

PROGETTO MACROTRENDS
2022-2023

IL NUOVO (DIS) ORDINE GLOBALE

TRA OBIETTIVI DI INTEGRAZIONE
E RISCHI DI DISINTEGRAZIONE

A cura di Enrico Sassoon

Inserto redazionale riservato ai lettori di Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano,
Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006.
Supplemento allegato al n. 11.2022 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

In collaborazione con

PROGETTO MACROTRENDS 2022-2023

IL NUOVO (DIS)ORDINE GLOBALE

INDICE

INTRODUZIONE

4 **Paradossi globali** di Enrico Sassoon



8 **Alla ricerca di nuovi equilibri globali** di Danilo Taino

12 **Una svolta epocale** di Rony Hamaui

17 **Il sistema globale tra crisi e resilienza** di Emilio Rossi

22 **Scambi mondiali tra speranze di continuità e rischi di implosione**
di Alessandro Terzulli e Cinzia Guerrieri

28 **Verso una frammentazione dell'economia mondiale** di Umberto Bertelè

33 **La grande trasformazione** di Massimo Deandrei

37 **Le imprese di fronte al nuovo rischio politico** di Marco Valigi



42 **Il ritorno della storia** di Morris M. Mottale

46 **Democrazia liberale tra sovranità e mercati** di Roberto Menotti

51 **L'insostenibile peso sociale delle crisi** di Renato Mannheimer e Giorgio Pacifici



58 **Il ritorno del trilemma dell'energia** di Stefano Venier

61 **Per la transizione ecologica tempi più lunghi** di Carlo Stagnaro

65 **L'economia circolare va presa sul serio**
di Andrea Geremicca, Carlo Alberto Pratesi e Nicola Tagliafierro

69 **Materie prime: abbondanti, nonostante tutto** di Alessandro Giraud



78 **Tecnologie convergenti e intelligenza artificiale** di Giorgio Metta

81 **La quarta onda dell'innovazione** di Carlo Bagnoli, Massimo Portincaso e Giorgia Berton



88 **La tecnologia per il web del futuro** di Ugo Loeser

92 **L'avvento di Web 3.0 nella finanza** di Alessandro Hatami

96 **L'irresistibile ascesa della metanomics** di Odile Robotti

101 **Vivere e lavorare con un nuovo concetto di spazio e di tempo**
di Andrea Granelli



108 **La grande sperimentazione** di Alessandro Camilleri

112 **La grande fiammata** di Francesco Armillei

116 **Longevità, un'opportunità per il Paese** di Giulio Dell'Amico

123 **Nuovi paradigmi e nuovi linguaggi del lavoro** di Rosario Sica

127 **Resilienza e creazione di valore** di Bruno Lamborghini

L'irresistibile ascesa della metanomics

di Odile Robotti

Nei prossimi anni le attività, personali e professionali, realizzate nel metaverso aumenteranno enormemente. Con molti vantaggi, ma anche con alcuni rischi da non sottovalutare.

Troppo grande per essere ignorato. Un recente rapporto di McKinsey¹ considera *completamente plausibile* che nel 2030 oltre l'80% del commercio globale sia impattato dal metaverso e che il valore da esso creato raggiunga i 5 trilioni di dollari (come il PIL del Giappone). Il metaverso, conclude il rapporto, è troppo grande per essere ignorato.

Ormai mainstream. L'epoca in cui il metaverso era considerato una curiosità per appassionati di tecnologia si è chiusa e siamo già in quella degli investimenti sostanziosi (120 miliardi di dollari solo nei primi sei mesi del 2022) guidata da alcuni settori (si veda la figura 1). Il fatto che attualmente la tecnologia sia ancora nella fase "infantile", costosa e scomoda da indossare non dovrebbe alimentare un atteggiamento attendista: l'adolescenza potrebbe essere vicina e rapidissima, per lasciare spazio, quasi subito, alla piena maturità. Avendo già conosciuta questa evoluzione con internet e con la connettività mobile, dovremmo essere avvertiti. Eppure, vi sono ancora molte organizzazioni che, oltre a essere prive di una strategia per il metaverso, sono anche poco consapevoli dell'impatto potenziale che potrebbe avere su di loro (alcune prime domande da porsi sono riportate nel box).

