

## La fluidità, ossia la leva del nuovo contesto di business

### Fluidity, the leverage of a new business context

Stefano Schiavo

*Fondatore e partner di Sharazad; protagonista dell'innovazione nei business model di aziende e startup; Scrittore e Docente.*

Stefano Schiavo

*Founder and partner of Sharazad; protagonist of innovation in the business models of companies and startups; Writer and Teacher.*

Stefano Schiavo è fondatore e partner di Sharazad, società di consulenza in ambito marketing strategico, lean business innovation e organizzazione aziendale. Precedentemente manager in aziende di riferimento nell'innovazione design centered, ha sviluppato progetti innovativi in campo Business model innovation, Marketing, Agile e Lean Thinking. Svolge attività di consulenza sulla definizione e lo sviluppo di business model collaborando con realtà significative di diversi settori nell'ambito servizi e produzione.

Relatore a convegni e appuntamenti sui temi dell'innovation management. Svolge attività di docenza presso business school, università e aziende. È autore di “#Maker” (FrancoAngeli, 2017) sul fenomeno dei nuovi artigiani digitali e “La Trappola del Business Plan” (FrancoAngeli, 2018), sui nuovi approcci Lean alla business innovation.

Stefano Schiavo is the founder and partner of Sharazad, a consulting company in strategic marketing, lean business innovation, and business organization. Previously manager in leading companies in design-centered innovation, he has developed state-of-the-art projects in the field of Business model innovation, Marketing, Agile and Lean Thinking. He carries out consultancy services on the definition and development of business models, collaborating with significant realities in various services and production sectors. He speaks at conferences and events on innovation management issues. In addition, he teaches at business schools, universities, and companies. He is the author of “#Maker” (FrancoAngeli, 2017) on the phenomenon of new digital artisans and “La Trappola del Business Plan” – The Business Plan trap (FrancoAngeli, 2018) on new Lean approaches to business innovation.

A 1535 gradi l'acciaio fonde. Entra in fase liquida. E tutto cambia. Forza e robustezza vengono a mancare. I punti saldi su cui basiamo la nostra idea di questo materiale si perdono. Si aprono nuove possibilità. La mancanza di solidità dà spazio a nuove forme.

Quando ho cominciato a interrogarmi su questa condizione, ho voluto subito vedere coi miei occhi il processo di fusione. Davanti a me scorreva questa marea incandescente che sembrava muoversi libera e incontrollata. Sapevo che tutto il processo era sotto controllo, ma la vista di quel liquido, di quel colore che tanto ricordava una lava vulcanica, mi dava un senso di possibilità. Di curiosità su quale sarebbe stato il destino finale di quello scorrere.

Quello che si prova quando si assiste alla fusione dei rottami d'acciaio è un senso di destabilizzazione e temporaneità. È uno stato di precarietà. È il tipico momento di passaggio che porterà a nuove condizioni. Ma nel frattempo disorienta. Zygmunt Bauman ha raccontato così tanto della vita liquida che caratterizza la nostra condizione attuale che diventa quasi scontato pensare ai suoi concetti quando si parla di fluidità.

---

**Il mondo digitale ha rotto argini e barriere che sembravano insuperabili. Ha disintermediato il contesto economico.**

---

Ha fatto emergere energie straordinarie e ha anche sollevato problemi imprevedibili. Una nuova fluidità caratterizza informazioni, testi, immagini e in generale la diffusione del sapere. Un pensiero senza briglie che si distribuisce con una velocità da capogiro sotto forma di bit e che si trasforma in azioni e ancora più in nuovi

pensieri. Una vertigine che ci impressiona. A volte ci inchioda e rallenta, a volte ci esalta e sospinge.

Si dice che Nicholas Negroponte al MediaLab del MIT creasse appositamente una condizione di disagio e mancanza di punti di riferimento. Voleva porre i suoi collaboratori nelle condizioni migliori per esplorare nuove possibilità. Voleva far mancare quell'idea di pura esecuzione di compiti che tanto contraddistingue organizzazioni e sistemi fermi. E, così facendo, determinava anche un tasso di turnover altissimo. Perché quello che ci insegnano e cui spesso miriamo è una ripetitività e un'abitudine da nido protetto.

