

Nota sui contenuti

I contenuti di questi capitoli sono scritti dai rispettivi autori a titolo personale. Pertanto, non necessariamente riflettono opinioni e posizioni delle imprese per cui lavorano.

Ringraziamenti

Questo volume è in primis frutto dell'impegno dei corsisti di Executive MBA Ticinensis, cui va un plauso per la passione profusa in questo progetto e in generale lungo l'intero percorso formativo, nonostante il poco tempo a disposizione lasciato da lavoro e famiglia. Un sentito ringraziamento anche al main sponsor UBI Banca, e, per la preziosa collaborazione, a: Elvio Sonnino, David Casalini, Alessandro La Volpe, Antonella Mansi, Fabio Benasso, Roberta Lertora, Laura Colombo.

Per ulteriori informazioni su Executive MBA Ticinensis:
<https://www.embaticinensis.eu/>

PREFAZIONE

Il legame tra impresa e università e, quindi, tra studio e lavoro offre oltretutto un fattore chiave per il successo non solo dei singoli, ma dell'intera comunità. Si pensi solo all'ecosistema presente in California. In un contesto del genere, occorre saper 'fondere' fra loro le due fasi: la formazione, e quindi il rigore teorico, con la pragmaticità del 'saper fare', non solo nell'arco dei canonici anni di studio accademico, ma anche durante i percorsi di carriera.

È proprio per questa ragione che noi di UBI Banca abbiamo trovato molto stimolante cogliere la sfida di diventare *main partner* di un executive MBA, progettato per guidare l'innovazione e il cambiamento continuo – oltre la mera gestione dell'esistente –, pensato per manager già in carriera. Un programma che per l'appunto cerca di ridurre al minimo le lezioni frontali, creando piuttosto occasioni di crescita anche e soprattutto grazie ad esperienze sul campo, simulazioni, esperimenti didattici ad elevato livello di interattività.

Quello proposto in questo bel volume ricco di spunti e approfondimenti tematici di estrema attualità ritengo costituisca l'esempio migliore di come sia possibile offrire ai giovani spazi espressivi di qualità che ne evidenzino competenze, intraprendenza, metodo professionale e potenzialità. I corsisti sono stati infatti sfidati a razionalizzare i concetti appresi in aula, integrarli con la propria esperienza e la propria vision, per poi sintetizzarli in capitoli di un libro. Un esercizio a mio avviso importantissimo – specie per chi ambisce ad essere leader – anche e soprattutto nell'epoca della scrittura veloce, fatta da social media e messaggistica istantanea.

Il risultato è questo volume composto da nove capitoli – scritti come sopra accennato da altrettanti corsisti della prima edizione di Executive MBA Ticinensis –, i quali sono organizzati in tre parti. La prima delinea scenari e competenze chiave per guidare il cambiamento del prossimo futuro, focalizzandosi su tre tematiche (fra le tante possibili). In particolare, nel primo capitolo, Roberta Barcella – UBI Banca – avvia il percorso del nostro volume con una interessante rilettura storica su come la tecnologia abbia influito sull'evoluzione del lavoro, ponendo enfasi su alcuni cambiamenti di particolare interesse come ad esempio l'evoluzione del ruolo della donna. Cambiamenti tecnologici che vedono nel tema dei dati e della sicurez-

za informatica una questione particolarmente rilevante ed attuale. Alberto Manfredi – LEONARDO – affronta questo argomento nel secondo capitolo, dove riesce a ben coniugare una valenza informativo-didattica, necessaria per meglio orientarsi nelle terminologie e concetti del contesto analizzato, con la capacità di fornire implicazioni di natura strategica applicabili sia alle imprese sia al singolo individuo. La panoramica iniziale si completa con un capitolo provocatorio, il terzo, in tema di Open Innovation e scritto da Massimiliano Vigoni – BIP –. Chiedete ad una impresa qualsiasi quanto sia importante essere aperti al dialogo e alla collaborazione, specie nei processi d'innovazione. Tutte vi confermeranno quanto siano impegnate in tal senso, quanto ritengano importante fare innovazione aperta. Peccato che poi, alla prova dei fatti, i casi virtuosi siano davvero pochi. L'autore di questo capitolo sviluppa una riflessione profonda sul perché di questa stortura.

