

Innovazione dei Modelli di Business e Competenze Manageriali 4.0

- Focus Osservatorio 4Manager -

Globalizzazione

«Passeri e fiorentini sono per tutto il mondo»
Proverbio fiorentino del '400



Innovazione

Francesco di Marco Datini

(1335-1410)

- Finanza
- Economia aziendale
- Scienze statistiche attuariali
- Management

Nuovi modelli di business

Giovanni Battista Giorgini

(1898-1971)

- Inventore del "Made in Italy" come "modello di business"



Andrea Saba

**IL MODELLO
ITALIANO**

La "specializzazione
flessibile"
e i distretti industriali

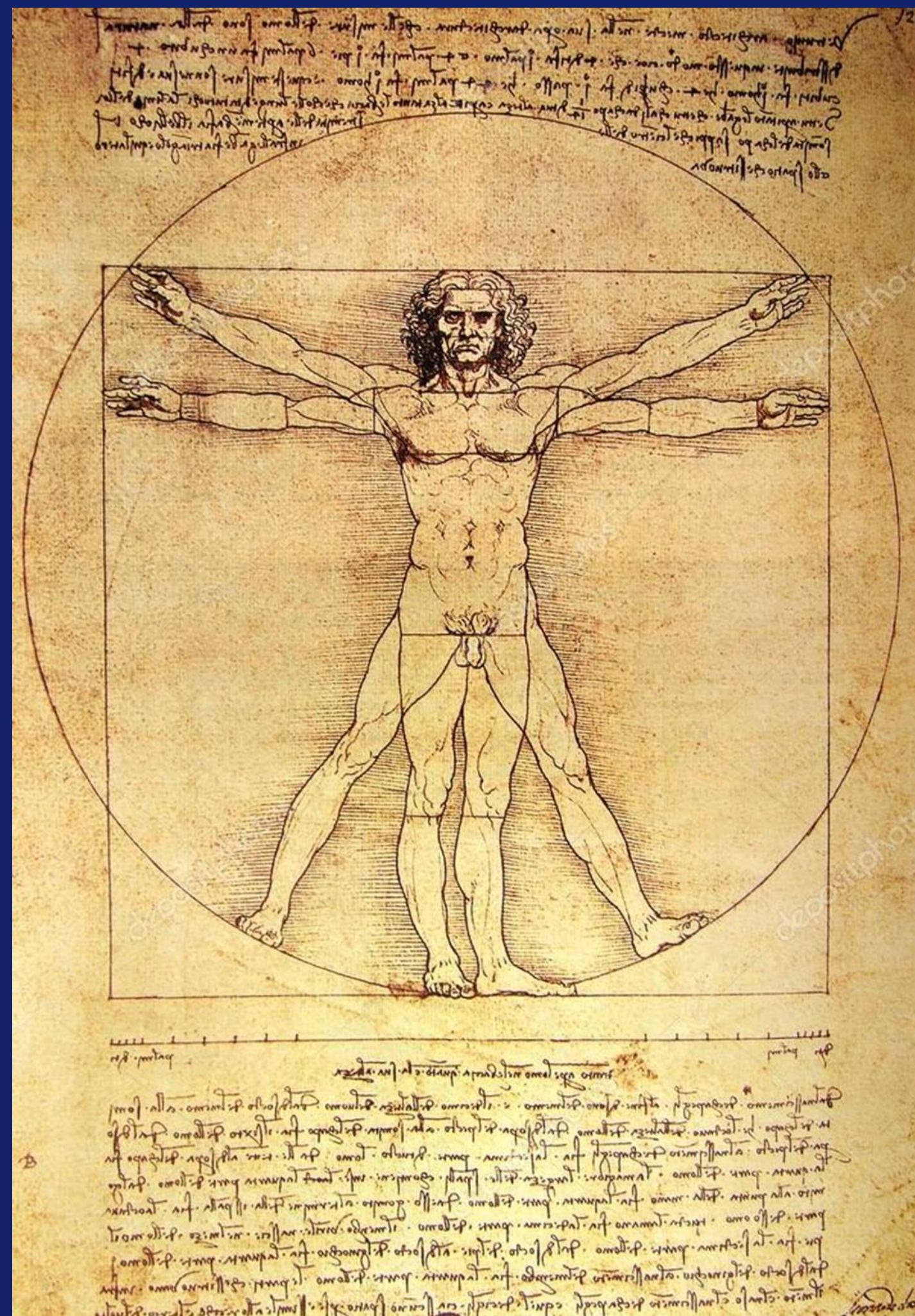
FrancoAngeli

Industria «Intelligente»

Prof. Andrea Saba
(1932 – 2018)

Il modello italiano: la **specializzazione flessibile** e i distretti industriali, 1995

«Il distretto industriale non è solo un luogo di produzione, ma anche di sperimentazione continua, di innovazione «cooperativa» e di stretta integrazione tra produttori di beni finiti o semilavorati e di macchine utensili.»

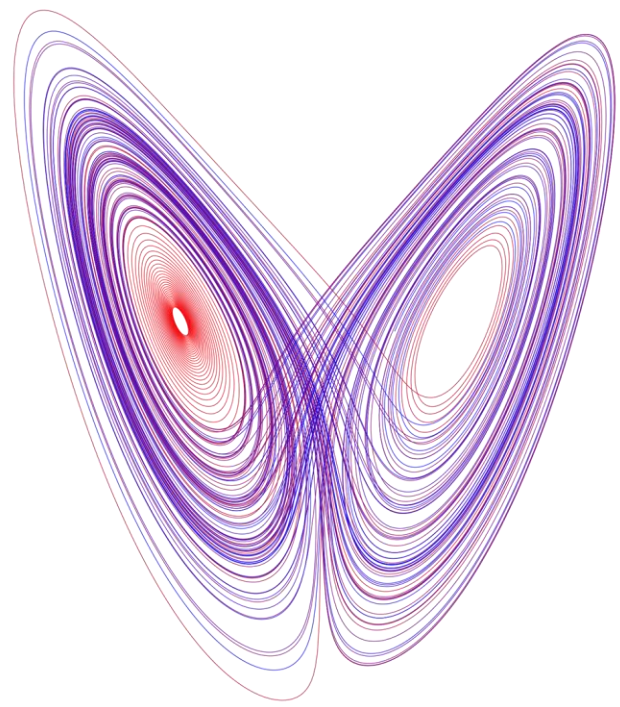


Un nuovo Rinascimento industriale europeo?

Secondo molti analisti stiamo vivendo una fase economico-industriale che potrebbe preludere al manifestarsi di un nuovo “**Rinascimento industriale**” europeo alimentato dai processi di automazione, digitalizzazione, decarbonizzazione e innovazione dei modelli di business di un gruppo consistente e crescente di aziende europee – per il momento soprattutto di media e grande dimensione - che si stanno decisamente orientando verso modelli produttivi e organizzativi «intelligenti» e nella direzione delle tecnologie abilitanti fondamentali (KET) (fabbricazione avanzata, nanotecnologie, biotecnologia, micro e macro-elettronica, fotonica e materiali avanzati, ecc.).

D'altra parte, l'Europa è terreno fertile per quest'evoluzione, essendo leader in molti settori caratterizzati da competenze industriali a elevato valore (automobilistico, aeronautico, ingegneristico, chimico e farmaceutico) e sempre più ricca di aziende impegnate a creare e presidiare nuovi mercati, sia dal punto di vista geografico, sia sotto il profilo dei fenomeni di consumo.

Queste tendenze e il fermento imprenditoriale, manageriale e creativo europeo, sta generando nuova linfa anche per settori complementari e supplementari al manifatturiero (finanza, trasporti e logistica, energia, ricerca industriale, ecc.) e potrebbe contribuire a invertire definitivamente gli effetti negativi della crisi finanziaria globale del 2009 che ha colpito duramente soprattutto l'eurozona.

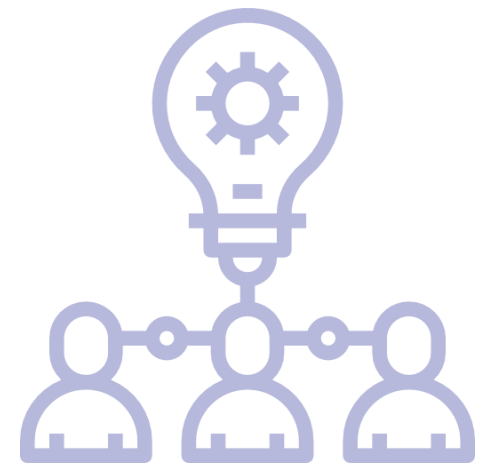


Innovazione Modelli di Business

Obiettivi e metodologia



◀ Gli Obiettivi di ricerca



Comprendere le dinamiche emergenti tra
domanda e offerta di competenze manageriali.



Formulare ipotesi sull'evoluzione futura degli
«**skill mix**» della leadership aziendale.



Ispirare politiche per migliorare l'**efficienza del mercato**
del lavoro delle competenze manageriali.

