

SCENARI GLOBALI

# Le onde da cavalcare nel 2013

## Dieci tendenze che il manager deve capire per sfuggire alla crisi

di **Thomas W. Malnight**  
e **Tracey S. Keys**

**L**a grande redistribuzione globale del potere economico e sociale proseguirà anche quest'anno, con le istituzioni tradizionali dimostratesi incapaci di garantire il progresso (banche e Governi in particolare) che perderanno influenza in favore di comunità e individui, e anche di quelle imprese guidate da leader che hanno una visione chiara delle grandi tendenze che stanno plasmando il nostro futuro e reagiscono di conseguenza.

Il futuro appare incerto. L'uragano Sandy ha ricordato tragicamente la realtà dei cambiamenti climatici e la necessità di trovare modi nuovi per gestire le risorse e l'ambiente del nostro pianeta. Le agitazioni sociali sono in aumento, a causa della disuguaglianza crescente, delle politiche di rigore, della disoccupazione, dell'inefficienza del sistema politico, etc. E continueremo a vedere aziende che falliscono perché non sono riuscite a interpretare il futuro: come la Kodak, che ha inventato la macchina fotografica digitale ma nonostante questo ha scelto di concentrarsi sul suo core business, le pellicole, finendo per dichiarare bancarotta.

Nel nostro Global Trends Report per il 2013 abbiamo messo in evidenza 10 tendenze su cui i leader del mondo imprenditoriale devono concentrare la loro attenzione:

- ☉ **Tutto è social: irrompono in scena le nuove generazioni con il loro mondo digitale**

Le tecnologie sociali ormai sono un elemento centrale della vita e del lavoro di tutti i giorni. Le nuove generazioni stanno trasformando le aziende dall'interno, aiutandole a costruire reti più ampie e più snelle per creare e fornire valore ai clienti. La mobilità e la connettività giocheranno un ruolo chiave nel futuro contesto imprenditoriale: la comunicazione e il marketing stanno spostando la loro attenzione dalle relazioni one-to-one alle relazioni many-to-many.

- ☉ **La nuova definizione di valore: il consumatore sta vincendo la lotta**

Il concetto di valore sta trovando una nuova definizione nel XXI secolo. I consu-

matori possono scegliere. Vogliono prodotti personalizzati, partecipare alla creazione di valore, spostare la mentalità sul *made with me*. Con l'espansione dell'economia senza proprietari nella definizione di valore entrerà anche lo *shared with me*: a spingere saranno le giovani generazioni, che attribuiscono più valore alle esperienze che possono condividere - e che apportano benefici alla società - che al possesso.

- ☉ **Tutto è distribuito: la mobilità della produzione e dei consumi**

La mobilità sta entrando in una fase nuova. Non solo i consumi avvengono ovunque e in qualsiasi momento, ma gli strumenti e le risorse per creare e catturare valore sono maggiormente distribuiti: Sempre più distribuito anche il lavoro. La produzione manifatturiera su piccola scala, che include la stampa 3D, cambierà vol-

### STRATEGIE DI SUCCESSO

Fondamentale interpretare tecnologie sociali, robotica, geopolitica, ma anche la nuova fase di mobilità di produzione e consumi

to alla produzione. Le tecnologie rinnovabili stanno rendendo più distribuita la produzione di energia e le piattaforme didattiche di massa stanno rivoluzionando l'istruzione. Si fa prima a cercare di capire cosa potrà sfuggire a questa tendenza che il contrario.

- ☉ **La prossima rivoluzione "industriale": robot e macchine intelligenti rivoluzioneranno il lavoro**

Le macchine intelligenti e i robot ridefiniranno la società. Si cominciano a utilizzare robot per svolgere i compiti dei receptionist, degli impiegati di banca e perfino delle guardie carcerarie, mentre la tecnologia consente ai dilettanti di fare quello che una volta facevano i professionisti. Il vantaggio: la migliore gestione di problemi come l'assistenza a una popolazione che diventa sempre più vecchia. Lo svantaggio: tantissimi posti di lavoro in meno. Ma la prossima ondata di macchine intelligenti creerà anche lavori nuovi:

la sfida sarà garantire una forza lavoro pronta e qualificata.