La seconda parte del volume propone un approfondimento su una questione più che mai attuale, la quale deve assolutamente trovare posto nel bagaglio di competenze di un buon manager: la gestione dei talenti. Si parte nel quarto capitolo con una riflessione sull'intreccio fra percorsi di leadership e lo sviluppo dei talenti. L'autore è Gianluigi Avella – IBM – che sceglie uno stile originale per il suo racconto, in quanto lo sviluppa attorno alla propria esperienza. Una sorta di autobiografia finalizzata alla costruzione di una tesi secondo cui la capacità di dispiegare appieno un talento in azienda si fonda anzitutto su parole chiave quali consapevolezza, leadership, sensibilità personale verso valori e relazioni. 'Pivotando' attorno al concetto di comprensione e valorizzazione dei talenti quale elemento imprescindibile per le imprese moderne, Chiara Gelati – Cargill – nel capitolo quinto ci propone una dissertazione su fiducia, cooperazione e proattività. Nel farlo, applica in maniera inedita il cosiddetto 'dilemma del prigioniero' e ci fa riflettere su come singolo talento ed azienda potrebbero essere spinti da atteggiamenti egoistici per massimizzare i propri benefici, quando invece la strada maestra è sempre un approccio cooperativo basato su alcuni capisaldi che vengono affrontati e discussi. L'approfondimento sul tema dei talenti si completa con un ragionamento approfondito attorno all'intreccio fra *soft skills* quali resilienza, perseveranza e capacità di persuasione, le quali risultano decisive per essere influenti e creare connessioni che generino valore fra colleghi e situazioni, fra passato e futuro. Questo è l'oggetto del sesto capitolo, scritto da Luana Montesano – IW Bank (Gruppo UBI Banca) –.

Infine, nella terza parte del volume è stata riservata un'attenzione particolare allo sviluppo di un'adeguata cultura orientata all'innovazione, la quale deve basarsi – anche, forse soprattutto – su valori etici. Si parte dal capitolo 7, dove Helga Carlotta Zanotti – Avvocata of counsel presso A&A, elabora una serie di considerazioni sul bisogno di ripensare – alle sue radici – il rapporto fra etica e innovazione, alla

luce di tecnologie esponenziali come l'intelligenza artificiale, che evolvono in modo estremamente più rapido rispetto a quanto non possa fare la nostra società. La differenza rispetto al passato è che oggi le sfide etiche sono sempre più complesse e urgenti. Segue, nel capitolo 8, uno scritto a cura di Chiara Poselle Bonaventura – Primaria Banca Universale – la quale si interroga su come questi temi si intreccino rispetto alla pervasività dei big data, a cavallo fra mondo reale e virtuale. Nella consapevolezza che “umanità” – quale insieme dei valori fondanti per la specie umana – e “tecnologia” siano dimensioni ormai inscindibili fra loro. Misal Memeo – Vertis SGR – chiude questo volume (capitolo 9) con una riflessione stimolante: l'innovazione è davvero un qualcosa da accettare sempre in modo dogmatico? Abbiamo realmente bisogno di evangelisti e crociati dell'innovazione? Probabilmente la questione è più complessa ed è giunto il momento di discuterne apertamente.

Nel suo complesso, questo volume ha anche il pregio di offrirci un quadro circa visioni, aspirazioni e priorità della nuova generazione di manager. Uno sguardo arguto sulla complessità dell'oggi da parte di chi è chiamato a dare il giusto equilibrio al mondo che verrà. Uno scenario socioeconomico a venire, la cui forza competitiva e redistributiva dipenderà molto da quanto si farà per continuare ad offrire alle giovani leve più talentuose le migliori chances per mettersi in gioco e fare qualcosa di grande a beneficio dell'intera collettività.

Buona lettura e ancora vivissimi complimenti a tutti gli autori.

Elvio Sonnino
Chief Operating Officer UBI Banca

INTRODUZIONE

Nel 2005 il mercato degli SMS iniziava la sua veloce crescita, nel 2013 arrivava a valere circa 120.000 milioni di dollari su scala mondiale, contando non poco nei ricavi dei colossi delle telecomunicazioni (fonte: Informa). Poco prima, nel 2009, nasceva una piccola startup fondata da due ex dipendenti Yahoo!, Brian Acton e Jan Koum, che avevano provato a farsi assumere da Facebook senza successo. Nel giro di pochi anni, sfruttando al meglio le nuove tecnologie, i due ed il loro piccolo team avevano creato un sistema di messaggistica che la stessa Facebook ha voluto comprare nel 2014 per ‘soli’ 19 miliardi di dollari: la startup si chiamava WhatsApp, destinata a fruttare nel solo 2018 circa 2 miliardi di dollari a Facebook, mentre non si può dire lo stesso degli SMS, il cui valore per le società di telecomunicazioni è crollato. Un business milionario in mano a grandi multinazionali distrutto in poco tempo da una startup con una manciata di dipendenti.

