

La capacità di sviluppare una realtà di 'Human Dynamics' in ambiente 4.0

La necessità di avere una gestione molto dinamica deriva già dal tipo di management focalizzato descritto al punto precedente. Con tale tipologia di gestione, infatti, le risorse devono essere gestite in modo molto dinamico, potendo allocarle e coordinarle più sulla base degli obiettivi prioritari che dei presidi gerarchico-funzionali. Ma la tradizionale logica gerarchico-funzionale viene comunque scardinata alla base dal tipo di organizzazione richiesto dall'ambiente Industria 4.0. In tale realtà l'organizzazione diventa più orizzontale e aperta e prevede capi al servizio degli operatori in prima linea (sul cliente, sulla macchina, sul problema, sull'obiettivo, ecc.) e non al loro comando. Si parla infatti di *Open Leadership* (interviene-supporta il capo più adatto alla situazione, che quindi diventa un capo 'variabile') e di *Holarchy* (autorità decentrata, autonoma, multipla, temporanea). Il tutto per gestire in modo efficace, efficiente e dinamico le necessarie combinazioni operative che consentono di attuare i vantaggi competitivi dell'Industria 4.0. Come ben sappiamo essa prevede infatti l'integrazione sul campo di 'macchina-uomo-virtuale' (organizzazione e gestione possibili grazie alle nuove tecnologie).



La capacità di innovazione è la chiave del successo

Nel mondo del business vincono le aziende che hanno prestazioni superiori ai concorrenti, tutto è relativo. A volte bastano piccoli vantaggi a volte ne occorrono di notevoli affinché si trasformino in reali valori percepiti dal mercato. In alcuni settori le sfide sono maggiori che in altri. Una cosa però è certa: nel mondo VUCA la logica del miglioramento continuo oggi non è più sufficiente per vincere. Occorre realizzare miglioramenti 'breakthrough', progredire per *quantum leaps*, ma soprattutto avere maggiori capacità strategiche e imprenditoriali e dispiegarle in modo organizzato. Il tutto sviluppando (più velocemente dei concorrenti) nuove capacità di innovazione e cambiamento continuo di strategie, value propositions, vantaggi competitivi, modelli di business, processi gestionali sfruttando quanto la tecnologia sta mettendo a disposizione. Più grande sarà il vantaggio rispetto ai concorrenti, più l'azienda si troverà in una situazione di 'surpetition' (capace di avere mercato e di imporre i propri prezzi) invece che di 'competition' (dove sarebbe invece costretta a competere proponendo minori prezzi o migliore qualità o migliore consegne, a parità di prodotto-servizio offerto).