LE 10 POLARIZZAZIONI PER IL 2023

DA "FLOW" A "MOOD"

Gli eventi degli ultimi anni hanno trascinato, sballottato e accompagnato le nostre vite come quelle correnti marine e quei turbini dei fiumi che muovono incessantemente oggetti e corpi. Ci siamo abbandonati al flusso della corrente come a voler manifestare ineluttabilità e consapevolezza del non poter riuscire a gestire traiettorie e velocità. E, dopo aver atteso che l'onda di ritorno dello tsunami ristabilisse il precedente livello del mare, nel corso del 2022 ci siamo impegnati nel recuperare la normalità per poi scoprire di essere **nuovamente in balia delle correnti**, questa volta di guerra, che hanno fatto riaffiorare parole che davamo perse nel passato come **inflazione** ed **economia bellica**.

I recenti "flussi" di cambiamento, come di consueto, hanno impattato le nostre percezioni e le nostre abilità di controllo. Come è sempre accaduto nella storia dell'evoluzione umana abbiamo affidato alle nostre competenze scientifiche e tecnologiche la possibilità di riprendere il controllo sulle cose e sulle nostre vite. Le priorità dell'urgenza e le dinamiche degli investimenti ci hanno portato alle soglie di una nuova accelerazione tecnologica tra evoluzione dell'AI e l'affermazione della genetica. Questi nuovi flussi di cambiamento comporteranno nuove situazioni in cui il nostro presunto controllo risulterà fuori equilibrio.

Dovremo nuovamente far ricorso alla nostra capacità di adattamento sviluppando un nuovo "stato d'animo" che ci consenta di interiorizzare ed elaborare l'instabilità e il disequilibrio come norma delle nostre vite. **Stato d'animo che riguarda noi come persone, come professionisti, come genitori ed esseri sociali**. Uno stato d'animo che riguarda

le aziende, i modelli organizzativi e i modelli di business. Questo passaggio **dalla necessità di affrontare e risolvere il "flusso" del cambiamento all'attitudine intellettuale e operativa di uno "stato d'animo"** capace di gestire il disequilibrio, dà seguito all'anno appena conclusosi caratterizzato, secondo quanto indicato dal dizionario inglese Collins, dalla parola "**permacrisis**". Neologismo che indica «un periodo esteso di instabilità e insicurezza», il nuovo contesto è un **disequilibrio costante di incertezza e preoccupazione**.

Una teoria diventata leggenda nel campo dell'innovazione afferma che i tempi di crisi sono accompagnati anche da grandi esplosioni di creatività. Per avvalorare questa affermazione, relativamente agli ultimi secoli, si indica la Prima guerra mondiale e la crescita del modernismo nella pittura e nella letteratura con le sue correlazioni con la scienza e la tecnologia. La Seconda guerra mondiale e l'evoluzione della società dei consumi. Le crisi economiche degli anni '70 e '80 avrebbero alimentato la contro cultura del punk e la creazione dell'hip-hop sino alla Silicon Valley.

Tutto vero, ma gli psicologi hanno scoperto che quando siamo minacciati da una crisi, diventiamo più rigidi e bloccati nelle nostre convinzioni, e questo non ci sorprende. Inoltre, gli psicologi hanno scoperto anche il fenomeno della "creatività malevola" che si manifesta proprio nei periodi di crisi. **Una creatività che determina il nascere di innovazioni che tendono a essere dannose per la qualità della vita o la nascita di modelli di business fraudolenti che si approfittano dello stato di necessità o di disequilibrio del mercato**. Gli studi di psicologia

comportamentale si sintetizzano tutti in un assunto: durante i momenti di crisi, quando il cambiamento è davvero necessario, tendiamo a diventare meno capaci di cambiare se affrontiamo le difficoltà in modo singolo, verticale e parcellizzato. **La capacità invece di affrontare la crisi in modo collettivo e condiviso possono aiutare a costruire la nostra predisposizione al cambiamento**. Lo "stato d'animo" di disequilibrio se accettato e condiviso diventa la nostra arma migliore per affrontare la crisi. **Vivere in un'epoca di disequilibro costante e pensarlo di affrontare senza una visione di insieme su diverse dimensioni rischia di essere un disastro**, non solo per le aziende ma anche per noi stessi. Attraverso la consapevolezza di questo approccio e di questo "stato d'animo" è più probabile evocare e ricorrere alla creatività, alla tecnologia, all'ingegno e all'innovazione necessaria per trovare le soluzioni migliori.
I fatti contingenti ci rendono sempre più consapevoli che questi cicli e di conseguenza le soluzioni non seguono il calendario Gregoriano. Capitalizziamo l'abitudine di auto-imporci la fine e la ripartenza con i singoli anni per soffermarci, per cristallizzare alcuni pensieri che possano supportare ulteriori ragionamenti e aiutarci nell'affrontare sfide e nuovi contesti.

Questo è il nostro intento annuale che proviamo a perseguire con le “Polarizzazioni”.
Con le “Polarizzazioni” in BIP intendiamo **la sintesi di tendenze, cambiamenti, opportunità, mode ed evidenze che caratterizzano l’ecosistema delle nostre aziende, della nostra società e dei mercati che serviamo**. Sono dei veri e propri strumenti che utilizziamo sia nelle nostre analisi sia nelle nostre attività progettuali con i clienti per supportare la generazione di idee e il disegno di scenari strategici. Questo documento condivide con il nostro ecosistema le nostre 10 Polarizzazioni che pensiamo possano caratterizzare il 2023 nel passaggio tra “flusso” e “stato d’animo” accompagnando le nostre considerazioni con dieci domande per supportare le attività strategiche e di innovazione delle aziende nell’anno.
Molte aziende indipendentemente dal loro settore si trovano nella situazione di dover rispondere a nuove dinamiche di mercato e disegnare nuove regole operative. Cominciando dal porsi nuove domande, che resta la caratteristica fondamentale di quello che chiamiamo poi a posteriori Innovazione. Domande diverse per continuare a interpretare le innovazioni tecnologiche, a decodificare le dinamiche del mercato, a capitalizzare le nuove competenze e a utilizzare le informazioni.
Il 2023 diventa del passaggio, da “flusso” a “stato d’animo” e le sue polarizzazioni le lenti attraverso le quali leggere mercati, settori e le dinamiche dell’innovazione per gestire il disequilibrio.