Questi cambiamenti, sempre più rapidi e turbolenti, sono la nuova normalità, espressioni di un mondo dove il ritmo del cambiamento sta accelerando come non aveva mai fatto prima, trainato dagli sviluppi delle tecnologie esponenziali. Per fare un esempio, gli attuali sistemi di sicurezza crittografica su cui sono basati i nostri scambi finanziari fanno affidamento sul fatto che, per risalire ad un’informazione crittografata, lo sforzo richieda calcoli che impieghino svariati anni per essere completati, anche utilizzando il computer più potente al mondo, rendendo vano ogni tentativo di violazione del sistema. Con i computer quantici – ormai non più mera fantascienza – la stessa operazione richiederà presto solo qualche frazione di secondo.

Oppure, si pensi ai progressi dell’intelligenza artificiale ed alle sue implicazioni sul mercato del lavoro. Di primo acchito, ci sarebbe da preoccuparsi: secondo il World Economic Forum, l’Intelligenza Artificiale (AI) finirà con l’automatizzare una serie di attività arrivando a distruggere, entro il 2020, ben 5 milioni di posti di lavoro nei soli Paesi più avanzati. Chi scrive ritiene tuttavia che questa, da sola, sia una lettura superficiale. Prendiamo ad esempio il campo della diagnostica: ad Harvard hanno rilevato che i patologi sanno diagnosticare il cancro al seno con un’accuratezza pari al 96%. Oggi l’intelligenza artificiale qualifica correttamente la stessa malattia nel 92% dei casi. Ma ciò che conta è che i medici in grado di usare l’AI hanno conseguito diagnosi esatte nel 99.5%. Il futuro non è delle macchine, è di chi

possiede le competenze per valorizzarle a proprio vantaggio. Come afferma Erik Brynjolfsson (MIT) “*chi non sa usare l’intelligenza artificiale non deve avere paura di quest’ultima. Deve piuttosto preoccuparsi delle persone che la sanno usare: sono loro che gli porteranno via il posto di lavoro, non le macchine*”.

La conclusione è evidente: più che mai dobbiamo investire sulla formazione e sull’innovazione nei modelli formativi stessi. Serve, inoltre, più coraggio nel puntare sulla formazione continua – *long life learning* – al fine di sviluppare competenze che consentano di sentirsi a proprio agio con le tecnologie esponenziali e attivare meta capacità (ad esempio saper “*apprendere come apprendere*”) non scontate e che fino a pochi anni fa non erano oggetto di formazione specifica.

Gli autori dei capitoli di questo libro sono manager e professionisti che hanno percepito l’urgenza di queste sfide ed hanno deciso di mettersi in gioco puntando su Executive MBA Ticinensis, sviluppato da Università di Pavia e Fondazione Alma Mater Ticinensis, nato anche grazie al fondamentale supporto del main partner UBI banca. Un percorso formativo che mira a formare i manager del presente rispetto alle sfide del prossimo futuro, capaci di progettare e guidare organizzazioni esponenziali immerse in eco-sistemi aperti ed integrati e di cogliere le opportunità della *digital transformation*.

All’interno di questo percorso, abbiamo ritenuto fondamentale sfidare i nostri corsisti in un esercizio di scrittura. Perché nell’epoca dei social media e della comunicazione ‘flash’ in tempo reale, paradossalmente fare ‘slow writing’ e saper razionalizzare un concetto facendolo sedimentare, per poi tradurlo in una comunicazione convincente è una capacità fondamentale per un leader, oggi più che in passato. Questo volume è il risultato di tale esperimento, di cui siamo molto orgogliosi.

Stefano Denicolai

Direttore Executive MBA Ticinensis

Parte I

ANNO 2025, SCENARI E COMPETENZE PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO

Scenari futuri e nuove tecnologie

La tecnologia è diventata onnipresente, con effetti dirompenti sui modelli di business e con nuove opportunità alla portata di tutti; basti pensare all'arrivo del 5G in combinazione con l'IoT, la distribuzione di sensori ovunque, streaming di ogni tipo di contenuto e la diffusione sempre più pervasiva dell'intelligenza artificiale.

Allo stesso tempo venti di incertezza soffiano sull'economia, per le imprevedibili dinamiche del clima, per gli effetti attesi dalla Brexit, per la carenza di competenze e per le recenti preoccupazioni in ambito sanitario.

