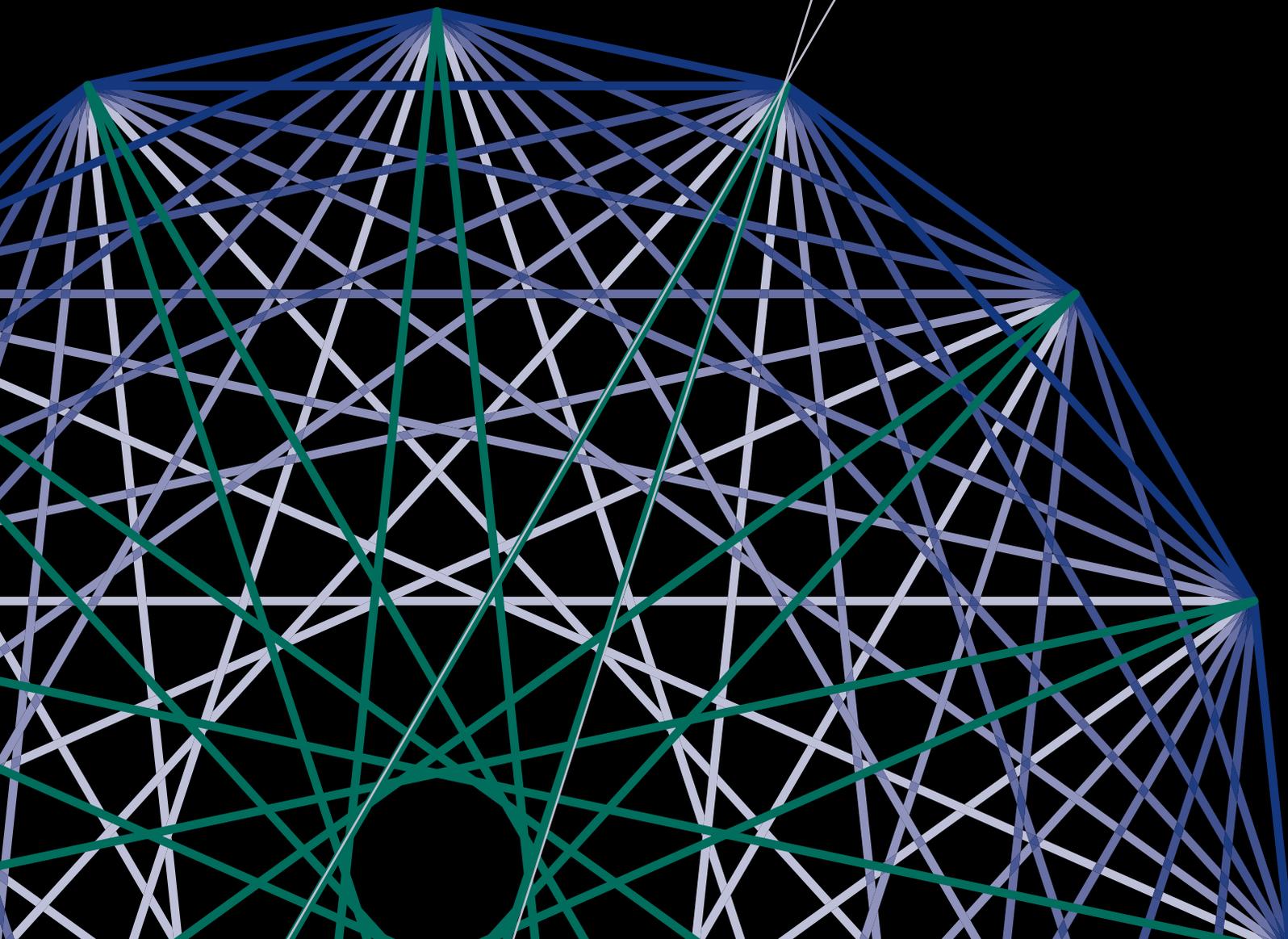


MANAGEMENT E INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS



SOMMARIO

PREFAZIONE	PAG 1
OSSERVATORIO 4.MANAGER	3
INTRODUZIONE	4
IL NUOVO RINASCIMENTO INDUSTRIALE	7
LE PICCOLE IMPRESE EUROPEE	8
L'INDUSTRIA ITALIANA E LA SWIPE ECONOMY	10
COUNTRY OF ORIGIN & HERITAGE EFFECT IL MODELLO DI BUSINESS ALL'ITALIANA	11
IL MODELLO MANAGERIALE DELLE IMPRESE ITALIANE	11
INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS	14
INNOVARE IN UN AMBIENTE LIQUIDO	15
UNA NUOVA CULTURA DI IMPRESA PER INNOVARE IL MODELLO DI BUSINESS	18
PASSAGGIO DA INDUSTRIA 3.0 A INDUSTRIA 4.0	19
INTELLIGENZA ARTIFICIALE	22
ATTITUDINE A INNOVARE E CONCETTO DI "APERTURA"	23
OPEN INNOVATION E START UP	24
ECONOMIA CIRCOLARE E NUOVI MODELLI DI BUSINESS	25
BENEFIT CORPORATION	28
IMPRENDITORE E MANAGER: L'ALLEANZA STRATEGICA PER LA COMPETITIVITÀ	30
IL MIX DI COMPETENZE E ASSET RICHIESTI PER INNOVARE I MODELLI DI BUSINESS	35
CONCLUSIONI	38
NOTA METODOLOGICA	40
BIBLIOGRAFIA	41
SITOGRAFIA	42

PREFAZIONE

La trasformazione digitale e la Quarta rivoluzione industriale sono sempre più caratterizzate dalla velocità del cambiamento, che risponde a parole chiave come apertura, semplificazione, contaminazione, agilità.

Le imprese stanno progressivamente orientando i modelli organizzativi e di business verso strategie concepite per enfatizzare il ruolo delle risorse umane e il loro capitale di conoscenza e creatività.

Si sta rapidamente modificando anche la domanda di competenze a tutti i livelli del sistema produttivo. In questo contesto, la managerializzazione delle imprese rappresenta un passaggio fondamentale e obbligato per fare il salto di qualità. Le PMI, che costituiscono circa il 98% del nostro tessuto produttivo, sono la spina dorsale dell'economia italiana e un universo che crea valore. Le imprese che avranno più successo sono quelle in grado di passare da un sistema burocratico, piramidale e gerarchico ad un modello agile e flessibile, in grado di liberare le potenzialità delle persone.

Per questo motivo è nata 4.Manager che, con il suo Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali, intende elaborare studi e ricerche per individuare strategie e azioni di politica attiva del lavoro.

Questa ricerca condotta dall'Osservatorio 4.Manager rivela che, nei processi d'innovazione dei modelli di business, il contributo dei manager è considerato "molto importante" dal 70% del campione intervistato, composto da manager e imprenditori italiani. Inoltre, il 44% si è espresso a favore della diffusione delle soft skills nell'organizzazione aziendale.

Si tratta delle abilità comportamentali, che spesso sono sottovalutate: problem solving, relazione, visione strategica, empatia.

Puntare su queste competenze trasversali rappresenta un'opportunità sia per gli imprenditori che per i manager.

Da questa fotografia risulta che, nell'ambito della trasformazione digitale delle imprese, i manager dotati di un corretto mix (soft e hard) di skills digitali rivestono una particolare importanza. Sono loro i principali "motori" operativi del cambiamento, la "cinghia di trasmissione" interna alle aziende e tra le imprese nella filiera produttiva.

I manager devono essere al fianco delle imprese, ogni giorno, per gestire il cambiamento, anticipare e orientare il futuro. Le imprese devono dialogare con i manager per far capire cosa serve realmente per una crescita competitiva, efficace, sostenibile.

Strumento essenziale per la realizzazione di questi obiettivi è la contaminazione creativa di nuovi modelli all'interno delle imprese, realizzata attraverso la collaborazione tra imprenditori e manager.

Grazie alla sinergia che abbiamo costruito da tempo, vogliamo favorire l'incontro tra i fabbisogni reali delle imprese e l'offerta di competenze manageriali. È fondamentale trasferire al sistema produttivo italiano i modelli di lavoro manageriale emergenti, per favorire la crescita socio-economica del Paese.

Stefano Cuzzilla

Presidente 4.Manager

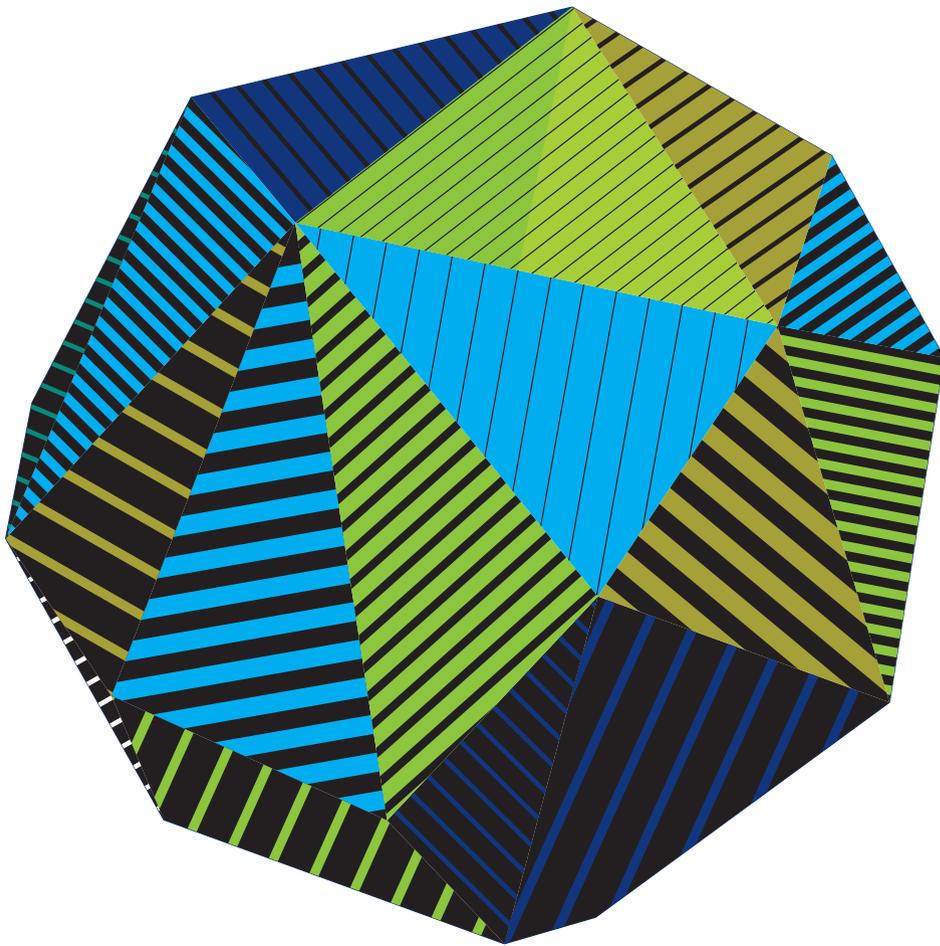
OSSERVATORIO 4.MANAGER

L'Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali di **4.Manager** ha l'ambizioso compito di individuare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali in grado di determinare e condizionare la domanda e l'offerta di conoscenza e di competenze manageriali.

Con il proprio Osservatorio, **4.Manager** si pone nella prospettiva di fornire a Confindustria e Federmanager studi, strumenti e idee per costruire il miglior futuro possibile per imprenditori e manager.

Introduzione

IL NUOVO RINASCIMENTO INDUSTRIALE
LE PICCOLE IMPRESE EUROPEE
L'INDUSTRIA ITALIANA E LA SWIPE ECONOMY
COUNTRY OF ORIGIN & HERITAGE EFFECT
IL MODELLO DI BUSINESS ALL'ITALIANA
IL MODELLO MANAGERIALE DELLE IMPRESE
ITALIANE



Il mutamento che stiamo vivendo non ha eguali nella storia dell'economia, della società e della cultura umana, perché ciò che lo caratterizza non è l'entità e neppure l'estensione geografica, ma la velocità, l'accelerazione e la pervasività con il quale si manifesta. Nel corso degli ultimi venti anni si sono susseguiti progressi superiori a quelli che hanno caratterizzato i duecento anni precedenti. In meno di un decennio siamo passati da Internet all'Internet delle cose. Negli ultimi cinque anni il nostro vocabolario quotidiano si è arricchito di concetti presenti solo nei libri di fantascienza: autovettura a guida autonoma, drone, stampa 3D, sequenziamento genomico, intelligenza artificiale, assistente vocale, cittadinanza digitale. Questi concetti si combinano insieme e ne producono continuamente altri.

La caratteristica principale di questa rivoluzione è molto simile a quella che i futurologi definiscono "singolarità", ossia un'istante, nel corso dell'evoluzione dell'umanità, nel quale la portata e l'accelerazione del cambiamento sono tali da rendere di colpo obsoleti sia la capacità che i tradizionali strumenti di analisi e di previsione del futuro.

“ “ *Benvenuti nella quarta rivoluzione industriale*

Nella nuova "economia della conoscenza interconnessa" la produzione e lo scambio di beni e servizi si basa su sistemi cyber-fisici (CPPS) in grado di connettere mondo reale e mondo virtuale, fabbrica e singolo consumatore, operatori, tecnici e macchine. Tutto è connesso all'interno di un complesso "biosistema" nel quale le innovazioni, non solo tecnologiche, si alimentano a vicenda in modo esponenziale e a velocità sempre più sostenuta; di conseguenza, le catene del valore, i modelli di business e le conoscenze necessarie a operare in questi nuovi contesti dovranno essere frequentemente ridisegnati per adattarsi a un ecosistema che, grazie all'interconnessione, muterà continuamente nella forma e nei contenuti.

Si pensi, ad esempio, all'introduzione dell'intelligenza artificiale in fabbrica. Questo rivoluzionario strumento "cognitivo", che già oggi supporta le prassi manageriali, l'ideazione, la progettazione, la realizzazione e la distribuzione dei prodotti industriali, porta con sé un tale cambiamento delle modalità operative, degli approcci gestionali e dei modelli di business da innescare una rivoluzione nella rivoluzione, la cui ampiezza, oggi, è solo minimamente immaginabile.

Ma gli effetti di questa tecnologia si manifesteranno anche all'esterno dell'azienda, e investiranno il mercato del lavoro¹, l'etica e la società nel suo complesso. E i diritti?² I robot dovranno pagare le tasse? Un androide "intelligente", al punto da non poterlo distinguere da un essere vivente, avrà dei diritti? Potrà essere "spento" contro la "sua volontà"? Se un robot chirurgo dovesse causare il decesso del paziente, di chi sarà la colpa?

In un'economia ad alta velocità gli elementi cardine della competitività di un'impresa, di una nazione o di un continente sono **il grado e la velocità di diffusione** di conoscenze scientifiche, di competenze tecniche e manageriali e **la capacità di accumu-**

¹ The Impact of Robots on Productivity, Employment and Jobs
https://ifr.org/img/office/IFR_The_Impact_of_Robots_on_Employment.pdf

² A tal proposito si veda il dibattito attualmente in corso sulle modificazioni da apportare alla EU Machine Directive, alla OSHA Guidelines for Robotic Safety in the U.S e a vari standard ISO.

