

IL NUOVO WEEKEND DEL SOLE

Mescolare i saperi per pianificare il domani

Gianmarco Verona (rettore Bocconi): serve un approccio strategico fatto di fondamentali e specializzazione

IL LAVORO DEL FUTURO

Mescolare
i saperi
per pianificare
il domani

Visione olistica. Molti progetti presentano un ampio senso di responsabilità con focus su fattori sociali, ambientali e politici

CAMBIARE E RESTARE SE STESSI

I successi della friulana Eurotech derivano dalla capacità di adattarsi ai diversi contesti tecnici e tecnologici nei quali si è trovata ad operare di Luca De Biase

Il viaggio in Italia che tanto avrebbe ispirato Felix Mendelssohn-Bartholdy comincia con il passaggio a Tarvisio e la strada per Udine. Il 10 ottobre 1830 in una lettera ne scrive entusiasta.

«Il tepore, la dolcezza del clima ed il cielo sereno ed un largo senso di piacere e di gioia veramente indescrivibile per tutto ciò che mi circondava»... Lo ricorda Roberto Siagri per raccontare le valli della Carnia dove ha fondato la sua azienda pionieristica nel 1992. La sua Eurotech è nata per miniaturizzare la potenza di calcolo dei pc e portarla nei treni, nelle auto, nei pullman. «Pensavamo che il computing sarebbe diventato pervasivo». Oggi la chiamiamo "internet delle cose": elettronica connessa, non confinata nei classici computer da scrivania, ma dedicata ad arricchire di funzionalità le tecnologie per la mobilità, l'agricoltura, la climatizzazione domestica e molto altro. Allora era una visione molto avanzata. E per perseguirla, Siagri avrebbe dovuto tentare diverse strade: «Sapevamo di voler salire sull'Everest. Non sapevamo quale fosse la via giusta. Nel tempo, abbiamo osservato tutte le tecnologie che potevano servire per raggiungere la meta e le abbiamo provate, usate, abbandonate, ricombinate, adottate. Siamo cambiati, restando noi stessi».

Oggi Eurotech è fornitore di componenti elettronici e software con intelligenza artificiale di giganti come John Deere per i cruscotti dei trattori, come Nikon per le sue macchine ottiche dedicate alla produzione di semiconduttori, come Fresenius per la connessione delle macchine per la dialisi. «Siamo passati per diverse fasi e dall'hardware al software, ma in tutti i casi ci siamo occupati di portare l'elettronica nelle cose». Non poteva

essere altrimenti: dalla nascita di Eurotech, il contesto elettronico è cambiato molte volte: con il web, con il cloud, con la sensoristica e l'internet delle cose, con il *machine learning*. Insomma: la storia dell'azienda di Siagri è la storia di una visione strategica che si è adattata ai diversi contesti tecnici nei quali si è trovata a operare. «Lo si capisce a posteriori. Come diceva Steve Jobs, i puntini si uniscono sempre dopo».

Ebbene: quello che vale per un'azienda che si occupa di innovazione, vale per tutte le aziende che affrontano grandi cambiamenti di contesto tecnologico guardando avanti. E a maggior ragione vale per le persone che devono comprendere come evolvono le aziende innovative - quelle che possono avere un avvenire - per immaginare il lavoro del futuro.

Le indicazioni in proposito sono piuttosto sfidanti. È meglio avere una buona bussola che puntare tutto su una mappa, scrivono Joi Ito e Jeff Howe nel loro "Al passo col futuro. Come sopravvivere all'imprevedibile accelerazione del mondo" (Egea 2017): «Una mappa implica una conoscenza dettagliata del territorio e l'esistenza di una rotta ottimale; la bussola è uno strumento molto più flessibile e richiede all'utente di usare la propria creatività e autonomia per scoprire il percorso da seguire». Joi Ito fa di questo principio un caposaldo dell'organizzazione del MediaLab all'Mit che dirige. Perché: «Quando si trovano di fronte a uno sbarramento stradale, gli innovatori dotati di bussole di qualità possono aggirare l'ostacolo invece di dover tornare all'inizio del viaggio per ridisegnare la mappa».

Più che flessibilità, dunque, serve senso della strategia. Gianmarco Verona, rettore della Bocconi e docente di Gestione dell'innovazione, approfondisce. «In questo momento storico pensiamo di essere di fronte a un cambiamento continuo. Ma la teoria dell'evoluzione industriale mostra che dopo una fase di fermento si arriva a un consolidamento. Anzi: la forza dell'innovazione si manifesta proprio quando si cristallizza. Un approccio flessibile sarebbe necessario per un mondo che cambiasse perennemente: ma un approccio strategico è più adatto per il mondo reale». E come si alimenta il pensiero strategico? «Coltivando i fondamen-



tali. La specializzazione serve per leggere un contesto. La visione culturale più ampia serve per guardare oltre il contesto. Non basta insegnare Python e computer science: ci vuole anche logica, matematica, statistica, scienze sociali». Alla Bocconi, il lavoro del futuro lo interpretano così: «Una macchina sarà sempre più brava ad analizzare i dati, ma non innova. I nostri corsi extra curricolari, dall'arte all'epistemologia, dalla psicologia cognitiva alla geopolitica aprono la mente: per i talenti del futuro».

