

Introduzione

Rubriche, telecamere, cercapersone, orologi da polso, mappe, libri, giochi da viaggio, torce elettriche, telefoni di casa, registratori tascabili, walkman, agende, sveglie, registratori di cassa, segreterie telefoniche, pagine gialle, portafogli, chiavi, frasari, radio a transistor, palmari, GPS per auto, telecomandi, sportelli delle compagnie aeree, quotidiani e riviste, servizi d'informazione sui numeri telefonici, agenzie di viaggio e assicurazione, guide ai ristoranti, calcolatori tascabili.

Che cos'hanno in comune tutte queste cose?

Ciascuna di esse è stata, o sta diventando, vittima della Big Bang Disruption, un nuovo tipo di innovazione così potente che può mettere a repentaglio imprese consolidate nel giro di qualche mese o addirittura di qualche giorno. La rapidità e l'enorme impatto della Big Bang Disruption sono il risultato di tecnologie devastanti che entrano di continuo nel mercato con il vantaggio di essere migliori e più economiche delle precedenti. In questo nuovo e duro mondo, i nuovi prodotti e servizi vengono alla luce trovandosi a competere simultaneamente sui prezzi, sulle prestazioni e sulla personalizzazione.

Grazie alle reti a banda larga (cioè ad alta velocità) e a standard informatici ormai presenti ovunque, nonché alla rapida diffusione di oltre un miliardo di dispositivi mobili, i consumatori di tutto il mondo possono scoprire queste novità rivoluzionarie – i *Big Bang disruptors*, cioè questi innovatori devastanti – non appena iniziano a esistere. Il marketing non è diretto dall'alto, ma dagli stessi utenti che generano gratuitamente gran parte della pubblicità (e delle attività del servizio clienti) attraverso i social network, i siti di re-

censioni, le piattaforme di microblogging e altri strumenti per la condivisione delle informazioni.

Il comportamento spesso controintuitivo di questi nuovi disruptor e degli innovatori che li creano ha già ridefinito le regole della partecipazione a settori high-tech fortemente competitivi, fra cui l'elettronica di consumo, l'informatica e le comunicazioni. Mentre la rivoluzione digitale continua a insinuarsi in ogni angolo della nostra vita, i Big Bang disruptor iniziano ad apparire in ogni settore.

Per ognuno degli articoli sopraelencati, per esempio, la fonte della devastazione è la stessa: lo smartphone programmabile, un dispositivo ibrido che abbina elaborazione informatica e comunicazioni ed è dotato di un'infinità di piccole applicazioni software. Le «app» possono essere piccole perché la maggior parte dei dati che sfruttano viene elaborata altrove, nella cosiddetta «nuvola» (il *cloud computing*). Questa combinazione di hardware, software ed elaborazione informatica distribuita ha rapidamente rimpiazzato un'ampia gamma di dispositivi, prodotti e servizi – alcuni dei quali esistevano da molto tempo, mentre altri erano innovazioni relativamente recenti.

Ben oltre i singoli prodotti e servizi, è il processo stesso dell'innovazione che sta subendo una devastazione. Le aziende e gli imprenditori che creano Big Bang disruptor non sono improntati al «business as usual». Invece di sviluppare i loro prodotti in segreto, lavorano sotto gli occhi di tutti, lasciando che gli early user collaudino e amplino ogni «iterazione» (cioè ogni nuova versione) dei loro progetti. Invece di fare affidamento su tecnologie e metodi di ricerca proprietari, si limitano ad abbinare componenti hardware e software preesistenti sempre più economici e successivamente introducono il risultato sul mercato.

Se falliscono, falliscono in tempi brevi. Se hanno successo, gli early user diventano collaboratori e perfino investitori, imprimendo l'impulso necessario per spiccare il salto nei mercati mainstream.

All'arrivo dei disruptor, ci sono poche possibilità di offrire una risposta competitiva. Le supply chain di settori maturi – che offrono beni che di punto in bianco diventano alternative superate e di livello inferiore – vengono improvvisamente destabilizzate o perfino devastate. Se non hai imparato a vedere l'arrivo dei disruptor molto tempo prima dei tuoi clienti, è la fine.