“Dove siamo diretti?” “Non lo so ancora”. Questa la risposta di Negroponte ai colleghi.

L'esempio ci insegna che un atteggiamento fluido, aperto e disposto al cambiamento non è una condizione facile da raggiungere. Servono 1535 gradi

all'acciaio. Serve una cultura diversa alle nostre organizzazioni. Il posto fisso e un impiego orientato all'esecuzione passiva di compiti prefissati in un mansionario immutabile sono un'idea lontana. Perché il



thought that distributes itself with dizzying speed in the form of bits and transforms itself into actions and even more into new ideas. A vertigo that impresses us. Sometimes it nails us and slows us down. Sometimes it exalts us and pushes us.

Nicholas Negroponte at MIT's MediaLab is said to have purposely created a condition of unease and lack of reference points. He wanted to put his collaborators in the most practical situations to explore new possibilities. He tried to do away with that idea of pure execution of tasks that distinguish businesses and company structures. And, by doing so, he also determined a very high turnover rate. Because what they teach us and which we often aim for is the repetitiveness and the constant routine of a protected nest.

“Where are we headed?” “I don't know yet.” This statement is Negroponte's answer to his colleagues.

This example teaches us that a fluid attitude, openness, and willingness to change is not an easy objective to reach. One thousand five hundred thirty-five degrees are needed for steel. We need a different culture for our organisations. A permanent position and a job oriented to a passive execution of pre-set tasks in an immutable job description are remote ideas because the market and society require adaptation and creativity. It is no coincidence that in recent decades new methodologies and ways to conceive the management have emerged, and change, fluidity, and continuous experimentation are the centre of these approaches.

Let's imagine a whole world linked to the concept of constant improvement. Lean thinking has taught us the importance of processes that flow without barriers, waste, and constraints. For years, creating the flow in a supply chain has been the goal of many managers committed to maximizing the use of resources by creating value for the market.

More recently, these concepts have evolved reaching the innovation and digitisation world. Digital companies have developed a new reading of them according to the characteristics of the exponential era, so M&A activities, spin-offs, and start-ups of all sorts have filled a competitive market.

A new culture was born that makes partnerships a leverage for acceleration. Often the growth of the business model takes place in the development of light and moving interfaces with the external world. Let's think of the many platforms that connect supply and demand.

For better or worse, the gig economy is a trend that breaks the rigidity of the world of work. It builds new conditions of complex management, but it also gives us many opportunities to rethink our reading of market as in all fluid changes.

The entrepreneurial culture is on the move. It is widespread in social groups previously nailed to an

At 1535 degrees, steel melts and becomes a liquid. And everything changes. Strength and robustness are lacking. The strong points on which we base our idea of this material are lost. New possibilities open up. The lack of solidity gives way to new forms.

When I began to question myself about this condition, I immediately wanted to see the fusion process for myself, so I went to watch this incandescent tide that seemed to move free and unlimited. I knew that the whole process was under control. Nevertheless, the sight of that liquid, of that colour that resembled volcanic lava so much gave me a sensation of possibility. I felt a spirit of curiosity about what the final destiny of that flow would be.

What you feel when you witness the melting of steel scrap is a sense of destabilization and temporariness. It is a state of precariousness. It is the typical moment of transition that will lead to new conditions. But in the meantime, it is disorienting. Zygmunt Bauman has narrated so much of the liquid life that characterises our current state that it becomes almost obvious to think of his concepts regarding fluidity.

---

**The digital world has broken down boundaries and barriers that seemed impossible. It disintermediated the economic context.**

---

It brought out extraordinary energies and also raised unforeseen obstacles. As a result, a new fluidity characterises information, texts, images, and in general, the diffusion of knowledge. It represents an unbridled



mercato e la società richiedono adattamento e creatività.