LA METANOMICS

Nel metaverso, già oggi, si possono vendere e acquistare² *asset* digitali di ogni tipo, dai terreni, ai beni immobili e mobili, ai servizi (il valore di questi scambi è stato battezzato *metanomics*) e molte organizzazioni si stanno già muovendo. Basti pensare che il prezzo medio di un appezzamento di terreno digitale è passato, tra giugno e dicembre 2021, da 6.000 a 12.000 dollari e che un singolo grande terreno digitale, acquisito per costruirci un distretto dello shopping sul modello di quello di Harajuku in Giappone, è costato 913.000 dollari³. I beni mobili digitali, infatti, promettono di diventare una nuova e interessante fonte di ricavi: Nike, Balenciaga e molte altre aziende hanno già depositato i propri marchi per "beni scaricabili" (un modo per garantirsi di essere le uniche autorizzate a commercializzarli nel metaverso) e stretto accordi di *in-game brand integration* con videogiochi online per vendere ai giocatori costumi digitali (detti *skin*) per i propri *avatar*. Come nel mondo reale, si tratta di simboli che permettono di esprimere la propria individualità, segnalare l'appartenenza a una "tribù" e comunicare status. È prevedibile che, quanto più il nostro avatar ci rappresenterà nelle interazioni personali e professionali, tanto più spenderemo perché lo faccia degnamente. Ma la corsa ad accaparrare spazi nel metaverso ha anche altre ragioni.

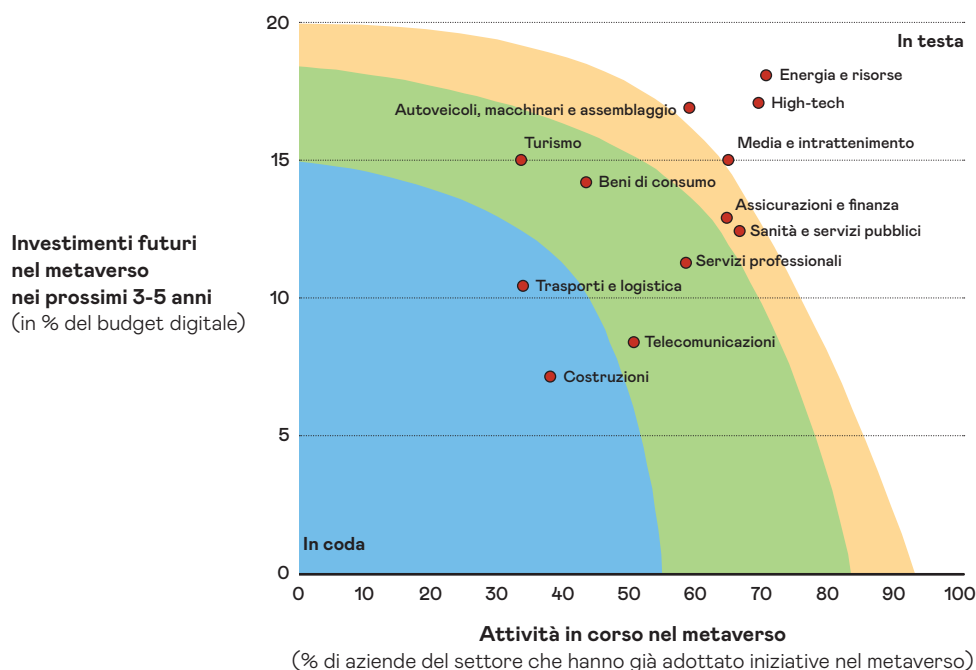
Un canale pigliatutto. Anzitutto, ci si attende che diventi un canale di vendita irresistibile anche per beni e servizi fisici grazie alla possibilità di farli provare, nelle condizioni scelte dall'utente, senza che questo si debba scomodare dalla propria scrivania. Immaginate di poter

¹ McKinsey&Co., *Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world*, giugno 2022

² Si acquista un non-fungible token (NFT), cioè un certificato unico di proprietà garantito dalla tecnologia blockchain

³ J.P. Morgan, *Opportunities in the Metaverse*, 2022

Figura 1 – La corsa al metaverso I settori che investono di più



Fonte: McKinsey&Co., Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world, giugno 2022

guidare un'automobile su ogni genere di percorso, di provare un paio di sci con tutti i tipi di neve e di valutare un resort di vacanza con il sole e con la pioggia, prima di perfezionare l'acquisto. I benefici del canale, naturalmente, crescono con gli importi e la complessità degli acquisti. Pensate ai vantaggi di poter valutare impianti e macchinari installandoli in siti produttivi gemelli-virtuali di quelli in cui dovranno essere inseriti.