La Big Bang Disruption è la peggiore catastrofe per gli incumbent e i loro piani strategici cesellati con cura e, in generale, per chi si occupa di innovazione.

Questo libro vi aiuterà a evitarla.

Prima, però, un'introduzione. Insieme e separatamente, abbiamo studiato l'evoluzione delle innovazioni dirompenti (*disruptive*) per gran parte della nostra carriera. *Big Bang Disruption* sviluppa ulteriormente i contenuti dei nostri libri precedenti, compresi *Killer app*¹ e *Jumping the S-Curve*², che esaminavano l'impatto delle nuove tecnologie sulle strategie e sui processi che governano le imprese moderne. *Killer App* era un'analisi precoce di come Internet e altre tecnologie digitali siano passate dal back-office al front-office, trainando il cambiamento strategico invece di limitarsi a supportarlo. *Jumping the S-Curve* esplorava analogamente lo scarto temporale sempre più ridotto fra un'ondata di tecnologie dirompenti e quella successiva. Offriva consigli cruciali ai leader aziendali determinati a sopravvivere alle transizioni sempre più traumatiche in mezzo a queste tecnologie.

Il nucleo di *Big Bang Disruption*, invece, è lo studio che, insieme all'Accenture Institute for High Performance, stiamo conducendo da anni e in modo continuativo su come cambia la natura dell'innovazione dirompente. La ricerca esamina la natura della concorrenza e del cambiamento strategico in oltre trenta segmenti settoriali diversi, attraverso più di cento case study dettagliati – molti dei quali recenti, alcuni invece storici.

Abbiamo catalogato decine di Big Bang disruptor che sono comparsi apparentemente senza alcun preavviso per devastare i piani di alcune delle aziende più note del mondo, a volte portandole al fallimento. Abbiamo inoltre condotto interviste approfondite a imprenditori, investitori e manager in settori vecchi e nuovi. Abbiamo scoperto i segreti che permettono loro di individuare i prodotti/ser-

¹ Larry Downes, Chunka Mui, *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*, Boston, Harvard Business School Press, 1998 (trad. it., *Killer App. Strategie digitali per conquistare i mercati*, Milano, Etas, 1999).

² Paul Nunes, Tim Breene *Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There*, Boston, Harvard Business Review Press, 2011.

vizi potenzialmente devastanti prima dei concorrenti e di trovare i modi più rapidi e meno costosi per sperimentarli e determinare così se, o quando, siano pronti per le luci della ribalta.

Molti degli esempi più sensazionali – e la cosa non sorprende – provengono da alcuni degli innovatori tecnologici più apprezzati del nuovo secolo, comprese aziende come Google, Apple, Samsung, Sony e Microsoft. Altri giungeranno da imprese di cui forse fino a poco tempo fa non avevate sentito parlare, comprese start-up come Airbnb, Uber, Kickstarter e Udacity. Altri ancora verranno da incumbent che hanno appreso le tecniche della Big Bang Disruption, mettendo a disposizione nuovi prodotti e servizi fenomenali che fanno leva sugli asset e le capacità di cui sono già dotati. Alcuni esempi non sono neppure aziende: sono solo esperimenti che si sono trasformati in casi di successo straordinario senza necessariamente averne l'intenzione. Nelle pagine che seguono incontrerete accademici, artisti e perfino un liceale che sono riusciti, magari per caso, a creare innovazioni devastanti il cui arrivo ha scombussolato le strategie di grandi società quotate in borsa.

Non abbiamo, ovviamente, intrapreso il nostro lavoro partendo da zero. Esiste già una vasta e crescente letteratura sull'impatto delle tecnologie dirompenti sulla definizione e – l'execution della strategia di business, compresi libri ai quali abbiamo contribuito. Anche se non avrebbe molto senso passare in rassegna questi lavori dettagliatamente, gran parte di ciò che è stato scritto, in particolare l'opera di Joseph Schumpeter, Peter Drucker e lo storico Thomas Kuhn, resta una lettura non solo valida ma addirittura essenziale (la ricercatrice Carlota Perez, ci sembra opportuno aggiungerlo, ha usato in modo leggermente diverso l'espressione «big bang» per indicare le tecnologie rivoluzionarie – quel tipo di tecnologie che attraevano le killer app).