LE 10 POLARIZZAZIONI PER IL 2023

DA "FLOW"A "MOOD"

1 ► Green technology – Green leadership pag. 7

2 ► I, ChatGPT – I, Shard pag. 9

3 ► Attention – Selection pag. 11

4 ► Synthetic- Symbiotic pag. 14

5 ► Meta-Economy – Meta-Channel pag. 18

6 ► Immunity – Contamination pag. 21

7 ► Re-Framing – Re-Building pag. 24

8 ► Longevity Economy - Genediting Economy pag. 26

9 ► Un-Parallel – Transformative pag. 32

10 ► Disability - Glitching pag. 35

1 Green technology – Green leadership

La parola 'sostenibilità' entra in una fase di consapevolezza che è guidata dal riconoscimento di non essere d'impatto solo su alcuni elementi dei modelli di business e dei modelli operativi ma di diventare essa stessa il loro centro strategico. Questo nuova visione strategica di come la sostenibilità possa contribuire allo sviluppo di un nuovo modello economico (**Green Economy**) può essere accompagnata solo dalla nascita e dall'affermazione di una nuova leadership. La necessità di creare **una nuova classe "dirigente" manageriale capace di disegnare nuovi modelli organizzativi e nuovi modelli di sviluppo tecnologico**. Una visione sistemica di Tecnologia e Leadership che vada oltre il disegnare e progettare una gamma di prodotti e servizi tecnologici sostenibili, fonti di energia rinnovabile, dispositivi di controllo dell'inquinamento e soluzioni di trasporto efficienti. La tecnologia green diventa lo strumento abilitatore della nuova leadership mettendo in discussione e ridefinendo i parametri dello sviluppo economico. **La leadership green diventa la nuova bussola che definisce i nuovi criteri per le priorità degli investimenti in tecnologia e dei suoi utilizzi**. Dobbiamo ricercare un nuovo rapporto di equilibrio tra tecnologia e leader che ne analizzi gli impatti a breve e lungo termine. La deriva di una tecnologia che guidi la leadership genera scenari distopici e distorsivi e parafrasando una famosa frase di Peter F. Drucker **"La tecnologia è la capacità di fare le cose meglio, la leadership è la capacità di fare le cose migliori"** soprattutto quando in gioco c'è la qualità della

vita non del pianeta ma dell'essere umano in quanto abitante del pianeta. La Terra, vada come vada, resta.

Quali sono gli elementi strategici del rapporto tra leadership e tecnologia nella vostra azienda?

Come dovranno cambiare o come cambieranno questi rapporti alla luce di un nuovo modello di sviluppo economico?

2 I, ChatGPT – I, Shard

Quanto è "positronico" il cervello che alimenta le risposte di ChatGPT? I robot ideati da Isaac Asimov nella raccolta dei suoi racconti "Io, Robot" sono dei cosiddetti **Robot Positronici, ossia delle macchine dotate in un certo senso di una propria personalità, di un cervello che risponde costantemente alle tre famose leggi sulla robotica e soprattutto al progressivo processo di apprendimento**.
In uno dei racconti ("Meccanismo di fuga") il cervello positronico è installato all'interno di un computer che funge da super-calcolatore, un super-computer con una personalità adolescenziale, dall'enorme potenza di calcolo, capace di fabbricare un'astronave per viaggiare nell'iperspazio, oltre i confini del sistema solare mettendo in atto il progressivo processo di apprendimento tecnico.
Ancora una volta la realtà conferma ciò che il processo creativo aveva anticipato. Siamo circondati da tutor che ci stanno suggerendo come utilizzare ChatGPT, stiamo sperimentando anche in modo ludico le sue capacità, stiamo immaginando come potrebbe essere una sua integrazione negli strumenti "office" che utilizziamo quotidianamente. Stiamo supportando la sua crescita, il suo apprendimento tecnico focalizzandoci sul breve termine e trascurando il lungo periodo. L'utilizzo crescente dell'intelligenza artificiale polarizzerà le sue applicazioni.

Da un lato conoscenze e modelli di intelligenza propri di una pluralità di cervelli positronici dall'altro il tradizionale cervello umano, al quale non potremmo abdicare, con la propria intelligenza distintiva e non replicabile. Durante un seminario del Professor Luciano Floridi è stato condivisa la locuzione "S-Hard" ovvero la sintesi tra le famose competenze Soft e Hard. "Shard" nella traduzione dall'inglese ha il significato di scheggia, frammento.
Ne recepiamo immediatamente il significato iconico e iconografico della sintesi. **Il nostro cervello, la nostra intelligenza, non potrà competere tecnicamente ma dovrà essere un elemento imprescindibile dei processi automatizzati e automatizzabili**, dovrà inserirsi in essi, dovrà esserne l'incipit e il filtro di controllo. A cominciare da quelli relativi alla creatività computazionale che stiamo scoprendo non essere un'esclusiva del nostro cervello umano. **Creatività in cui stiamo imparando ad usare il cervello positronico come strumento di creazione e di generazione di arti-fatti**. La creatività computazionale o la tecnologia generativa è il pilota di quello che avremo nei processi decisionali automatizzati in cui dovremo essere delle "schegge" nell'utilizzare la tecnologia e nell'intuirne i limiti.

Quali sono i processi e le attività che i nuovi strumenti renderanno automatizzati?

Quali sono le competenze "S-Hard" che state sviluppando nella vostra azienda?