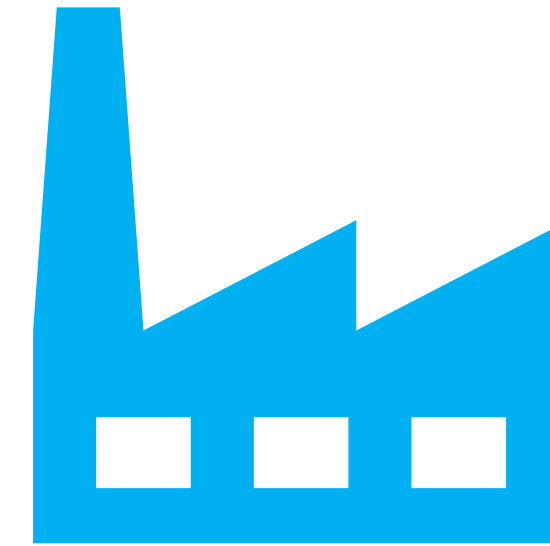
◀ La Metodologia di ricerca



Analisi della
letteratura



Interviste in profondità
a opinion leader e
esperti dell'innovazione



Studio di
casi aziendali

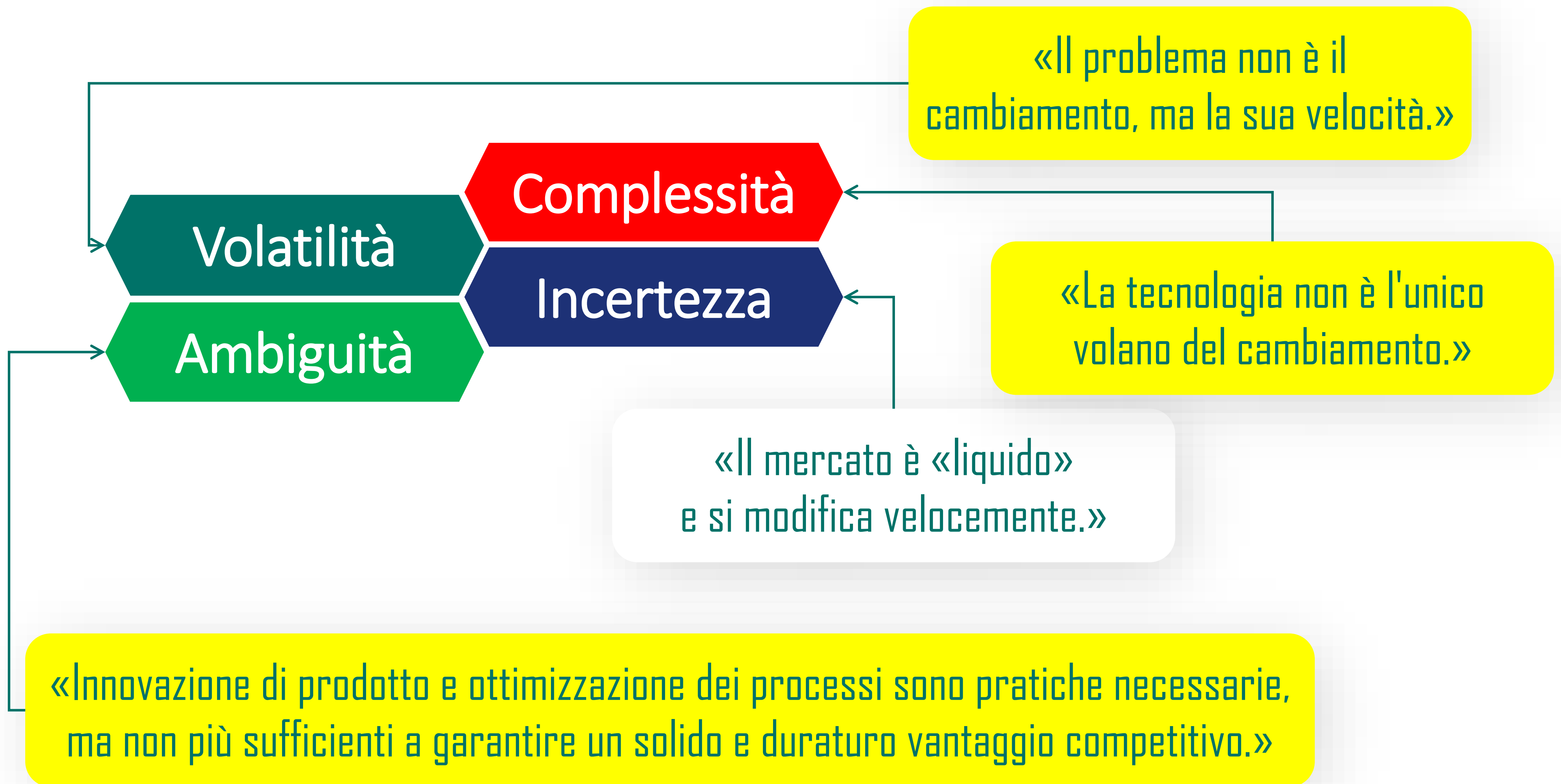


Interviste
a imprenditori e manager

Perché Innovare il Modello di Business?



◀ Rapida mutazione del Contesto competitivo

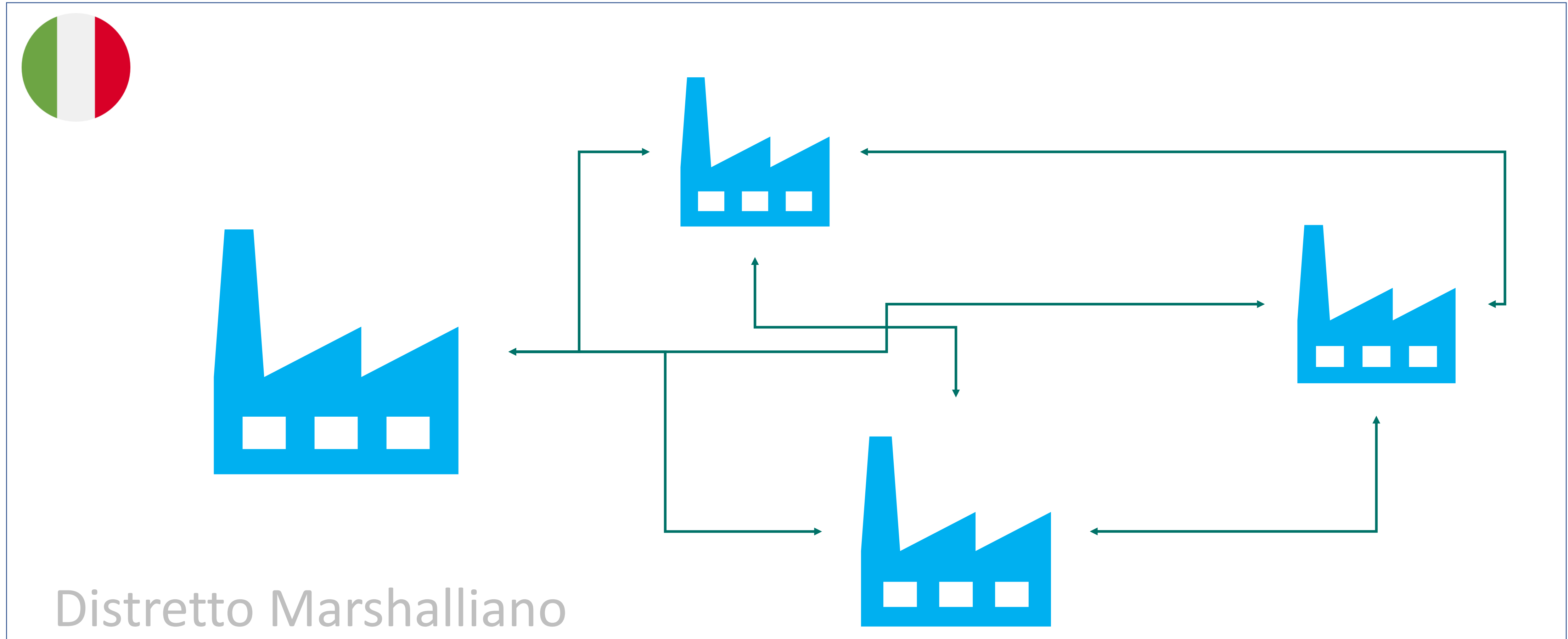


◀ Quarta rivoluzione industriale

Impresa 3.0	Impresa 4.0
Product based	Service based
Catena del valore chiusa	Catena del valore integrata
Produzione di massa	Customizzazione di massa
R&S interna	Open innovation
Logistica di prodotto	Logistica di prodotto + «Logistica» di dati
Specializzazione flessibile	Specializzazione «Agile»
Market oriented	End-customer focused
Automazione	Advanced manufacturing solution

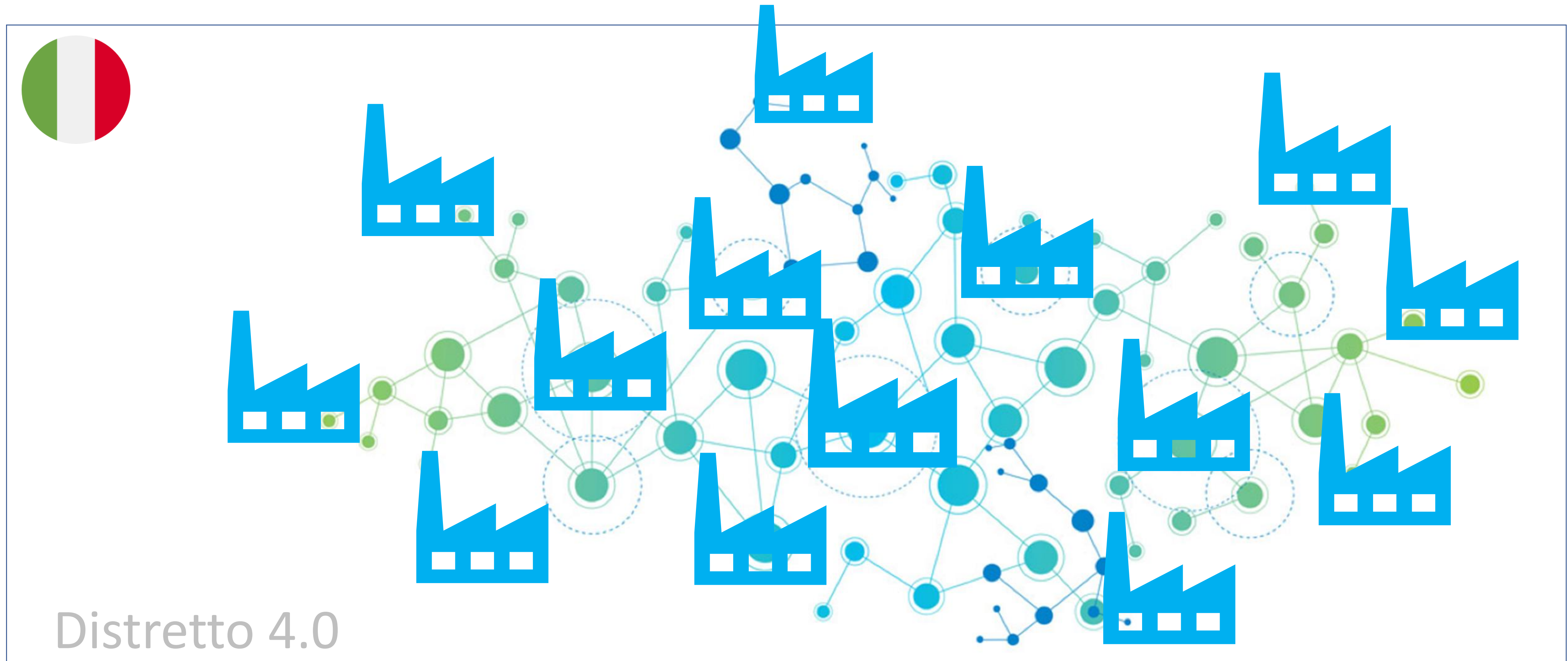
◀ Quarta rivoluzione industriale: minacce e opportunità

Dal distretto industriale italiano 3.0...