E se, alla fine, si decidesse di perfezionare l'acquisto attraverso un altro canale, cambierebbe poco. Ma, dato che le allettanti possibilità del metaverso ci faranno spendere lì molto tempo (secondo McKinsey⁴, sei ore al giorno nel 2030), è probabile che finiremo per farvi anche la maggior parte degli acquisti.

Nuove possibilità per il marketing. Inoltre, nel metaverso, mondo virtuale e tridimensionale, metafora del mondo reale, ma affrancato dalle sue limitazioni, le organizzazioni avranno molte più possibilità per promuovere i propri brand, offrendo esperienze multisensoriali e interazioni inedite. È quindi importante esserci, con affissioni, punti vendita, show-room e influencer digitali, per fare marketing di beni e servizi digitali e fisici in modi impossibili nella realtà. Il quartiere di Washington Heights, ricostruito digitalmente da Warner Bros, con tanto di musica e danze, in occasione del lancio del film omonimo, è

un buon esempio: ha permesso agli utenti di “vivere” il luogo in cui il film era ambientato. Un altro è il Gucci Garden, una installazione interattiva con stanze a tema, di cui l'avatar assorbe le caratteristiche visive “vestendosi” con motivi diversi mentre vi transita. Infine, il metaverso è un luogo dove raggiungere nuovi clienti potenziali incontrandoli nei contesti che preferiscono. Deliveroo, la società di consegna di cibo, ha integrato un'azione di marketing all'interno del videogioco “Animal Crossing”: rider digitali hanno consegnato ai giocatori pasti virtuali, uniti a promo-code per effettuare ordini reali.

Produzione e logistica più efficienti. Produzione e logistica potranno essere ottimizzate grazie a fabbriche e catene di fornitura gemelle-digitali di quelle reali, dove sarà possibile condurre esperimenti e valutare assetti differenti senza le interruzioni che ciò richiederebbe nella realtà. BMW, grazie alla collaborazione con Nvidia, la società statunitense leader nei processori grafici, utilizza già a questo scopo una gemella, funzionante in tempo reale, della propria fabbrica di Regensburg.

FORMAZIONE SENZA CONFINI

Il metaverso, dove “si è nell'esperienza, non la si sta semplicemente guardando”⁵, sembra pensato apposta per massimizzare efficacia e ingaggio dell'apprendimento. Gli studenti, anziché studiare un periodo sto-

⁴ McKinsey&Co., Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world, 2022

⁵ Mark Zuckerberg



rico, potranno passarci qualche ora e anche giocare un ruolo attivo (per esempio, visitare l'antica Roma e contribuire a costruirla, dagli anfiteatri agli acquedotti), potranno essere tele-trasportati nei luoghi di cui si parla nella lezione di geografia e studiare il corpo umano "viaggiandovi dentro". La formazione tecnica e professionale beneficerà enormemente della possibilità di esercitarsi in situazioni *risk-free*, in particolare nei settori in cui i macchinari sono complessi e potenzialmente pericolosi da maneggiare, nei quali la pratica è necessaria, ma rischiosa per sé o per gli altri (pensate a vigili del fuoco e chirurghi) e nei quali saper gestire emergenze a bassa probabilità-alto impatto può fare la differenza. Similmente, la formazione comportamentale si avvarrà di simulazioni in cui professional e manager potranno confrontarsi con situazioni sfidanti ("conversazioni difficili" con i collaboratori, presentazioni a platee molto ampie, incontri con clienti insoddisfatti, ecc.). Coach, digitali o umani, saranno pronti a dare suggerimenti e feedback personalizzati, mentre un rapido "restart" permetterà di mettere subito in pratica e perfezionare l'apprendimento. Gli operatori medico-sanitari potranno conoscere esperienzialmente la patologia che curano (per esempio vivere qualche ora le limitazioni dell'Alzheimer) e perfino i corsi di sport ne beneficeranno perché sarà possibile allenarsi insieme ai propri campioni preferiti e partecipare a tornei prestigiosi.