3 Attention – Selection

La crescita della quantità di dati che generiamo attraverso l'utilizzo della tecnologia che possiamo raccogliere, che possiamo elaborare e trasformare in informazioni è inarrestabile. **Con questa crescita aumentano le complessità transazionali, operative e decisionali**. In particolare, le attenzioni delle aziende si concentrano sulla decisione di posizionarsi sull'adeguato modello di business e sulle opportunità che potrebbero emergere. I dati alimentano e caratterizzano così i modelli di business richiamando anche l'attenzione da parte del legislatore, l'Unione europea, che è attivamente impegnata nello stabilire i principi guida per la regolamentazione dei modelli di business data-driven, con interventi che contribuiranno allo sviluppo europeo dell'ecosistema dei dati e che sono destinati ad avere un impatto diretto su qualsiasi operatore nell'Unione. La risposta passa attraverso il "Data Act", un quadro armonizzato e orizzontale che stabilisce chi possa utilizzare i dati generati da prodotti tecnologici, a quali condizioni e in quali contesti. Un quadro normativo con cui le aziende dovranno presto misurarsi. Aspettando i dettagli e le singole aree normate l'utilizzo dei dati a supporto della definizione dei modelli di business si sta polarizzando in base al loro principale contributo. Possiamo distinguere dati che alimentano indici e algoritmi predittivi capaci di capire e stimare le esigenze dei clienti e dei prospect per anticipare i loro bisogni, catturare l'attenzione e superare la concorrenza. L'utilizzo predittivo delle informazioni alimenta modelli di business che hanno

come obiettivo quello di anticipare bisogni del mercato e conquistare quote di mercato in termini di attenzione. Le analisi predittive riguardano quindi la stima e la comprensione del futuro comportamento del mercato o del fenomeno interessato. Forniscono alle organizzazioni informazioni basate su dati e stime circa la probabilità di un futuro risultato o di un futuro comportamento. Un'applicazione comune di analisi predittiva è quella di produrre un punteggio di credito o di indicare ad un utente quali prodotti hanno la probabilità di meritare la sua attenzione. Diverso è l'obiettivo di quei modelli di business che possono fondare la propria esistenza su dati, indici e algoritmi prescrittivi. Gli algoritmi prescrittivi aggiungono alla componente predittiva la capacità di spiegare il perché di un certo evento: **i modelli predittivi dicono cosa è probabile che avvenga, mentre i modelli prescrittivi ne spiegano le motivazioni**, attraverso un insieme di regole immediatamente utilizzabili per intraprendere azioni correttive e/o preventive anche in modo automatico. I modelli di business basati su queste elaborazioni supportano la presa di decisione potendo anche sostituirsi ad esso. Quantificano l'effetto delle decisioni per consigliare i possibili risultati prima che esse siano effettivamente adottate per poi, sulla base di determinati parametri, non limitarsi alle raccomandazioni ma all'esecuzione dell'azione anche in modo automatico. In questo caso l'obiettivo del modello di business non è catturare l'attenzione ma integrare i processi decisionali d'acquisto e di decisione in modo automatico sostituendosi all'decisore. In entrambi i casi il vero prodotto su cui lavorano le due tipologie di modello di business è il

tempo. Nei modelli di business basati sull'attenzione, che determinano anche l'ecosistema dell'economia dell'attenzione, le aziende comprano e si contendono il tempo degli utenti del mercato cercando di stimarne e di indirizzarne i gusti conquistando la loro attenzione. Una competizione orizzontale trans-settore di piena convergenza dove tutto viene valutato sulla capacità di valorizzare il tempo del nostro utente, di valorizzare l'efficacia dell'analisi e dell'attenzione. Per noi Bipers **"Entertainment is eating the world"**. Nei modelli di business basati sulla selezione, che possiamo identificare come economia dell'automazione, le aziende comprano e si contendono il tempo degli utenti del mercato cercando di sostituirlo con processi automatizzati per consentire il risparmio di tempo. Una competizione verticale orientata all'ottimizzazione del tempo dell'utente del modello di business capace di valorizzare l'efficienza della selezione: **Selection is the new customization**.

Quali sono i tuoi prodotti e servizi che concorrono nell'economia dell'attenzione? E quelli nell'economia della automazione?

Quali dati e come i dati alimentano il tuo modello di business?

4 Synthetic- Symbiotic

Il lavoro che sta portando avanti Cosimo Accoto, filosofo del digitale, è il punto di partenza della considerazione che la nozione di realtà e degli strumenti che utilizziamo per decodificare la realtà si stanno ricomponendo sotto nuove classificazioni. **La tecnologia estende la sua capacità di modellare e costruire realtà che, anche prive della fisicità, hanno una loro esistenza nella forma e nella sostanza**. La dicotomia digitale e fisico non riesce più a spiegare e a classificare il reale o il simulato. Si creano spazi di codifica e di decodificazione che crescono nella loro complessità seguendo la capacità della tecnologia di creare e generare nuove realtà senza essere concepita come esclusivamente additiva o sostitutiva. Abbiamo utilizzato la parola "trasformazione" vedendo i limiti della parola stessa quando la tecnologia ha esaurito la sua forza sostitutiva dell'analogico con il digitale. Abbiamo codificato il termine "phygital" cercando una via all'armonizzazione tra esperienza fisica e digitale. Con il termine "aumentato" ci siamo resi consapevoli che la traiettoria dell'efficienza delle macchine poteva essere di supporto alla crescita delle potenzialità dell'essere umano. Ci siamo accorti che il percorso stava diventando **"ibrido"** nei concetti di mercato, prodotto, business e lavoro. Oggi siamo di fronte a **Sintetico e a Simbiotico come tentativo di trovare una soluzione capace di codificare in modo traversale l'impatto delle tecnologie**. E' in atto una trasmutazione che sta riprogrammando la realtà con la capacità di generare altri mondi e ridefinire il nostro e "ri-generare" il nostro. **La tecnologia "è divenuta**

simulativa e mimetica del mondo" (Accoto, Il mondo in Sintesi, 2022 EGEA) e permette di avere a nostra disposizione una realtà Sintetica come somma della simulazione e della sperimentazione. La simulazione del dato che ci permette di costruire, realizzare spazi e realtà sintetiche a cui non possiamo allegare l'etichetta di non reale in cui poter fare esperimenti, agire e vivere. Ad esempio, le infrastrutture e le architetture digital twins, le apparecchiature di simulazione, la possibilità di costruire città "sintetiche" non come plastici statici ma come vere realtà da vivere. Realtà, oggetti, spazi reali e non trasformazioni digitali di artefatti fisici. Una realtà che cresce e che necessita sempre più di dati, che si alimenta con dati sintetici che possono simulare la realtà stessa e capaci di alimentarla per generare nuovi dati reali. Aumenta la necessità di simulare i dati, di creare i dati sintetici, che abbiano le stesse proprietà statistiche dei dati reali. Nel mare sintetico della realtà sintetica ci si pone la domanda del famoso "effetto aborigeno" di Corrado Guzzanti. **"Tutto questo per fare cosa?"** Cosimo Accoto nel suo testo ci aiuta osservando che "la dimensione originaria del virtuale non è la simulazione, come si assume di solito, ma la potenzialità. È ciò che può venire a essere, la potenza latente di una cosa. Non è l'illusorietà della copia simulata, ma la dimensione di possibilità inerente a tutta la realtà. In questo senso allora diremmo che il futuro dispiega una pluralità di mondi a venire." (cit.). Perdiamo così l'unicità della nozione di realtà. **Il multiverso accoglie il metaverso**. In questo modo la tecnologia non è più di fronte a noi sotto forma di schermi e interfacce video, non realizza un mondo a cui accedere