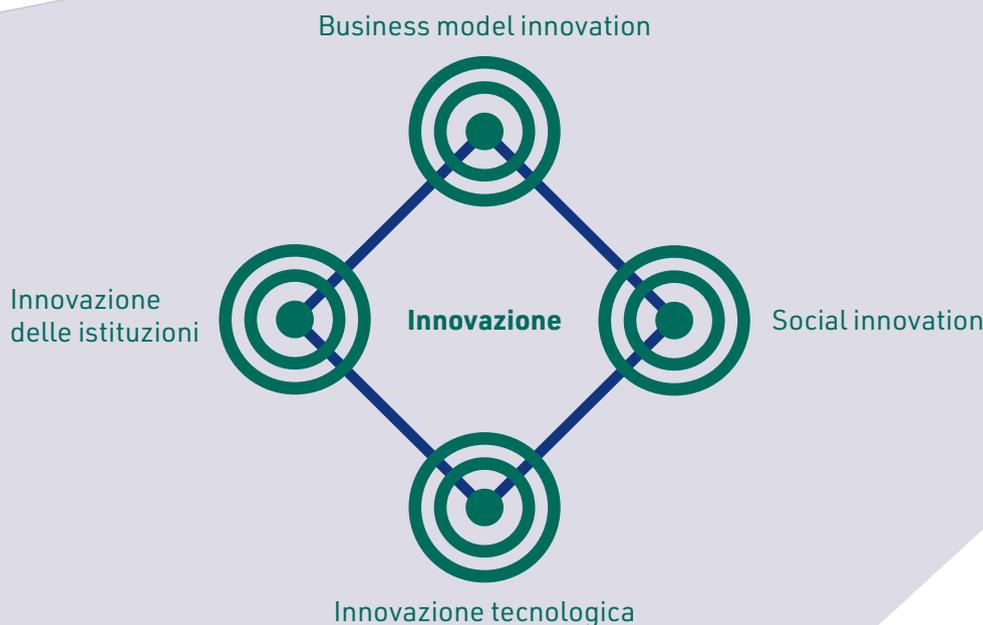
lare “**capitale innovativo**” in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti. Ma tutto ciò non è ancora sufficiente; occorre anche acquisire la capacità di implementare le giuste competenze al momento giusto e per lo scopo giusto. Occorre cioè sviluppare una nuova scienza del management pubblico e privato, in grado di anticipare, per quanto possibile, l'innovazione.

L'economia iper-veloce implica anche la necessità di **rivedere radicalmente il sistema educativo/formativo e le regole del mercato del lavoro**. Ad esempio, la formazione e il lavoro – dato l'elevato grado e velocità di obsolescenza – dovranno

“*Conoscenza, agilità e velocità sono le nuove metriche del successo*”

essere sempre più incentrate su continue “sfide adattative”, ma la mole di lavoratori che dovrà essere sottoposto a un costante e ravvicinato processo di qualificazione e riqualificazione, anche in giovane età, richiederà uno sforzo straordinario sia allo stato e al sistema educativo/formativo, che alle imprese.

Tutto ciò rende ben chiaro che la trasformazione in atto non è solo tecnologica, ma soprattutto culturale e organizzativa³; occorre pertanto un impegno non più rimandabile per sostenere gli attori, pubblici ed economici, e le famiglie a comprendere il senso dei cambiamenti in atto per attrezzarsi a cogliere le opportunità offerte da un futuro dai contorni sempre più incerti e sfidanti.



³ WEF - Mapping Global Transformations
<https://toplink.weforum.org/knowledge/insight/a1Gb0000000LrSOEA0/explore/summary>

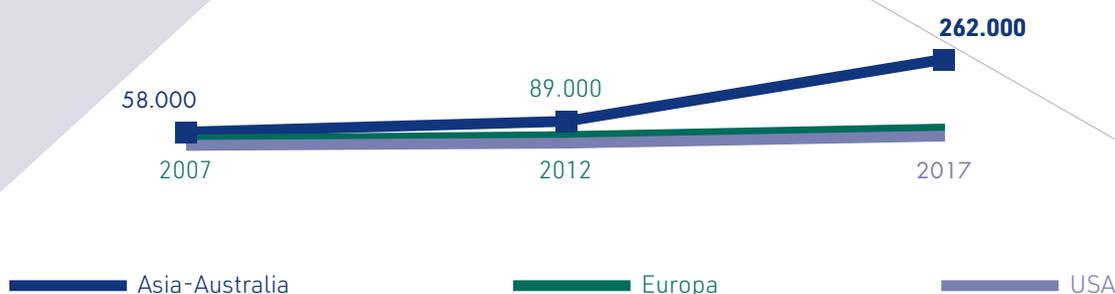
IL NUOVO RINASCIMENTO INDUSTRIALE

Dopo la profonda crisi finanziaria, molti segnali sembrerebbero indicare il sopraggiungere di un nuovo “Rinascimento industriale” che riporterà la manifattura a essere la protagonista indiscussa dell’economia mondiale dei prossimi decenni.

La caratteristica di questa possibile rinascita è che si manifesterà in modo integrato non solo con i settori complementari e supplementari a quello manifatturiero (finanza, trasporti e logistica, energia, ricerca di base e applicata, ecc.), ma con ambiti tradizionalmente “distanti” o addirittura in “conflitto” con l’industria (l’ambiente, il paesaggio, la cultura) e potrebbe contribuire, se opportunamente alimentato, a mitigare i rischi per l’ambiente e la società e a eliminare le distorsioni dei mercati finanziari alla radice della crisi globale del 2009, che così duramente ha colpito soprattutto l’eurozona.

Per la prima volta nella storia, il continente europeo potrebbe non essere il protagonista principale della rinascita industriale globale, pur essendo leader in molti settori manifatturieri a elevato contenuto di conoscenza e capitale innovativo (automotive, aerospace, ingegneristico, chimico e farmaceutico) e nonostante i segnali di vivacità nell’ambito, ad esempio, della sostenibilità, dell’efficienza energetica, dell’economia circolare e della transizione digitale.

STIMA DELLE INSTALLAZIONI DI ROBOT INDUSTRIALI (UNITÀ) Fonte: IFR World Robotics 2018



Uno dei motivi per cui l’Europa potrebbe essere tagliata fuori da questo Rinascimento, è lo **squilibrio demografico**. Attualmente sul nostro pianeta l’età mediana è di circa 30 anni; l’età mediana europea è di 45 anni, quella nordamericana di 39, l’asiatica di 35, l’africana di 21. Il 50% della popolazione con meno di 30 anni è quasi totalmente interconnesso, ogni minuto guarda 3,4 milioni di video online, insegue l’*Instant gratification*, adora il concetto di *product-as-a-service*, rende disponibili, grazie alla connessione e agli apparati mobili e indossabili, dati e informazioni su comportamenti e preferenze, è in grado di combinare, in modi inediti, le tecnologie.

Una volta arrivati al posto di comando, i loro modelli di business stravolgeranno gran parte dei mercati e dei settori produttivi, anche quelli nei quali l’Europa oggi è leader.

Esistono vari indicatori per dimostrare quest’affermazione, tra cui l’indice 500 di Standard & Poor’s che comprende un paniere delle 500 aziende americane a maggiore capitalizzazione. Questo gruppo è soggetto a un tasso di sostituzione di un’impresa a settimana: ogni sette giorni un’azienda scompare e viene rimpiazzata da un’altra, sempre più spesso nativa digitale. Boston Consulting Group ogni anno rende nota la lista delle 50 imprese più innovative del mondo⁴; tra le cinquanta selezionate nel 2018, undici sono native digitali.

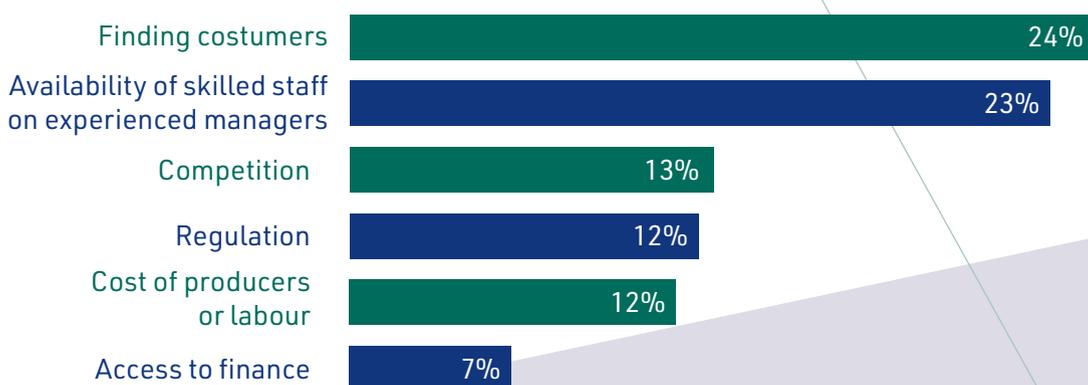
⁴ <https://www.bcg.com/it-it/publications/collections/most-innovative-companies-2018.aspx>

LE PICCOLE IMPRESE EUROPEE

Una sfida particolarmente ardua per l'Europa è rappresentata dal rafforzamento competitivo delle PMI – il cuore del settore manifatturiero europeo – che appaiono ancora eccessivamente fragili e vulnerabili.

A seguito della crisi finanziaria, queste imprese hanno visto peggiorare l'accesso al credito, dovuto contrastare la crescente concorrenza, spesso sleale, dei produttori asiatici e sono state costrette a far fronte a una lunga serie di norme europee che hanno appesantito e complicato la gestione aziendale. Le PMI europee soffrono, inoltre, a causa di importati inefficienze strutturali e del mercato europeo⁵ e potrebbero essere significativamente colpite da una non corretta gestione della Brexit o da un conflitto commerciale tra Stati Uniti e resto del mondo⁶.

EU-28 SME'S MOST PRESSING PROBLEMS IN 2017



I problemi strutturali europei stanno anche alimentando il fenomeno del “**digital divide**” tra piccole e grandi aziende. Gli studi condotti in quest’ambito dimostrano che il principale ostacolo all’introduzione delle tecnologie e dell’e-Business non è la mancanza di accesso alla tecnologia (barriere di “accesso materiale”), né il suo costo, ma la mancanza di un adeguato livello di conoscenza (barriere di “accesso alle competenze”). Anche le recenti iniziative a sostegno dell’introduzione di tecnologie di quarta generazione sembrano non aver risolto questi fattori di attrito, anche perché spesso non sono stati concepiti a misura di PMI.

Il rischio è che, in prospettiva, la rapidità dell’innovazione possa rendere ancora più ampio il divario di competitività tra le PMI e le grandi aziende. Paradossalmente, l’innovazione tecnologica, che dovrebbe alimentare la competitività, potrebbe invece costituire una seria minaccia per le piccole imprese europee.

Sulla base di tutti questi fenomeni, concomitanti e complessi, da molte parti si invoca il ricorso a una massiccia iniezione, nel sistema delle piccole imprese industriali europee, di competenze manageriali e imprenditoriali, oltre che tecniche e scientifiche.

⁵ Survey on the Access to Finance of Enterprises in the euro area – September 2018 <https://www.ecb.europa.eu/stats/accesstofinancesofenterprises/html/ecb.safe201811.en.html#toc4>

⁶ Annual report on European SME https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en

Tale radicale cambio di rotta è necessario anche perché negli ultimi decenni, pur essendo ben nota l'associazione tra skills imprenditoriali, leadership skills, buone pratiche manageriali e prestazioni aziendali, le politiche pubbliche per sostenere la competitività delle PMI europee si sono concentrate quasi esclusivamente sugli aspetti “tangibili” della funzione di produzione (dotazione di macchine, accesso al credito, ecc.) a scapito del sostegno a fattori “immateriali” come, ad esempio, le competenze manageriali, le buone prassi manageriali e, più in generale, le skills imprenditoriali, manageriali e di leadership.

Spesso si fa notare che sostenere la managerialità delle PMI possa rivelarsi una scelta poco oculata, in quanto le piccole imprese, soprattutto se di tipo familiare, adottano comportamenti manageriali meno efficaci di quelli utilizzati dalle grandi aziende, quasi fossero “refrattarie” alla “buona gestione”. Le prime evidenze di ricerca dell'Osservatorio dimostrano invece che il “gap manageriale” tra piccole e grandi

“ *Investire in Leadership e Management Skills per le PMI europee* ”

imprese è ancora tutto da esplorare, che ci sono notevoli difficoltà di misurazione e di comparazione tra organismi profondamente diversi (es. come si misura l'innovazione informale in assenza di brevetti o voci di bilancio che la quantificano). Inoltre il differenziale di performance tra le due tipologie di imprese potrebbe dipendere anche da una non sufficiente attenzione prestata dalle scienze del management a ciò che accade in organismi che non possono godere di economie proprie delle grandi aziende (es. economie di scala, accesso ai mercati finanziari, ecc...) o che operano in nicchie di mercato o che adottano modelli di business basati su innovazioni non replicabili dalle grandi aziende. In altre parole, a nostro avviso, andrebbe avviata una seria riflessione rispetto al modo con il quale le scienze del management guardano ai processi manageriali delle piccole imprese.

L'INDUSTRIA ITALIANA E LA SWIPE ECONOMY

L'industria italiana non è esente dai fenomeni che caratterizzano il contesto europeo, anzi, per certi versi ne rappresenta la sintesi perfetta.

Solo a titolo esemplificativo, se da una parte si rileva che i digital enabler stanno trainando la ripresa del settore digitale italiano⁷, e che gran parte dei tredici settori che compongono l'industria della meccanica strumentale mostrano una crescita⁸, spesso a doppia cifra, dovuta sia all'espansione delle vendite sui mercati esteri, sia al fortissimo sviluppo della domanda interna, dall'altro la produttività delle imprese italiane continua a risultare inferiore a quella dei principali competitor. È ciò che accade da ben 23 anni, un dato questo che dovrebbe allarmare non poco e che invece sembra essere assente dal dibattito pubblico.

Molti dati sull'industria italiana potrebbero far supporre che siamo in grave ritardo rispetto ai trend che abbiamo illustrato in precedenza e che l'industria italiana potrebbe essere destinata a una progressiva marginalizzazione. Eppure, nel progredire con lo studio sui modelli di business "all'italiana", ci siamo resi conto che il futuro potrebbe riservarci ancora molte sorprese.

Ci sono tornati alla mente gli studi degli economisti industriali di tutto il mondo che negli anni '80 e '90 studiarono il "modello italiano" di produzione. A ben guardare, molti trend globali emergenti mostrano notevoli affinità con le caratteristiche genetiche delle imprese italiane e, in particolare, con la cosiddetta "specializzazione flessibile". Anche la propensione alla continua "innovazione informale", l'enfasi sugli asset intangibili e le soft skills, l'estrema personalizzazione e differenziazione dei prodotti, sono tutti fenomeni che caratterizzano l'impronta genetica della via italiana alla manifattura e, in particolare, della produzione 3B (Bello, Buono, Ben fatto).

