



**MANAGEMENT E INNOVAZIONE
DEI MODELLI DI BUSINESS**
EXECUTIVE SUMMARY



Obiettivi e metodologia



Lo studio avviato dall'Osservatorio 4.Manager sull'Innovazione dei Modelli di Business nasce dall'esigenza di indagare tutti quei comportamenti aziendali che direttamente o indirettamente possono influire sulla dinamica della domanda e dell'offerta di competenze manageriali.

Lo studio, che costituirà nel tempo un vero e proprio monitoraggio di questi fenomeni, poggia su una metodologia di ricerca integrata: una fase esplorativa di tipo qualitativo (ad oggi, sono state condotte 12 interviste in profondità a opinion leaders ed esperti d'innovazione), lo studio di 5 casi aziendali, una fase quantitativa tuttora in corso (costituita da un campione di 612 imprenditori e manager di imprese operanti nel nostro Paese), il monitoraggio continuo sulla letteratura esistente a livello internazionale, consistente in una desk analysis e una web analysis estese a diverse fonti: studi, ricerche, analisi, articoli, forum, blog, ecc.

Quelle che seguono sono dunque le **prime evidenze** emerse dall'analisi in progress sull'Innovazione dei Modelli di Business.

Scenario

L'innovazione dei modelli di business ci consente di formulare ipotesi sull'evoluzione futura degli «skill mix» necessari per condurre, gestire e rendere competitive le aziende



Scenario

Lo scenario nel quale operano le aziende moderne è ben rappresentato dall'acronimo V.U.C.A. (volatilità, incertezza, complessità e ambiguità), che rende il panorama competitivo attuale riassumibile con una sola parola: liquidità. In campo aziendale la liquidità del contesto e dei mercati ha reso le tradizionali attività innovative (innovazione di prodotto e di processo) spesso non più sufficienti a garantire il successo duraturo.

Per comprendere appieno l'estrema volatilità che stiamo vivendo basta considerare **l'Indice S&P 500**, diffuso annualmente da 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 o che ha saputo amplificare la creazione di valore con un nuovo modello di business.

In tale contesto l'innovazione dei modelli di business è un fenomeno estremamente interessante da studiare perché ci consente di formulare ipotesi sull'evoluzione futura degli «skill mix» necessari per condurre, gestire e rendere competitive le aziende.

L'innovazione dei modelli di business

L'innovazione, concetto poliedrico e polisemico, è ormai mantra onnipresente nel dibattito pubblico ed economico, ma troppo spesso, nel concreto, la si riferisce esclusivamente ai prodotti e alla loro declinazione tecnologica.

In realtà, come ben sanno imprenditori e manager, le innovazioni che si possono effettuare all'interno di un'azienda sono molto più variegata di quanto si possa immaginare. Tra queste, l'innovazione dei modelli di business è una pratica che negli ultimi dieci anni si è notevolmente diffusa e riguarda anche alcune imprese di dimensioni minori.



Importanza dell'innovazione dei modelli di business



A testimoniarlo sono gli imprenditori e i dirigenti intervistati, che nel 67% dei casi ritengono **“molto importante”** questo particolare tipo d'innovazione.

In più, secondo il Boston Consulting Group, le aziende che innovano l'intero modello di business hanno un **vantaggio competitivo negli anni**

misurabile in +8,5% sugli utili nell'arco di tre anni, +6,1% su cinque anni e +2,7% su dieci anni, rispetto a chi effettua una innovazione parziale (del solo prodotto o del solo processo produttivo) o non innova affatto.

I dati del Boston Consulting Group sono confermati anche dagli imprenditori e dai manager intervistati, che in misura quasi universale hanno attribuito a un corretto processo d'innovazione del modello di business il potere di influire positivamente soprattutto sulla competitività di mercato, l'efficienza aziendale/produttività e la capacità di adattamento alle variazioni dei mercati.

Crisi dei modelli tradizionali e nuova cultura d'impresa



La crisi economica, la globalizzazione, la volatilità della domanda, l'innovazione tecnologica, l'attenzione alla sostenibilità etica, sociale e ambientale, il passaggio da un paradigma di economia lineare a una circolare sono fenomeni economici, sociali e di consumo che hanno messo in seria discussione modelli culturali e gestionali consolidati e dati per acquisiti.