coi i più svariati modi di identificazione. Così come le interfacce vocali hanno iniziato a porre la tecnologia intorno a noi, il percorso è quello di una simbiosi della nostra esperienza con essa. **Da un lato la sintesi dall'altro la simbiosi**. Assistiamo alla prima generazione che ha sostituito il ciuccio con i video sullo smartphone, bambini che accedono, entrano, in una realtà di contenuti video, giochi, app più o meno educative. Hanno competenze base, specialistiche e di interazione con l'oggetto pari se non superiori a quelle di un adulto. Sono in simbiosi con la tecnologia in modo automatico e inconsapevole, stanno sovrapponendo i percorsi di "emergent literacy" (la conoscenza di un bambino delle capacità di lettura e scrittura prima che imparino a leggere e scrivere le parole) a quelli della realtà sintetica. Le conoscenze, le abilità e le comprensioni dell'alfabetizzazione emergono sempre meno attraverso interazioni socioculturali con strumenti non digitali (ad esempio, libri stampati su carta) e sempre più con strumenti tecnologici (ad esempio, tablet touch screen), sempre meno stimolati dalla relazione umana e sempre più caratterizzati da un percorso di apprendimento non guidato, fatto da un'esplorazione autonoma seguendo tentativi di interazione e di gesti appresi in modo seriale, automatico, come lo swipe, il click e lo scroll, che sostituiscono il sistema simbolico

dell'apprendimento. Questa è la simbiosi. I nati dal 2000 in poi sono cresciuti con uno smartphone in mano, sono su Instagram da quando andavano alle medie e non hanno ricordi di un mondo senza internet (Twenge, 2018). Il telefono cellulare rappresenta, già per i Millennial nati tra il 1980 e il 1994, un'estensione fisica e cognitiva di persone che, considerando mediamente cinque anni di università, stanno entrando nelle aziende. Come sostiene il prof. Giuseppe Riva dell'Università Cattolica di Milano (2019, 2014) "è come se le nuove generazioni avessero in più, rispetto alle precedenti, il potere della vista a raggi X di Superman (…) in quanto per loro l'uso della tecnologia è trasparente, diretto e immediato". Non c'è più differenza, si è oltre la sintesi, **siamo nei modelli di relazione in cui la tecnologia è in simbiosi fisicamente, culturalmente ed emozionalmente con noi**, una realtà che usiamo per intuizione e che viviamo con un modello di relazione senza filtri e senza regolamentazione emotiva.
Come canta Cristina Donà: **"Il senso delle cose si racconta con parole nuove"**.

Come stai utilizzando i dati per supportare la costruzione di modelli di simulazione del tuo modello di business?

Quali sono le tue strategie di evoluzione dell'infrastruttura tecnologica?

Che piano hai per l'ingresso in azienda delle generazioni Z e magari Alpha?

5 Meta-Economy – Meta-Channel

Se vi diciamo la parola Metaverso a cosa pensate? Ciascuno di voi pensa a qualcosa di diverso. "Metaverse" è un termine coniato da Neal Stephenson nel libro cyberpunk "Snow Crash" (1992), descritto dall'autore come una sorta di realtà virtuale condivisa tramite internet, dove si è rappresentati in tre dimensioni attraverso il proprio avatar che è il centro dell'esperienza tanto che la differenza tra le classi sociali è rappresentata dalla sua risoluzione e dalla relativa dinamica di "scarsità" dell'accesso a luoghi esclusivi. **Il metaverso è spazio**. Spazio sintetico sviluppato nel multiverso digitale la cui materia è composta da dati, il cui obiettivo è quello di entrare in simbiosi con l'universo fisico della cosiddetta realtà fisica condividendone la struttura spazio-temporale delle dimensioni lunghezza, larghezza, profondità e tempo. Prima era chiamato "cyberspazio". Il metaverso in quanto spazio risulta essere uno degli elementi di un ecosistema più ampio che in BIP indichiamo come **"Metaeconomia"** in cui decliniamo lo spazio insieme agli altri elementi che realizzano un ecosistema economico: i soggetti economici, le infrastrutture, gli organi di regolamentazione, i beni/servizi, la valuta e lo spazio di mercato. I componenti chiave della Metaeconomia sono una versione avanzata di quelli tradizionali abilitati dalle nuove tecnologie. Il metaverso è una componente fondante e importante della Metaeconomia ma non ne esaurisce la portata dell'impatto e del cambiamento. **La Metaeconomia può esserci senza il Metaverso ma quest'ultimo non può esistere senza la prima**. Ciò che è

iniziato con il web ha generato la web economy, quello che è iniziato con gli smartphone ha definito la creator economy, quello che oggi viene abbondantemente indicato con la parola metaverso determinerà la Metaeconomia. Oggi con il metaverso assistiamo alla trasposizione digitale degli oggetti (beni materiali), dei canali di relazione (nuovo e-commerce) e del concetto di spazio (real estate). Ecco che la versione odierna degli utilizzi e delle esperienze di business nello spazio-tempo del metaverso appaiono essere l'estensione lineare dei concetti di multicanalità e di omnicanalità che diventa Metacanalità. In un continuum il metaverso si appropria della produzione dei contenuti e dei canali dell'economia dell'e-Commerce. Li integra con un nuovo canale che genera nuovi beni d'acquisto (es. tokenizzazione) e nuove esperienze (es. avatarizzazione) scambiati per i medesimi motivi dei beni fisici: status, riconoscimento, affiliazione a sottogruppi e comunità specifiche. **Oggi la metacanalità alimenta la speculazione senza estendere la propria sfera di attività, di bisogni, di relazioni e di opportunità**. Assistiamo alla creazione di diversi mondi virtuali come diversi canali (nuovi touchpoint), di diverse categorie di beni digitali che costituiscono economie verticali basate su token o registri di proprietà che al momento non hanno identificato come elemento determinante lo scambio interconnesso con altri mondi compreso quello "reale". La "navigazione" spazio-tempo tra i differenti mondi avviene attraverso interfacce (visori) che sono ben lontani dall'offrire un'esperienza simbiotica. La soluzione di questi punti critici porteranno le persone a vivere il metaverso grazie all'economia del metaverso attraverso

la metacanalità in uno spazio-tempo fondato sulla realtà virtuale sempre più sintetica oltre la realizzazione di un "digital twins" della realtà anche aziendale.