Tuttavia le nostre scoperte sul processo della Big Bang Disruption hanno anche creato una profonda frattura tra ciò che è emerso e le visioni meno recenti della strategia e della concorrenza. Ci teniamo a descrivere brevemente la fonte di questa frattura.

Nel corso degli ultimi venticinque anni, le teorie accademiche sull'innovazione dirompente sono evolute attraverso tre ere distinte. Prima dell'era dell'informazione, si riteneva che i nuovi mercati

fossero creati dall'alto verso il basso. Gli innovatori creavano beni differenziati, mirati a clienti che potevano permettersi di pagare di più ed erano disposti a farlo. Spesso conquistando il titolo di «beni di lusso», questi beni, grazie all'efficienza e alle economie di scala conseguite, scendevano poi a cascata nei mercati di massa sotto forma di versioni simili, seppur semplificate, vendute a prezzi inferiori. Pensiamo a tutti gli optional di un tempo per le automobili, che all'epoca erano considerati di lusso mentre oggi sono installati normalmente sulla maggioranza delle vetture – servosterzo, serrature, finestrini e freni, stereo di fascia alta, perfino il tettuccio apribile. Eppure il costo reale di una macchina di lusso oggi è molto inferiore del prezzo di un veicolo medio negli anni Cinquanta.

Secondo Michael Porter, professore della Harvard Business School, le imprese possono conseguire un vantaggio competitivo solo innovando sulla base di tre strategie «generiche», ciascuna delle quali implementa l'approccio top-down in modo diverso. Le aziende sono esortate o a differenziare le proprie offerte di mercato dotandole di caratteristiche speciali che giustifichino un prezzo superiore a quello di mercato (premium price), oppure a ottimizzare le efficienze produttive e vendere a un prezzo inferiore a quello dei concorrenti. La terza strategia generica descritta da Porter è una variante delle prime due: servire un solo segmento del mercato ma molto, molto bene. Tuttavia costi bassi e valore elevato sono semplicemente incompatibili.

Nel suo importante libro del 1997 *Innovator's Dilemma*³, però, Clayton Christensen mise in discussione la visione top-down dell'innovazione e sostenne in modo convincente che i disruptor spesso seguono un percorso dal basso verso l'alto. Nell'era attuale, la seconda della teoria dell'innovazione dirompente, le tecnologie dirompenti vengono alla luce con meno valore e meno caratteristiche delle tecnologie supportate in quel momento dal mercato, ma

³ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press, 1997 (trad. it., *Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono assicurare il successo alle imprese agili e intraprendenti*, Milano, Franco Angeli, 2001).

con un prezzo significativamente più basso, perlomeno per i clienti disposti ad accettare una qualità inferiore.

In un noto esempio, Christensen dimostrò come le attrezzature di scavo basate sui nuovi attuatori idraulici alla fine abbiano rimpiazzato i più vecchi macchinari a cavi guidati. Le prime scavatrici idrauliche erano più economiche, ma troppo poco potenti per gestire opere impegnative. Così i loro produttori diedero vita a un mercato di nicchia commercializzando piccoli retroescavatori in grado di scavare seminterrati nelle case di periferia. Era un mercato troppo piccolo perché i produttori di vanghe rinforzate se ne interessassero. Ma con l'andare del tempo, a mano a mano che la tecnologia idraulica è progredita, le funzionalità dei macchinari più piccoli sono migliorate fino a metterli in condizione di competere per accaparrarsi gli ordini di ogni segmento di clientela coperto dagli incumbent. Alla fine le macchine idrauliche sono state in grado di fare tutto ciò che potevano fare quelle a cavi guidati, e a un prezzo inferiore. I disrupter hanno rimpiazzato molte delle aziende più vecchie, e sono diventati i nuovi leader del settore.