“*E se l'Italia ripartisse dall'Italia?*”

Ci sorge allora un dubbio: dato lo scenario economico, di mercato e tecnologico, forse abbiamo di fronte un'opportunità – più unica che rara – per modificare il corso dell'industria italiana. Nonostante i problemi strutturali, forse possiamo ripartire dall'italianità, in chiave smart, per affrontare le sfide con gli strumenti giusti.

Quello di cui abbiamo bisogno, però, è continuare a sviluppare le qualità genetiche dell'industria italiana secondo approcci innovativi e il più possibile aperti. Riteniamo anche che sia giunta l'ora di gettare le basi per creare **una nuova sinergia tra imprenditori e manager**, per rendere le imprese italiane fucine di un nuovo modo di interpretare la managerialità e l'innovazione 4.0, facendo leva ancor di più, e con strumenti nuovi, sull'*heritage effect* e il *country effect*.

⁷ Rapporto Anitec-Assinform 2018 - <http://assinform.it>

⁸ Rapporto Federmacchine 2017 - <http://federmacchine.it/il-settore/>

COUNTRY OF ORIGIN & HERITAGE EFFECT IL MODELLO DI BUSINESS ALL'ITALIANA

A volte si tende a sottovalutare questi due asset immateriali dell'industria italiana, eppure a essi si deve, ad esempio, la possibilità di sfruttare un premium price che si aggira intorno al 20%, mettendo il marchio "Made in Italy" sullo stesso livello di brand globali come Apple, Coca-Cola, ecc... Tali asset sono addirittura quantificabili. Basti guardare al moltiplicatore applicato alle recenti operazioni di M&A di marchi simbolo del Made in Italy. E che dire del fatto che l'Italia è il quinto paese al mondo e il secondo in Europa per surplus commerciale manifatturiero, in larga misura concentrato proprio nelle "4A" del Made in Italy?

Questi dati riportano alla mente il paradosso del calabrone. Il calabrone ha il corpo troppo pesante rispetto all'apertura alare, e perciò non potrebbe volare. Ma il calabrone non lo sa, e vola felice. Negli ultimi decenni in Italia si sono verificate una serie di condizioni del tutto contrarie allo sviluppo industriale, eppure l'Italia non lo sa e continua a competere⁹.

Guardiamo ad esempio alla struttura di governance delle imprese italiane. Nei settori più competitivi dell'industria operano in maggioranza aziende a conduzione familiare (83% delle aziende del sistema moda, 91,8% nel settore dell'arredamento e il 70% nel settore alimentare e delle bevande)¹⁰. In queste aziende le decisioni strategiche chiave sono prese prevalentemente dai membri della famiglia (circa il 70% dei casi). Anche in questo caso l'Italia si distingue dai principali competitors. L'80% dei manager è impiegato in meno dell'1% delle aziende italiane (quelle con più di 50 addetti)¹¹. Questo indicatore ci colloca nelle ultime posizioni tra i paesi sviluppati.

IL MODELLO MANAGERIALE DELLE IMPRESE ITALIANE

I dati illustrati in precedenza dimostrano che le imprese italiane sono carenti dal punto di vista delle "competenze manageriali"?

Le evidenze raccolte dall'Osservatorio dimostrano che non è così. Ad esempio, la governance monocratica e/o familiare porta a privilegiare la continuità piuttosto che risultati a breve termine. Si tende a sviluppare solide relazioni con i clienti, i fornitori e i dipendenti. Si sviluppano forti competenze focalizzate sul prodotto. L'innovazione è continua, anche se non formalizzata, e si concentra su soluzioni che le aziende più grandi spesso escludono, perché considerate economicamente non sostenibili.

Modelli di business creati intorno a questi valori a volte possono sconsigliare la crescita dimensionale dell'azienda, ma al contempo assicurano un forte vantaggio competitivo e, spesso, la leadership in tante piccole nicchie di mercato e la possibilità di creare tante piccole nicchie di mercato anche con prodotti considerati "tradizionali" e realizzati in modo "tradizionale".

⁹ Andrea Saba, *Il modello italiano: la specializzazione flessibile e i distretti industriali*, 1995, Franco Angeli

¹⁰ Osservatorio AIDAF. <http://www.aidaf.it/attivita/studi-e-ricerche/>

¹¹ Dati INPS 2017

Inoltre, questi modelli rendono gli imprenditori italiani tra i più importanti fornitori di molte aziende straniere, soprattutto del luxury. La capacità di essere presenti con successo non solo nel Business to Consumer (B2C) ma anche nel Business to Business (B2B), rende l'industria italiana particolarmente flessibile e, per certi versi, anche dinamica e agile. Esattamente i requisiti richiesti alle aziende moderne.

In molti settori, inoltre, le dimensioni tendono ad essere coerenti con le nicchie nelle quali l'azienda opera e con il modello di business tipico del Made in Italy: prodotti di alta qualità, a un prezzo premium, fortemente customizzati, per precisi segmenti di acquirenti. La redditività si basa, cioè, sui margini elevati e non sui volumi.

L'Heritage effect è un altro fattore chiave del vantaggio competitivo. Tradizione, esperienza, competenze passate da una generazione all'altra, capacità di raccontare con i prodotti la cultura e la bellezza del paesaggio italiano, sono tutte competenze manageriali non solo di elevatissimo livello, ma anche difficilmente replicabili.

C'è poi il fenomeno distrettuale e, più di recente, quello delle reti d'impresa. I cluster italiani hanno reso forte e competitiva la nostra manifattura. Molti ne hanno più volte paventato la scomparsa e invece le imprese distrettuali stanno crescendo più di quelle non distrettuali e le tecnologie 4.0 vi stanno trovando terreno fertile, soprattutto andando a rendere ancora più efficienti i tradizionali e fitti rapporti di filiera.

Tuttavia, c'è un rovescio della medaglia. Numerose evidenze empiriche dimostrano che le imprese basate sul governo "monocratico" dell'imprenditore o del nucleo familiare hanno una maggiore probabilità di trovarsi in difficoltà in alcune fasi particolari del mercato o del ciclo di vita dell'impresa (es. crisi di mercato, successione, espansione, innovazione tecnologica, internazionalizzazione, diversificazione delle fonti di finanziamento, ecc.). In questo campo è evidente la differenza tra le aziende italiane e quelle europee. Ad esempio, circa un quarto delle aziende familiari UE ha formalizzato un piano di successione per l'amministratore e per la prima linea di management, oltre al patto di famiglia e a politiche di remunerazione per i membri della famiglia impegnati in azienda; in Italia, ad eccezione del patto di famiglia, tali meccanismi sono utilizzati da meno del 10% delle aziende familiari¹².

Un altro fattore che potrebbe limitare la competitività delle imprese "monocratiche" è costituito dalla tendenza ad affrontare i cambiamenti, le minacce o a cogliere le opportunità mediante l'incremento delle competenze ottenuto attraverso percorsi interni di apprendimento (learning by doing e conoscenza tacita). Questo modo di operare non sempre risulta efficace ed efficiente, soprattutto nei casi nei quali è richiesta un'elevata rapidità decisionale e di esecuzione.

Quanto alla correlazione tra qualità delle pratiche di gestione e performance aziendali (produttività, vendite, quote di mercato, capitalizzazione, ecc.) esistono precisi riscontri scientifici a supporto di tale relazione. Tra tutti, quello più completo è rappresentato dal World Management Survey, un progetto di ricerca condotto dalla London School of Economics, Stanford University, Harvard Business School, Oxford University e Cambridge University.

Questo progetto di ricerca internazionale, realizzato dal 2001 ad oggi in 35 paesi e focalizzato sulle grandi aziende, ha mostrato, ad esempio, che a fronte del miglio-

¹² Barometro delle imprese familiari europee, European Family Businesses (EFB) e KPMG, 2017

ramento di un punto della pratica manageriale, il risultato in termini di ritorno sul capitale impiegato, produttività, quota di mercato e capitalizzazione è sempre superiore all'unità. Lo studio ha anche mostrato che i paesi caratterizzati da una migliore gestione aziendale, sono anche quelli che mostrano i più elevati livelli di PIL.

Nella graduatoria della qualità della gestione aziendale nel settore manifatturiero, le grandi aziende italiane si collocano in nona posizione, precedute da quelle australiane, francesi, britanniche, canadesi, svedesi, tedesche, giapponesi e statunitensi. L'area che penalizza di più il nostro Paese è la gestione dei talenti all'interno delle grandi aziende, soprattutto in termini di attrazione e sviluppo.

Ma da cosa dipende la qualità delle pratiche manageriali? Lo studio ha mostrato che le aziende con un azionariato disperso (nessun azionista possiede più del 25% dell'azienda) tendono ad avere punteggi più alti per quanto riguarda le pratiche manageriali, mentre le aziende a gestione familiare tendono a raccogliere i punteggi più bassi. Sorprendentemente, quando il controllo è delegato a un management esterno, queste aziende mostrano punteggi alti tanto quanto quelli mostrati dalle aziende ad azionariato disperso.

Altri fattori che incentivano le aziende a migliorare le pratiche manageriali, sono: l'elevato numero di competitors; la dimensione multinazionale dell'azienda; l'elevato numero di laureati in azienda.

In estrema sintesi, siamo convinti che le imprese italiane abbiano il DNA giusto per vincere la sfida posta dalla modernità, ma come ci insegna la genetica, il DNA non basta. Occorre anche sviluppare una profonda consapevolezza del cambiamento, agire sulla cultura aziendale per renderla aperta all'esterno e capace di ospitare competenze, soprattutto manageriali, in grado di trasformare rapidamente le idee in valore.

Innovazione dei modelli di business

INNOVARE IN UN AMBIENTE LIQUIDO

UNA NUOVA CULTURA DI IMPRESA PER INNOVARE
IL MODELLO DI BUSINESS

PASSAGGIO DA INDUSTRIA 3.0 A INDUSTRIA 4.0

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

ATTITUDINE A INNOVARE E CONCETTO DI "APERTURA"

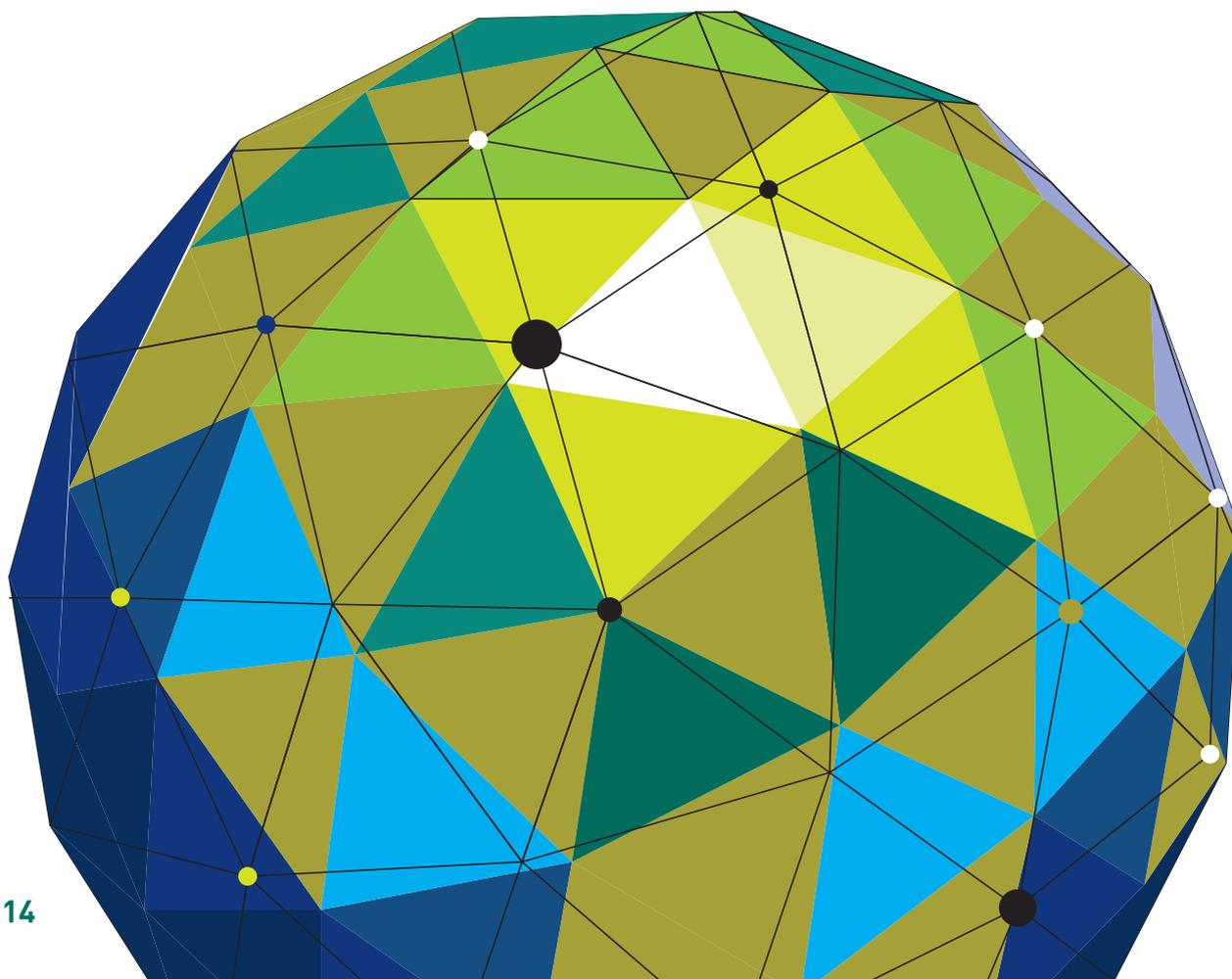
OPEN INNOVATION E START UP

ECONOMIA CIRCOLARE E NUOVI MODELLI DI BUSINESS

BENEFIT CORPORATION

IMPRENDITORE E MANAGER: L'ALLEANZA STRATEGICA
PER LA COMPETITIVITÀ

IL MIX DI COMPETENZE E ASSET RICHIESTI
PER INNOVARE I MODELLI DI BUSINESS



L'innovazione dei modelli di business (BMI) è un fenomeno interessante da studiare perché aiuta a comprendere le dinamiche emergenti della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, e a formulare ipotesi sull'evoluzione futura degli "skill mix" necessari per condurre, gestire e rendere competitive le aziende, e di conseguenza per individuare politiche efficaci a migliorare l'efficienza del mercato del lavoro delle competenze manageriali.

Eppure, l'analisi ha mostrato che l'attenzione dei policy maker verso questo particolare tipo di innovazione è piuttosto modesta, al contrario di quella del mondo imprenditoriale e manageriale, che negli ultimi dieci anni è significativamente aumentata, anche per merito di aziende che hanno totalmente modificato lo scenario e le regole di interi mercati e settori produttivi solo grazie a modelli di business innovativi: si pensi, ad esempio, a Netflix, Spotify, Airbnb, Alibaba e Amazon, solo per citare i casi più famosi ed eclatanti.