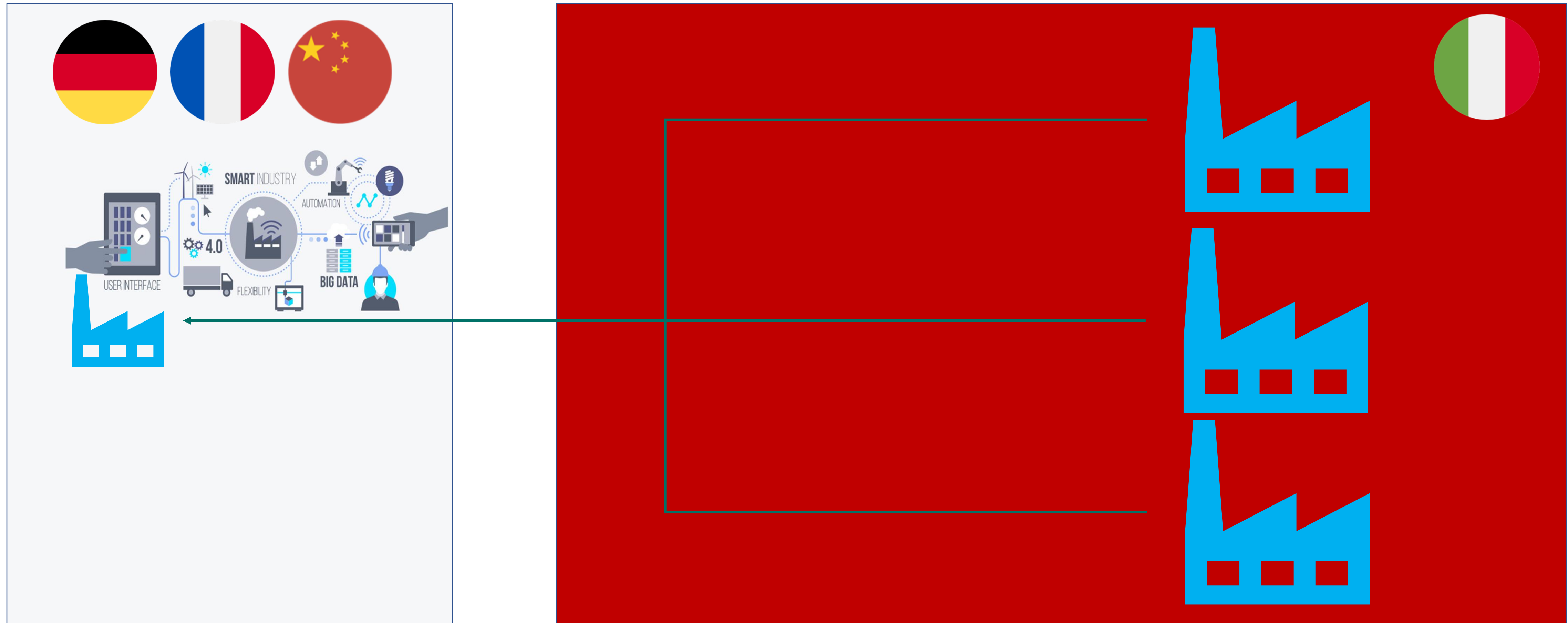
◀ Quarta rivoluzione industriale: opportunità

Al distretto industriale italiano 4.0...scenario auspicabile



◀ Quarta rivoluzione industriale: minacce

Al distretto industriale 4.0...scenario pessimistico



◀ Digital Economy and Society Index (DESI) 2018

Capitale umano

	Valore Italia	Rank Italia	Valore medio UE
In possesso di competenze digitali di base % di individui	44%	25 su 28	57%
Specialisti TIC % di individui	2,6%	22 su 28	3,7%
Laureati STEM Ogni 1.000 abitanti di età compresa tra 20 e 29 anni	13,5%	22 su 28	19,1%
Valore complessivo	40,8	25 su 28	56,5

Integrazione delle tecnologie digitali

	Valore Italia	Rank Italia	Valore medio UE
Vendita online PMI % PMI	7,9%	25 su 28	17,2%
Fatturato e-commerce PMI % fatturato PMI	5,8%	24 su 28	10,3%
Vendite online transnazionali PMI % PMI	6,2%	22 su 28	8,4%
Valore complessivo	36,8	20 su 28	40,1

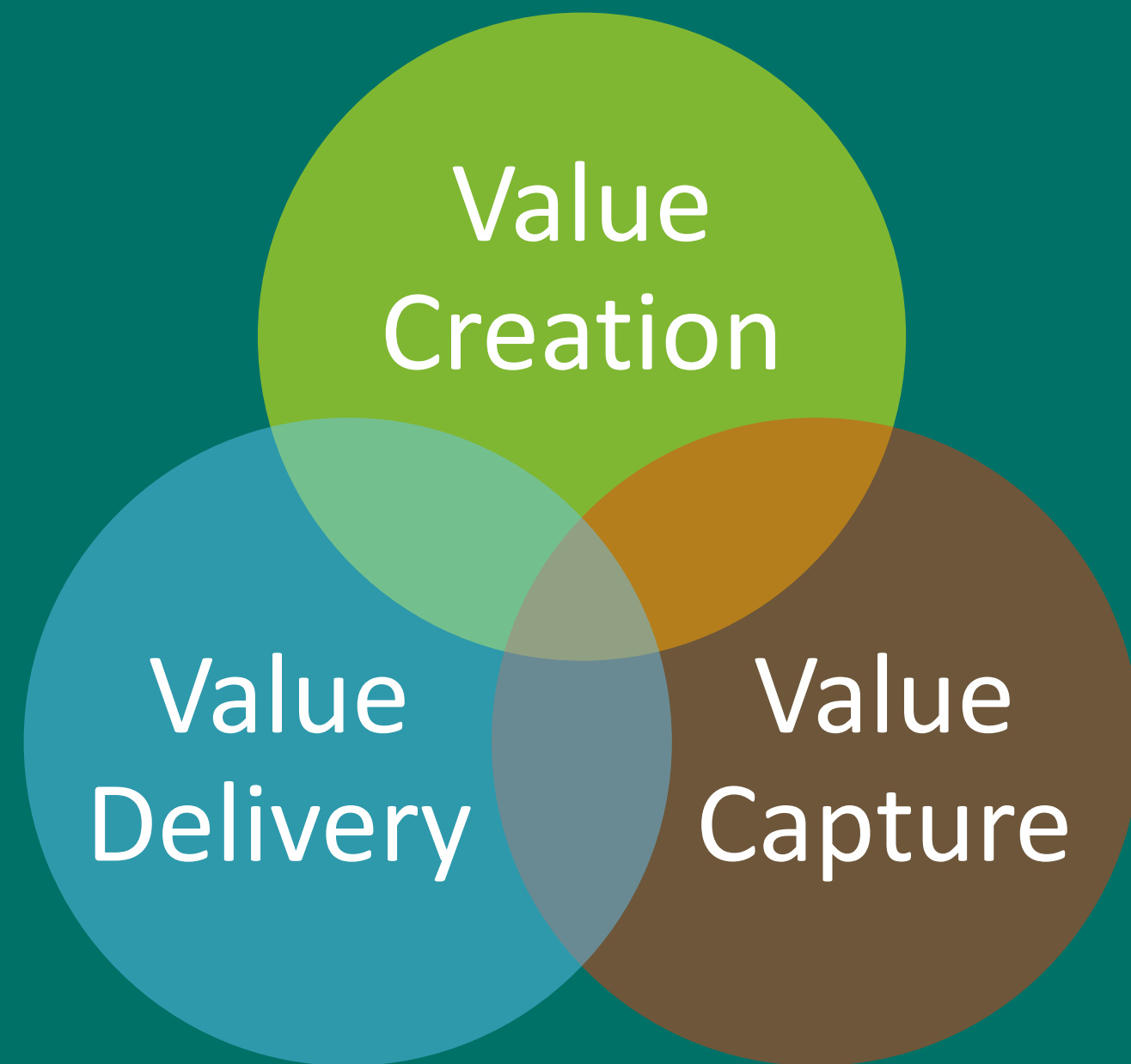
Indicatori sulle competenze manageriali

L'80% dei manager (circa 96.000 su 120.000) è impiegato nell'1% delle aziende italiane. E questo dato è in diminuzione.



Pratiche manageriali (>50 addetti)	Italia	Germania	Francia
Produzione	3,0	3,1	3,0
Risorse umane	2,6	2,9	2,7

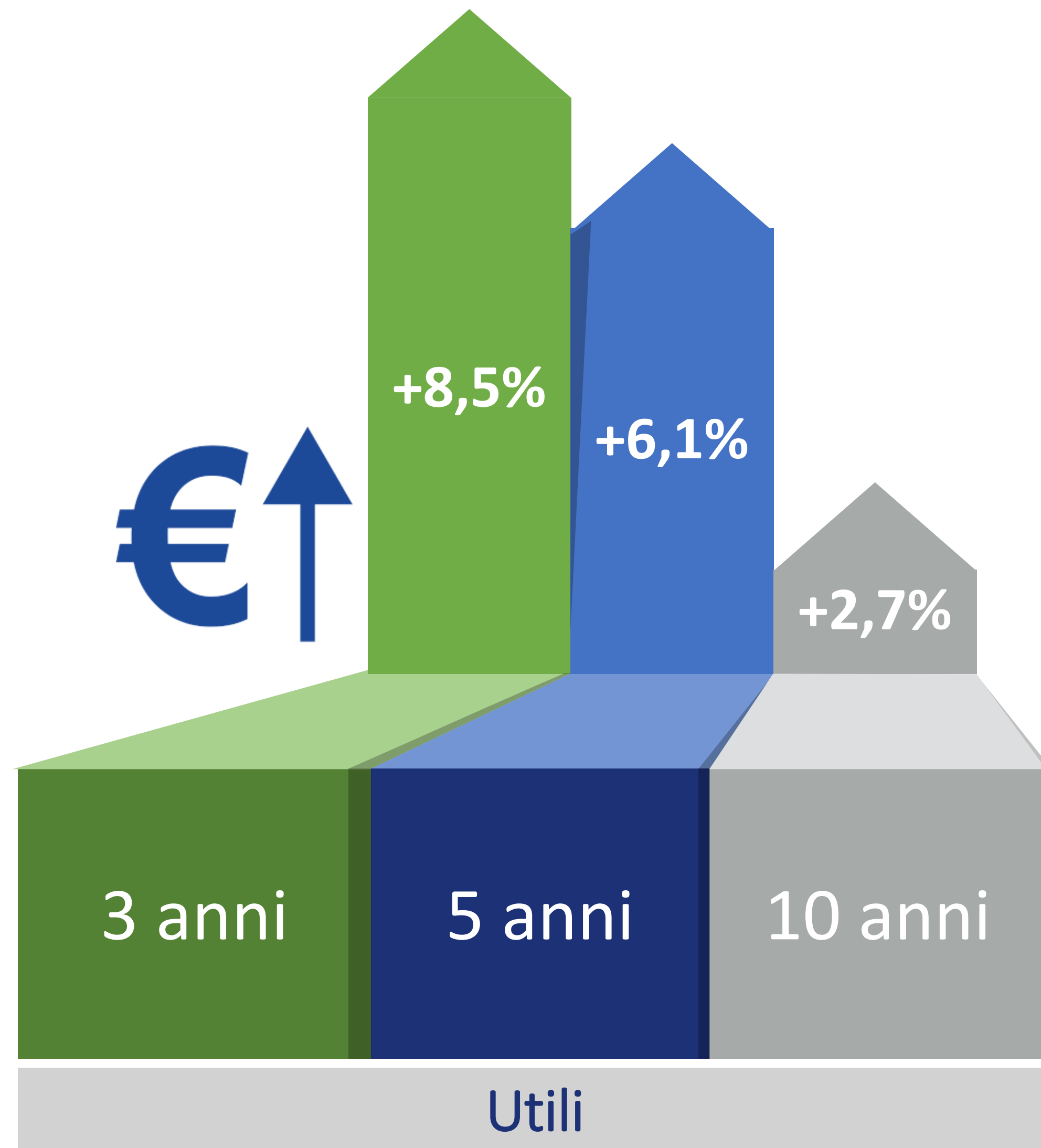
◀ Il Modello di business



Il modello di business rappresenta la logica attraverso la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.