Per scampare al «dilemma dell'innovatore», Christensen intima agli incumbent di restare all'erta per individuare le tecnologie dirompenti sotto forma di prodotti sostitutivi di qualità inferiore che entrano nel mercato inizialmente accaparrandosi i clienti meno redditizi e poi, a mano a mano che la tecnologia migliora, risalgono fino a competere con i leader di mercato. In questo modello, si ritiene che i manager che rilevano i primi segnali di devastazione abbiano tutto il tempo per reagire testando la nuova tecnologia e preparandosi ad adottarla quando il prezzo e la performance la rendano accettabile per i clienti mainstream.

Nella terza fase della riflessione strategica sull'innovazione, W. Chan Kim e Renée Mauborgne, autori di *Blue Ocean Strategy*⁴, hanno aggiornato la versione bottom-up dell'innovazione dirompente progressiva fornendo esempi di innovatori che smettono del tutto di

⁴ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*, Boston, Harvard Business School Press, 2005 (trad. it., *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere*, Milano, Etas, 2005).

pensare ai prodotti tradizionali e ai concorrenti tradizionali. Piuttosto, questi disruptor fanno leva su bisogni nuovi e non soddisfatti in categorie esistenti, in certi casi addirittura mature, avvicinandole più o meno dai fianchi.

Capendo la gamma dei valori che i clienti attribuiscono alle combinazioni di caratteristiche di diversi prodotti e servizi, secondo questa visione, gli innovatori possono variare il mix puntando di più su alcune caratteristiche e di meno su altre, mirando a un determinato segmento del target. Cirque du Soleil, spiegano gli autori, ha adottato molte delle caratteristiche di un circo tradizionale, ma ha ridotto i costi eliminando gli artisti famosi, i numeri con animali e gli spazi che ospitano più produzioni. In seguito ha introdotto caratteristiche come le coreografie artistiche e gli spazi creati appositamente. Cirque du Soleil ha dato vita a un «oceano blu» che giustifica prezzi molto più elevati del circo tradizionale e piace a un gruppo di clienti che forse altrimenti non avrebbero avuto alcun interesse per gli spettacoli circensi.

Adesso siamo entrati in una quarta fase dell'innovazione: l'era della Big Bang Disruption. I nuovi disrupter attaccano i mercati esistenti non solo dall'alto, dal basso e ai fianchi, ma da tutte e tre le direzioni contemporaneamente. Poiché vincolano i loro prodotti alla crescita esponenziale e ai costi sempre più bassi delle nuove tecnologie, ciò che offrono può essere nello stesso tempo migliore, più economico e più personalizzato. Non solo per un gruppo di utenti, ma per tutti (o quasi tutti) i clienti. Questa non è innovazione disruptiva. È innovazione devastante.

L'immediatezza con cui la Big Bang Disruption può verificarsi pone un ostacolo insormontabile per gli approcci accademici tradizionali alla strategia. I piani strategici meticolosamente preparati alla Porter possono essere neutralizzati in un istante. La velocità di risposta relativamente rilassata raccomandata da Christensen, e perfino l'astuta ricerca di oceani blu su cui nessuno abbia navigato finora, possono essere catastrofiche. Aspettarsi che i mercati restino immobili mentre voi innovate selettivamente per migliorare la qualità o il prezzo è un presupposto molto pericoloso.