INNOVARE IN UN AMBIENTE LIQUIDO

Innovazione è diventato un concetto sempre più sfuggente, pervasivo in tutti i settori della società, talmente ricco di significati da rendere difficile una sua definizione specifica, seguire i binari del suo sviluppo, capirne a fondo le tendenze evolutive. Innovare significa letteralmente creare un cambiamento, in meglio, in un determinato settore; mutare uno stato di cose introducendo norme, metodi, sistemi nuovi o, secondo la sua definizione etimologica, "alterare l'ordine delle cose stabilite per fare cose nuove".

Da un punto di vista economico, l'innovazione riguarda un processo che garantisce risultati maggiori di quelli di partenza. Si innova con l'idea che le cose andranno meglio, altrimenti difficilmente un imprenditore se ne assumerebbe l'onere e la responsabilità. Non esiste più la possibilità di eluderla o di restringerle i campi di applicazione. L'imperativo odierno è quello di innovare, quindi sperimentare, assumere rischi e accettare anche la possibilità di dover ritentare: sfidare insomma una delle paure innate dell'essere umano.

Purtroppo, le paure aumentano con l'aumentare dell'incertezza e lo scenario nel quale operano le aziende moderne è tutt'altro che rassicurante. Anche l'acronimo che gli anglosassoni utilizzano per rappresentare la modernità ha un che di inquietante: V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Noi preferiamo utilizzare un termine meno sgradevole: liquidità. Ma proprio come insegna la fluidodinamica, le variabili necessarie per prevedere il comportamento di un liquido sono davvero molto numerose. Tanto per iniziare, nello scenario liquido attuale, **la tecnologia non è affatto l'unico volano del cambiamento**; altre e potenti variabili alimentano la complessità previsionale: la crescita demografica, l'urbanizzazione, i cambiamenti climatici, la globalizzazione, gli squilibri demografici tra paesi e continenti. Tutti fenomeni che interagiscono tra loro in modo complesso e ad elevata velocità.

Il nodo decisivo per governare questi cambiamenti accelerati è anticiparli secondo schemi di pensiero più complessi di quelli tradizionali. I modelli di business sono sofisticati schemi mentali, prima ancora che strategici e operativi, che consentono di individuare, anche attraverso la simulazione, la logica attraverso la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.

“ *Innovazione di prodotto e ottimizzazione dei processi sono pratiche necessarie, ma non più sufficienti a garantire un solido e duraturo vantaggio competitivo* ”

La loro importanza risiede nel fatto che in campo aziendale la liquidità ha relegato l'innovazione di prodotto, il miglioramento continuo, l'ottimizzazione dei processi a pratiche necessarie, ma non più sufficienti a garantire il successo duraturo.

Ad aprire il vaso di Pandora fu una ricerca divenuta famosa, condotta quasi dieci anni fa da IBM e Boston Consulting. Secondo quello studio, le imprese che innovano l'intero modello di business conseguono un vantaggio competitivo negli anni misurabile in +8,5% dei profitti nell'arco di tre anni, +6,1% sui cinque anni e +2,7% sui 10 anni, rispetto a chi innova esclusivamente il proprio prodotto o a chi non innova affatto.

Da allora è passato molto tempo, ma quell'analisi conferma ancora oggi che ciò che è davvero importante è che ogni innovazione, ogni miglioramento, ogni azione di ottimizzazione deve necessariamente inserirsi in un contesto culturale, organizzativo e gestionale tale da esaltare al massimo la capacità di produrre, distribuire e catturare valore.

L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS

«L'innovazione dei modelli di business nasce dalla necessità di adattarsi ai cambiamenti per sopravvivere sul mercato»



Il contesto descritto indica una rivoluzione che non si esaurisce nella semplice innovazione, ma comporta un'evoluzione organica (non semplicemente meccanica) di tutti gli asset aziendali. Non a caso le imprese di successo prima ancora di innovare hanno messo in discussione gli organigrammi, l'organizzazione burocratica verticistica, la logica manageriale del “comando e controllo”.

La ricerca quantitativa effettuata dall'Osservatorio 4.Manager¹³ conferma che anche in Italia il tema dell'evoluzione dei modelli di business è vissuto con sempre maggiore consapevolezza. Quest'esercizio di business è considerato “molto importante” da oltre 2/3 del campione interpellato (il 67%) ed è ritenuta sicuramente più promettente della “semplice” innovazione di prodotto e/o di processo.

¹³ Executive Summary dell'Osservatorio 4.Manager “Management e Innovazione dei Modelli di Business”, 2018. Lo studio ha coinvolto 612 tra imprenditori e manager di imprese italiane.

Per gli intervistati, innovare il modello di business significa mettere in discussione l'intero processo di creazione di valore. Si tratta, infatti, di una logica di approccio al business che deve essere contemporaneamente: innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione di servizio e innovazione organizzativa.

L'innovazione di prodotto è un'innovazione tecnologica che ha per oggetto un bene, un prodotto o un servizio. L'innovazione di prodotto è radicale quando crea un nuovo prodotto che non esisteva prima. Ad esempio, è un'innovazione di prodotto la televisione, poiché ha creato un nuovo mercato senza sostituirsi a precedenti tecnologie in grado di svolgere le medesime funzioni. L'innovazione di prodotto, si dice, invece, incrementale, quando porta al miglioramento di un prodotto già esistente, rendendo obsoleta la precedente tecnologia e/o facendo nascere un nuovo segmento di mercato. Ad esempio, i tablet svolgono le stesse funzioni dei computer portatili ma grazie ad uno sviluppo tecnologico portano al consumatore benefit quali minori dimensioni, migliore trasportabilità e touchscreen.

L'innovazione di processo ha per oggetto un processo produttivo o un modo di produzione. L'obiettivo dell'innovazione di processo è quello di efficientare il processo produttivo ottenendo una riduzione dei costi. L'innovazione di processo può essere radicale, quando viene introdotto un nuovo metodo o sistema produttivo, tale da non avere precedenti. Un esempio di innovazione radicale di processo è l'introduzione della macchina a vapore. Si dice, invece, incrementale, quando porta al miglioramento di un processo produttivo già esistente, attraverso una rimodulazione delle fasi produttive o con l'adozione di nuove tecnologie.

L'innovazione di servizio è l'integrazione tra canali off-line e canali digitali che modifica i rapporti con la clientela. Il Web 2.0 ha consolidato la capacità degli utenti/clienti di essere in molti casi più visibili, più veloci e più pertinenti nel dare supporto ai loro pari. L'innovazione di servizio muove verso la promozione di una conversazione orizzontale tra vari attori aziendali a diversi livelli e il consumatore. Essa, nell'era del Social Business, è service one to one gestito dall'azienda tenendo conto del fenomeno di supporto spontaneo: consumer to consumer.

L'innovazione organizzativa rende più aperta e agile l'azienda. Il meccanismo di questo tipo d'innovazione risiede nello sviluppo e nella condivisione delle conoscenze all'interno delle comunità, attraverso la valorizzazione dell'intelligenza organizzativa: modi nuovi, creativi ed efficaci con cui svolgere il proprio lavoro e attribuire a esso nuovi significati. Gli obiettivi dell'innovazione organizzativa sono: sviluppare culture, sistemi e supporti per la cooperazione e per la partecipazione; potenziare la comunicazione interna ed esterna con l'ausilio delle ICT; reingegnerizzare i processi di conoscenza; sviluppare forme di team autoregolati, organizzazione del lavoro esperto, comunità di pratica, sistemi professionali.

L'innovazione del modello di business comporta un vantaggio fondamentale rispetto a quello "tradizionale": è più difficile da replicare e regala un vantaggio competitivo strutturale e di lungo periodo. Porta, inoltre, altri benefici:

- **Aumento della competitività**
- **Migliore efficienza nei processi**
- **Migliore rispondenza alle variazioni del mercato**
- **Miglioramento dell'immagine aziendale**
- e, appunto, un **incremento dei profitti.**

UNA NUOVA CULTURA D'IMPRESA PER INNOVARE IL MODELLO DI BUSINESS

In tutti i processi strategici e innovativi la “**Cultura Aziendale**” è elemento determinante, che può favorire od ostacolare la buona riuscita del cambiamento. L'innovazione non può essere imposta o prescritta dall'imprenditore o dai manager; è invece un atto creativo sistematico, che deve necessariamente coinvolgere tutti gli attori dei processi aziendali e che - per produrre vantaggi competitivi apprezzabili e duraturi - richiede comportamenti coerenti e condivisi da parte di tutti.

“*L'innovazione dei modelli di business è un processo a 360°, non solo tecnologico, ma innanzitutto culturale!*”

Tra le possibili tipologie di innovazione, quella dei modelli di business coinvolge gran parte delle funzioni o addirittura l'intero organismo aziendale, e lo coinvolge a livelli molto profondi di comprensione, condivisione e secondo percorsi a volte estremamente ricchi di variabili.

La BMI richiede una predisposizione quasi antropologica al cambiamento, e alla capacità di affrontare e gestire cambiamenti complessi; ossia, come si vedrà meglio in seguito, si nutre di Soft Skill e di elevate competenze manageriali cross-funzionali e cross-disciplinari: l'esatto opposto della tradizionale divisione del lavoro.

PASSAGGIO DA INDUSTRIA 3.0 A INDUSTRIA 4.0

La necessaria innovazione dei modelli di business emerge, anche, come conseguenza di quella che oggi viene definita la quarta rivoluzione industriale, che segna il passaggio da un modello d'industria 3.0 a un modello 4.0 e che, come ogni rivoluzione, porterà un cambiamento profondo e diffuso a tutti i livelli.

Cercheremo, di seguito, di analizzare i cambiamenti principali che le aziende dovranno saper affrontare e anticipare.

Produzione di massa -> Customizzazione di massa

Uno dei paradigmi diffusi sin dalla prima rivoluzione industriale è quello della produzione di massa: produrre oggetti in serie per abbassarne i costi. L'offerta dell'impresa si rivolgeva quasi indistintamente alla massa di clienti facendo riferimento a un modello di marketing transazionale: "*make and sell*".

Oggi questo paradigma è divenuto obsoleto, non può più funzionare, poiché le persone vogliono qualcosa di esclusivo, qualcosa che le renda diverse e uniche e che, magari, abbiano contribuito a personalizzare. L'offerta nell'industria 4.0 è un'offerta, quindi, personalizzata in base alle specifiche richieste del singolo consumatore, passando a un modello di marketing relazionale: "*sense and respond*".

Hard skills -> Soft skills

Il mercato del lavoro sta subendo cambiamenti ingenti causati dall'avvento di nuove tecnologie nei più diversi ambiti, portando all'obsolescenza corsi di formazione specialistica "tradizionali". Per i lavori del futuro, le skills richieste andranno, di conseguenza, oltre le *hard*: apertura mentale, adattabilità al cambiamento, lungimiranza e imprenditorialità sono le nuove skills richieste dal mercato. Ciò accade in quanto le regole dell'industria 4.0 ancora devono essere scritte, è tutto in divenire e saranno necessarie una buona dose di plasticità, di leadership, di capacità di lavorare in team e di saper gestire le persone. Dedizione (attitudinale, intesa come allineamento tra gli obiettivi del manager e quelli dell'azienda; comportamentale, intesa come interiorizzazione dell'impegno necessario per raggiungere tali obiettivi), energia ed entusiasmo per raggiungere gli obiettivi: in una parola, soft skills.

Customer satisfaction -> Customer experience

Grazie alla rivoluzione digitale, oggi le imprese possono avere accesso a molte più informazioni sui consumatori e, gestendole in maniera efficace, in base ad esse, pianificare campagne commerciali sempre più personalizzate, fino al raggiungimento di un livello di one-to-one marketing, ovvero di fornitura di prodotti e servizi ritagliati su misura dei singoli consumatori.

Il consumatore oggi ha assunto nuova consapevolezza e potere, riuscendo, attraverso le piattaforme social, a contribuire alla costruzione della fama di un'azienda. Instaurare un canale comunicativo tra azienda e consumatore significa superare la singola transazione e stringere un'alleanza di valori che esula dalle attività strettamente produttive.



THE CUSTOMER JOURNEY



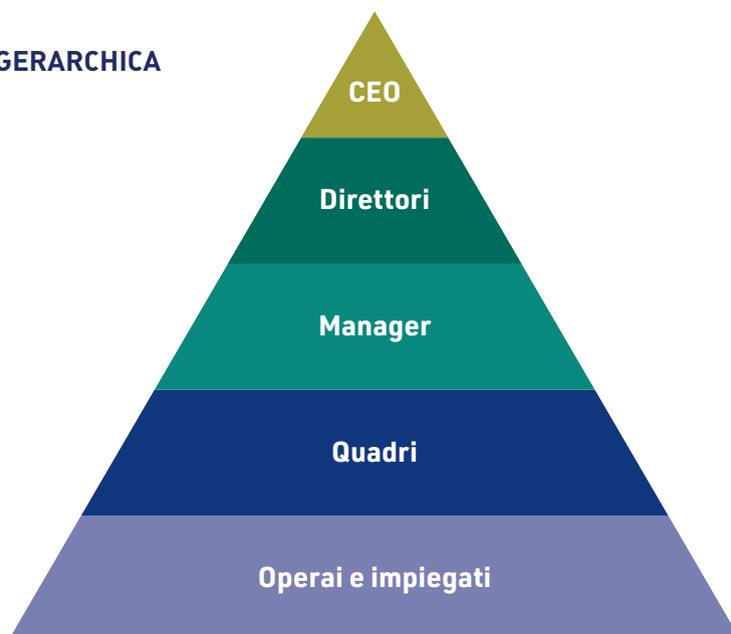
Market oriented -> End-customer focused

Il potere che il consumatore sta assumendo, di cui abbiamo parlato poc'anzi, deve essere colto dalle organizzazioni come un'opportunità d'innovazione. Le aziende hanno sempre avuto un approccio orientato alle dinamiche di mercato, pianificando la propria produzione sulle esigenze e richieste dei consumatori. Concetti, invece, come la customizzazione di massa o la customer experience portano, anche, al cambiamento dell'approccio strategico dell'industria, in quando il rapporto con il cliente/consumatore finale si estende oltre la filiera produttiva, tenendo conto dell'esperienza dello stesso.

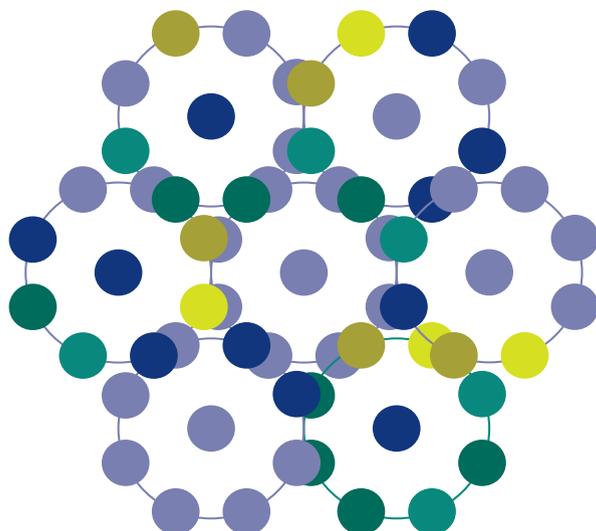
Burocrazia -> Agilità

Una struttura gerarchica segue lo schema di una piramide. Ogni dipendente, fatta eccezione per l'amministratore delegato, è subordinato rispetto a qualcun altro all'interno dell'organizzazione: tradizionalmente le organizzazioni industriali sono sempre state organizzate in questo modo. Questo modello, con la quarta rivoluzione industriale, cede il posto a modelli più agili, caratterizzati da interconnessioni e scambi costanti tra i differenti livelli.