Infine, anche la valutazione delle competenze acquisite potrà avvenire in questi ambienti virtuali e, grazie a certificazioni fornite da enti accreditati, ne sarà garantita la trasportabilità al mondo reale e ad altri mondi virtuali.

L'UFFICIO-CHE-NON-C'È

L'ufficio nel metaverso potrà ricreare alcune delle dinamiche più apprezzate di quello fisico, come la spontaneità e la serendipità, abbinandole al lavoro remoto e alla possibilità di spostarsi da un contesto a un altro in un attimo (si veda il box 2). Inoltre, ci darà la sensazione di "andare" in ufficio, poiché si entrerebbe in un luogo diverso da casa, e di "uscirvi" una volta terminata la giornata, rendendo così più facile "staccare". Infine, il nostro avatar comunicherà il nostro stato: i colleghi, per esempio, sapranno che non siamo disponibili se non ci vedono nel nostro ufficio virtuale.

Riunioni, eventi, selezione e on-boarding della prossima generazione. Per riunioni e convegni vi sarà la possibilità, senza spostarsi da dove ci si trova, di essere tutti nello stesso ambiente, scegliendo di volta in volta quello più adatto allo scopo. Per esempio, per una riunione di brainstorming creativo si sceglierà un luogo dagli orizzonti aperti, come una terrazza sul mare, mentre per un convegno sul cambiamento climatico si opterà per una formula itinerante, passando da zone desertificate dalla siccità ai ghiacciai in via di scioglimento. Durante l'intervallo della riunione, invece, ci si potrà spostare in uno spazio ricreativo con ogni genere di intrattenimento pensato per ricaricarsi e socializzare. Gli eventi aziendali potranno svolgersi nei luoghi virtuali più belli, contare su effetti speciali e incorporare momenti formativi ad alto impatto di apprendimento. La selezione potrà prevedere una dimostrazione delle competenze nel contesto esatto in cui dovranno essere impiegate e l'*onboarding* permetterà ai neoassunti di immergersi nella replica fedele delle varie parti dell'or-

SEI DOMANDE PER I LEADER DELLE ORGANIZZAZIONI

- 1. Talento.** La vostra organizzazione dispone internamente del talento necessario a comprendere le opportunità e rischi dal metaverso, valutarli e, eventualmente, scegliere una strategia per competervi? Di quello necessario a sostenere la strategia scelta?
- 2. Business model.** Come sarà impattato il vostro attuale business model se le persone spenderanno più tempo nel metaverso, interagendo e socializzando tra loro, acquistando e vendendo?
- 3. Nuove possibilità.** Le possibilità offerte dal metaverso potrebbero cambiare il vostro modo di raggiungere e servire i clienti, di sviluppare e fabbricare nuovi prodotti/servizi, di selezionare e formare i dipendenti e, più in generale, il vostro modo di lavorare? In quali aree funzionali e di business l'impatto atteso sarebbe positivo, in quali negativo e in quali neutro?
- 4. Offerta.** Quali elementi della vostra offerta avrebbero senso in un ecosistema virtuale?
- 5. Concorrenza.** I vostri concorrenti stanno perseguendo le opportunità offerte dal metaverso? Hanno team dedicati per studiarlo? Hanno già una presenza e, se sì, di che tipo?
- 6. Timing.** Per voi sarebbe meglio essere tra i *first mover*, *follower* o *late entrant* nel metaverso? Perché?

UN GIORNO QUALSIASI NEL METAVERSO

Il vostro avatar arriva presto nel vostro ufficio digitale che avete personalizzato perché assomigli a una stazione spaziale del futuro (dopo aver provato vari altri temi disponibili, avete notato che questa ambientazione aumenta la vostra creatività).