(Osterwalder & Pigneur)

◀ L'Importanza dell'innovazione dei modelli di business



Chi innova il modello di business ha un **vantaggio competitivo** rispetto a chi effettua solo una innovazione parziale.

2009, Boston Consulting Group/IBM

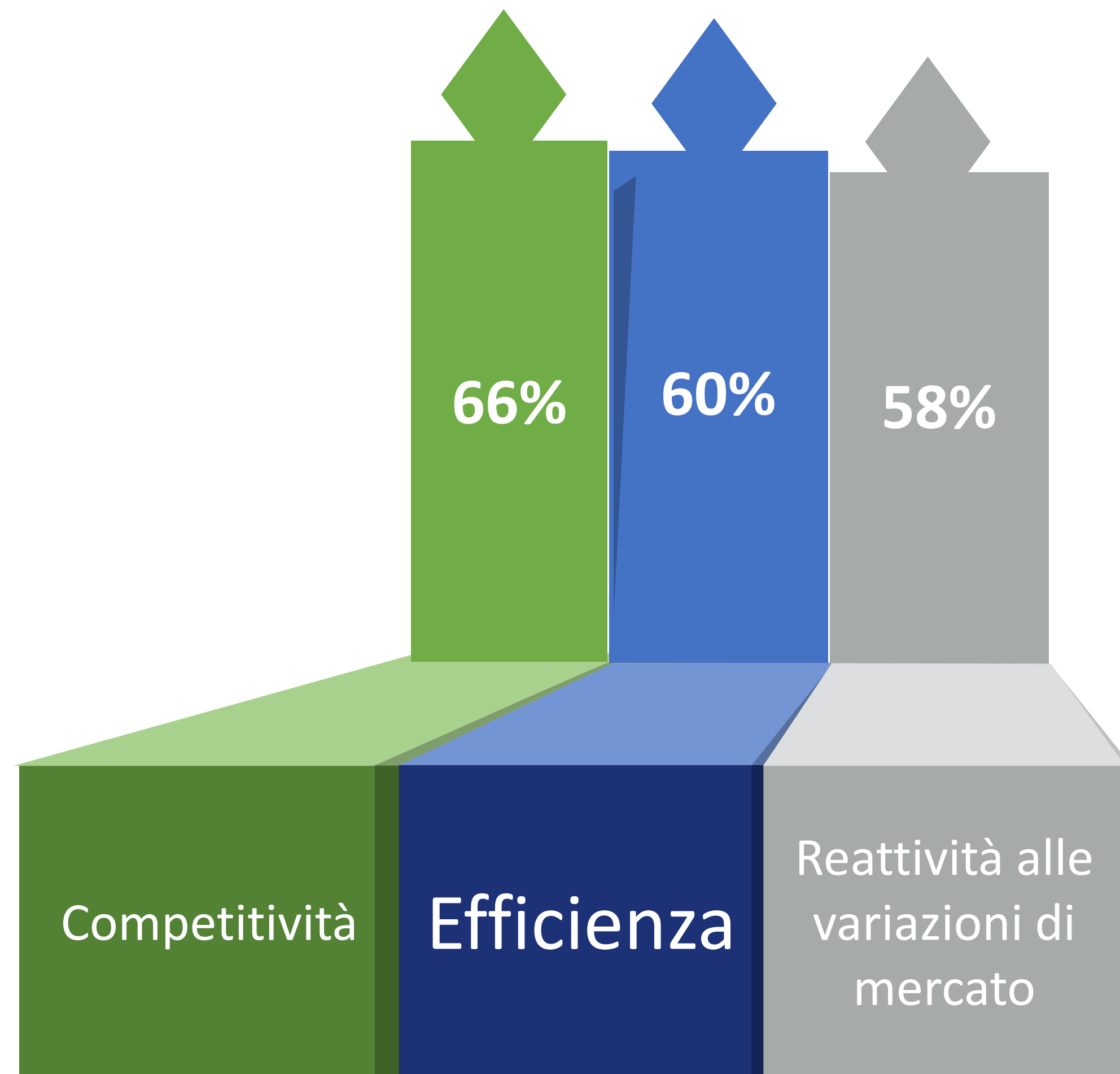
◀ L'Importanza dell'innovazione dei modelli di business

Importanza
dell'innovazione dei
modelli di business

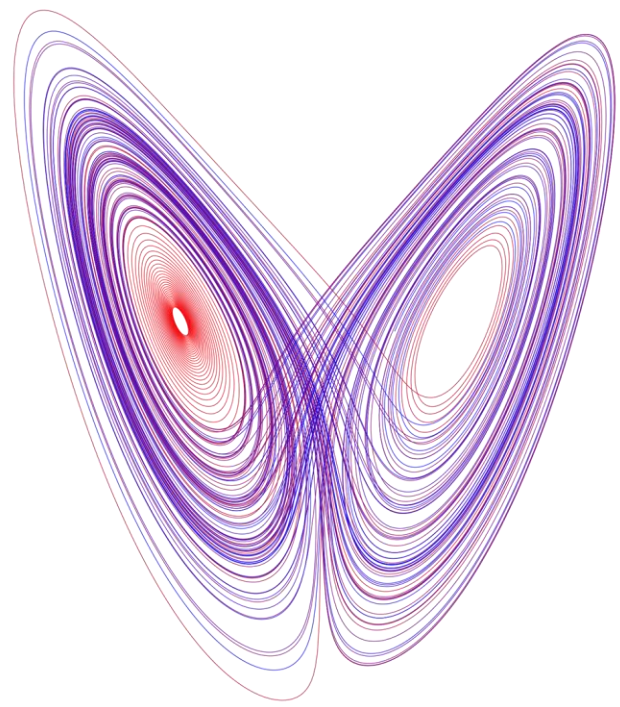


«L'innovazione dei modelli di business nasce dalla necessità di adattarsi ai cambiamenti per sopravvivere sul mercato!»

◀ L'Importanza dell'innovazione dei modelli di business



Benefici derivanti dall'innovazione del modello di business



Innovazione Modelli di Business

Requisiti per innovare il modello di business



**Evoluzione
Culturale**

◀ Una Nuova cultura aziendale

In tutti i processi innovativi la CULTURA AZIENDALE è **elemento determinante** che può favorire o ostacolare la buona riuscita del cambiamento.

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

◀ Una Nuova cultura aziendale

Predisposizione al cambiamento

Capacità di affrontare e gestire errori e problemi complessi

Elevate competenze manageriali cross-funzionali e cross-disciplinari

«I leader non devono isolarsi ma condividere con tutto il personale visione e obiettivi.»

◀ Apertura, Ascolto, Prospettiva strategica e Predittività

Il segreto per innovare il modello di business sta forse nei concetti di «APERTURA», «ASCOLTO», «PROSPETTIVA STRATEGICA» e «CAPACITÀ PREDITTIVA».

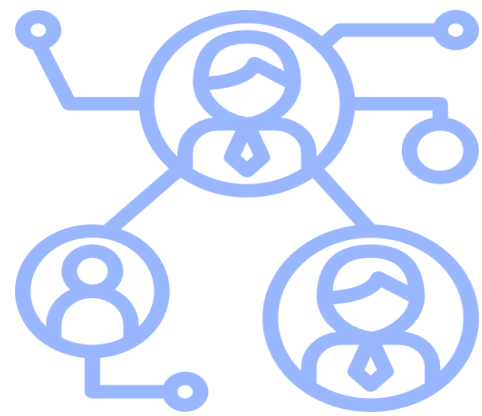
«Oltre al rischio imprenditoriale, il vero rischio oggi, per un imprenditore, è restare chiuso in azienda e non vedere quello che accade intorno!»

«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!»

◀ Ruolo dell'imprenditore



Rendere i confini aziendali **permeabili** a innovazioni e stimoli esterni.



Rimuovere le **barriere interne** che ostacolano creatività e innovazione.