Qual è il tuo livello di immunità tecnologica?

Come gestisci le attività che stai facendo nel metaverso?

Come il metaverso può diventare uno spazio di sviluppo della tua strategia multicanale?

Come trasformare o estendere il tuo modello di business nella Metaeconomia?

6 Immunity – Contamination

La capacità dell'organismo di resistere alla presenza di agenti patogeni definisce il significato di immunità. Si distingue tra immunità innata e immunità adattiva. L'immunità innata è presente fin dalla nascita e rappresenta il fondamento del sistema immunitario; l'immunità adattiva (o acquisita) è la risposta difensiva più lenta ma più potente e mirata. **Se sostituiamo l'organismo con l'azienda possiamo parlare di immunità tecnologica e di immunità al disequilibrio**. Le aziende nascono tecnologiche o incorporano sempre più tecnologia, si affidano sempre più allo sviluppo e all'implementazione di software e algoritmi per gestire in modo predittivo e prescrittivo il proprio modello di business distribuendo servizi e allocando dati, informazioni e processi anche al di fuori dell'azienda. **L'immunità tecnologica è una priorità strategica** che comporta la nascita di nuove metodologie di lavoro che sintetizzano sviluppo, implementazione, cybersecurity e operation per consentire all'azienda di avere un'infrastruttura tecnologica affidabile, solida e protetta. Con l'obiettivo di costruire un vero e proprio "sistema immunitario tecnologico" non solo innato ma anche adattivo all'evoluzione dei rischi che possono arrivare dall'esterno e che possono anche generarsi all'interno del modello di business. **L'immunità tecnologica consente di scoprire e risolvere errori, vulnerabilità e debolezze di un sistema complesso**. Questo concetto evolve l'approccio di Cybersecurity in un'ottica più estesa non solo relativo agli "attacchi malevoli" e alle situazioni patologiche ma diventa un

modo di intendere l'evoluzione della tecnologia in azienda. Integrando il concetto di rischio con quello di anti-fragilità (Antifragile, N. N. Taleb- Il Saggiatore, 2012) e di qualità della prestazione del servizio agli utenti/ clienti. Estendendolo anche ai processi di creazione prodotti, erogazione di servizi, disegno di interfacce, modalità e strumenti di lavoro accesso e approdo ad altri spazi tecnologici. Tutto questo tenendo in considerazione che l'evoluzione della tecnologia prosegue sui binari che si concentrano sulla creazione di piattaforme uniche omogenee e di interoperabilità tra tecnologie, applicazioni. La dinamica vedrà le aziende impegnate a sviluppare una contaminazione tecnologica. Una dinamica iniziata con le API e che prosegue estendendosi a tutte le componenti del modello operativo e del modello di business concretizzando la famosa convergenza dei settori, dei canali e dei prodotti/servizi. La contaminazione tra "poche" piattaforme tecnologiche che, oltre ad

essere strutture hardware-software programmabili e fondate su base algoritmica, sono anche il nuovo standard delle architetture della comunicazione digitale e dei modelli di relazione. Nate sull'effetto effetto-rete e lock-in (più numerosi sono gli utilizzatori di una piattaforma, più valore questa assume per chiunque altro) non possono proseguire nel loro successo e nella loro diffusione restando isolate. Come sostiene G. Lovink, in "Nichilismo digitale" (Università Bocconi Editore, 2019) definendole "sono difficili da espugnare e dominano il territorio circostante come le fortificazioni di Vauban" e che funzionano per "sovvenzioni incrociate" che si auto alimentano come definito da N. Srnicek, "Platform Capitalism" (ed. Luiss University Press, 2017). La contaminazione tecnologica diventa un'esigenza non solo tecnologica e sociale ma di business per intercettare i comportamenti e i nuovi bisogni del mercato.

Qual è il tuo livello di immunità tecnologica innata e adattiva?

Come gestisci l'interoperabilità tra le differenti tecnologie?

Quali sono le principali dinamiche di convergenza del tuo settore?

7 Re-Framing – Re-Building

Quando una tecnologia irrompe in un settore o quando di una tecnologia esistente ne viene esteso l'utilizzo in un nuovo settore l'elemento di business che subisce le conseguenze dirette è la catena del valore del settore. **La tecnologia ha il potere di spezzare e ricomporre la catena del valore accorciandola, disintermediandone gli attori esistenti, abilitando nuovi attori e ampliando il presidio di chi è posto all'inizio e alla fine della catena**. Queste dinamiche di "Re-framing" sono seguite a quelle di "Re-building" della stessa catena del valore. Ricostruendo una catena che si afferma come nuovi standard di mercato, di servizio e di modello di business. Spesso dando vista a posizioni dominanti supportati dalla stessa tecnologia che realizza una nuova customer/user experience. Le aziende devono alternare le due attività di re-visione nella continua necessità di verificare l'efficienza e l'efficacia del modello di business e di modificarne i componenti qualora le condizioni di posizionamento e del valore competitivo risultino modificate e modificabili. **Affrontare l'evoluzione dei paradigmi strategici significa ripensare la catena del valore non solo accettandone il cambiamento ma agendo sulla sua riconfigurazione**. In una fase di disequilibrio e di forti dinamiche tecnologiche, le aziende devono essere pronte a riformulare sé stesse, devono ribaltare i paradigmi della logica della creazione di valore e della configurazione dei propri sistemi aziendali. Una pratica di test, verifica e definizione della sostenibilità competitiva del modello di business attraverso un processo decisionale e manageriale che prevede strumenti e competenze

dedicate. Nel tentativo di comprendere meglio quali siano le nuove dinamiche competitive del mercato, quali i nuovi stili di managerialità e i bisogni del mercato. La pratica accademica e manageriale si è concentrata sulle logiche sottostanti che guidano il riconoscimento delle tensioni della competizione. Questo approccio deve essere integrato da strumenti e processi o cornici cognitive che promuovono contemporaneamente la valutazione della modifica del modello di business e la sua reale messa in atto. Ricodificare la catena del valore in modo puntuale per disegnare e ridisegnare in modo strutturale gli scenari dell'evoluzione del modello di business.