È proprio in questo contesto che i business leader devono prendere decisioni e agire, avendo presenti i principali trend con cui fare i conti.

Sulla base degli studi di IBM Institute for Business Value, sono 5 le linee di tendenza da tenere in considerazione guardando al 2020 e oltre:

1. l'intensificarsi della battaglia tra le Piattaforme digitali;
2. l'imperativo della fiducia;
3. l'emergere di consumatori sempre più consapevoli;
4. il vantaggio competitivo associato al Quantum;
5. la criticità delle competenze e della cultura aziendale per operare in questo contesto.

Nel corso degli ultimi anni abbiamo visto l'affermarsi del modello di business delle Piattaforme, il cui successo è stato inizialmente associato alle aziende nate come piattaforme digitali.

Le piattaforme sono oggi la fonte della maggiore crescita e sette su dieci delle aziende più innovative possiedono un modello di business di questo tipo.

Oggi però anche le aziende senza un alto contenuto tecnologico stanno abbracciando il modello delle piattaforme, trovandosi a dover scegliere se diventare una piattaforma digitale oppure entrare a far parte di un ecosistema più ampio.

Di fronte a una vera e propria crisi globale, i leader delle aziende devono impegnarsi nel costruire rapporti di fiducia con clienti, dipendenti e partner.

L'81% dei consumatori dichiara che la fiducia in un brand è un elemento importante di una decisione di acquisto.

I clienti e i dipendenti si aspettano che le organizzazioni aziendali custodiscano e proteggano i loro dati, generando nuove sfide e nuove opportunità nella raccolta, protezione e condivisione dei dati stessi.

I consumatori stanno cambiando le loro preferenze d'acquisto non solo rispetto a dove e quando acquistano, ma anche rispetto a cosa comprano e perché lo fanno.

Il 57% dei consumatori sono motivati a cambiare le proprie abitudini di acquisto per aiutare a ridurre l'impatto ambientale, mentre il 73% è disposto a pagare di più per brand che forniscono piena trasparenza lungo tutta la filiera.

Questa la ragione per cui i leader delle aziende devono prioritizzare la fiducia, la trasparenza e la tracciabilità.

In parallelo, i grandi vincitori di domani saranno coloro che oggi sono capaci di definire le applicazioni con cui avere un vantaggio col Quantum Computing.

Ci si aspetta che il mercato del Quantum varrà 10B\$ entro il 2024.

Il Quantum cambierà in maniera radicale la capacità computazionale, consentendo di risolvere in pochi minuti problemi oggi considerati irrisolvibili. In questo contesto le aziende leader stanno già esplorando specifici casi d'uso, dove i vincitori saranno coloro che raggiungeranno un vantaggio Quantum nel proprio settore di industria.

Le persone rappresentano sempre la risorsa più importante: competenza e cultura diventano i fattori critici per la competitività e il successo delle organizzazioni.

Il 73% degli executive dichiara che l'evoluzione della tecnologia richiederà nuovi ruoli e nuove competenze, con chiari impatti sulla domanda dei prossimi cinque anni.

Cultura aziendale e *soft skill* sono critici per la capacità di innovazione e, in ultima istanza, per la competitività stessa dell'azienda. Da un lato le aziende leader stanno dando sempre maggiore rilevanza a questi aspetti, dall'altro lato c'è un chiaro divario con la disponibilità e qualità delle competenze necessarie.

In un contesto dai grandi cambiamenti, dove tecnologia e modelli di business si influenzano in una continua accelerazione e dove gli scenari macroeconomici sono difficili da decifrare, l'individuo e le sue competenze diventano la fonte di maggiore vantaggio competitivo per il presente e per il futuro. I lavori del futuro non sono necessariamente noti, ma tutti verranno influenzati ed aumentati dall'intelligenza artificiale, dal Quantum, che sta arrivando più velocemente di quanto possiamo percepire oggi, e dalle altre tecnologie esponenziali.

Per essere pronti a cogliere queste opportunità bisogna costruire competenze e professioni che abbiano una grande capacità di adattamento, di apprendimento continuo e di saper lavorare in modelli organizzativi e team in costante evoluzione.

Quindi basi scientifico-matematiche e una incredibile capacità di adattamento e di flessibilità sono le caratteristiche fondamentali e differenzianti per il business di oggi e di domani.

Alessandro La Volpe

Vice President IBM Cloud & Cognitive Software, Italy IBM