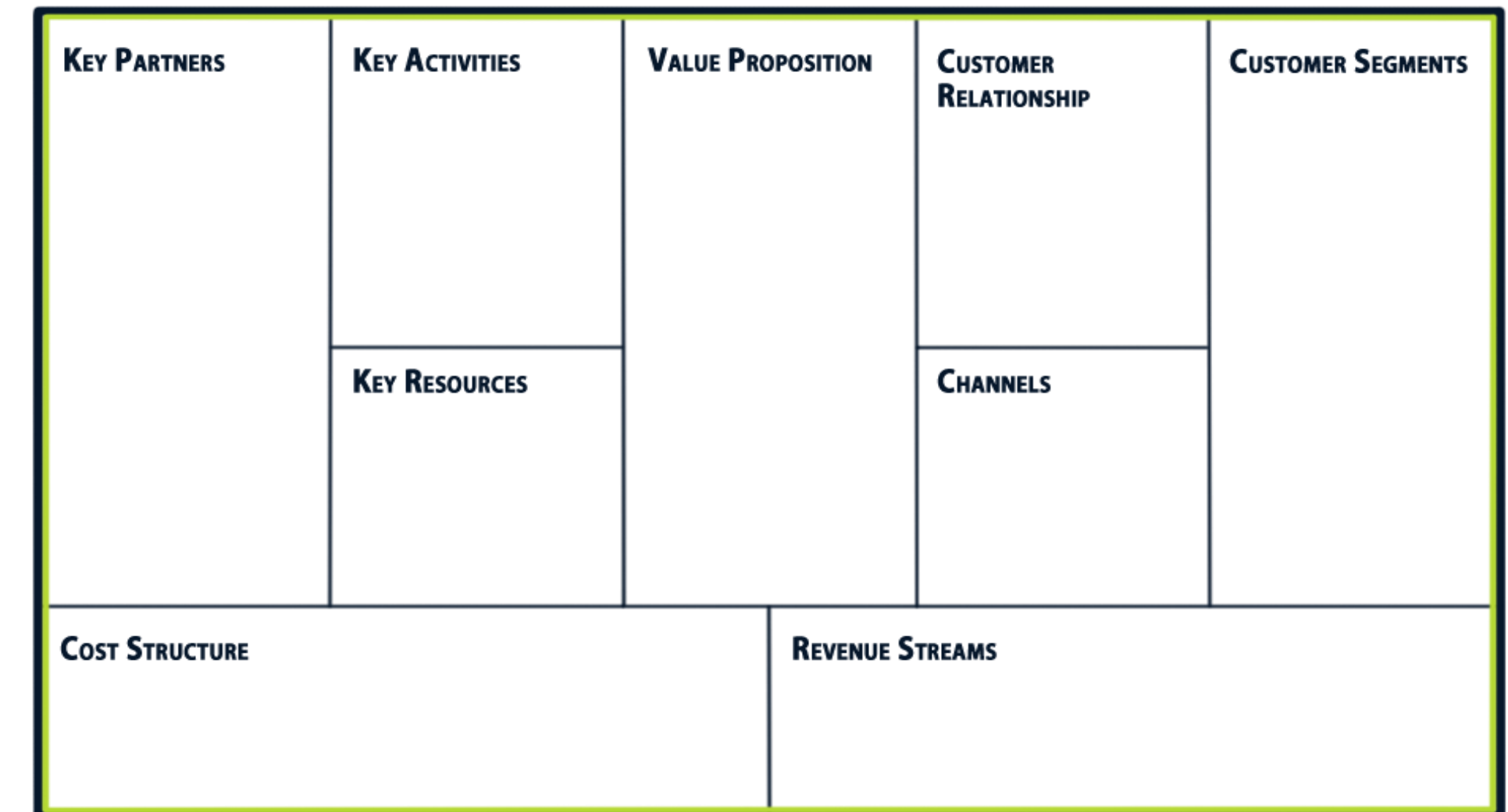


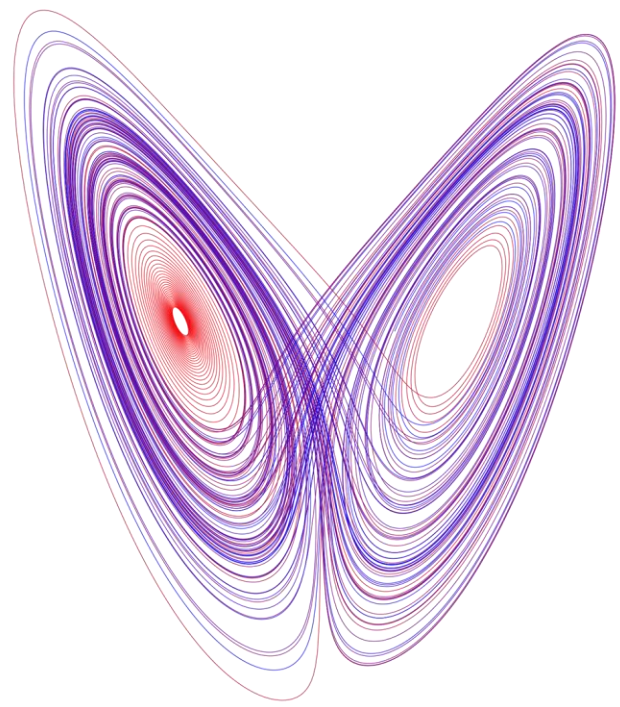
Coltivare la **trasparenza**.

◀ Incertezza ed elementi del Business Model Canvas

Identificare la natura delle sfide da affrontare
è fondamentale per comprendere da dove iniziare
a innovare il modello di business.

«Classificare l'incertezza aiuta a capire su
quale elemento del modello di business
concentrare il processo d'innovazione!»





Innovazione Modelli di Business

Nuovo ruolo del management



Con-di-Visione

◀ Nuovo ruolo del management

Contributo dei
manager ai
processi di BMI
(Domanda rivolta solo agli imprenditori)



◀ Nuovo ruolo del management

L'innovazione del modello di business richiede una nuova sinergia e con-di-visione 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.

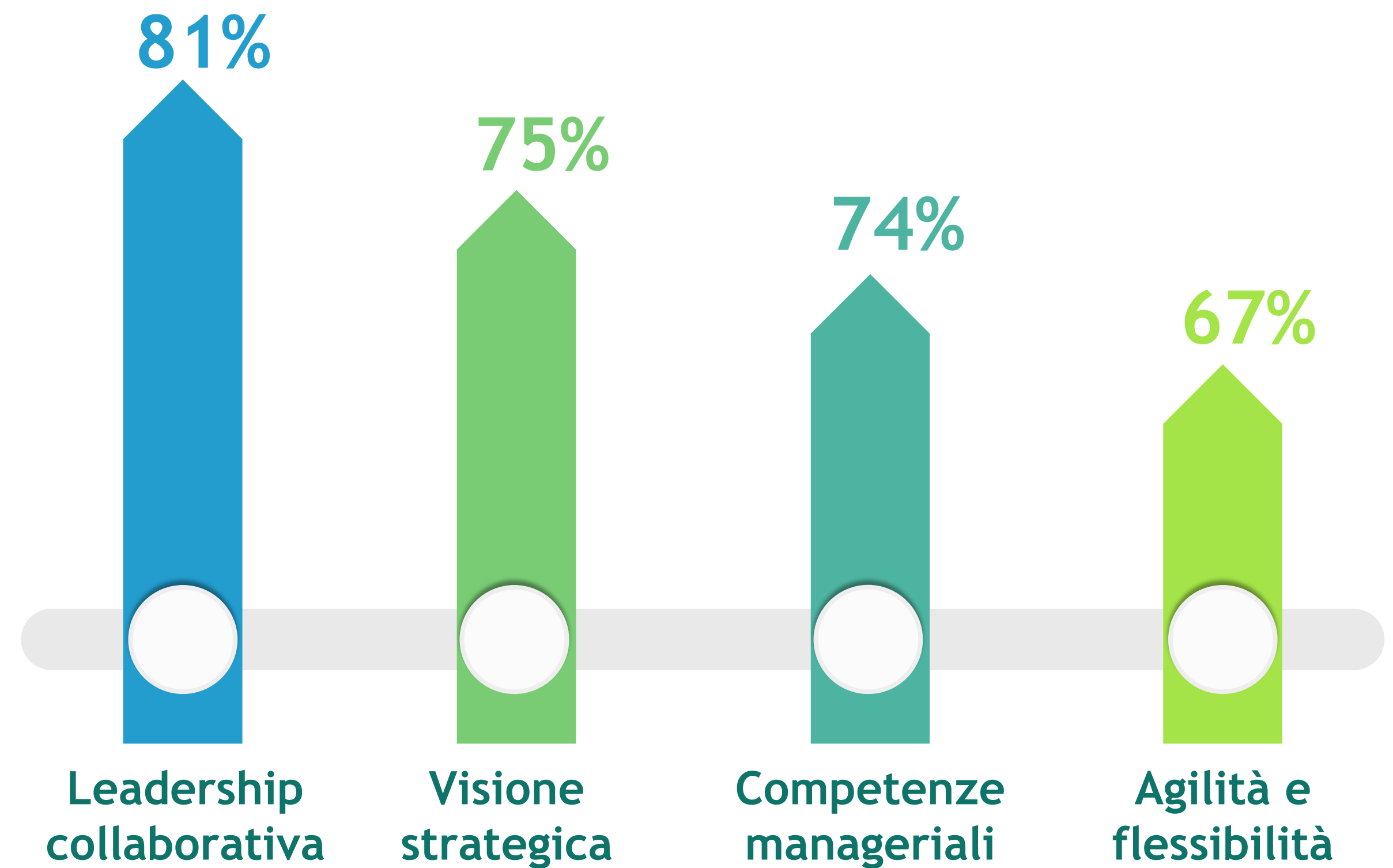
«Rispetto alla dimensione delle trasformazioni in atto, serve una piena integrazione tra la visione imprenditoriale e l'implementazione manageriale!»

◀ Nuovo ruolo del management

«Occorrono figure che possano fungere da ponte tra l'impresa e l'universo dei linguaggi formalizzati: la scienza e la tecnologia!»

«Chiunque in azienda abbia la capacità e la voglia di innovare, deve essere messo in condizioni di farlo!»

Fattori trainanti la BMI



◀ Nuovo ruolo del management

«L'industria di quarta generazione non è solo tecnologia, è innanzitutto evoluzione di persone!»

«Grazie alla riforma del sistema pensionistico abbiamo 5 diverse generazioni in azienda (dai Builder alla Generazione Z). E tutte devono adattarsi all'innovazione e al cambiamento!»

◀ Leadership 4.0

Mobilizzare dipendenti e manager per affrontare sfide complesse che richiedono l'adozione di frequenti cambiamenti adattivi.

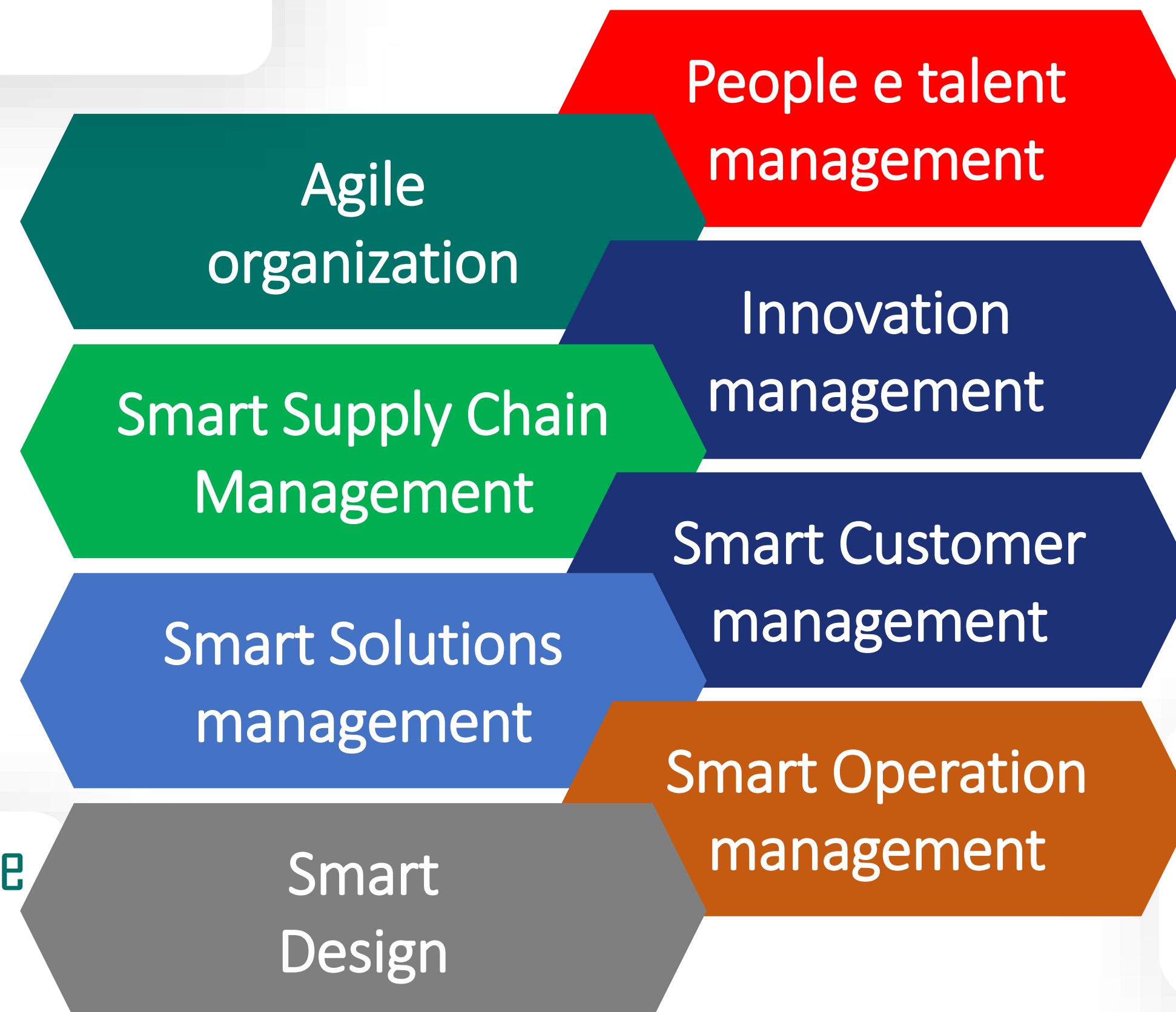
Rapidità nel decision-making e nel problem-solving.