Rivoluzione culturale



Al loro posto si sta rapidamente diffondendo una **nuova cultura d'impresa**, fondata sulla predisposizione alla sperimentazione, sull'apertura e l'ascolto, la condivisione e l'agilità, la contaminazione creativa e le competenze trasversali.

Con-di-Visione

In tutti i nuovi modelli di creazione del valore l'efficienza, l'efficacia e la velocità dipendono anche dal manifestarsi di una nuova forma di **con-di-visione strategica tra imprenditori**, promotori del cambiamento e compositori di nuove "visioni", e **manager**, cinghia di trasmissione dell'innovazione e della nuova "visione" aziendale.

Il nostro studio ha rivelato che nei processi d'innovazione dei modelli di business, **il contributo dei manager è considerato "molto importante" dal 70% del campione.**



Grado d'importanza
del contributo dei
manager nei processi
di BMI



Ai manager si richiede la capacità di fungere da **connettori di persone e processi**, di **anticipare in modo creativo le tendenze del mercato** e di **integrare in modo trasversale le proprie competenze**.

In quest'ottica, i manager sono chiamati a sviluppare le competenze tecniche e specialistiche (hard skills), in linea con la rivoluzione tecnologica in atto, ma soprattutto ad enfatizzare **quelle di tipo comportamentale (soft skills)** per rendere omogeneo, e meno traumatico, il processo di cambiamento, e per affrontare in modo più efficace un processo innovativo che coinvolge tutto l'organismo aziendale.

Anche nella gestione delle tecnologie industriali più avanzate e promettenti, (robotica, intelligenza artificiale, internet of things, ecc.) la creazione di valore passa sempre e comunque attraverso la capacità di

imprenditori e manager di combinare e integrare asset e skill e di individuare i modelli di business più adatti ad enfatizzare le potenzialità di queste innovazioni.

Tra tutte le funzioni manageriali, quelle più coinvolte nei processi di innovazione dei modelli di business sono:

- ✓ **Project Manager:** dotato di una competenza multidisciplinare che comprende conoscenze tecnologiche e soft skills, un ventaglio di qualità imprescindibili per comprendere e gestire cambiamenti che per loro stessa natura sono globali e ampiamente sfaccettati.
- ✓ **Innovation Manager:** supporta l'innovazione dei modelli di business e anticipa i trend
- ✓ **Export Manager:** una figura che risponde alla crescente esigenza di internazionalizzazione dei mercati e che si occupa di declinare al meglio il valore prodotto dall'azienda verso contesti di mercato a volte molto diversi da quello domestico
- ✓ L'estrema attenzione alle persone e alle loro potenzialità enfatizza in modo esponenziale il ruolo della **Funzione HR**, che per la prima volta nella storia si confronta con ben 5 generazioni contemporaneamente presenti in azienda 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.

- ✓ Per sostenere l'innovazione del modello di business è indispensabile poter contare su una solida base finanziaria di partenza; diviene pertanto cruciale anche la competenza di un **Manager Finanziario** che conosca i nuovi canali e forme di finanziamento imprenditoriale.
- ✓ Infine, il **Manager di rete** può risultare estremamente prezioso in tutti quei contesti nei quali le contaminazioni e le connessioni di rete, ad esempio tra imprese o tra imprese e altri organismi, risultano rilevanti per l'innovazione del modello di business.

Il ricorso a queste nuove competenze e funzioni manageriali può essere facilitato dal **Temporary Manager**, una figura in grado di inserirsi in modo più agevole all'interno di un'impresa già avviata.

Contaminazione creativa



Altro elemento abilitante è il grado di **contaminazione creativa** che imprenditori e manager riescono a realizzare sia all'interno dell'azienda, mediante il coinvolgimento sinergico di tutti gli appartenenti alla comunità aziendale, sia verso l'esterno, attraverso un nuovo modo di relazionarsi con i fornitori, i consumatori, le istituzioni e i centri di diffusione delle competenze e delle innovazioni scientifiche e tecnologiche.