STRUTTURA GERARCHICA



STRUTTURA AGILE



Le organizzazioni agili crescono del 37% più rapidamente e generano il 30% dei profitti in più rispetto a quelle non agili¹⁴. Essere agili è un tratto culturale dell'azienda, che si riflette poi nella sua organizzazione e nelle sue procedure. Per rendere la propria azienda agile servono vari elementi: responsabilizzare al massimo e dare visibilità d'insieme a ciascun dipendente; investire nella coltivazione della cultura aziendale; modellare l'organizzazione e riconvertire i processi affinché siano di supporto all'attività dei singoli (velocizzandola) e non funzionali al controllo (e quindi al rallentamento); accettare che ci saranno fallimenti ed errori e considerarli un male solo quando lo stesso errore avviene due volte e il fallimento è stato procrastinato.

Ponderazione del rischio -> Velocità di reazione

La strategia d'impresa nell'industria 3.0 partiva sempre dalla presunzione delle aziende di poter controllare il mercato. Il passaggio al panorama globale 4.0 comporta, invece, la capacità di un'azienda di adattarsi al cambiamento, una sorta d'istinto di sopravvivenza industriale. Parliamo di un nuovo concetto: la *Learning Agility*, cioè la capacità e disponibilità delle aziende di apprendere come affrontare efficacemente situazioni nuove e impreviste o situazioni di cambiamento.

Divisione del lavoro -> Contaminazione dei ruoli

La contaminazione dei ruoli è un logico corollario del passaggio dal modello gerarchico aziendale al modello agile. I ruoli saranno più trasversali, anche grazie all'importanza attribuita alle soft skills, e sarà importante costituire un "ambiente di lavoro orizzontale", al fine di mettere le proprie conoscenze al servizio dell'organizzazione.

¹⁴ Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times A report from the Economist Intelligence Unit – 2009

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il mercato dell'*Artificial Intelligence* è agli albori in Italia, con una spesa per lo sviluppo di algoritmi di intelligenza artificiale di appena 85 milioni di euro nel 2018, ma ha grandi prospettive; al mercato dei progetti vanno affiancati, infatti, gli assistenti vocali intelligenti (appena introdotti eppure già capaci di generare nel 2018 un mercato di 60 milioni di Euro, e che in futuro potranno veicolare nuovi servizi e applicazioni) nonché i robot autonomi e collaborativi usati in ambito industriale, il cui mercato valeva nel 2017 già oltre 145 milioni di euro.

Attualmente, solo il 12% delle imprese ha portato a regime almeno un progetto di intelligenza artificiale, mentre quasi una su due non si è ancora mossa ma sta per farlo (l'8% è in fase di implementazione, il 31% ha in corso dei progetti pilota, il 21% ha stanziato del budget). Tra chi ha già realizzato un progetto, ben il 68% è soddisfatto dei risultati e le più diffuse sono quelle di *Virtual Assistant/Chatbot*.

Le imprese italiane, però, hanno una visione ancora confusa delle opportunità dell'*Artificial Intelligence*: la maggioranza, il 58%, la associa a una tecnologia capace di replicare completamente la mente umana (un concetto che ha poco a che fare con i risvolti pratici della disciplina), il 35% a tecniche come il Machine Learning, il 31% ai soli assistenti virtuali, mentre solo il 14% ha compreso che l'AI mira a replicare specifiche capacità tipiche dell'essere umano (la visione prevalente nella comunità scientifica).

Rimangono molti gli interrogativi sull'impatto dell'*Artificial Intelligence* sul lavoro: se da un lato il 33% delle aziende intervistate dichiara di aver dovuto assumere nuove figure professionali qualificate per realizzare soluzioni di AI, dall'altro il 27% ha dovuto ricollocare personale dopo l'introduzione di una soluzione di AI.

L'indagine puntuale sul bilancio occupazionale in Italia rivela come l'*Artificial Intelligence* sia da considerarsi più come un'opportunità che una minaccia: 3,6 milioni di posti di lavoro equivalenti potranno essere sostituiti nei prossimi 15 anni dalle macchine, ma nello stesso periodo a causa della riduzione dell'offerta di lavoro (principalmente per questioni demografiche, ipotizzando continuità sui saldi migratori) e l'incremento di domanda, si stima un deficit di circa 4,7 milioni di posti di lavoro nel Paese, da cui emerge un disavanzo positivo di circa 1,1 milioni di posti. In questo scenario (peraltro globalmente diffuso) di progressiva riduzione della forza lavoro, l'AI appare non solo come una opportunità, ma come una necessità per mantenere gli attuali livelli di benessere economico e sociale, riducendo i costi assistenziali necessari a mantenere gli standard di vita, creando nuovi lavori a maggiore valore, per avvicinarsi all'1,5% di tasso medio annuo di crescita della produttività che sarebbe necessario, nei prossimi 15 anni, per mantenere invariato l'attuale equilibrio socio-economico del sistema assistenziale-previdenziale del nostro Paese.

La ricerca, condotta dall'*Osservatorio Artificial Intelligence* della School of Management del Politecnico di Milano, evidenzia un mercato dinamico ma ancora agli albori, caratterizzato da una scarsa consapevolezza da parte delle imprese delle opportunità dell'*Artificial Intelligence*. Tutti gli attori del mercato devono prendere posto ai blocchi di partenza per una trasformazione di cui non si conoscono ancora appieno le regole e la durata, ma di cui si comprendono già l'enorme portata e le implicazioni.

ATTITUDINE A INNOVARE E CONCETTO DI “APERTURA”

Per innovare i processi di creazione di valore, l'attenzione di tutta la comunità aziendale, a partire dai suoi vertici, deve focalizzarsi sui segnali provenienti dall'ambiente esterno presente (“ascolto”) e futuro (“prospettiva strategica”), amplificando al massimo la capacità interpretativa e predittiva di tutte le aree e le funzioni aziendali.

“*I leader non devono isolarsi ma condividere con tutto il personale visioni e obiettivi*”

È chiaro che in questi processi il ruolo dell'imprenditore è fondamentale. Ad esso è demandato il compito di:

- **rendere i confini aziendali permeabili alle innovazioni e agli stimoli esterni;**
- **rimuovere le barriere interne che ostacolano il libero fluire della creatività;**
- **coltivare la trasparenza, per rispondere alla sempre più pressante domanda di eticità e sostenibilità da parte di consumatori e istituzioni.**

“*Oltre al rischio imprenditoriale, il vero rischio oggi, per un imprenditore, è restare chiuso in azienda e non vedere quello che accade intorno*”

Le imprese tradizionali, con un'organizzazione funzionale rigida, un focus piuttosto ristretto sul proprio settore di riferimento, un'attenta ponderazione del rischio e un controllo forte su tutte le attività svolte, hanno mostrato spesso di sapersi adattare poco rapidamente ai mutamenti esterni. I trend evolutivi delineano oggi una realtà organizzativa molto più fluida, fondata sull'agilità e sulla velocità di reazione, su una rete relazionale aperta verso l'esterno e verso l'interno, che consenta di accogliere rapidamente la trasformazione necessaria a generare valore e a prosperare sul mercato, riducendo costi e rendendo al contempo più efficienti sia la produzione, sia l'organizzazione.

“*Anni fa si poteva inventare un prodotto di successo senza ascoltare il mercato. Oggi, la prima lezione che abbiamo imparato dalla crisi è che il mercato lo devi saper interpretare molto bene e velocemente!*”

Eppure, anche i modelli orizzontali, come il modello Canvas di Alexander Osterwalder, sono oggi messi in discussione dal diffondersi delle reti produttive di quarta generazione, nelle quali l'imperativo sembrerebbe essere quello di poter riorganizzare rapidamente processi, modalità di lavoro e approccio al mercato.

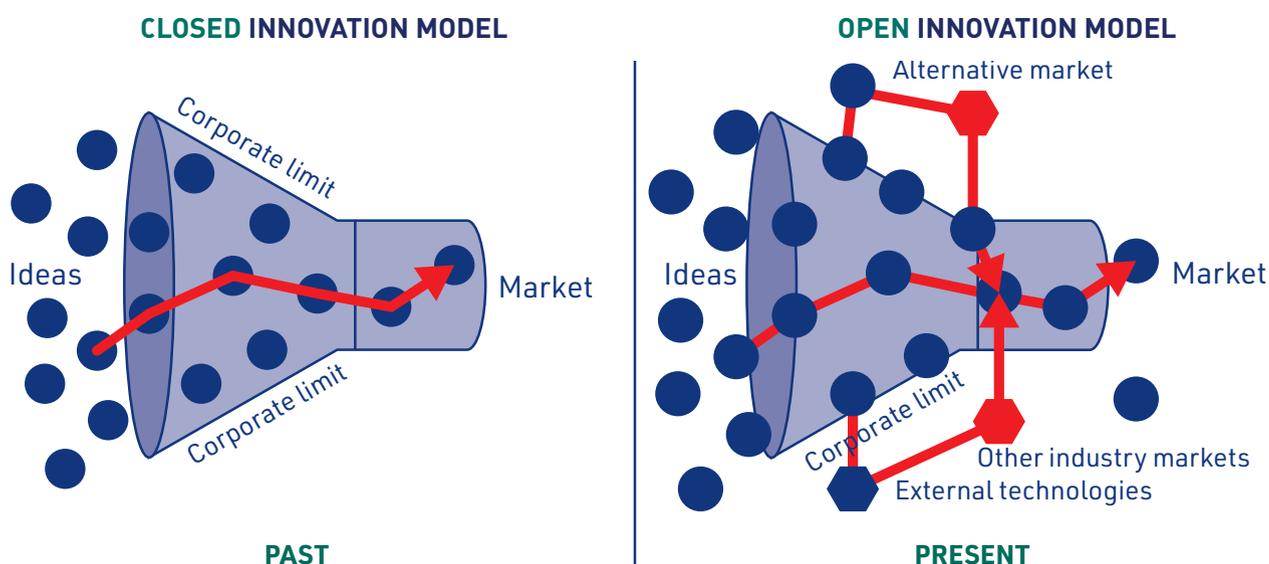
OPEN INNOVATION E START UP

L'azienda 4.0 deve fare della velocità il proprio paradigma, deve saper stare al passo coi tempi, a volte anticiparli. Per farlo, la tendenza organizzativa è quella di creare nuclei semi-autonomi, aperti all'esterno e flessibili, nella prospettiva di poter cambiare rapidamente, anche mediante collaborazioni e contaminazioni un tempo impensabili. Parliamo di *Open Innovation* e dell'inclusione o della creazione, all'interno dell'organizzazione aziendale, di start-up.

Come ci ricorda Henry Chesbrough, *“l'Open Innovation è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, e accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche”*.

L'Open Innovation presuppone, infatti, due elementi chiave:

- La creazione di un'ambiente in cui i vari attori dell'azienda possono beneficiare di un continuo flusso di conoscenza dall'interno verso l'esterno e viceversa. Soltanto in questo modo è davvero possibile alimentare il business model aziendale e incrementare in maniera significativa e sostenibile la possibilità dell'azienda di generare innovazioni massimizzandone il valore. L'Open Innovation non è semplicemente un insieme di collaborazioni episodiche, bensì una strategia di innovazione che lega cosa sviluppare internamente a cosa sviluppare esternamente grazie al proprio ecosistema.
- L'utilizzo di fonti di conoscenza non ovvie. Bisogna saper uscire dalle proprie culture e sottoculture organizzative; non si può generare un'innovazione veramente disruptive partendo dalle stesse fonti di conoscenza e dallo stesso modo di pensare che si è sempre utilizzato.



I grandi players dell'industria 4.0 conducono, ormai, pochissime attività esclusivamente all'interno dei propri centri di ricerca. Spesso si affidano, infatti, a un esteso network di attori esterni per trovare nuove idee, sviluppare nuovi prodotti, generare nuove fonti di ricavo e, in generale, per produrre innovazione. In questo scenario le startup ricoprono un ruolo importante, dovuto alla loro intrinseca capacità di ipotizzare prodotti e servizi innovativi e di sperimentarli rapidamente e concretamente sul mercato.

Per questi motivi sono sempre di più le aziende che investono in start up gestendo, direttamente o indirettamente, incubatori e/o acceleratori dove farle crescere. Queste strutture hanno lo scopo di sostenere gli sforzi iniziali delle giovani società e accompagnarle nella loro crescita, fornendo strumenti e spazi utili a sviluppare un business efficace. La supervisione del processo di accelerazione da parte dell'azienda incubatrice può consentire una collaborazione più diretta e mirata, senza, però, limitare lo sviluppo di idee del centro d'innovazione incubato.

Un altro modo d'intendere l'Open Innovation è quello di stringere accordi con partner esterni. Questi accordi si caratterizzano in differenti modi: possono essere interaziendali, per cui un'impresa delega a un'altra la creazione di determinate innovazioni o la produzione di specifici manufatti; può trattarsi, come abbiamo detto prima, di partnership stipulate tra company e startup; multinazionali e imprese possono scegliere di avviare rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca o gruppi di ricercatori; ancora, una grande azienda può allearsi con un'altra grande azienda, che magari fino a quel momento era considerata una potenziale concorrente, per raggiungere scopi comuni. In questo caso si parla di co-innovazione, paradigma dell'innovazione in base al quale nuove idee e approcci provenienti da risorse interne ed esterne sono integrate in una piattaforma per generare nuovi valori e beni condivisi da tutti gli stakeholders, compresi i consumatori.

ECONOMIA CIRCOLARE E NUOVI MODELLI DI BUSINESS

In tutti i cambiamenti economici significativi, i consumatori si aspettano che le aziende risolvano i problemi legati a tale cambiamento senza aumentare la complessità: è la sfida che anche la transizione da economia lineare a circolare comporta.

In questa fase, sono diverse le prove da sostenere, poiché anche se la transizione verso l'economia circolare è sostenuta da un numero sempre maggiore di politiche e



iniziative, persistono ancora delle specifiche barriere politiche, sociali, economiche e tecnologiche. Alle imprese mancano spesso la consapevolezza, le conoscenze o la capacità di mettere in pratica i modelli di business circolari, nonché le infrastrutture e le tecnologie adeguate. Gli investimenti nelle misure di miglioramento dell'efficienza o nei modelli imprenditoriali innovativi restano insufficienti, in quanto percepiti come rischiosi e complessi, i segnali politici per la transizione verso un'economia circolare non sono abbastanza forti e coerenti.