Non a caso negli ultimi decenni sono emerse metodologie e si sono affermati approcci al management che fanno del cambiamento, della fluidità e della sperimentazione continua il centro del loro approccio.

Pensiamo a tutto il mondo legato al concetto di miglioramento continuo. Il Lean thinking ci ha insegnato l'importanza di processi che scorrono, senza barriere, sprechi e vincoli. Creare il flusso in una supply chain è stato per anni l'obiettivo di tanti manager impegnati nel massimizzare l'utilizzo di risorse creando valore per il mercato.

Più recentemente questi concetti si sono evoluti e hanno toccato l'ambito dell'innovazione e delle aziende del mondo digitale. Che ne hanno dato una lettura nuova. Fondata sulle caratteristiche dell'era esponenziale, dove azioni di M&A, spin off, start up d'ogni sorta hanno costellato l'arena competitiva.

Ne è nata una nuova cultura che fa delle partnership una leva di accelerazione. Spesso nella costruzione di interfacce con il mondo esterno leggere e in movimento si fa passare la crescita del business model. Pensiamo alle tante piattaforme che connettono in modo semplice domanda e offerta.

Nel bene e nel male la gig economy è un trend che rompe la rigidità del mondo del lavoro. Costruisce nuove condizioni di difficile gestione, ma come in tutti i passaggi fluidi di cambiamento, ci dà anche molte opportunità per ripensare la nostra lettura dei mercati.

La cultura imprenditoriale è in movimento. È diffusa in fasce sociali precedentemente inchiodate a un ruolo immutabile. La fluidità è nemica della burocrazia e delle rendite di posizione. Costruisce spazi di competizione e allo stesso tempo consente una mobilità sociale di cui si ha tanto bisogno.

E il mondo dell'organizzazione e del management non è stato esente da questa ondata. Processi che iterano velocemente anziché pianificare a lungo periodo. Un ripensamento dei "business plan" che vincolano a un percorso troppo rigido. Un orientamento a "business model" più mutabili che definiscono una mappa del territorio da scoprire giorno per giorno.

Team di lavoro che costruiscono roadmap, ma che si ritrovano a definire la strada da percorrere in funzione del mondo fluido che li circonda. Clienti che affrontano nuovi problemi. Imprenditori che intuiscono nuove opportunità.

Essere fluidi come l'acciaio fuso è una precondizione per scoprire nuove possibilità. Nuovi prodotti, nuovi mercati, un nuovo valore. Il cambiamento richiede l'abbandono delle basi solide. L'innovazione ha bisogno di un pensiero sganciato da bias e consuetudini di mercato.

La fluidità è anche la garanzia che un algoritmo non ci sostituirà. La capacità profondamente umana di rompere pattern, di uscire dagli schemi e di rileggere un

frame consolidato ci rende superiori ai robot che vengono sempre più impiegati nei processi aziendali.

I contesti sintattici complessi, come spiega brillantemente Luciano Floridi, sono quelli in cui prevalgono l'automazione e il software. Quelli semantici invece sono ancora un terreno adatto all'uomo. Dove il significato e il senso di quanto viene svolto è la vera materia su cui discutere. Dove l'efficacia e il valore prevalgono sull'efficienza e l'esecuzione.

Quando il cambiamento improvviso del contesto che ci circonda rischia di minare la nostra fiducia nel governo su quanto stiamo facendo, in realtà siamo nelle condizioni ideali per dare il nostro meglio. È proprio in questo stato di passaggio e di incertezza che gli individui possono esprimere la capacità di adattamento da cui è contraddistinta la nostra specie.

L'acciaio che fonde crea una dissonanza rispetto alla percezione di inalterabilità. L'acciaio in fase solida, pur scalfibile, non vede compromessa la sua funzione. Come un buon soldato mantiene la postazione nonostante sia ferito. L'acciaio solido rappresenta in questo una sentinella della tradizione. Proprio per questo assistere a una colata d'acciaio destabilizza. Eppure si tratta di una sorta di catarsi. Le scorie rimosse nel processo siderurgico attraverso la fusione dell'acciaio sono i nostri bias, le nostre euristiche che ci vincolano nel cambiamento. Ma la metafora ci insegna anche che la rottura degli schemi necessita di un elemento di rigidità su cui far leva.