Hai previsto attività specifiche di re-framing del tuo modello di business?

Come gestisci il disegno degli scenari futuri del tuo modello di business?

8 Longevity Economy – Genediting Economy

L'economia della longevità, nota anche come economia d'argento (Silver Economy), si riferisce alle opportunità e alle sfide economiche presentate da una popolazione che invecchia. Con Longevity Economy si intendono le analisi economiche e sociali condotte sugli over 50 che per quanto riguarda il mercato USA, condotte dalla AARP - American Association of Retired Person, indicano un valore di oltre 9 trilioni di dollari nel 2018 e con una previsione di crescita fino al 2050. In essa si concentrano i principali mega-trend mondiali. **Le persone vivono vite più lunghe e più sane, contribuiscono alle comunità e alimentano la crescita economica ben oltre la tradizionale età pensionabile**. Le attività operative e il contributo economico finanziario delle persone con più di 50 anni supportano la società di tutte le età, poiché un numero crescente di anziani lavora, paga le tasse, sostiene il mercato del lavoro, dedica tempo e denaro a cause di beneficenza e fornisce sostegno alla famiglia e agli amici. I contributi economici dei Silver Age e della Generazione X cresceranno nel tempo, a beneficio di persone di tutte le età e generazioni. Negli USA gli over 50 negli ultimi anni hanno contribuito con 8,3 trilioni di dollari all'economia statunitense ogni anno, ovvero il 40% del prodotto interno lordo (PIL) degli Stati Uniti. Nel 2030, quando il primo dei millennial compirà 50 anni, la fascia di età superiore ai 50 anni contribuirà con 12,6 trilioni di dollari all'economia statunitense. Entro il 2050, quando la Generazione Z compirà 50 anni, la fascia di età superiore ai 50 anni

contribuirà con 26,8 trilioni di dollari all'economia statunitense. In termini di spesa diretta, 56 centesimi di ogni dollaro speso negli Stati Uniti nel 2018 erano attribuibili alla popolazione ultracinquantenne e questa quota è destinata ad aumentare fino a 61 centesimi entro il 2050. Rafforzando anche il ruolo in attività non retribuite come il volontariato, la beneficienza e l'assistenza anche all'interno delle famiglie supportando i servizi educativi per i loro figli e nipoti. Senza tralasciare il contributo fiscale e pensionistico che è stimato quadruplicarsi dal 2018 al 2050. Anche in Europa, l'economia della longevità è un argomento di crescente importanza alla luce della globalità dei trend. Secondo Eurostat, la percentuale di persone di età pari o superiore a 65 anni nell'Unione europea (UE) dovrebbe aumentare dal 18% nel 2019 al 29% nel 2070 e questo avrà un impatto significativo

sull'economia e sulla società dell'UE. **L'elemento principale che caratterizza la Longevity Economy è la sua trasversalità di interessi, impatti ed evoluzione sui differenti settori economici**. Nessun settore economico si può dichiarare distante o immune da questa. Una delle principali opportunità offerte dall'economia della longevità come visto dai dati USA è il potenziale di aumento della produttività e della crescita economica. Poiché le persone vivono una vita più lunga e più sana, sono in grado di lavorare e contribuire all'economia per periodi di tempo più lunghi. Ciò potrebbe portare a un aumento della produttività economica, poiché i lavoratori più anziani tendono ad essere più esperti e qualificati rispetto ai loro colleghi più giovani. Un'altra opportunità è il potenziale per la nascita di nuovi prodotti/servizi e nuove occupazioni in aree come l'assistenza sanitaria, gli alloggi per anziani e le attività per il tempo libero. Tuttavia, l'economia della longevità presenta anche sfide, come il potenziale aumento dei costi sanitari e dei costi pensionistici. Con l'invecchiamento della popolazione, si prevede che la domanda di servizi sanitari aumenterà, con conseguenti costi più elevati sia per gli individui che per i governi. Inoltre, poiché sempre più persone entrano nell'età pensionabile, si prevede che i costi dei sistemi pensionistici aumenteranno, mettendo a dura prova i bilanci pubblici. Questo cambiamento demografico sta creando nuove opportunità per le imprese e gli imprenditori, nonché sfide per i responsabili politici e la società nel suo insieme. Vite più lunghe e più sane dovrebbero essere positive per l'economia e l'adattamento alla longevità offre l'opportunità di compensare le

implicazioni negative di una società che invecchia. I precedenti miglioramenti della salute sono stati positivi per l'economia e il compito ora è quello di ottenere lo stesso risultato per le persone nei loro ultimi anni. Per raggiungere questo risultato è necessaria un'ampia gamma di politiche, ma in ultima analisi dovrebbe concentrarsi sulla promozione dell'occupazione nelle persone di età pari o superiore a 50 anni, sull'aumento dell'istruzione e della formazione in età avanzata e sulla lotta alle disuguaglianze sanitarie in modi che sfruttino la malleabilità dell'invecchiamento. E l'invecchiamento è malleabile se consideriamo un nuovo settore economico che nei prossimi anni caratterizzerà la ricerca e l'innovazione ovvero la "Genetic and Editing Economy". L'editing genomico è una tecnologia altamente innovativa che funziona come un "correttore di bozze" del DNA: interviene in maniera precisa per trovare e correggere gli errori genetici all'interno dell'intero genoma. L'editing genomico è la terapia genica non appartengono solo più al futuro ma al presente. In principio fu la scoperta del sistema Crispr-Cas9 (CRISPR - Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats, in italiano brevi ripetizioni palindrome raggruppate e separate a intervalli regolari) che ha dimostrato, fin da subito, una potenzialità e una versatilità fino a poco prima inimmaginabili: qualunque tipo di cellula vegetale, animale, inclusa quella umana, può essere modificata geneticamente e la correzione può avvenire anche per un singolo errore, e ovunque nel genoma. Questa tecnica è facile da utilizzare, veloce ed economica, tutti fattori che contribuiscono ad ampliarne le potenzialità in ambito terapeutico. Una