- ☉ **La nuova corsa allo spazio: le frontiere della tecnologia torneranno a estendersi?**

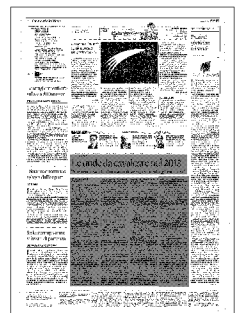
I progressi scientifici realizzati grazie ai programmi spaziali hanno avuto un impatto importante sul nostro modo di vivere e lavorare, dai materiali avanzati alle telecomunicazioni globali. Ormai i viaggi spaziali commerciali e l'esplorazione sono una realtà, mentre comincia a prendere forma una nuova corsa allo spazio, che vede in prima linea soprattutto gli Stati Uniti, la Cina e l'Europa. Scaturiranno di sicuro nuovi progressi, ma anche problemi relativi alla proprietà degli "asset" spaziali e alla condivisione di questi progressi per il bene comune.

- ☉ **Guerre geopolitiche: la lotta per il controllo del futuro**

I Brics e le altre economie in forte espansione saranno lo scenario della lotta per il controllo della crescita economica e dello sviluppo sociale del futuro. È un contesto di mercato multipolare, basato su economie, sistemi sociali e politici enormemente differenti. Politici e imprese stanno cercando di trovare e consolidare il loro posto nel nuovo ordine mondiale, mentre la fiducia nei Governi scende, il nazionalismo cresce e il potere si sposta in direzione dei cittadini. Le possibilità di cambiamenti politici radicali, nei singoli Paesi e a livello internazionale, sono in aumento.

- ☉ **L'escalation delle guerre per le risorse: da un mondo di abbondanza a un mondo di scarsità**

Con la popolazione mondiale che si avvia a toccare i 9 miliardi di individui intorno al 2050, la pressione sulle risorse è destinata ad aumentare, e i cambiamenti climatici non faranno che aggravare la situazione. Entro il 2030 la domanda di risorse sarà due volte superiore a quello che il pianeta è in grado di fornire, con il rischio di tumulti sociali e conflitti che vedranno individui e nazioni contendersi risorse sempre più scarse. Già ora la scarsità provoca volatilità nei prezzi delle risorse e investimenti transnazionali. In futuro giocheranno un ruolo fondamentale le nuove tecnologie e un ripensamento dei modelli di consumo: e probabilmente saranno le im-



prese, e non i Governi, a fare da traino.

⊗ **Le imprese prendono l'iniziativa: dal profitto al progetto sociale**

Molte imprese cominciano ad assumere un nuovo ruolo nella gestione dei problemi socioeconomici. Le grandi aziende stanno cercando di costruirsi una legittimità agli occhi di consumatori, lavoratori e stakeholders esigenti, attenti all'impatto e alle motivazioni delle aziende con cui si associano. Ma è anche un buon affare, perché sia le imprese che la società ne traggono benefici. Crescerà il numero di imprese che ridefiniscono i loro scopi con questi criteri.

⊗ **L'informazione è potere: la sfida della sicurezza**

Il cibernazio è il nuovo fronte della sicurezza. La conoscenza e l'informazione sono fonte di vantaggio competitivo per organizzazioni, nazioni e individui. Ma è sempre più difficile mantenere il controllo in un contesto in cui aumentano mobilità e democratizzazione di qualsiasi cosa (commercio, politica e società): esono in crescita anche la cibercriminalità e la guerra cibernetica. Ci dobbiamo aspettare un dilagare di controversie, interventi governativi e misure di regolamentazione. Libertà digitale o società orwelliana?

⊗ **Chi ha bisogno delle banche? Il sistema finanziario cambia volto**

Il sistema finanziario è in pezzi. Le autorità di regolamentazione vogliono cambiare, le imprese chiedono nuovi strumenti di finanziamento e i consumatori alternative. Fra le "banche" del futuro ci saranno entità controllate dallo Stato e aziende che non usano contanti: pensate al baratto e alle valute complementari. I portafogli digitali e il mobile banking stanno aprendo la porta alle compagnie di tlc e di software, mentre commercianti al dettaglio e comunità di crowdfunding utilizzano come porta d'accesso la fiducia. In un sistema finanziario sempre più affollato e sempre meno liquido, le banche potrebbero cessare di essere gli attori principali.

Come ogni grande cambiamento, la dispersione del potere economico presenta sfide e opportunità. E voi e la vostra impresa siete pronti a sfruttare queste 10 tendenze?

*(Traduzione di Fabio Galimberti)*