Si tratta di uno stato di transizione tra due condizioni. Un "as is" da cui partiamo e un "to be" cui tendere. La fluidità si caratterizza così per un profilo trasformativo. Che sia un rituale sociale o uno schema organizzativo, la trasformazione permessa dalla rimozione dei vincoli pregressi necessita di energia e di lavoro.

---

**Serve cultura, servono framework di riferimento e sistemi operativi per muoversi in una condizione di profonda incertezza.**

---

immutable role. Fluidity is the enemy of bureaucracy and income from a specific position. It builds spaces for competition and, at the same time, allows for much-needed social mobility.

And the world of organisation and management has not been exempted from this wave. Processes that iterate quickly rather than long-term planning. A rethinking of "business plans" that bind to a too rigid path. An orientation towards more changeable "business models" defines a map of the territory to be discovered day by day.

Work teams are building roadmaps but find themselves adapting to a fluid world that surrounds them. Likewise, customers are face new dilemmas - entrepreneurs perceive new opportunities.

Being as fluid as molten steel is a precondition for discovering new possibilities: new products, new markets, a new value. Change requires abandoning solid foundations. Innovation needs thinking free from bias and market habits.

Fluidity is also the guarantee that an algorithm will not replace us. The profoundly human ability to

break patterns, break out of the mould, and reread a consolidated frame makes us superior to the increasingly used robots in business processes.

Complex syntactic contexts, as Luciano Floridi brilliantly explains, are those in which automation and software prevail. On the other hand, the semantic ones are still a suitable terrain for man. The meaning and sense of what is being done are the real subject to discuss, where effectiveness and value prevail over efficiency and execution.

When the sudden change in the environment around us threatens to undermine our confidence in the government about what we are doing, we are, in fact, in ideal conditions to give our best. It is precisely in this state of transition and uncertainty that individuals can express the adaptability that distinguishes our species.

Steel that melts creates a dissonance to the perception of inalterability. Steel in the solid phase, although scalable, does not see its function compromised. Like a good soldier, he holds his post despite being wounded. In this, solid steel represents a sentinel of tradition. Precisely for this reason, witnessing a casting of steel destabilises. Yet, it is a kind of catharsis. The slag removed in the iron and steel process through the smelting of steel is our biases, our heuristics that bind us to change. Still, the metaphor also teaches us that breaking schemes requires an element of rigidity we can leverage.

It is a transitional state between two conditions. An "as is" from which we start and a "to be" we strive to reach. A transformative profile thus characterises fluidity. Whether it is a social ritual or an organisational scheme, the transformation allowed by the removal of previous constraints requires energy and work.

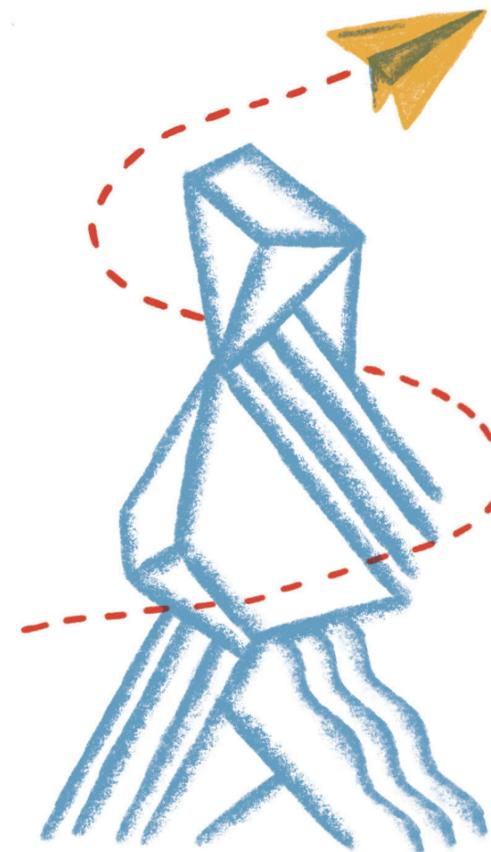
---

**We need culture, we need reference frameworks and operating systems to move in a condition of profound uncertainty.**

---

But, as the whole movement of Business Model Generation and Lean Startup teaches, progressing in these conditions requires two attitudes.