È l'approccio sostenuto da Jerry Kaplan, autore di «Intelligenza artificiale. Guida al futuro prossimo» (Luiss 2017). «I progressi nelle capacità intellettuali e fisiche delle macchine cambieranno il modo in cui viviamo, lavoriamo, giochiamo, cerchiamo un compagno, educiamo i più piccoli e ci occupiamo degli anziani», scrive Kaplan: «Se il futuro sarà un'era di benessere e libertà senza precedenti come in *Star Trek*, o se somiglierà piuttosto allo stato di guerra permanente tra umani e macchine di *Terminator* dipenderà in gran parte da quello che faremo noi». Anche per questo, Andrea Prencipe, prorettore della Luiss e docente di Management dell'innovazione vede il «ritorno» del tema della pianificazione strategica. «Negli anni Novanta ci avevamo rinunciato di fronte alla portata del cambiamento. Oggi invece proprio di fronte al cambiamento si fa pianificazione strategica per innovare». Non si tratta di una programmazione vecchia maniera. «Si tratta di fare un «framing del futuro». Non conosciamo il lavoro del futuro, ma siamo chiamati a pianificare per guidare il futuro delle persone e delle aziende». Per riuscire, un'istituzione educativa come la Luiss ha una strategia: «Ibridazione dei saperi. Le scienze sociali sono fondamentali. I dati senza un dominio di applicazione non hanno senso».

Non stiamo parlando di teoria. Guardare al futuro, coltivare un approccio dotato di larga visione strategica e vivere le scelte con ampio senso di responsabilità sociale: è l'approccio che seguono anche in un gigante come l'Unipol. Ne parla il presidente, Pierluigi Stefanini: «Per guardare al futuro ci siamo dotati di un metodo», racconta: «Per formu-

lare scenari che ci consentano di comprendere come il cambiamento può impattare sul nostro mondo ma anche quali nuovi spazi apre». Il metodo di lavoro ha dotato il progetto di una visione olistica - con approfondimenti per fattori sociali, ambientali, tecnologici e politico-regolamentari - e specialistica per il mondo assicurativo. Indubbiamente, alcuni fenomeni avranno enorme impatto: mobilità connessa, *wearable* e quantificazione del monitoraggio della salute, domotica, big data. Le opportunità emergono dagli stessi fenomeni. «Ci stiamo focalizzando sul nostro mestiere e insieme coltiviamo uno sguardo più ampio. La nostra identità è sempre stata orientata alla crescita e all'innovazione. Solo così diventiamo più efficienti e nello stesso tempo capaci di generare occupazione sana». È un fatto identitario. «In fondo, un'assicurazione aiuta le persone a ragionare sul futuro e le aiuta ad avere fiducia. La nostra logica è quella del mutualismo, che oltre a condividere i rischi modernizza le mentalità. Per esempio: assicuriamo le aziende contro le catastrofi ma chiediamo che si preparino mettendo a norma gli impianti; in questo modo il nostro business ha un impatto culturale e consente di diminuire i rischi per tutti. Un discorso analogo si può fare per la prevenzione nel campo della salute delle persone. O per lo stile di guida in automobile». Il futuro è rischio e opportunità: lo è l'intelligenza artificiale e la robotica, la *sharing economy* e la nuova mobilità, come lo sono gli altri grandi trend. Vale per il lavoro e per l'impresa. E allora, alla fine, sono i valori a guidare quell'approccio strategico, ricercato in tutta questa puntata dell'inchiesta. «Noi incentiviamo le persone a pensare alla salute, alla sicurezza, alla vita quotidiana in modo largo e olistico». Solo così si preparano ai problemi e si abitua a cercare le vie giuste per crescere. Stefanini, evidentemente, testimonia che la sua azienda non pensa solo alla matematica e alla finanza ma anche alle persone e alla qualità della vita. C'è qualcosa di radicalmente culturale in tutto questo, qualcosa che Mendelssohn-Bartholdy ha visto, prima di scrivere la sinfonia italiana.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'AZIENDA

■ Eurotech, che ha sede ad Amaro (Udine), ha fatturato 61,1 milioni di euro nel 2016 con un ebitda di 0,44 milioni di euro. I collaboratori sono 321. Ha sedi operative in Italia, Francia, Regno Unito, Giappone e Stati Uniti. Tra i suoi principali clienti ci sono: John Deere, Nikon, Hitachi, Toshiba, MHI, Alstom, Thales, Medtronic, Cubic, Ariston, Wabtec, Daikin, Fresenius, Leonardo.

COSA ABBIAMO VISTO FINORA

- 1.** C'è un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Ma mentre chi non innova perde occupazione, chi innova può crearne.
- 2.** Per ora, l'intelligenza artificiale non riduce il lavoro, anzi ne crea. Ma alcune tecnologie eliminano posti in fretta e creano occupazione lentamente.
- 3.** La lentezza è causata dal fatto che per usare bene il digitale occorre una cultura nuova.
- 4.** Per adattare il modo di pensare alla grande trasformazione non occorre tanto "flessibilità", quanto "strategia" per realizzare progetti.
- 5.** Un'azienda che riesce a coinvolgere i suoi collaboratori nel progetto di migliorare la produttività e creare prodotti straordinari può crescere, automatizzare la produzione e aumentare l'occupazione.
- 6.** Le aziende innovative tendono sempre meno a comprare il tempo delle persone e sempre più a comprare la capacità delle persone di realizzare progetti.
- 7.** Esiste una tendenza alla polarizzazione: da una parte, persone con elevate conoscenze e ottimi risultati economici; dall'altra parte, lavoratori con capacità e reddito limitati.
- 8.** Mentre le grandi aziende tendono a espellere manodopera alle dirette dipendenze, si possono candidare a essere abilitatori di ecosistemi che sviluppino più posti di lavoro.
- 9.** Due scenari si consolidano: a. le piattaforme parcellizzano il lavoro in micro-attività sottopagate; b. servono alla cooperazione necessaria per generare beni comuni.
- 10.** Serve una formazione che prepari alla profondità della specializzazione e alla necessità di connetterla alla società e all'economia che cambiano.
- 11.** L'ambito nel quale si progettano e realizzano le soluzioni più concrete è quello territoriale. Con la partecipazione di imprese, università, enti locali.