rivoluzione che ha premiato le sue scopritrici e autrici dell'ormai famoso studio pubblicato su Science nel 2012 - Emmanuelle Charpentier, Direttrice del Max Planck Unit for the Science of Pathogens a Berlino, e Jennifer A. Doudna, Professoressa all'University of California (Berkeley) - a vincere il Premio Nobel per la Chimica 2020 per lo "sviluppo di un metodo di editing genomico" basato su CRISPR. Le evoluzioni di questa tecnologia risultano essere, come la Longevity Economy, trasversali a tutti i settori economici oggi conosciuti a iniziare proprio dalla longevità. **Una dinamica trasversale su una dinamica anch'essa trasversale**. Parlare di Genetic and Editing Economy si riferisce all'uso della tecnologia genetica nei differenti settori economici in modo da creare un vero e proprio nuovo settore. Implica la manipolazione dei geni per migliorare la produttività e l'efficienza delle colture, degli animali e di altri organismi utilizzati nell'agricoltura e nell'industria. Sarà determinante nel perseguire le strategie di sostenibilità di intere filiere a partire dall'agricoltura per sviluppare colture più resistenti a parassiti e malattie, che richiedono meno acqua e fertilizzanti e hanno rese più elevate. Un'altra applicazione dell'economia genetica è nel campo dell'allevamento animale per migliorare la produttività e l'efficienza dell'allevamento intensivo con impatti benefici sull'ambiente. **L'economia genetica sarà un fattore determinante per sviluppare nuove terapie per malattie come il cancro e le malattie genetiche aumentando la vita media delle persone e di conseguenza il peso della Longevity Economy**. Come in tutte le tecnologie se da un lato l'economia genetica ha il potenziale per portare molti

benefici, ci sono anche preoccupazioni sui suoi potenziali rischi, implicazioni etiche e utilizzi fraudolenti. Le preoccupazioni possono riguardare ad esempio la creazione di nuovi agenti patogeni o lo sviluppo di organismi resistenti agli antibiotici. Così come le implicazioni etiche della manipolazione della composizione genetica degli organismi. Ma come sappiamo **le tecnologie non sono mai neutre visto che le modalità del loro utilizzo risulta determinante**.

Come impatta la Longevity Economy sul tuo modello di business?

Che evoluzione potrebbe avere in termini di nuovi prodotti/servizi e necessità di revisione dei processi?

Come impatta la Editing Economy sul tuo modello di business?

Che evoluzione potrebbe avere in termini di nuovi prodotti/servizi e nuovi modelli di business?

9 Un-Parallel – Transformative

Dopo anni di Digital Transformation a che punto sono le dinamiche della Corporate Innovation? Negli ultimi tre decenni grazie all'innovazione delle tecnologie digitali i percorsi della Corporate Innovation hanno seguito tre strade principali: **la sostituzione, la trasformazione e la metamorfosi delle singole componenti o dell'insieme dei modelli operativi, dei modelli relazionali e dei modelli di business**. Oggi abbiamo la percezione che la spinta della digital innovation si sia esaurita o sia così pervasiva e scontata da non rappresentare la nuova frontiera d'innovazione. **Le aziende non possono più limitarsi ad un approccio parallelo tra sviluppo tecnologico e sviluppo del modello di business come negli ultimi tre decenni**. Nella definizione delle metodologie di Innovation Management dovranno dotarsi e definire strategie, investimenti, allocazione di persone e frontiere temporali capaci di sperimentare e testare l'innovazione non parallela. L'Un-parallel Innovation è un termine usato per descrivere il processo di creazione di qualcosa che è veramente unico e mai visto prima. **È un tipo di innovazione che non si basa su idee o modelli esistenti, ma è piuttosto un concetto completamente nuovo**. Questo tipo di innovazione è spesso considerato il più impegnativo e difficile da realizzare, in quanto richiede molta creatività e capacità di pensare fuori dagli schemi. Una delle caratteristiche chiave dell'innovazione non parallela è che non è vincolata dai limiti e dai paradigmi delle tecnologie esistenti o dei modelli di business. Ciò consente un grado di libertà molto maggiore nel processo di progettazione e sviluppo, nonché

il potenziale per un impatto e un successo molto maggiori. La sfida è relativa al come abilitare processi e metodologie per sviluppare o per aumentare la probabilità di sviluppare una nuova frontiera di innovazione. Un approccio che non si faccia influenzare dalle attuali tendenze tecnologiche digitali che si stanno appiattendo su curve incrementali caratterizzate, nei suoi driver di sviluppo, da crescente potenza di calcolo e accessibilità. La risposta è di sviluppare un approccio che metta insieme l'attenzione e gli investimenti sulle tecnologie fondanti (deep tech), le esigenze strategiche e di leadership della sostenibilità, la prospettiva delle corporate come abilitatrici di nuovi modelli di business. **L'innovazione non parallela deve essere supportata da una strategia trasformativa**. La strategia trasformativa è un approccio aziendale che si concentra sulla creazione di cambiamenti significativi e sostenibili in un'organizzazione ricercando, investendo e avendo come priorità la sua capacità di creare nuovi mercati, sconvolgere quelli esistenti e cambiare il modo in cui pensiamo e interagire con la tecnologia. Una strategia trasformativa richiede investimenti significativi e un'alta propensione al rischio. La situazione di disequilibrio spesso favorisce lo sviluppo di tecnologie trasformative che, sebbene possano essere difficili da prevedere, spesso emergono da aree di rapido cambiamento sociale, economico e ambientale.
A conferma di questo contesto di innovazione si colloca l'ITIR, Institute for Transformative Innovation Research, il centro di ricerca multidisciplinare dell'Università di Pavia istituito nell'ottobre 2022 con l'obiettivo di indagare le forme contemporanee di trasformazione all'interno delle organizzazioni e degli ecosistemi di business per rispondere