The first is characterised by a dynamic and "outside-in" reading of the fluid territory surrounding us. We



Come insegna tutto il movimento del Business Model Generation e del Lean Startup, muoversi in queste condizioni richiede due attitudini.

La prima è orientata a partire da una lettura dinamica e “outside-in” del territorio fluido che ci circonda. Serve riorganizzare continuamente la nostra comprensione dell'esterno. Questo per le aziende passa attraverso una nuova segmentazione del

mercato che faccia leva su aspetti critici emergenti e difficilmente riscontrabili se non si interroga in modo nuovo il cliente.

Clayton Christensen, ne *Il Dilemma dell'Innovatore*, ci ha spiegato come affrontare questa fluidità senza cadere in una sindrome di autoreferenzialità tipica di quando controlliamo troppo in modo stabile il mercato. La condizione liquida richiede un atteggiamento diverso. L'apprendimento prevale sulla vendita. Il designer sul venditore.

La seconda si lega a un uso intelligente della sperimentazione. Serve validare ipotesi fondate su dati non stabili. Non possiamo aspettare di saper tutto. “Se non ci vergogniamo almeno un po' del prodotto che portiamo al mercato, significa che ci siamo mossi troppo tardi”, dicono in Silicon Valley.

Perché nelle fasi di innovazione il cliente è un nostro collega. Da far partecipare alla ricerca. Da far appassionare attorno alle nuove scoperte che stiamo facendo in questa condizione magmatica che ci contraddistingue. Consapevoli di un tasso di fallimento altissimo di queste iniziative, ma anche del fatto che in una condizione di fluidità, possiamo permetterci molte prove e molti test, perché non avremo sviluppato un prodotto troppo stabile e vincolante come quello che ci sarebbe imposto da un acciaio in fase solida.

Ascolto e sperimentazione. Grazie a queste caratteristiche, la fase di maggior incertezza e complessità, quella condizione fisica di fluidità che ci ricorda l'acciaio fuso, diventa il miglior contesto per innovare e cambiare.

Per individuare un nuovo prodotto, una nuova forma che ci riporti, almeno per un po', a quel precedente e altrettanto precario stato solido su cui far crescere le fondamenta di una nuova idea o di un nuovo business.

need to reorganise our understanding of the outside continually. For the companies this means a new market segmentation that leverages emerging critical aspects, which are difficult to find if we don't communicate with the customer in a new way.

In *The Innovator's Dilemma*, Clayton Christensen explained to us how to deal with this fluidity without falling into a syndrome of self-referentiality typical of when we control the market too much in a stable way. Instead, the liquid condition requires a different attitude. Learning prevails over selling—the designer over the seller.

The second is linked to the intelligent use of experimentation. We need to validate hypotheses based on unstable data. We can't wait to know everything. “If we are not at least a little ashamed of the product we bring to market, it means that we have moved too late,” they say in Silicon Valley.

Because in the innovation phases, the customer is our colleague. To be involved in the research. To be passionate about the discoveries we are making in this magmatic condition that distinguishes us. We are aware of a very high failure rate of these initiatives. Still, we are

also mindful that we can afford many trials and many tests in a condition of fluidity because we will not have developed a product that is too stable and binding as the one that would be imposed on us by steel in a solid-state.

Listening and experimentation. Thanks to these characteristics, the phase of most significant uncertainty and complexity, that physical condition of fluidity that reminds us of molten steel, becomes the best context for innovation and change.

To identify a new product, a new shape that takes us, at least for a while, back to that previous and equally precarious solid-state on which to grow the foundations of a new idea or a new business.