

# Prefazione

di *Luca De Biase*

Non scegliamo il contesto storico nel quale ci è dato vivere. Il dopoguerra era un periodo di sviluppo complessivo dell'Occidente, impegnato in una gara – vincente – contro il mondo sovietico: il progresso tecnologico appariva come una sorta di linea diritta che portava benessere. Le imprese potevano filare sulla cresta dell'onda di una crescita generalizzata, organizzandosi semplicemente per produrre in modo efficiente e vendere in modo convincente. In questo inizio di terzo millennio, il clima è cambiato – letteralmente – e il procedere della storia appare fondamentalmente caotico. Una successione di shock profondi e incessanti richiede alle organizzazioni una straordinaria capacità di resilienza. Per le imprese significa imparare a leggere il contesto storico, per non essere costrette a una tattica di adattamento al cambiamento e per impostare invece una strategia di anticipazione delle nuove sfide che si preparano. È richiesta una modifica strutturale dell'impostazione con la quale si fa business. Non basta saper fare bene i prodotti, occorre immaginare in che modo saranno adottati, in quale contesto culturale e congiunturale arriveranno sul mercato, con quali altre possibili soluzioni dovranno confrontarsi anche inopinatamente. I confini tra i settori sono messi costantemente in discussione, le definizioni dei mercati sono incessantemente ridiscusse, le tecnologie sono continuamente rinnovate. Insomma: le imprese si devono dare un'organizzazione «a prova di futuro». Che, non a caso, è la frase che uno dei padri di internet, Vint Cerf, ha usato per spiegare il criterio seguito per disegnare le tecnologie fondamentali con le quali è stata realizzata «la rete delle reti». Lui e i suoi colleghi volevano trovare una soluzione «a prova di futuro» nel senso che internet non solo doveva essere capace di resistere ai cambiamenti che inevitabilmente avrebbe incontrato sulla sua

strada ma che doveva essere anche adatta a essere usata per scopi che i suoi progettisti non potevano immaginare. E sono riusciti nel loro intento: internet ha reso possibile una delle più grandi ondate innovative della storia.

Dopo vent'anni di digitalizzazione, l'economia è ormai profondamente trasformata e continua a cambiare. La fase centrata sul web e le connessioni fisse hanno sfidato le imprese a trovare nuove modalità di vendita e di relazione con il cliente. La fase centrata sull'avvento delle connessioni mobili ha travolto abitudini e comportamenti sociali aprendo la strada a forme di organizzazione delle relazioni, anche in azienda, totalmente nuove e soprattutto suggerendo l'esplorazione di strutture di promozione dei prodotti e servizi fin troppo personalizzate. La prossima fase – con la robotica, il machine learning, la sensoristica e i big data – potrebbe cambiare profondamente il modo di produrre e fruire dei prodotti. La digitalizzazione è avvenuta: le sue conseguenze sono ancora da sviluppare in pieno. Ogni ondata innovativa costituisce un potenziale shock da anticipare. E non c'è modo di anticiparlo se non innovando. Sulla scorta di una capacità di leggere il contesto storico con atteggiamento empirico, aperto al cambiamento, orientato alla ricerca di opportunità. Un atteggiamento profondamente imprenditoriale.

Ogni nuova fase tecnologica è tutta da interpretare, in questo spirito. E non si può interpretare senza vedere, appunto, il contesto storico nel quale si inserisce. L'anticipazione delle mutazioni tecnologiche genera decisioni innovative che hanno senso soltanto se sono adottate e dunque se rispondono a esigenze emergenti più ampie. Il riconoscimento tipicamente imprenditoriale delle opportunità corrisponde all'immaginazione che consente di vedere queste esigenze emergenti. Le soluzioni seguono.

Per riuscire in un simile scenario competitivo occorrono capacità importanti. Soprattutto serve vedere oltre la cortina fumogena dell'esplosione di novità annunciate che ogni giorno cercano l'attenzione di tutti, coltivando una conoscenza delle dinamiche di fondo dello sviluppo nel mondo attuale: che è globale e locale, digitale e sociale, definito dalle regole dell'economia della conoscenza, nella quale il valore si concentra sull'immateriale, sulla ricerca, sul design, sull'informazione. Nell'intricato sviluppo di queste dinamiche non basta la persona visionaria, peraltro necessaria: occorre l'organizzazione abilitante, aperta, veloce, orientata a imparare. La leadership è collettiva. Il ritmo innovativo è orientato al lungo termine. Il piano di sviluppo assume l'aspetto di una forma di evo-