alle “grandi sfide” dei nostri tempi che creano disequilibrio tra le quali la crisi geopolitica, la fragilità delle catene di approvvigionamento e supply chain, crisi energetica, cambiamento climatico e nuove tecnologie esponenziali. Questo approccio di ricerca e di identificazione delle sfide si basa su un’innovazione dalla forte radicalizzazione nella scienza, nella tecnologia di sperimentazione e nel modo in cui queste scoperte possano abilitare la “tripla trasformazione”: leadership aziendale, nuove tecnologie e soluzioni sostenibili (dal punto di vista economico, sociale e ambientale). Per sintetizzare con una battuta, **negli ultimi 20 anni l’innovazione è stata guidata da quello che siamo stati in grado di fare con lo smartphone e i servizi da esso abilitato, i prossimi 20 anni saranno guidati dalla nuova tecnologia che potremmo mettere dentro lo smartphone o dentro nuovi oggetti, corpi e interfacce**.

Avete intrapreso programmi di innovazione non parallela?

Qual è la composizione del vostro portafoglio dei progetti di innovazione?

Come è strutturata la vostra strategia a medio e lungo termine?

Quali sono i disequilibri del contesto competitivo che rappresentano delle priorità per il vostro modello di business?

10 Disability - Glitching

Al CES 2023, la Sony ha annunciato un nuovo progetto denominato "Leonardo". Dando seguito al famoso impegno di Microsoft per Xbox, anche la casa giapponese ha presentato un controller per PlayStation 5 pensato per aiutare tutti i giocatori con difficoltà fisiche e motorie. Un kit controller di accessibilità altamente personalizzabile progettato per rimuovere le barriere al gioco e aiutare i giocatori con disabilità a giocare più facilmente, più comodamente e periodi più lunghi senza rischi, capace di distruggere tutti i paradigmi dei controller sin qui realizzati. Proprio il design e le funzionalità del controller hanno destato grande meraviglia non solo tra gli appassionati di videogames. Questo progetto va analizzato e visto all'interno di una delle linee più innovative del design e dello sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Il concetto di "Inclusion by design" si sta diffondendo rapidamente e sta caratterizzando non solo il concetto di

design funzionale ma sta creando un ponte che collega differenti settori industriali, dalla medicina alle materie STEM, dai videogiochi alla moda senza tralasciare lo sviluppo di prodotti che sono dedicati ma sono pensati al di là delle disabilità. **Il concetto base è quello di pensare a tutte le esigenze come a differenti livelli di abilità**. Si sta affermando una nuova cultura, un nuovo pensiero flessibile nelle attività di Innovazione di prodotto e di servizio. Le persone con disabilità sono più aperte alla condivisione delle loro esperienze con la disabilità, il che a sua volta trasforma il modo in cui i team di innovazione sono coinvolti e amplia lo spettro della comprensione pubblica sulla disabilità portando benefici in tutte le aree della Corporate Innovation. Nella disabilità è intrinseco il tema del "problema" che deve essere risolto e questo favorisce il lavoro dei team di innovazione estendendo l'approccio metodologico anche in quei progetti non necessariamente assimilabili. **Non si tratta di focalizzare necessariamente le attività di innovazione su un progetto di innovazione basato sulla disabilità ma di estenderne la portata e di far evolvere la metodologia**. Creare diversità è sempre stato una legge portante delle attività di Corporate Creativity e Corporate Innovation e ampliare questa visione con una comprensione dei concetti di diversità e disabilità rappresenta un interessante percorso di evoluzione delle metodologie di Innovation Management. **Il concetto di livelli diversi di abilità è strettamente legato alla cultura dei videogiochi**. Se da un lato abbiamo visto come l'inclusione ne modifichi l'aspetto patologico dall'altro il Glitching pone l'attenzione sul vantaggio inaspettato e sulla situazione di disparità che si

viene a creare. Il glitching si riferisce a un comportamento imprevisto o non intenzionale in un videogioco causato da un errore di programmazione o da un exploit. Ciò può includere cose come personaggi che rimangono bloccati nei muri, nemici che si comportano in modo irregolare o oggetti che appaiono in luoghi inaspettati. I glitch possono essere causati da una varietà di fattori, inclusi bug nel codice del gioco, problemi con il motore fisico del gioco o giocatori che sfruttano scappatoie nel design del gioco. In alcuni casi, i glitch possono essere utilizzati per ottenere un ingiusto vantaggio nei giochi multiplayer, mentre in altri casi possono essere semplicemente una fonte di divertimento per i giocatori. Se riportiamo o contestualizziamo il concetto di glitching alle aziende, ai modelli di business e al mercato possiamo intuire come il disequilibrio, gli eventi inattesi, le crisi sociali e l'innovazione tecnologica possano creare delle situazioni di vantaggi non previsti o pianificati. In una situazione di disequilibrio può capitare che la dinamica di questi fattori possa porre le aziende e i loro modelli di business in una posizione di inaspettato vantaggio. Sempre più frequentemente queste situazioni si verificheranno. Da un lato avremo la richiesta dell'ecosistema di intervento da parte del regolatore per riequilibrare al ribasso i vantaggi dall'altro l'esigenza di massimizzarlo nel breve termine data l'aleatorietà portata dal disequilibrio. L'iniziativa del regolatore non potrà essere punitiva né di mera redistribuzione ma dovrà cogliere l'opportunità per agire nella diminuzione degli svantaggi supportando la crescita delle competenze. **Le aziende non dovranno arroccarsi su posizioni di utilitarismo economico ma dovranno**

investire i proventi del vantaggio inaspettato su progetti di lungo periodo capaci di far crescere tutto l'ecosistema di mercato valorizzandone le specificità. Solo questo combinato disposto di interventi focalizzati sul lungo periodo eviteranno tensioni e miopia gestionale.

Come incorporate nei vostri prodotti, processi, servizi e canali i criteri del "inclusion by design"?

Quali dinamiche e trend del contesto di mercato possono creare delle disparità positive o negative al vostro modello di business?

Autore

Ivan Ortenzi
Chief Innovation Evangelist | BIP