Verso le 10, dopo un paio d'ore di lavoro, sentite il bisogno di una pausa, per cui decidete di andare col vostro avatar alla macchina del caffè dove gli avatar dei colleghi vi accolgono salutandovi. A seconda del vostro umore, sceglierete il gruppo che sta commentando l'ultima serie televisiva oppure graviterete verso le persone che parlano di lavoro. Rientrate nel vostro ufficio e lavorate ancora un po' prima di concedervi una decina di minuti rigeneranti nello spazio benessere. Questa volta, tanto per cambiare, scegliete il tema

Montagna Svizzera: passeggiate a piedi nudi su un prato, respirate a pieni polmoni l'odore dei fiori, vi rilassate guardando le mucche al pascolo. Quando avete terminato, annotate mentalmente che vi sentite più riposato del solito e che forse dovrete scegliere più spesso questa opzione invece della spiaggia tropicale. Verso 13:30 "scendete" in mensa, dove incontrate, tra gli altri, la HR manager. Vedendola, vi ricordate che da giorni dovete porle un quesito. L'avvicinate, la salutate e le chiedete se potete passare da lei dopo la pausa pranzo.

Anziché tele-trasportarvi nel suo ufficio, dove avete appuntamento alle 14:30, decidete di camminare col vostro avatar tra gli uffici per fare un po' di "pubbliche relazioni". Mentre attraversate l'*open-space* salutate cordialmente vari colleghi e scambiate qualche rapida battuta, finché vedete una collega con cui vi interessa discutere una questione. Valutate che sia un buon momento per avvicinarla perché vedete che non sta parlando con nessuno e non ha l'aria indaffarata, così le fate cenno. Vi confrontate qualche minuto e vi date appuntamento per l'indomani per approfondire. Mentre proseguite verso l'ascensore, incontrate un collega che vi invita a giocare a calcetto alle 18. Soddisfatto del vostro giretto, entrate puntualmente nell'ufficio, a tema giardino Zen, della HR Manager e in pochi minuti la questione è risolta (orami gli assistenti digitali eseguono pratiche complesse in un attimo).

Tornato in ufficio, dedicate un po' di tempo ad assegnare al vostro collega digitale (un analista di marketing) alcuni compiti che svolgerà mentre voi incontrerete dei clienti. Pochi minuti prima delle 16 cambiate abito al vostro avatar scegliendo un abbigliamento formale e vi recate nella hall virtuale ad accogliere i clienti. Invece di una semplice presentazione della vostra organizzazione, li tele-trasportate con voi nel gemello-digitale del vostro centro di sviluppo software mondiale, ne saranno certamente favorevolmente impressionati e potranno conoscervi il Chief Technology Officer. Poi, con un click, vi spostate in un *client demo-point* digitale, dove le vostre soluzioni già implementate e i clienti potranno fare qualche domanda a chi le ha adottate.

Alle 17:45, terminato l'incontro, dedicato qualche minuto a evadere le e-mail urgenti prima di far indossare al vostro avatar calzoncini, maglietta e scarpe da calcio per la partita delle 18.

ganizzazione interagendo con gli avatar dei colleghi e ascoltando le spiegazioni di un assistente virtuale.

Va sottolineato che, per realizzare i benefici descritti, gli avatar dovranno acquisire un aspetto più realistico, riuscire a mantenere il contatto visivo e possedere una mimica facciale (il 70% della comunicazione tra umani è non-verbale). Probabilmente però non dovremo attendere a lungo: corporation e venture capital stanno investendo massicciamente anche su questo fronte.

Vecchie e nuove professionalità. Negli uffici del metaverso, oltre ai colleghi, o meglio ai loro avatar, ci saranno anche colleghi-virtuali. Alcuni, efficienti, aggiornatissimi e instancabili ci faranno da assistenti permettendoci di dedicarci ai compiti in cui le caratteristiche umane resteranno insuperabili. Trattandosi di assistenti virtuali, probabilmente verranno assegnati con una certa larghezza e avremo la possibilità di sceglierne alcune caratteristiche, come l'aspetto, l'atteggiamento, l'età e il genere. Certo, alcuni colleghi digitali saranno inizialmente meno benvenuti perché addetti a compiti precedentemente svolti dagli esseri umani ma, grazie a corsi su come collaborare con le macchine intelligenti, impareremo ad apprezzarne i lati positivi.