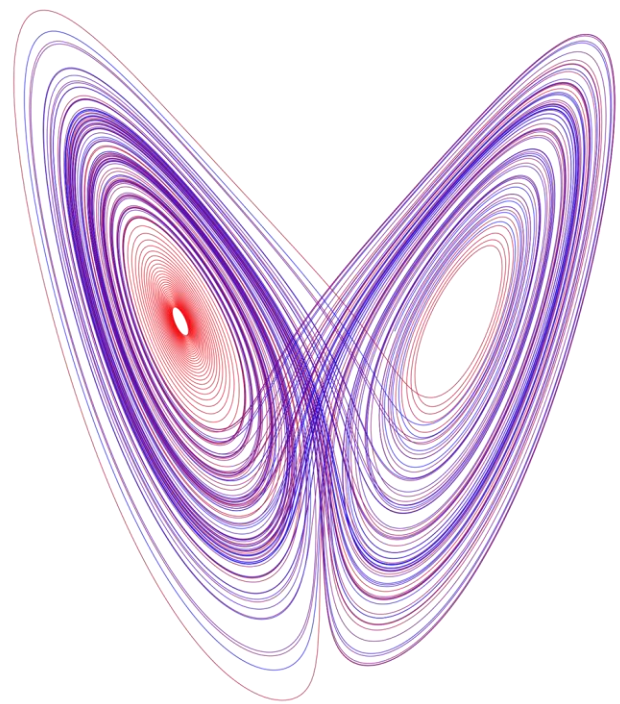
Incoraggiare la pluralità di pensiero.

Promuovere l'uso di tecniche collaborative di co-creazione.

Capacità di creare un contesto aziendale nel quale favorire l'integrazione di più tecnologie