I vostri nuovi concorrenti operano senza essere soggetti ad alcuno dei vostri vincoli e non seguono le regole del passato. I loro Big Bang

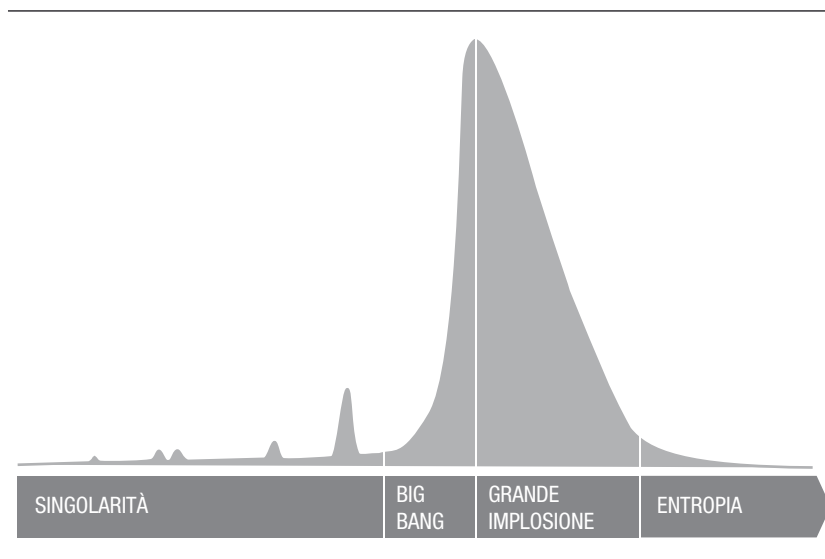
disruptor forse non hanno nemmeno l'intenzione di competere con i vostri prodotti. Potreste semplicemente rappresentare un danno collaterale nel loro sforzo frenetico di trovare nuovi mercati e accaparrarsi l'attenzione di più clienti possibili, il più rapidamente possibile.

Questo libro è diviso in due parti che hanno più o meno la stessa lunghezza. Partiamo da un'esplorazione della singolare anatomia della Big Bang Disruption: le sue origini, la sua execution e il suo impatto spesso sensazionale. Successivamente vi mostriamo ciò che dovete sapere per sopravvivere al suo arrivo nel vostro settore, e ciò che potete fare per sfruttarne il notevole potenziale per ricreare il vostro business e ridefinire i vostri mercati.

Anche se ci rivolgiamo principalmente agli executive dei settori esistenti, le lezioni della Big Bang Disruption sono altrettanto valide per gli imprenditori che stanno avviando la loro prima attività – i quali, se avranno successo, presto diventeranno incumbent. A prescindere dal vostro ruolo, dal settore in cui operate o dall'entità del bilancio della vostra impresa, la vostra nuova priorità dev'essere quella di creare questi nuovi disruptor, lanciarli e competere con quelli degli altri. Per questo motivo ci riferiamo a coloro che praticano la Big Bang Disruption, sia che lavorino in una start-up o in un'azienda consolidata, chiamandoli innovatori.

La prima parte esamina articolatamente il fenomeno della Big Bang Disruption – le forme che assume (Capitolo 1), le dinamiche economiche che la governano (Capitolo 2) e l'insolito ciclo di vita delle sue ascese e dei suoi declini (Capitolo 3).

La seconda parte vi mostra come reinventare la vostra impresa per creare i vostri Big Bang disruptor e come evitare una collisione fatale con quelli lanciati da altre aziende nella vostra stessa direzione. Questa parte è strutturata sulla base dei quattro stadi del ciclo di vita della Big Bang Disruption, che per analogia abbiamo chiamato come i quattro periodi descritti dall'omonima teoria che spiega la nascita e, alla fine, la distruzione dell'universo a noi noto: la Singularità (Capitolo 4), il Big Bang (Capitolo 5), la Grande Implosione (Capitolo 6) e l'Entropia (Capitolo 7). La Figura 1 mostra il minaccioso profilo che illustra i quattro stadi, profilo che, per ovvi motivi, abbiamo soprannominato la pinna di squalo.

Figura 1 La pinna di squalo

La Prima parte rappresenta la diagnosi della Big Bang Disruption. La seconda parte la cura. Mentre la maggioranza dei libri di business fornisce solo uno di questi servizi (di solito il primo), noi abbiamo cercato, nello spirito di un'innovazione migliore e più economica, di offrire entrambi.