L'espansione del metaverso, oltre ad alimentare la richiesta di professionalità già molto apprezzate (esperti di intelligenza artificiale, di blockchain, di criptovalute, di cybersicurezza), farà impennare la domanda di sviluppatori di ambienti virtuali 3-D e di strumenti hardware necessari a supportarli (cuffie, occhiali, video-camere, sensori), creerà nuove specializzazioni nelle professioni esistenti (creatori di eventi virtuali nel metaverso, assicuratori in grado di tutelare rischi specifici dell'operatività virtuale, agenti immobiliari specializzati nel metaverso, avvocati esperti nel gestire controversie che vi sorgono, e così via) e farà nascere figure professionali completamente nuove, come per esempio stilisti e designer di beni digitali o *steward* del metaverso (di fatto dei moderatori degli spazi virtuali che garantiscono il rispetto delle regole e alimentano un senso di comunità).

RISCHI DA NON SOTTOVALUTARE

Se la prime preoccupazioni per le organizzazioni sono di non subire la inevitabile *disruption* che il metaverso comporterà e di non perdere le numerose opportunità che offre (il 71% degli executive globali intervistati da Accenture⁶ si aspetta un impatto positivo sulla propria organizzazione), quella immediatamente successiva dovrebbe essere di analizzarne approfonditamente i rischi, per sé e per la società. Per quanto riguarda le organizzazioni, i principali rischi sono quelli legati alla sicurezza (l'hardware e il software per supportare la realtà virtuale

creano nuove vulnerabilità) e alla gestione del brand (che potrebbe trovarsi in situazioni discutibili create dalla cessione agli utenti di parte del controllo nelle interazioni).

Per la società civile i rischi sono ben maggiori, a cominciare dall'uso improprio o del furto dei dati forniti involontariamente da utenti e lavoratori del metaverso attraverso le loro risposte biologiche catturate dalle apparecchiature utilizzate (sarà possibile, per esempio, sapere a cosa prestano attenzione, per quanto tempo e con quale intensità, inferendo anche le emozioni provate, attraverso il tracciamento della dilatazione delle pupille, del movimento dei muscoli facciali e della risposta galvanica cutanea). Si teme inoltre che aumentino parecchio il cyber-bullismo e le molestie, le cui conseguenze saranno rese più gravi dall'immersività del metaverso.

Infine, e questo è il rischio più preoccupante perché è il più difficile da regolamentare, le persone potrebbero trascorrere un tempo eccessivo nel metaverso, che in molti casi sarà più invitante e interessante della loro realtà materiale, arrivando fino all'isolamento sociale, alla scarsa attività fisica e cura della persona e alla dipendenza. Finita l'era in cui per le organizzazioni era possibile "voltarsi dall'altra parte", è facile immaginare che verranno chiamate a prendere posizione anche su questi temi, sui quali ha quindi senso che inizino a interrogarsi. 🧐

L'AUTORE



Odile Robotti è amministratore unico di Learning Edge srl (<https://www.learningedge.it/>), una società specializzata nell'ottimizzazione del talento organizzativo e nella formazione. È molto attiva sui temi dell'inclusione e della diversità, in particolare legate al genere (www.leadershipfemminile.com) e all'età. Autrice dei libri *Il talento delle donne* (Sperling & Kupfer, 2013) e *Il magico potere di ricominciare* (Mind Edizioni, 2019), Odile è country leader del 30% Club Italy (<http://30percentclub.org/about/chapters/italy>), presidente e fondatrice dell'organizzazione di volontariato MilanoAltruista (<https://www.milanoaltruista.org/>), dell'Associazione di Promozione Sociale ItaliaAltruista (<https://www.italiaaltruista.org/>) e dell'organizzazione di volontariato Dress for Success Milan (<https://milan.dressforsuccess.org/>). Nel 2020 ha co-fondato la Carica delle 101.

6 Accenture, *Technology Vision 2022 e IT Executive Survey*, 2022