Le opportunità che, però, offre l'economia circolare sono superiori alle sfide e alle difficoltà per la sua attuazione, con dei benefit oggettivamente tangibili. Basti pensare che, da un punto di vista economico, ottimizzare la propria azienda verso la progettazione ecocompatibile, la prevenzione e il riutilizzo dei rifiuti, può generare, in tutta l'UE, risparmi netti per le imprese fino a 604 miliardi di euro, ovvero l'8% del fatturato annuo, riducendo al tempo stesso le emissioni totali annue di gas a effetto serra del 2-4%¹⁵. Uno dei prossimi obiettivi in agenda dovrebbe essere quello di aumentare la produttività del 30% mantenendo le stesse risorse, in modo da far salire il PIL quasi dell'1% entro il 2030, creando oltre 2 milioni di posti di lavoro rispetto allo scenario economico attuale¹⁶. Inoltre, come riconosciuto anche dai cittadini comunitari, di grande importanza è il legame positivo che c'è tra economia circolare e occupazione: ciò è mostrato da un recente sondaggio dell'Eurobarometro¹⁷ che ha sottolineato come un'ampia maggioranza di persone pensi che l'impiego delle risorse in modo più efficiente possa produrre un effetto positivo tanto sulla qualità della vita nel proprio paese (86%), quanto sulla crescita economica (80%), e sulle opportunità di lavoro (78%). Questa maggioranza considera, inoltre, la riduzione e il riciclaggio dei rifiuti nelle case (51%) e nel settore industriale ed edile (50%) come le misure che maggiormente influiscono sull'efficienza nell'uso delle risorse. Inoltre, stime affidabili affermano che l'economia circolare farà crescere l'economia europea del 3% entro il 2030 facendo risparmiare 600 milioni di euro e generando un guadagno di 1,8 trilioni di euro¹⁸.

Il cambiamento principale che le aziende dovranno compiere per passare dall'economia lineare a quella circolare è proprio quello di cambiare i propri modelli di business. L'adozione dei principi di circolarità presuppone un allontanamento netto rispetto ai precedenti schemi, con l'obiettivo di migliorare in maniera sostanziale l'impatto produttivo sulle materie prime o sulle risorse, abbracciando una concezione completamente differente di attività economica inserita in un più ampio contesto ambientale e sociale. Di conseguenza sono stati sviluppati nuovi modelli di business che rivoluzionano la classica modalità di "fare impresa"¹⁹: i *circular economy business models*. Tali modelli di business possono essere applicati interamente e in maniera cumulativa all'interno dell'azienda, oppure in parte, a seconda di come quest'ultima è strutturata.

Elencheremo, di seguito, i principali modelli di business nell'economia circolare

• Approvvigionamento circolare

Uno dei più grandi difetti dell'economia lineare è quello di non pensare a tutte le possibili applicazioni di una determinata risorsa, ma semplicemente scartare la parte non necessaria, perdendola definitivamente. Contrariamente, lo scarto di un'azienda può diventare la materia prima di un'altra e, sia per la bassa difficoltà che per la convenienza economica, lo sfruttamento delle materie prime seconde è uno dei primi passi attuabili per l'implementazione dell'economia circolare.

¹⁵ Commissione UE (2013), The opportunities to business of improving resource efficiency.

¹⁶ Cambridge Econometrics et al (2014), Modelling the economic and environmental impacts of change in raw material consumption.

¹⁷ Inchiesta Eurobarometro flash 388: "Opinioni dei cittadini europei sulla gestione dei rifiuti e l'efficienza nell'impiego delle risorse"

¹⁸ Ellen Macarthur Foundation (2015), Growth Within: A Circular Economy Vision For A Competitive Europe.

¹⁹ Accenture (2014), Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World Without Limits to Growth. Accenture Technology.

• **Recupero delle risorse**

Tra i modelli di business legati all'economia circolare questo è sicuramente il più comune: riciclare prodotti già usati per dargli una seconda vita, riconvertendone la destinazione d'uso. Per rendere più agevole questo processo bisogna progettare i prodotti secondo un'ottica che faciliti il riciclo, quindi scegliendo materiali interamente riciclabili, assemblati per essere riutilizzati.

• **Estensione della vita del prodotto**

Nella vita quotidiana capita spesso di buttare un prodotto perché qualche componente è danneggiata od obsoleta. L'economia circolare mira all'allungamento della vita dei prodotti, rendendo più facile la sostituzione delle componenti danneggiate. Uno degli strumenti utili per raggiungere tale obiettivo è, sicuramente, l'inserimento di sensori e sistemi di monitoraggio volti a comunicare il cattivo uso di un prodotto e/o prevederne eventuali problematiche.

• **Piattaforme di condivisione**

Esistono molti prodotti utilizzati per porzioni di tempo davvero piccole: automobili, attrezzature da lavoro o sportive, case. Il principio di base delle piattaforme di condivisione è dare a un'altra persona l'opportunità di usare una cosa di cui in quel momento non si ha bisogno, amplificando, così, la platea di potenziali fruitori di un determinato prodotto. Basti pensare che oggi, in media, si stima la presenza di un'automobile ogni due persone: domani, grazie alla presenza delle piattaforme di condivisione, potrà essercene una ogni cinque, ottimizzando, così, le risorse a tutti i livelli.

• **Servitizzazione**

Per poter rendere più sostenibili alcuni di questi modelli di business, le aziende avranno bisogno di mantenere un certo controllo e/o proprietà del prodotto. Ciò sarà possibile grazie alla transizione che vedrà le aziende vendere non più prodotti, bensì servizi. Tale processo si traduce, nel mondo aziendale, nello sviluppo di una nuova strategia attraverso la quale le imprese estendono la propria offerta di prodotto attraverso l'erogazione di servizi avanzati, non solo a supporto del prodotto ma anche dei clienti e dei loro processi. Un approccio incentrato sulla servitizzazione offre, infatti, vantaggi sia al cliente che al produttore/distributore. Da una parte, crea fiducia e aumenta le possibilità che il cliente continui ad acquistare dal produttore/distributore, sia nuovi prodotti che parti di ricambio e aggiornamenti dei prodotti già acquistati, creando un flusso di profitti sostenibili e ottime potenzialità di crescita. Dall'altra, consente al produttore/distributore di mantenere il controllo su ciò che si produce, di controllarne l'uso e di reinserire quel prodotto nel ciclo produttivo una volta giunto a fine vita.

• **Ecodistretti simbiotici**

L'economia circolare, per ottimizzare e rendere più efficaci i propri processi, non può prescindere dalla cooperazione tra diversi attori industriali. I cosiddetti "ecodistretti simbiotici" nascono, infatti, proprio per sfruttare l'opportunità di condividere risorse tra vari centri produttivi, andando a formare reti di scambio e interconnessioni tra aziende. La simbiosi industriale coinvolge tradizionalmente entità separate in un approccio collettivo al vantaggio competitivo che implica lo scambio fisico di materiali, energia, acqua e sottoprodotti. Le chiavi della simbiosi industriale sono la collaborazione e le possibilità sinergiche offerte dalla vicinanza geografica²⁰. A prescindere dal tipo di modello di business o d'innovazione che si voglia portare all'interno della propria azienda, sfruttare il contesto dove si è può essere un importante game changer.

²⁰ CHERTOW M. R. (2000). Industrial Symbiosis: Literature and Taxonomy. Annual Review of Energy and Environment, 25: 313-337.

BENEFIT CORPORATION

Il cambiamento delle modalità con cui avvengono i processi produttivi industriali non è l'unica forma di innovazione applicabile al proprio modello di business. Un'altra strada interessante è quella rappresentata dagli investimenti di una parte degli utili in beneficenza.

In un contesto di profonda e rapidissima trasformazione, le forme giuridiche di impresa dominanti sono rimaste praticamente immobili per decenni. È indispensabile che tali forme giuridiche evolvano per rispondere alla crescente attenzione dei mercati e alla pressione dei legislatori. L'attività d'impresa è, infatti, uno dei principali fattori da cui dipendono non solo la produzione di ricchezza e benessere, ma anche gli equilibri sociali e ambientali. A tal proposito, le Società Benefit rappresentano una valida e scalabile risposta per le esigenze del nostro tempo.

Le B Corporation sono aziende che propongono un nuovo modo di fare impresa in quanto la loro attività economica oltre a generare profitto, crea un impatto positivo su persone e ambiente, lavorando in maniera responsabile, sostenibile e trasparente e perseguendo uno scopo più alto del solo guadagno. Presente in 140 settori e in 60 Paesi, il movimento B Corp ha un unico obiettivo: ridefinire un nuovo paradigma di business adeguato ai nostri tempi, concreto e replicabile.

Le benefit corporation sono una realtà molto giovane. È stato il Maryland, negli Stati Uniti, il primo Paese a introdurre ufficialmente questa definizione nel 2010. Ad oggi, sono trentadue gli stati americani che hanno adottato una legislazione specifica in materia. E da poco si è aggiunta l'Italia. La non profit "USA B Lab" è stata la principale attrice nel concepire, sviluppare e promuovere l'introduzione delle Benefit Corporation negli Stati Uniti e in altri paesi del mondo, come strumento per proteggere ed allineare missione e governance delle aziende che perseguono un impatto positivo, prime fra tutte le B Corp certificate.

Diventare una società benefit porta dei vantaggi per tutti gli stakeholder dell'azienda, per clienti e fornitori, per i talenti, per gli azionisti e il management. Tra i principali vantaggi delle B Corporation troviamo:

- **Ridefinizione delle responsabilità del management**

La forma di società benefit offre una protezione legale per bilanciare gli interessi finanziari e non finanziari quando si prendono decisioni, anche di fronte a una ipotesi di vendita, o per società quotate in borsa.

- **Rafforzamento dei diritti di azionisti e investitori**

La forma giuridica di società benefit assicura agli impact investor che un'azienda mantenga la responsabilità di perseguire la propria missione nel futuro. Questo può aiutare le aziende ad attrarre capitali di investimento ad impatto.

- **Una reputazione da leader**

È possibile unire la propria azienda ad altre aziende iconiche, dalla solida reputazione, riconosciute per il beneficio che creano per la società (ad esempio Patagonia in California), ed essere in prima linea di un movimento in crescita.



- **Attrarre e trattenere talenti**

I Millennials rappresentano oggi il 50% e diventeranno il 75% della forza lavoro entro il 2025; il 77% di essi afferma che “lo scopo dell’azienda è il motivo principale per cui scelgo un certo datore di lavoro.” La Società Benefit assicura ai futuri talenti che l’azienda sia legalmente impegnata nel perseguire una missione di impatto positivo²¹.

- **Maggiore accesso agli investimenti di capitale privato**

La Società Benefit può rendere un’azienda più attraente per gli investitori in quanto offre maggiori tutele legali, responsabilità e trasparenza nel perseguire la propria missione. Le società benefit possono anche accelerare la due diligence degli investitori poiché producono un rapporto di impatto annuale, che descrive le attività finalizzate alla creazione di un beneficio comune.

- **Attrattiva per investitori al dettaglio e protezione della missione per le società quotate**

Le Società Benefit offrono un’opportunità di investimento per i segmenti di consumatori consapevoli, in rapida crescita, che già prestano attenzione alla sostenibilità, al biologico, al commercio equo, e alle filiere corte e trasparenti. Una forma di vaccinazione rispetto alla visione di breve termine che affligge i mercati azionari.

- **Valore dimostrativo**

Le Società Benefit mostrano già oggi – a investitori e imprenditori, in ogni settore – come sono fatte e come si comportano le aziende eccellenti del futuro.

In un mondo sempre più attento ad una buona etica aziendale, è importante che le attività benefiche di un’azienda vengano certificate. È in quest’ottica che nasce la certificazione B Corp.

Una B Corp è una società, di qualsiasi forma giuridica, che ottiene una certificazione rilasciata da B-Lab, un ente no profit statunitense. Si tratta di una misura totalmente volontaria. L’azienda, dopo aver compilato il questionario del Benefit Impact Assessment riceve, da B Lab, un punteggio in merito alle sue politiche ambientali e sociali. Se raggiunge la sufficienza, le verrà conferito il titolo di B Corp. Una benefit corporation può essere anche una B Corp e viceversa; ma le due cose sono slegate l’una dall’altra.

L’Italia è il primo stato dopo gli USA a riconoscere le Benefit Corporations, conosciute in Italia come Società Benefit. La normativa italiana sulle Benefit Corporation è stata sviluppata da un team internazionale di giuristi, imprenditori e altri stakeholder in armonia con la disciplina delle Benefit Corporation esistente negli USA, ed è attualmente in fase di introduzione in numerosi altri paesi del mondo. Il disegno di legge sulle Società Benefit è poi confluito nella Legge di Stabilità 2016. La disciplina delle società benefit è contenuta nella legge n.208 del 28/12/2015 (legge di Stabilità 2016) Art.1, Commi 376-384 ed è entrata in vigore a partire dal 1° Gennaio 2016.

²¹ Deloitte Millennial Survey 2018

IMPREDITORE E MANAGER: L'ALLEANZA STRATEGICA PER LA COMPETITIVITÀ

Se il valore dirompente nella cultura d'impresa è diventato quello di saper gestire il cambiamento, va dunque riscoperto e incoraggiato lo spirito imprenditoriale, nella sua accezione più vera.

L'imprenditore, "leader del cambiamento", deve fare di tutto per far uscire il proprio business dalla "comfort zone" del tracciato percorso fino a quel momento e proporre una visione strategica ampia, decisa nel vincere le resistenze al cambiamento. Questa predisposizione culturale e di prospettiva strategica richiede una nuova sinergia tra imprenditori (promotori del cambiamento e "compositori" della nuova visione) e manager (cinghia di trasmissione del cambiamento, "orchestratori" della nuova visione aziendale e responsabili dei processi di creazione del valore), e tra questi e tutti i collaboratori aziendali, interni ed esterni.

Nel modello tradizionale d'impresa, rigido, burocratico, basato su una netta divisione del lavoro, il manager ha soprattutto la responsabilità di assegnare compiti, monitorare le prestazioni e migliorare prodotti e processi. I trend evolutivi, come già detto, delineano una realtà organizzativa molto più fluida, fondata sull'agilità, la velocità di reazione e su una rete relazionale aperta, sia verso l'esterno che verso l'interno, che consenta di accogliere rapidamente la trasformazione necessaria a generare valore e prosperare sul mercato.

“*Rispetto alla dimensione delle trasformazioni in atto, serve una piena integrazione tra la visione imprenditoriale e l'implementazione manageriale!*”

In questa prospettiva, il leader aziendale ha il compito d'identificare i segnali e i drivers del cambiamento e di rendersi artefice della prospettiva strategica.

Il manager, a sua volta, ha il compito di affiancare l'imprenditore nell'identificazione e nella decodifica dei trend, di stimolare le risorse umane dell'azienda, di alimentare quelle materiali, e, soprattutto, di valorizzare idee utili a generare valore (creatività) a tutti i livelli dell'organizzazione. L'estrema attenzione agli stakeholder (interni ed esterni) e alle loro potenzialità richiede un significativo impegno da parte di tutto il management nel facilitare i processi innovativi.