La Seconda parte è strutturata sulla base di dodici nuove regole per la Big Bang Disruption, fondate sulle best practice di aziende di diversi settori che hanno seguito questo nuovo approccio all'innovazione per destabilizzare i mercati. Nel complesso, queste regole delineano un modello di Big Bang Disruption per la strategia e l'execution, essenziale per non limitarvi a lanciare un solo disruptor ma per ricreare la vostra impresa facendone un motore di innovazione continua. Ogni regola viene presentata attraverso esempi dettagliati di aziende di ogni foggia e misura che hanno seguito questi principi per creare una, o sopravvivere alla, Big Bang Disruption in ognuno dei suoi quattro stadi.

Sul tema degli esempi, vogliamo fermarci un momento per formulare una previsione che consideriamo attendibile. Se state leg-

gendo questo libro anche solo pochi anni dopo la sua pubblicazione, molti dei prodotti e servizi che descriveremo come Big Bang disruptor, e molte delle aziende che li hanno lanciati, saranno spariti, o quantomeno caduti dal piedistallo di leader dell'innovazione.

Ciascuno degli esempi che riportiamo – positivo o negativo che sia – è stato scelto per gli spunti che offre su determinati aspetti del processo di Big Bang Disruption e del successo o fallimento in ciascuno stadio. Non ci aspettiamo che molti dei disruptor di oggi continuino a generare un valore senza precedenti per i loro creatori, perlomeno non nelle forme in cui li abbiamo visti in precedenza.

I Big Bang disruptor, come spiegheremo, spesso hanno una vita molto breve. Per quanto sia difficile crearli e introdurli al momento giusto, la vera magia sta nel realizzarne più di uno. Poche imprese sono diventate maestre nell'arte della devastazione seriale, e anche per loro qualche passo falso in termini di management può essere sufficiente per andare incontro a un declino irrimediabile.

Non ci sembra necessario porgere delle scuse per il fatto che molti dei casi di questo libro – anche se non tutti – provengono dal mondo dei prodotti e dei servizi dell'elettronica di consumo, dell'informatica e della comunicazione, con un'enfasi particolare sulle tecnologie mobili basate sul cloud computing come gli smartphone e i tablet. L'informatica in mobilità è uno dei settori che hanno registrato la crescita più rapida nella storia dell'umanità. Negli anni peggiori della più recente crisi economica, spesso è stato l'unico settore a dare l'impressione di registrare un certo livello di crescita e di ottimismo tra i consumatori e i produttori. Ci sono anche altri motivi per concentrarsi sul settore mobile:

- *velocità*: il rapido ciclo di ricambio dei nuovi prodotti e servizi nell'informatica mobile – sia i dispositivi, sia le app – lo rende il settore con maggiore visibilità in cui la Big Bang Disruption si sta oggi verificando. È l'area in cui si vede più facilmente che cosa funziona e che cosa non funziona a mano a mano che gli innovatori sviluppano le nuove regole della strategia, dello sviluppo di prodotto, degli acquisti, del marketing e del servizio clienti. Ogni nuova generazione di dispositivi è accompagnata da nuove innovazioni di business, in grado

- di offrire lezioni preziose ai manager di ogni settore, che le studiano attentamente;
- *piattaforma*: l'informatica mobile è il trampolino di lancio per la disruption in qualunque settore in cui l'accesso alle informazioni pertinenti possa modificare il comportamento dei consumatori – vale a dire, in tutti i settori. Se un'app non ha devastato almeno una parte della vostra area di business finora, lo farà presto. Pertanto anche le imprese situate lontano dall'occhio del ciclone devono capire come la tecnologia mobile stia evolvendo, e le molte direzioni in cui gli effetti a catena delle sue innovazioni devastanti si stanno diffondendo;
 - *portata*: con oltre un miliardo di smartphone e di tablet già nelle mani di consumatori accaniti, gli imprenditori possono accedere facilmente a componenti su misura un tempo costosi, compresi schermi, sensori, processori e software riutilizzabili. Ogni genere di cosa, dai dispositivi di monitoraggio per il fitness ai droni per uso privato, viene prodotta usando componenti *off-the-shelf*, cioè già pronti, appositamente progettati per l'informatica mobile;
 - *ecosistema*: il mobile è anche diventato l'esempio più avanzato di settore che evidenzia una caratteristica fondamentale della Big Bang Disruption: la sostituzione di una supply chain tradizionale con un ecosistema. A differenza del flusso di informazioni e di beni per lo più statico e a senso unico dalle materie prime al consumatore, gli ecosistemi pongono l'enfasi su una forte interazione multidirezionale, sulla disciplina competitiva esercitata nei confronti di ogni partecipante da parte di tutti gli altri e sulla capacità di creare rapidamente nuove partnership, nuove iniziative e nuove imprese a mano a mano che la tecnologia evolve.