Nella realtà italiana, formata da tante piccole imprese, è strategico creare **sinergie ed economie di rete** mediante, ad esempio, le **reti d'impresa** e, ancora, promuovendo **progetti di open e joint innovation**, anche attraverso lo sfruttamento delle strutture già messe in campo con il Piano Nazionale Impresa 4.0.

Un altro esempio di contaminazione creativa, è quello offerto dal fenomeno della "**servitizzazione**" che rende sempre più labile il confine tra prodotto e servizio.

Agilità

Molti percorsi d'innovazione dei modelli di business possono essere meglio realizzati solo abbandonando i modelli organizzativi piramidali, gerarchici e burocratici, a favore di **sistemi organizzativi agili, flessibili e in grado di liberare i potenziali creativi delle persone**



Dal Modello 3.0 ai Trend emergenti 4.0

Modello 3.0

Prodotto

Il controllo è potere

Produzione di massa

Proattività

Customer satisfaction

Divisione del lavoro

Burocrazia

Ponderazione del rischio

Hard skills

Market oriented

Asset materiali

Innovazione di prodotto e/o di processo

Trend emergenti 4.0

→ Prodotto-servizio

→ La conoscenza è potere

→ Customizzazione di massa

→ Predittività

→ Customer experience

→ Contaminazione dei ruoli

→ Agilità

→ Velocità di reazione

→ Soft Skills

→ End-customer focused

→ Asset immateriali

→ Innovazione del modello di business

In sintesi

Le attività di 4.Manager si pongono proprio come un sostegno a favore di imprese e manager per fornire loro gli strumenti necessari a muoversi al meglio in un mondo che muta quotidianamente, nel lavoro, nella comunicazione, nella comprensione delle dinamiche del mercato e dei bisogni dei consumatori.

Per sostenere la competitività delle imprese, attraverso una loro maggiore managerializzazione, è necessario individuare **competenze adatte, favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta, supportare le imprese nell'assessment e con finanziamenti e sgravi fiscali per implementare processi innovativi**. Sono alcune delle sfide che l'industria italiana si prepara ad affrontare nella seconda fase di attuazione del piano Industria 4.0.

L'analisi di best practice e lo studio dei cambiamenti dirompenti in alcuni settori, come ad esempio quello dell'automotive, servono a offrire suggestioni sul momento storico che stiamo attraversando.

Viviamo infatti in un mondo dove ogni giorno irrompe una nuova tecnologia in grado di modificare gli equilibri di un intero mercato o di un intero settore economico.

Si tratta di una **rivoluzione strutturale che sta investendo sempre più anche il nostro Paese**, dove, ad esempio, in dieci anni l'e-commerce è cresciuto del 600% con conseguenze dirompenti su tutta l'area del marketing, delle vendite e della logistica.

Lo studio dei processi di Innovazione dei Modelli di Business ha anche una **finalità strategica** perché serve ad individuare le policy più efficaci per la competitività delle nostre imprese, a partire, ad esempio, dalla stessa direzione da assegnare al piano Industria 4.0, al

ruolo che dovranno avere i Digital Innovation Hub, i Competence Center, il Piano di Scuola Digitale: tutte iniziative importanti, ma che devono essere concepite e indirizzate verso questi **nuovi modi di fare impresa, che al momento in Italia sono già stati recepiti da un'azienda su tre** (Fonte ISTAT 2018 relativa al triennio 2014-2016).

Tale evoluzione è particolarmente importante per una realtà produttiva come quella italiana, costituita per lo più da piccole e medie imprese tradizionalmente concentrate sulla qualità del prodotto e del processo: obiettivi oggi necessari, ma non sempre sufficienti a garantire un'adeguata performance di mercato.

Le attività di 4.Manager si pongono proprio come un sostegno a favore di imprese e manager per fornire loro gli strumenti necessari a muoversi al meglio in un mondo che muta quotidianamente, nel lavoro, nella comunicazione, nella comprensione delle dinamiche del mercato e dei bisogni dei consumatori.