Come rilevato nel corso delle interviste, il manager deve diventare una persona eclettica, avere la capacità di adottare un approccio bottom up, che riesca a coinvolgere tutta l'organizzazione e a concentrare il team di lavoro su obiettivi trasversali. Il suo compito è quello di fungere da cinghia di trasmissione su vari livelli. La sua partecipazione all'evoluzione innovativa dell'impresa deve avvenire in sinergia con i vertici. Al contempo, il manager dovrà agire da collante all'interno, rendendo tutti parte della strategia innovativa, connettendo persone e progetti.

È fondamentale, dunque, che la figura del manager sappia calarsi nel contesto aziendale con estrema sensibilità per comprendere differenti esigenze (in relazione alle dimensioni dell'impresa, oltre che al tipo di mercato in cui essa opera). All'esterno, la sua funzione di collante si traduce, invece, nel rapporto con mercati sempre più diversificati, con i clienti e con altre realtà produttive.

“ *Chiunque in azienda abbia la capacità e la voglia di innovare, deve essere messo in condizioni di farlo!*”

Un contributo importante dunque, in una fase di passaggio delicata, il cui valore viene riconosciuto dalla grande maggioranza degli imprenditori intervistati.

La necessità delle imprese di comprendere dinamiche complesse, che hanno radici in ambiti diversi, di dover immagazzinare un'enorme massa di informazioni, decodificarle, sistematizzarle e spiegarle, rende necessaria dunque una sempre maggiore managerializzazione dell'azienda.

**CONTRIBUTO DEI MANAGER AI PROCESSI
 DI BUSINESS MODEL INNOVATION**



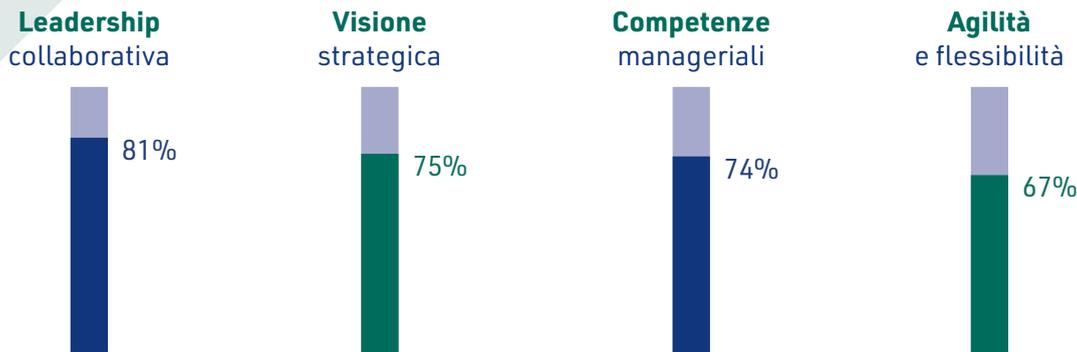
Domanda rivolta solo agli imprenditori

La mentalità collaborativa che contraddistingue queste figure, declinata in multidisciplinarietà, multifocalità, spirito di gruppo e capacità di networking, serve a far sì che lo sviluppo dell'impresa sia razionale, omogeneo e condiviso.

Se, da un lato, la tecnologia con le sue automazioni toglie spazio al lavoro umano, dall'altro essa crea la necessità di governare questi processi, altrimenti dirompenti e difficilmente interpretabili. Ecco, dunque, che si fa spazio a figure di manager alle quali ogni impresa deve fare ricorso per governare i cambiamenti di mercato. È il caso, ad esempio della funzione HR, che per la prima volta nella storia si confronta con ben 5 generazioni contemporaneamente presenti in azienda (Builder, Baby boomer, Gen X, Gen Y, Gen Z) e che, nonostante ciò, ha il compito sia di identificare e agevolare i modelli organizzativi più adatti a innovare il modello di business, sia di agevolare il cambiamento, anche facendo uso di competenze tradizionalmente distanti dal mondo HR, come, ad esempio, quelle proprie del marketing.

“*Occorrono figure manageriali che possano fungere da ponte tra l'impresa e l'universo dei linguaggi formalizzati: la scienza, la tecnologia, l'università!*”

NUOVO RUOLO DEL MANAGEMENT: FATTORI TRAINANTI LA BMI

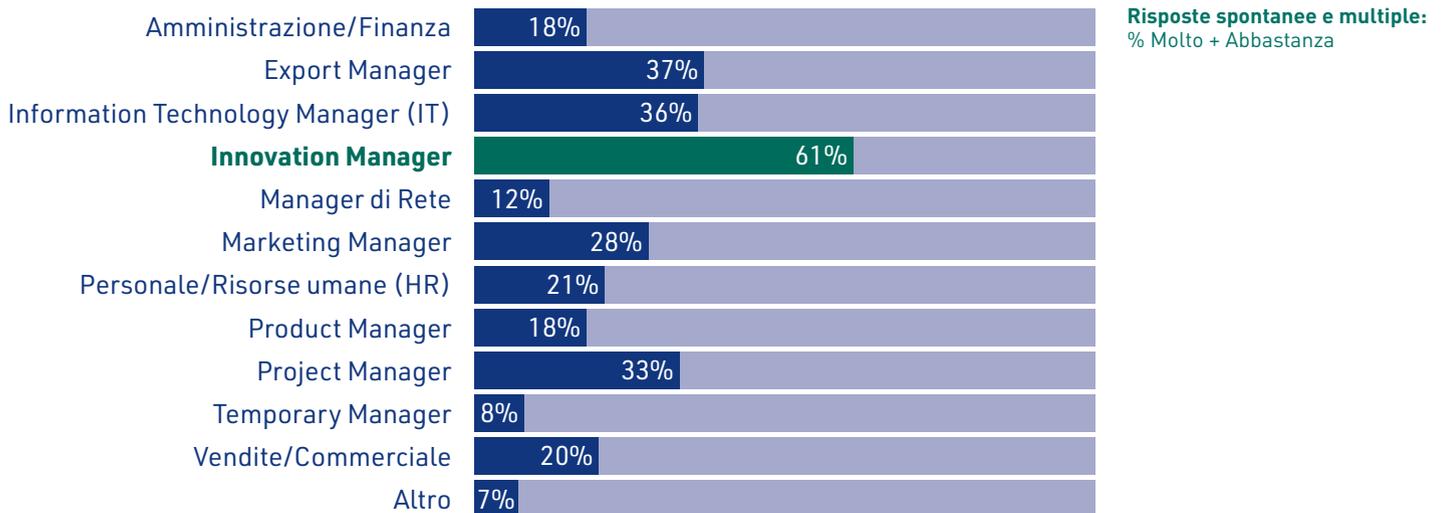


Oltre l'HR manager, per innovare il modello di business gli intervistati hanno anche indicato altre figure manageriali, di seguito riportate brevemente.

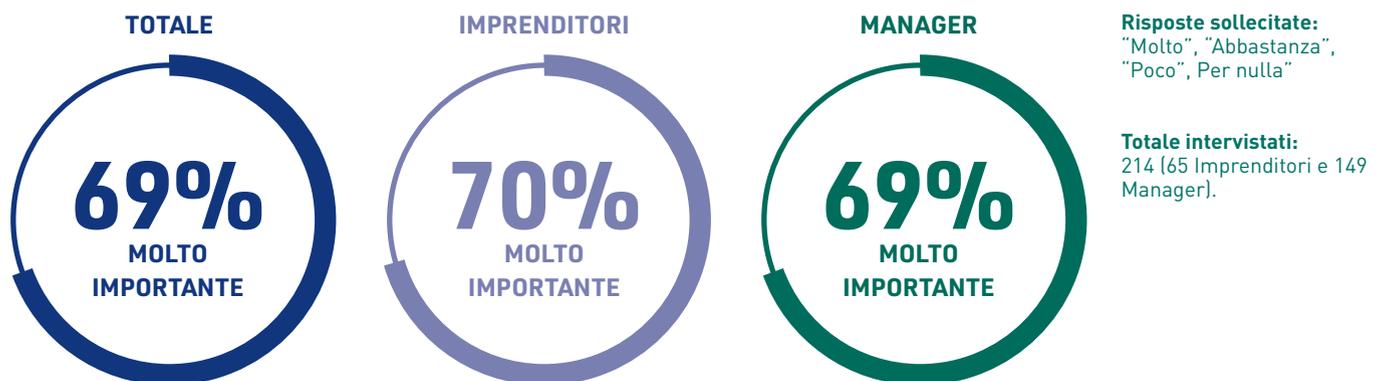
- **Project Manager:** dotato di una competenza multidisciplinare che comprende conoscenze tecnologiche e soft skills gestionali, un ventaglio di qualità imprescindibili per interpretare e gestire cambiamenti per loro stessa natura globali e sfaccettati.
- **Fractional Manager:** professionista che dedica una frazione del suo tempo a una società per un certo numero di scopi. Lavorando part-time per più aziende (solitamente PMI), quest'ultime hanno la possibilità di scambiarli per avere i migliori professionisti a disposizione.
- **Temporary Manager:** una figura temporanea, ad hoc, chiamata a rispondere a necessità contingenti di aggiornamenti di processo, con costi inferiori rispetto all'assunzione a tempo indeterminato di una risorsa in azienda.
- **Export Manager:** un professionista che risponda alla crescente esigenza di internazionalizzazione dei mercati e che si occupi di migliorare la posizione dell'azienda, aprendola a nuovi orizzonti commerciali.
- **Innovation Manager:** è la figura che innova i modelli di business nel trend indicato da Industry 4.0, occupandosi dell'aggiornamento tecnologico in senso ampio, dall'innovazione di prodotto a quella di processo e di servizio, con un occhio di riguardo alla creazione di nuovi mercati. In concreto, accade che i manager di settore sono chiamati a implementare le loro funzioni con altre abilità: dalla pianificazione economico-finanziaria sul futuro all'analisi sui trend dell'innovazione, sapendo anche usare nuovi meccanismi finanziari, quali crowdfunding o fundraising. Dalle strategie per l'adeguamento tecnologico dell'impresa a un processo costante di contaminazione con laboratori universitari e startup. In altre parole: stanare, valutare e, nel caso, adottare le soluzioni inedite che emergono nel proprio mercato, per evitare di perdere terreno rispetto alla concorrenza.

“L'industria di quarta generazione non è solo tecnologia, è innanzitutto evoluzione di persone!”

Domanda: Quali ritiene che saranno le figure manageriali di cui si avrà più bisogno nel prossimo futuro?



Domanda: Secondo lei, quanto è funzionale allo sviluppo delle imprese italiane una figura manageriale come quella del Fractional Manager?



Domanda: Secondo lei, quanto è funzionale allo sviluppo delle imprese italiane una figura manageriale come quella del Temporary Manager?



Domanda: Secondo lei, quanto è funzionale allo sviluppo delle imprese italiane una figura manageriale come quella dell'Export Manager?



Risposte sollecitate:
"Molto", "Abbastanza",
"Poco", "Per nulla"

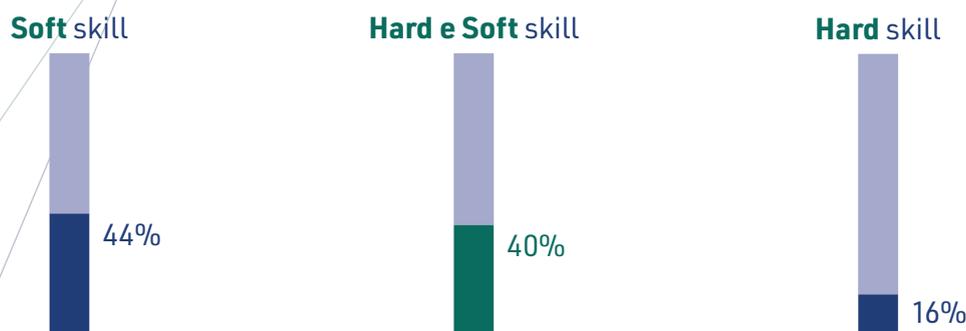
Totale intervistati:
214 (65 Imprenditori
e 149 Manager).

Domanda: Secondo lei, quanto è funzionale allo sviluppo delle imprese italiane una figura manageriale come quella dell'Innovation Manager?



IL MIX DI COMPETENZE E ASSET RICHIESTI PER INNOVARE I MODELLI DI BUSINESS

SKILL MIX NECESSARIO A FAVORIRE I PROCESSI DI BUSINESS MODEL INNOVATION



Nel paradigma sinora declinato, ai manager è richiesta, soprattutto, una buona dotazione di skills comportamentali (già indicate come soft), che si rivelano fondamentali per connettere persone (interne ed esterne all'organizzazione) e consentire la condivisione tra queste di conoscenze, competenze e funzioni aziendali, liberando sia le abilità nascoste, sia le potenzialità creative e innovative inesprese.

“*Servono capacità di analisi e mente aperta, per vedere la stessa cosa da due o tre prospettive diverse!*”

Nello specifico, abbiamo individuato alcune soft skills fondamentali che illustreremo brevemente a seguire.

- **Consapevolezza del contesto:** comprensione dei fattori di riferimento del proprio contesto e delle relazioni che concorrono a determinare opportunità e minacce. Non sempre l'innovazione nasce, infatti, all'interno dell'organizzazione: un buon top manager deve possedere una grande capacità di osservazione dell'esterno e del mercato, nonché l'intuizione di capire se da altri mondi emergono opportunità e possibili convergenze da adottare e adattare alla propria realtà.
- **Visione:** abilità nel comprendere e anticipare le direzioni di sviluppo del mercato e i bisogni insoddisfatti dei clienti per costruire una visione chiara del futuro dell'azienda e la giusta strategia per realizzarla.
- **Essere ambasciatore dell'innovazione:** il manager deve attuare l'innovazione ed esserne il primo testimonial all'interno della propria impresa per poterla comunicare e favorirne l'adozione da parte della propria organizzazione prima che dal mercato stesso.
- **Imparare dagli errori:** la disponibilità ad accettare l'errore nello sperimentare strade nuove e a imparare da esso è una delle sfide più impegnative in termini di self learning.
- **Ridurre la complessità:** la capacità di rendere i processi interni più facilmente leggibili per l'organizzazione e riuscire a far percepire l'innovazione, qualunque essa sia, “*enjoyable*” per tutti i collaboratori.