Questo libro propone anche un numero spropositato di esempi riferiti ad aziende degli Stati Uniti e dell'Asia Orientale, uno sbilanciamento per il quale ci sentiamo un po' in dovere di scusarci. Oggi, in gran parte grazie a una tradizione di ricerca accademica sull'imprenditorialità, un trattamento fiscale favorevole per chi investe nelle start-up e leggi che promuovono la libera circolazione

delle informazioni e del talento imprenditoriale, gli Stati Uniti sono leader incontrastati nello sviluppo di Big Bang disruptor. Domani, a seconda di come i governi reagiranno alle crescenti sfide lanciate dalle tecnologie devastanti, tale leadership potrebbe indebolirsi o persino sparire.

Le dodici regole della Big Bang Disruption, in ogni caso, non sono soggette ai confini nazionali. Hub tecnologici stanno spuntando praticamente ovunque esista quella connessione a Internet ad alta velocità che è necessaria per un rapido sviluppo e un accesso istantaneo a fornitori e clienti. Da Kansas City a Mosca, da Londra a Nairobi e da Santiago a Davao nelle Filippine, una nuova generazione di imprenditori sta rapidamente imparando i meccanismi degli *hackathons*, del crowdfunding e dell'innovazione combinatoria (che nasce cioè dalla combinazione di innovazioni più elementari) che descriveremo nelle pagine successive.

Ci aspettiamo senza dubbio che le nostre ricerche future ci portino lontano dalla Silicon Valley, e siamo molto interessati a vedere come altre culture incidano sui processi e sulle best practice descritte in questo libro.

La diffusione della Big Bang Disruption in tutto il mondo sottolinea la nostra convinzione che quasi tutte le imprese possano reinventarsi, malgrado sia un compito impegnativo, per far fronte alle nuove pressioni competitive. Il momento giusto per cominciare, però, è proprio questo. Mentre la velocità del cambiamento tecnologico continua ad aumentare, il consiglio di integrare queste regole nelle attività quotidiane di ogni membro del vostro executive team, nonché di ogni dipendente e ogni business partner, è il migliore che possiamo darvi per mettervi in condizione di essere citati come il prossimo esempio di azienda che ha creato un valore nuovo e fenomenale destabilizzando i suoi mercati.

Fino a che punto abbiamo centrato il nostro obiettivo? Spetta a voi deciderlo. Fatecelo sapere, usando qualunque tecnologia di condivisione delle informazioni preferiate. Ci teniamo davvero a conoscere il vostro parere – sul modello, sul processo e sugli esempi di successo e di fallimento che incontrate. Avvalendoci di Facebook, Twitter e della nostra rubrica intitolata «Big Bang Disruption» su Forbes.com, abbiamo fatto del nostro meglio perché il libro fosse il

risultato di un processo di crowdsourcing, raccogliendo altrettanto materiale dai nostri lettori quanto dalla nostra ricerca.

Come le aziende che studiamo, ci aspettiamo di cambiare drasticamente il nostro *modus operandi* nel corso del prossimo ciclo e di quelli successivi. Seguiteci, unitevi a noi, fateci le vostre rimozioni. Come la nostra ricerca ha mostrato chiaramente, questa è la migliore fonte di nuove idee per gli innovatori votati a migliorare le cose.

Larry Downes, Berkeley (California)

Paul Nunes, Boston (Massachusetts)