Capacità di adattare rapidamente le innovazioni tecnologiche al proprio business



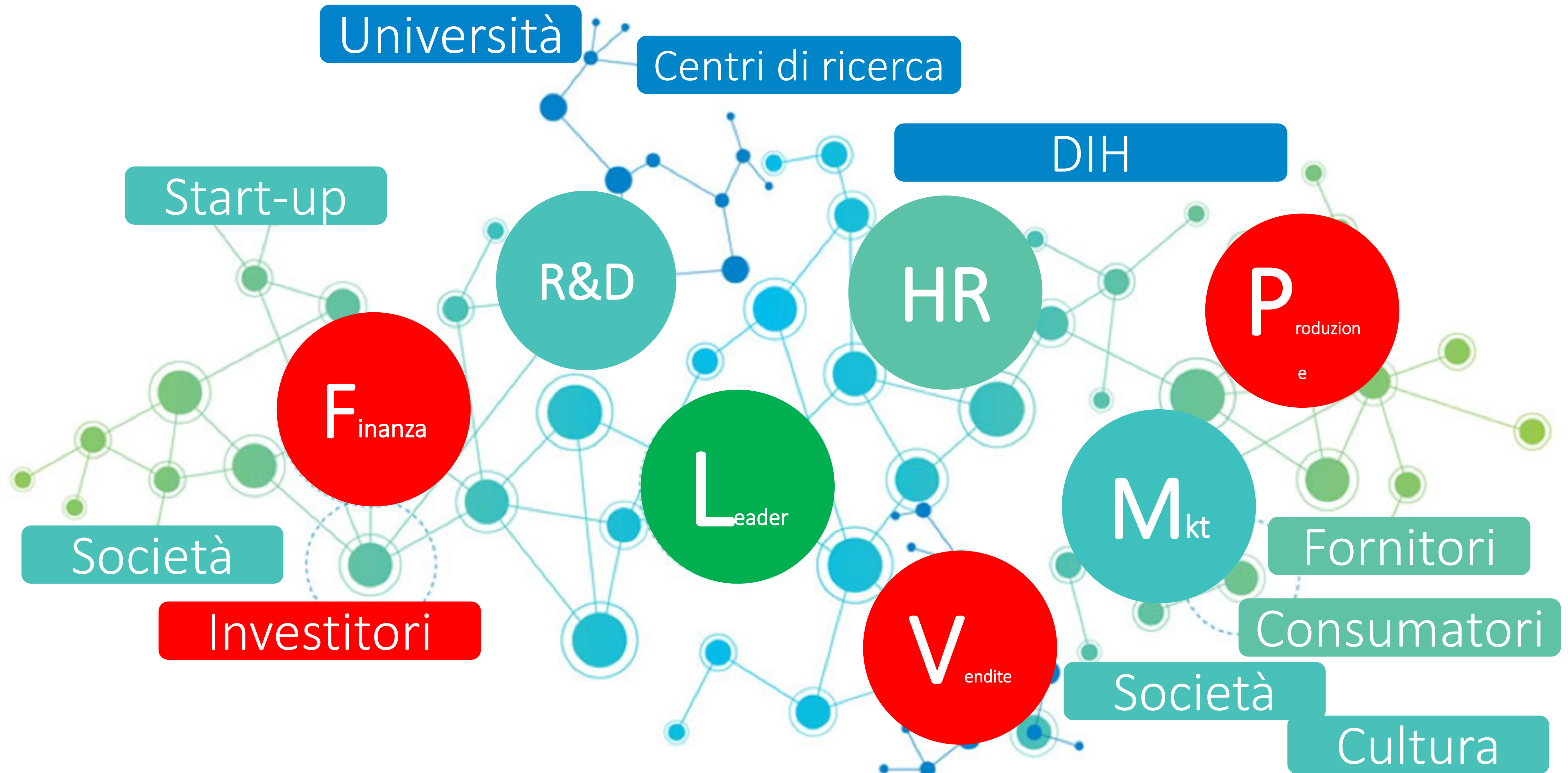


Innovazione Modelli di Business

Contaminazioni creative

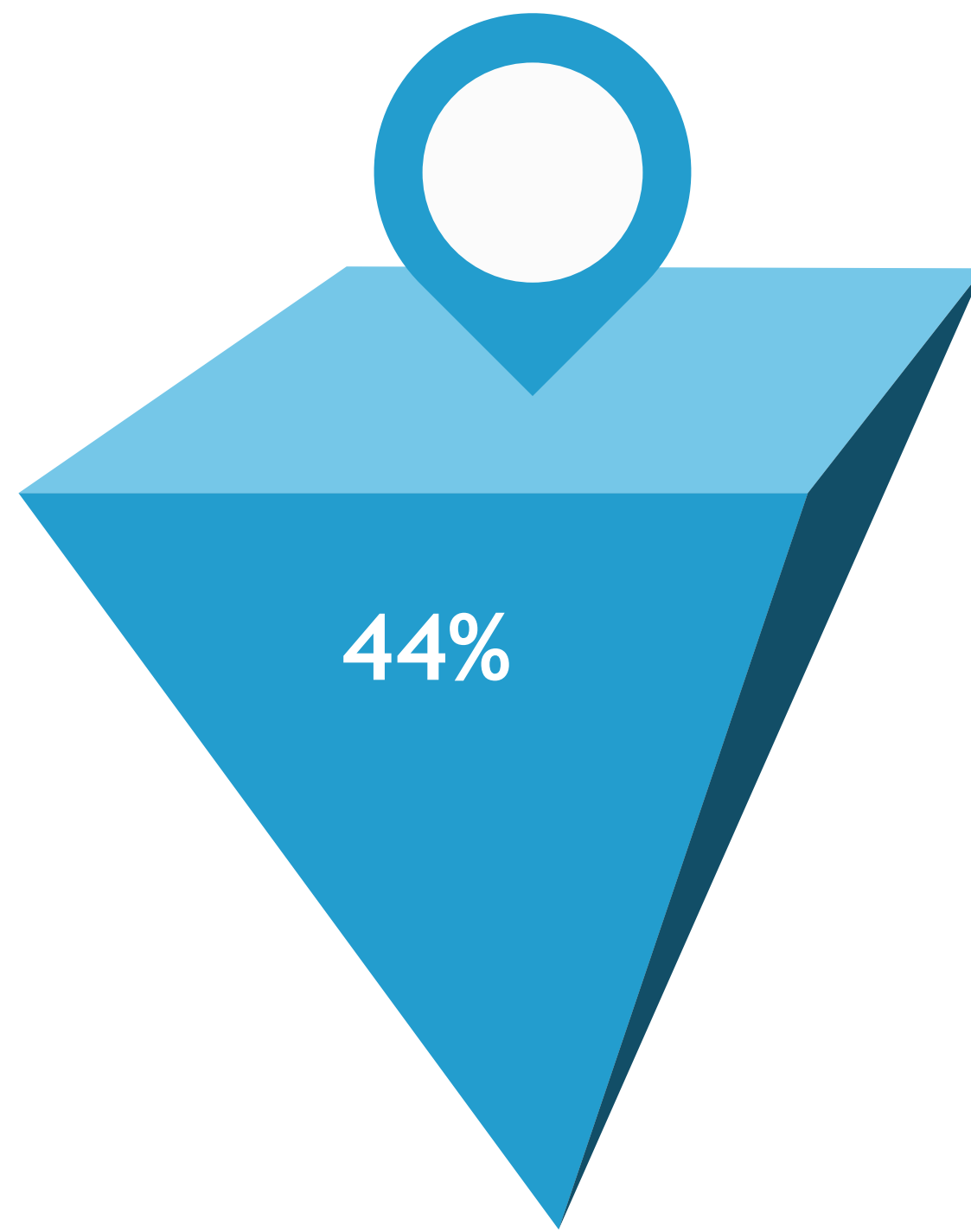
Soft skill
Asset intangibili

← Contaminazioni creative



◀ Contaminazioni creative: skill mix

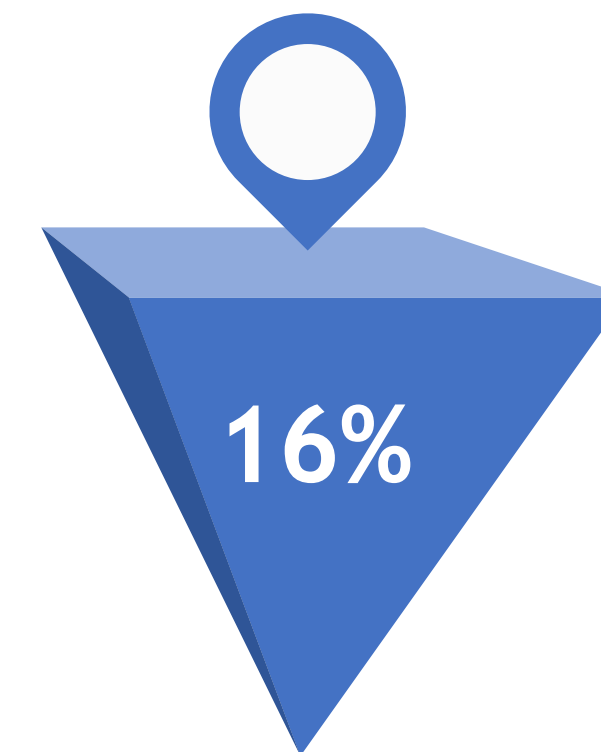
Skill mix necessario a favorire i processi di BMI