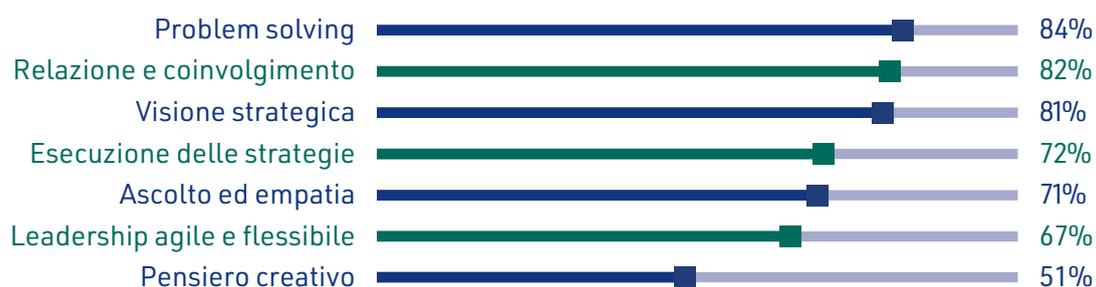
A ciò si aggiunge l'importanza rivestita dalla capacità di stabilire un equilibrio tra intelligenza cognitiva ed emotiva per gestire ambienti di lavoro pervasi dall'uso di nuovi modelli di business:

- Sul fronte dell'**intelligenza cognitiva**, i manager necessitano di sviluppare una visione su come utilizzare le nuove tecnologie e prospettive all'interno dei contesti organizzativi e conoscere dove possono essere impiegate, al fine di ottimizzare e migliorare il processo produttivo.
- Ancora più determinante è il ruolo dell'**intelligenza emotiva** e della diffusione delle nuove competenze per mostrare l'impatto positivo che la tecnologia apporta, per indirizzare correttamente l'ansia che può generare il cambiamento e per mantenere uno spirito collaborativo all'interno dei team che devono definire nuove modalità operative e di collaborazione

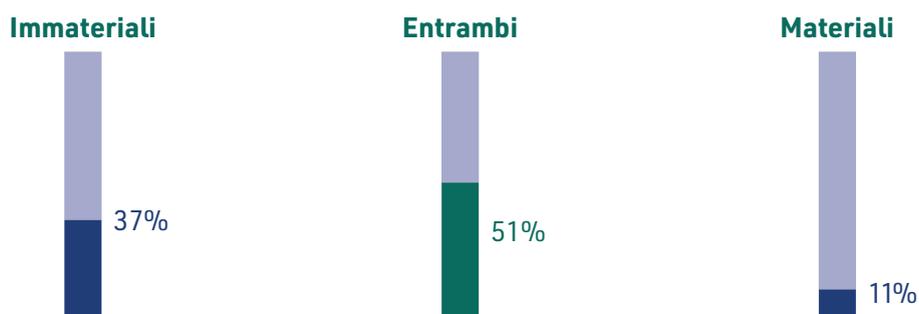
A queste abilità vanno aggiunte le cosiddette *digital soft skills*, caratterizzanti e peculiari del nostro tempo. Nello specifico:

- **Knowledge Networking**: capacità d'identificare, organizzare, dare valore e condividere informazioni disponibili online.
- **Digital Awareness**: essere in grado di comprendere l'uso corretto degli strumenti digitali equilibrando vita professionale e salute personale.
- **Self Empowerment**: essere in grado di risolvere problemi complessi attraverso l'utilizzo consapevole degli strumenti digitali.
- **New Media Literacy**: capacità di gestire i flussi comunicativi online nel rispetto della «netiquette» aziendale.
- **Virtual Communication**: capacità di comunicare efficacemente, coordinare i progetti e gestire la propria identità digitale in ambienti digitali.

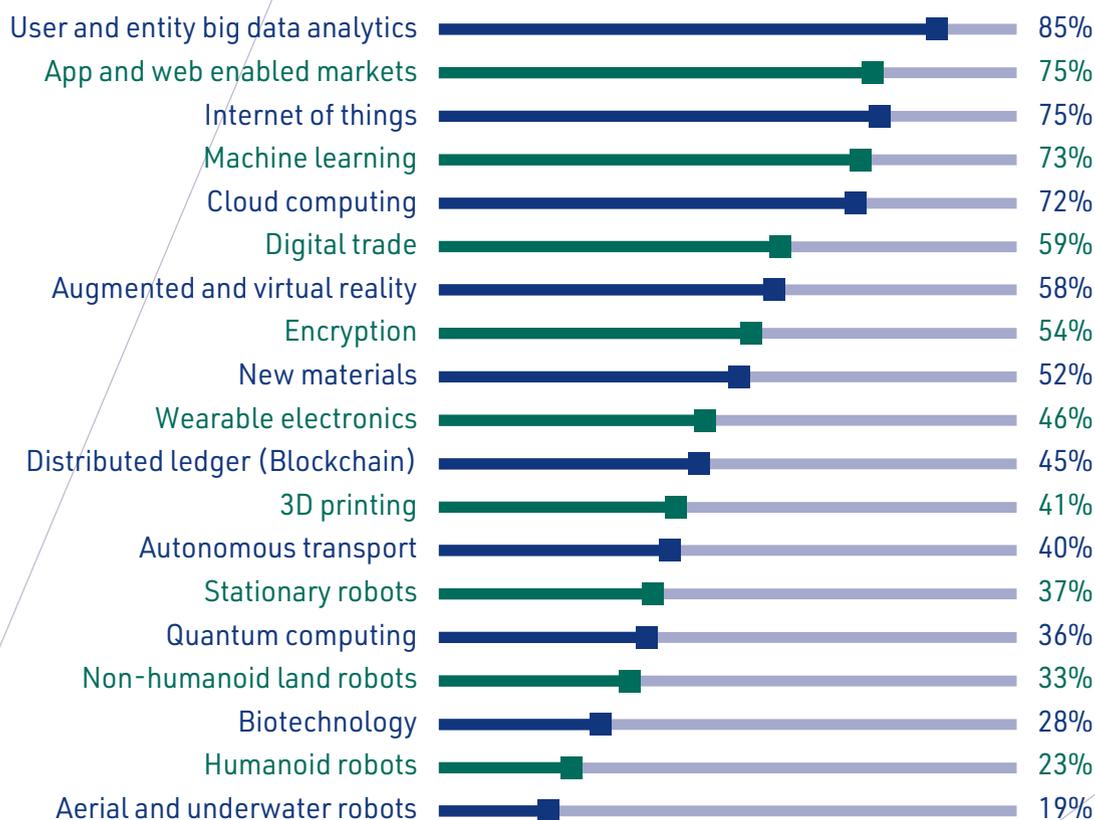
IMPORTANZA DELLE SOFT SKILLS NEI PROCESSI DI BUSINESS MODEL INNOVATION



ASSET RILEVANTI NEI PROCESSI DI BUSINESS MODEL INNOVATION



TECHNOLOGIES BY PROPORTION OF COMPANIES LIKELY TO ADOPT THEM BY 2022



A queste, si aggiungono le competenze tecniche (cd. hard skills) che permettano al manager di conoscere e saper governare i differenti modelli di business, capire quali siano i più indicati alle diverse realtà aziendali e come applicarli per creare valore.

Tra le hard skills, le più importanti sono quelle digitali e di ICT, la capacità di analisi e trattamento dei dati, di analisi dei mercati di riferimento, di conoscenza dei mercati internazionali. Completa questo quadro la padronanza delle lingue, in particolare dell'inglese.

Nello specifico, le hard skills che andranno sviluppate sono quelle strettamente inerenti alle nuove tecnologie come ben esemplificato dai risultati del *future of job survey 2018*²².

Tra le infrastrutture materiali che stanno guidando il cambiamento dei modelli di business, troviamo: Digital enabler: IOT (Internet of Things), Cloud Computing, realtà virtuale e aumentata, oltre alle infinite possibilità offerte dalla condivisione di dati, la loro raccolta, lettura e interpretazione; Robotica; Intelligenza Artificiale.

Tra le risorse immateriali che possono giocare un ruolo fondamentale nel successo di un'impresa ci sono: una nuova cultura aziendale che superi la rigida divisione in compartimenti e produca una rivoluzione e successiva integrazione degli asset aziendali; adeguate capacità manageriali che siano in grado di rispondere all'internazionalizzazione e alle sfide di Industry 4.0; specializzazioni nel trattamento e nell'elaborazione dei dati, al giorno d'oggi uno dei fattori principali della produzione; apertura nella condivisione delle informazioni, Open Innovation, apertura a idee e proposte tecnologiche che arrivano dall'esterno, da startup, enti di ricerca, Università, ecc; partecipazione a reti d'impresa, a Hub di innovazione digitale, a bandi di innovazione e creatività, ad hackathon per garantirsi le migliori innovazioni e tecnologie.

²² Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.

Conclusioni

I dati indicano che le aziende italiane sono molto concentrate sull'innovazione del prodotto o del servizio offerto, meno sui processi – anche se in quest'ambito il Piano Impresa 4.0 ha incentivato molti a cimentarsi - e ancor meno sui modelli di business. Il tasso di innovazione varia poi a seconda della dimensione e in funzione del settore.

Tutti, imprenditori e manager, riconoscono l'importanza dei processi di innovazione dei modelli di business, soprattutto in vista della transizione verso la "fabbrica intelligente". Permangono però numerosi ostacoli lungo questo percorso, primi tra tutti la necessità di una radicale modificazione della cultura d'impresa – cosa né semplice né veloce – e l'esigenza di acquisire competenze manageriali di "nuova generazione".

Poste le basi di un aggiornamento complessivo del comparto industriale, la grande sfida della via italiana all'innovazione sta ora nella formazione e nella diffusione di competenze adatte ad abilitare nel concreto la transizione verso la fabbrica intelligente. È necessario sensibilizzare le aziende ad aprirsi alle nuove figure manageriali, dotate delle necessarie capacità in grado di anticipare le tendenze dei mercati, e capaci anche di agire da collante sinergico per favorire l'innovazione all'interno dell'azienda.

Il sistema di formazione del personale – inclusa la formazione imprenditoriale - va potenziato enormemente rispetto a quanto fatto fino ad oggi, a partire dalla formazione scolastica, perché è proprio nel corso della scuola primaria e secondaria che si formano le soft skills.

“*Non basta digitalizzare se poi non hai persone che sanno sfruttare appieno la sfida cui ti mettono davanti le nuove tecnologie. Se si è soli e non si è stabilito un'integrazione, un'organizzazione flessibile, è tutto molto più complicato!*”

Occorre incentivare l'adozione di modelli più avanzati di people management, che siano di supporto all'innovazione dei modelli organizzativi e allo sviluppo di competenze manageriali e stili di leadership in grado di agevolare la trasformazione digitale e l'innovazione dei modelli di business.

È necessario che gli hub per innovazione non si limitino a promuovere la tecnologia, ma che supportino gli imprenditori nel costruire modelli in grado di accogliere in modo efficace le innovazioni, anche, ma non solo, quelle tecnologiche.

Non è più tollerabile un mercato del lavoro inefficiente e non in grado di consentire l'incontro tra domanda e offerta dei profili necessari ad affrontare il cambiamento.

Un discorso a parte merita lo stimolo alla domanda e all'offerta di competenze manageriali. Il monitoraggio che stiamo effettuando sui bandi per la competitività delle imprese mostra la quasi totale assenza di questi temi dall'agenda politica. Un'assenza, oggi, non più tollerabile.

“*Dove ci sono dei gangli, degli scambi, delle reti, si favorisce molto l'innovazione. Perché chi è dentro Confindustria è il più innovativo? Perché sta dentro il sistema che apre l'impresa all'innovazione!*”

Un elemento che fornisce indicazioni sulla propensione delle imprese ad affrontare il cambiamento è il grado di collaborazione con altri soggetti (fornitori, start-up, consumatori, ecc. ...). Secondo i dati elaborati dall'Osservatorio, l'orientamento alla collaborazione delle imprese italiane è ancora insufficiente, ad eccezione delle imprese distrettuali. Anche questo aspetto andrebbe incentivato e stimolato, promuovendo, ad esempio, l'open innovation. In quest'ambito, i Digital Innovation Hub potrebbero svolgere un ruolo fondamentale nel fungere da collante tra aziende e soggetti esterni.

Sarà necessario lanciare una grande alleanza tra imprenditori e manager che favorisca sempre più forme di gestione evoluta aperte al cambiamento.

Occorre soprattutto riflettere collettivamente sul fatto che l'industria italiana ha le risorse e le caratteristiche genetiche per affrontare le sfide che la modernità ci impone, ma è necessario rimuovere da quest'arena tutto quanto è superfluo al libero fluire delle innovazioni e della risposta al cambiamento.

Nota metodologica

I dati elaborati in questo rapporto sono stati rilevati direttamente sul campo, tramite studi ad hoc, o estratti da banche dati statistiche, tra le quali: Osservatorio sui lavoratori dipendenti – lavoratori dipendenti, retribuzioni e periodi retribuiti nell'anno, resa disponibile dall'INPS; ISTAT; CEDEFOP; Unioncamere.

Management e Innovazione dei Modelli di Business

Lo studio presentato in questo documento è solo l'inizio di un monitoraggio continuo del fenomeno dell'innovazione dei modelli di business. I dati presentati poggiano su una metodologia di ricerca integrata basata su: analisi della letteratura esistente; fase esplorativa di tipo qualitativo, condotta mediante interviste in profondità a opinion leader ed esperti dell'innovazione; studio approfondito di casi aziendali; fase quantitativa (al momento costituita da un campione di 687 imprenditori e manager di imprese con più di 50 dipendenti, operanti nel nostro Paese).

Bibliografia

Accenture (2014), *Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World Without Limits to Growth*

Cambridge Econometrics (2014), *Modelling the economic and environmental impacts of change in raw material consumption*

Chertow M.R. (2014), *Industrial Symbiosis: Literature and Taxonomy. Annual Review of Energy and Environment*

Deloitte (2018), *Millennial Survey 2018*

Economist Intelligence Unit (2009), *Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times*

Ellen Macarthur Foundation (2014), *Growth Within A Circular Economy Vision For A Competitive Europe*

Eurobarometro flash 388, *Opinioni dei cittadini europei sulla gestione dei rifiuti e l'efficienza nell'impiego delle risorse*

European Commission (2013), *The opportunities to business of improving resource efficiency*

European Family Businesses (EFB) e KPMG (2017), *Barometro delle imprese familiari europee*

Saba A. (1995), *Il modello italiano: la specializzazione flessibile e i distretti industriali*, Franco Angeli

World Economic Forum (2018), *Future of Jobs Survey 2018*

Sitografia

Boston Consulting Group (2018), *The Most Innovative Companies 2018*,
<https://www.bcg.com/it-it/publications/collections/most-innovative-companies-2018.aspx>

European Central Bank (2018), *Survey on the Access to Finance of Enterprises in the euro area – April to September 2018*,
<https://www.ecb.europa.eu/stats/accesstofinancesofenterprises/html/ecb.safe201811.en.html#toc4>

European Commission (2018), *Annual Report on European SME 2018*,
https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en

Osservatorio AIDAF,
<http://www.aidaf.it/attivita/studi-e-ricerche/>

Rapporto Anitec-Assinform (2018),
<http://www.assinform.it>

Rapporto Federmacchine (2017),
<http://www.federmacchine.it/il-settore/>

The Impact of Robots on Productivity, Employment and Jobs (2017),
https://ifr.org/img/office/IFR_The_Impact_of_Robots_on_Employment.pdf

World Economic Forum, *Mapping Global Transformations*,
<https://toplink.weforum.org/knowledge/insight/a1Gb0000000LrSOEA0/explore/summary>

CONTATTI:
Sito Web | www.4manager.org

MANAGEMENT E INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS

