



LE SETTE DISCONTINUITÀ COMPETITIVE

Disegnare modelli di business future-ready

Fernando G. Alberti, professore ordinario di strategia e direttore per Cfmt dell'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi

Federica Belfanti, docente e ricercatrice presso l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness Liuc e ricercatrice dell'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi

Disegnare nuovi modelli di business rappresenta il cuore della strategia e la costante e ininterrotta ricerca dello strategic fit, il fulcro delle responsabilità di un manager. È essenziale saper ideare modelli di business in cui il vantaggio competitivo sia dinamicamente in sintonia con i fattori critici di successo della clientela, con le risorse e le competenze disponibili.

Sebbene sia importante effettuare regolari aggiustamenti al proprio modello di business per mantenere lo strategic fit, esistono momenti in cui diventa necessario introdurre modelli di business completamente nuovi, e questo è uno di quelli.

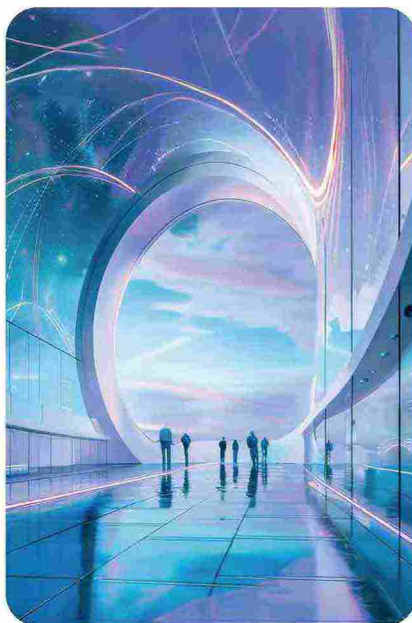
Siamo all'alba di una nuova era che ha il potenziale di cambiare davvero e per sempre le imprese, e quindi il

mondo, e che non è diretta conseguenza di nessuna specifica invenzione – nemmeno l'intelligenza artificiale – quanto semmai della contemporanea maturazione di una serie di innovazioni che possono produrre non solo un progresso scientifico, ma anche, e soprattutto, un progresso economico e sociale. La confluenza di innovazioni radicali nei tre ambiti in cui è possibile scomporre il progresso (materiali, macchine e informazioni) segnala un cambio di paradigma all'orizzonte.

Nel nostro ultimo libro (*The End. Le sette discontinuità che cambiano per sempre le organizzazioni*, Franco Angeli) abbiamo identificato sette discontinuità che segnano la fine di alcuni tratti distintivi del paradigma precedente e ci fanno mettere in discussione quelle certezze di lunga data che per decenni o secoli hanno plasmato i modelli di business precedenti.

Come prepararsi a queste discontinuità competitive? Come disegnare modelli di business che siano a prova di futuro?

Nel workshop abbiamo stimolato i partecipanti su questi temi e sull'importanza di saper distinguere tra driver di



cambiamento che richiedono un costante e continuo fine-tuning del proprio modello di business (e della propria organizzazione) e veri e propri cambiamenti paradigm-shift capaci di rendere obsoleti i modelli di business attuali.

Utilizzando un set di carte sviluppate da Strategique con cui i partecipanti si sono confrontati, abbiamo proposto loro di provare, dapprima individualmente e poi in gruppo, a elaborare nuovi modelli di business capaci di cogliere una o più delle sette discontinuità identificate, rendendosi a prova di futuro. Seguendo l'approccio del design thinking, abbiamo stimolato la creatività dei partecipanti, chiedendo loro di combinare in pochi

minuti quattro carte estratte in maniera del tutto casuale da quattro rispettive categorie: prodotto, utilizzatore, valore ed emozione. Ne sono emerse idee di business che poi in gruppo sono state filtrate, valutate e combinate con l'obiettivo di mostrare come – soprattutto in momenti di cambiamento epocale come quello messo da noi in luce – il focus da porre sia sulla dimensione delle opportunità emergenti e il futuro possa essere scritto, disegnando nuovi modelli di business. ■