Soft skill



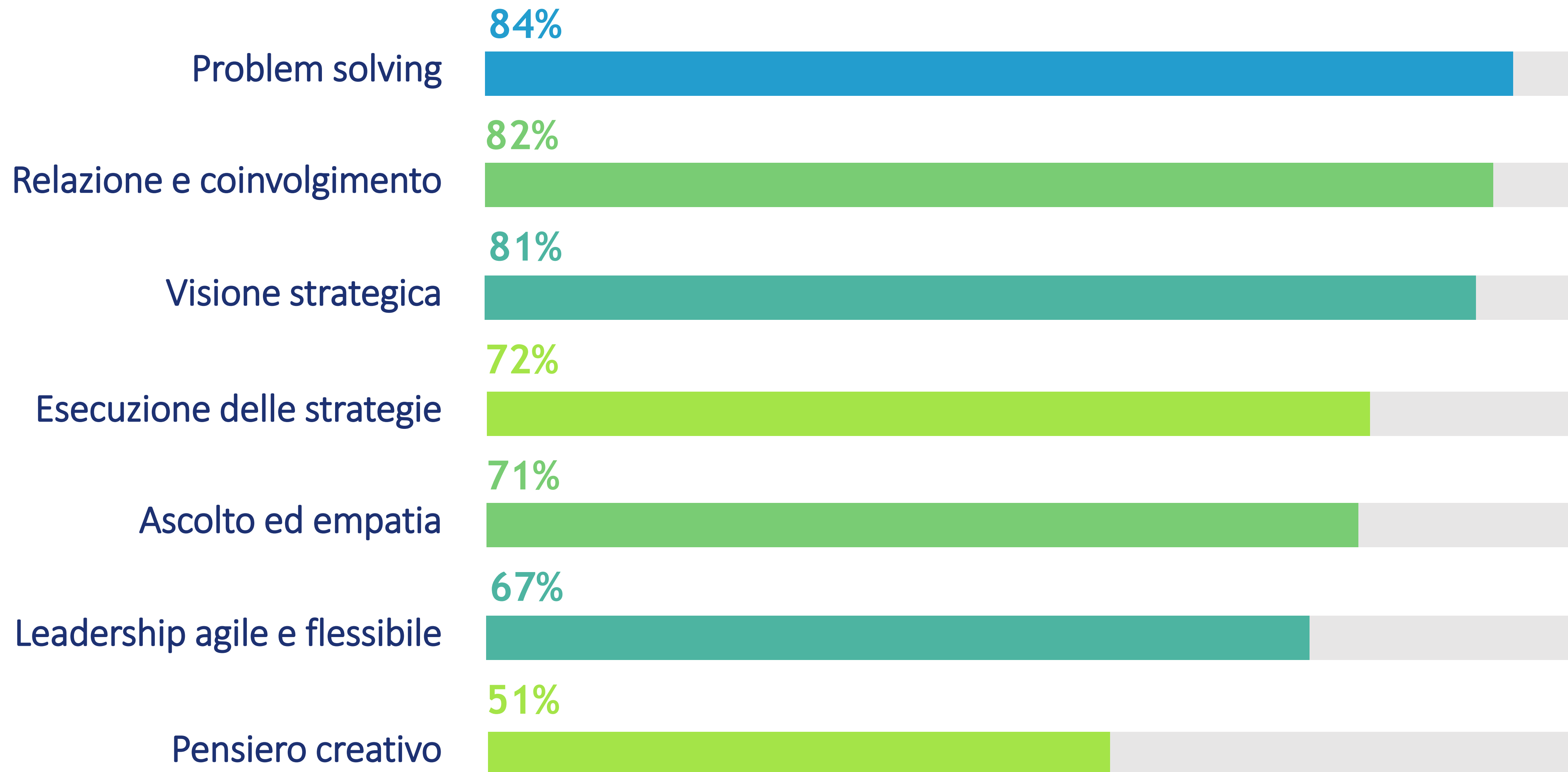
Hard e
Soft skill



Hard skill

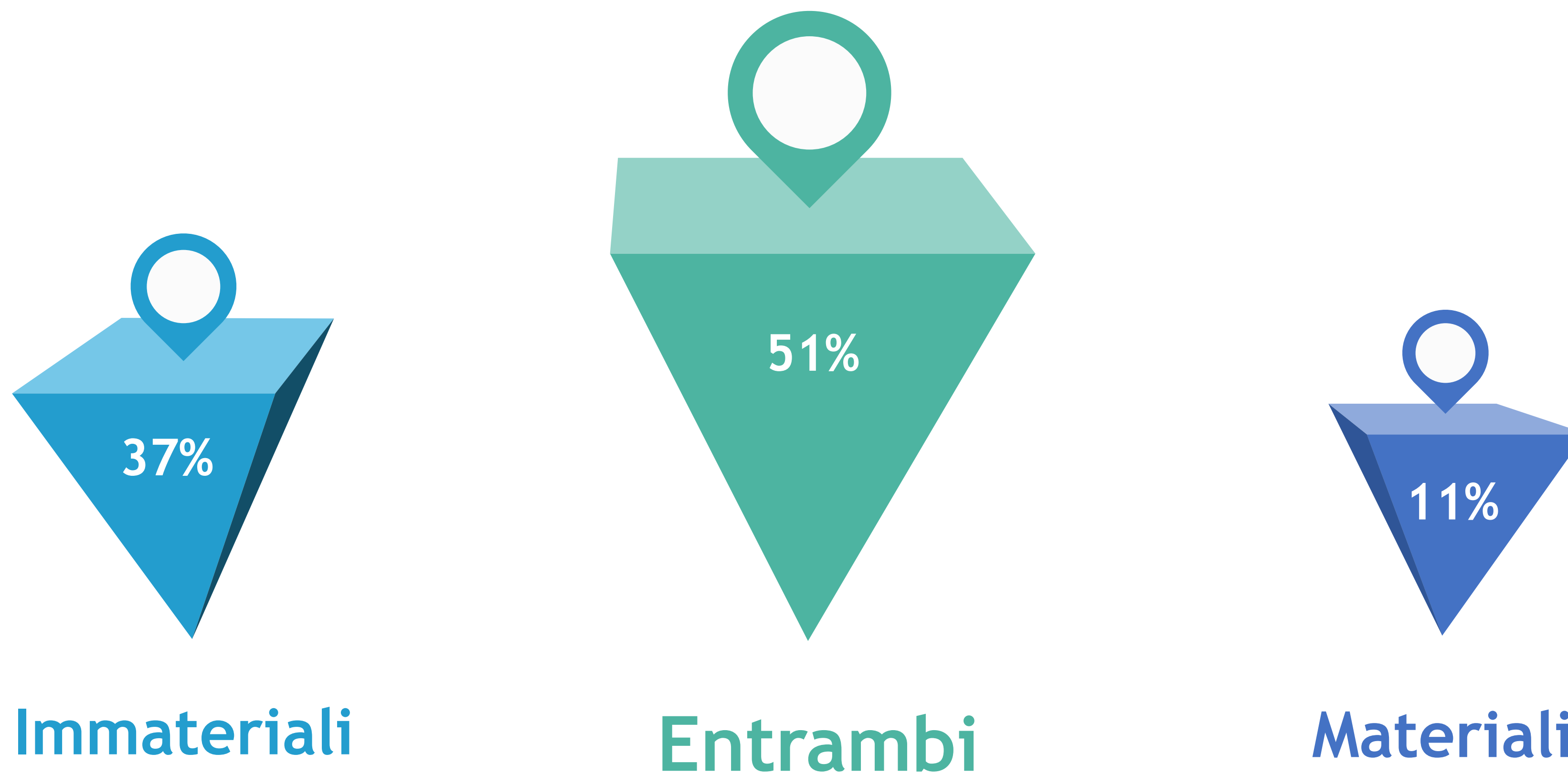
◀ Contaminazioni creative: skill mix

Importanza delle Soft Skills nei processi di BMI

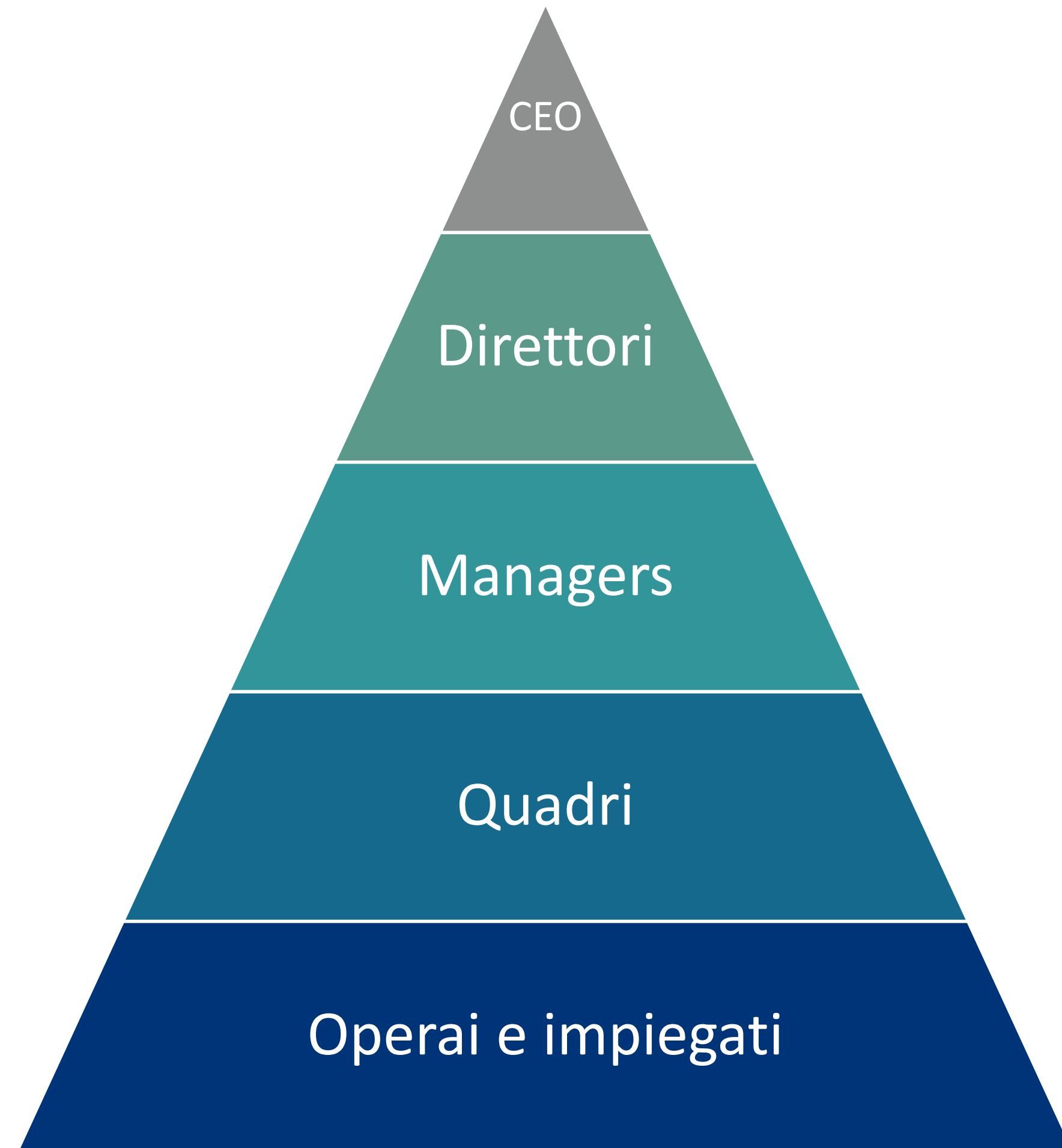


◀ Contaminazioni creative: asset mix

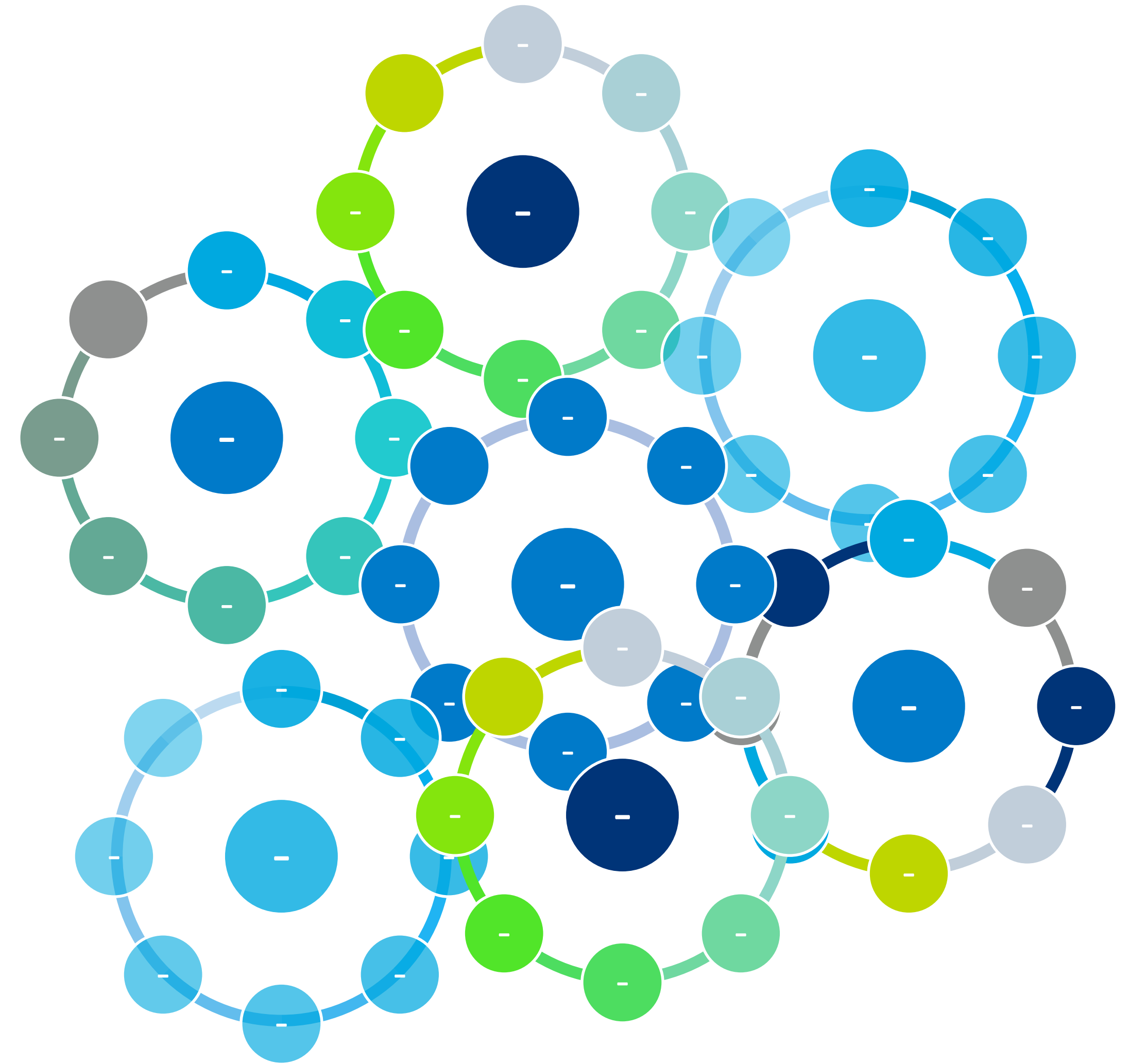
Asset rilevanti nei processi di BMI



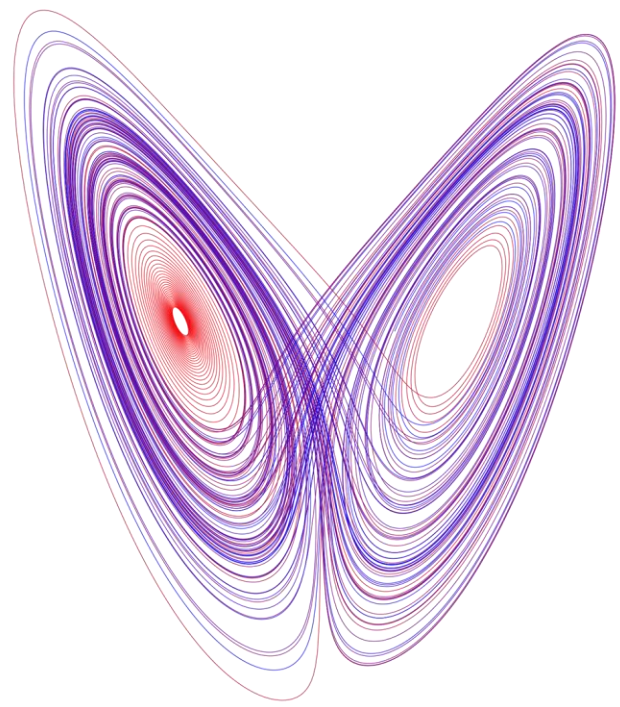
◀ Contaminazioni creative: agilità



Gerarchico-Burocratica



Agile

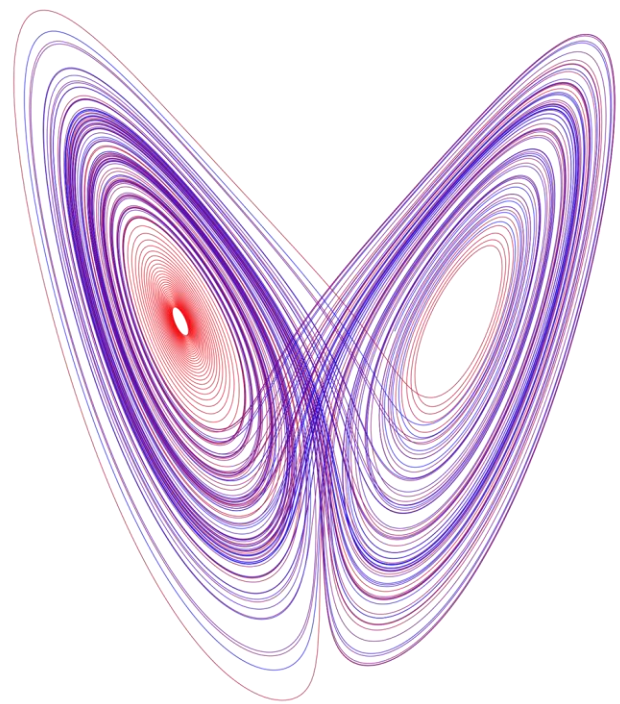


Innovazione Modelli di Business

Trend emergenti



Da modello 3.0		A modello 4.0
Product based	→	Service based
Il controllo è potere	→	La conoscenza è potere
Produzione di massa	→	Customizzazione di massa
Proattività	→	Predittività
Customer satisfaction	→	Customer experience
Divisione del lavoro	→	Contaminazione dei ruoli
Burocrazia	→	Agilità
Ponderazione del rischio	→	Velocità di reazione
Hard skills	→	Soft Skills
Market oriented	→	End-customer focused
Asset materiali	→	Asset immateriali
Innovazione di prodotto e/o di processo	→	Innovazione del modello di business



Innovazione Modelli di Business

In sintesi



Parole chiave



osservatorio@4manager.org

www.4manager.org