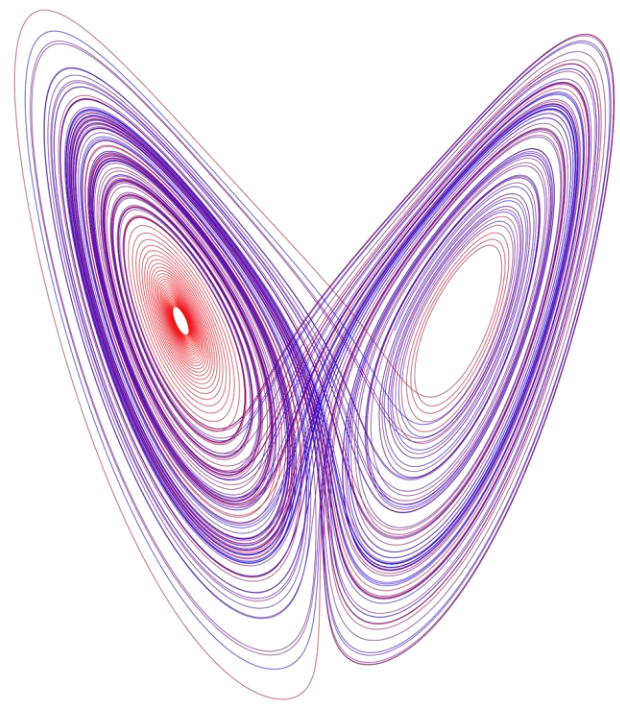


Management e Innovazione dei Modelli di Business

www.4manager.org

Giuseppe Torre

OSSERVATORIO
4.MANAGER



Innovazione Modelli di Business

Obiettivi e metodologia

www.4manager.org

 OSSERVATORIO
4.MANAGER



◀ 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.

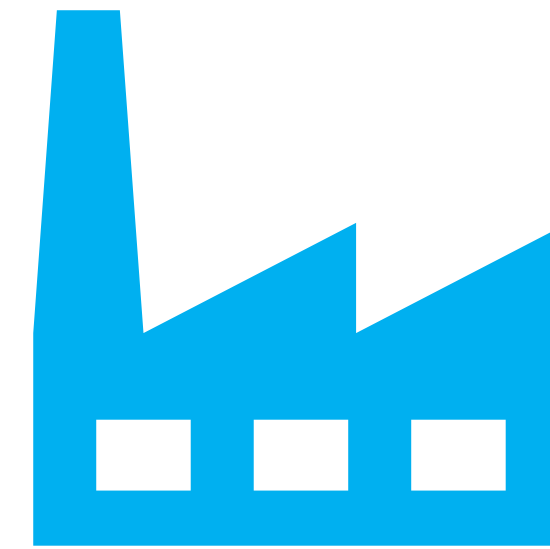
◀ La Metodologia di ricerca



Analisi della
letteratura



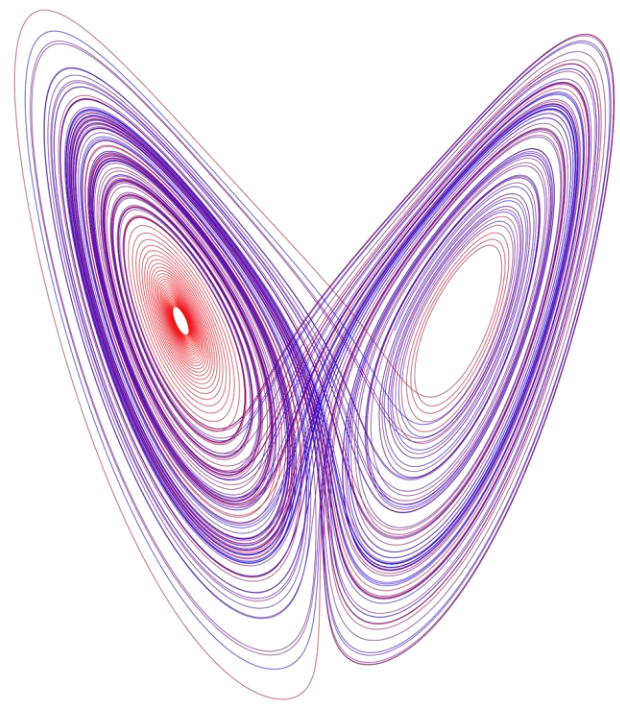
Interviste in profondità
a opinion leader e
esperti dell'innovazione



Studio di
casi aziendali



612 interviste
a imprenditori e manager



Innovazione Modelli di Business

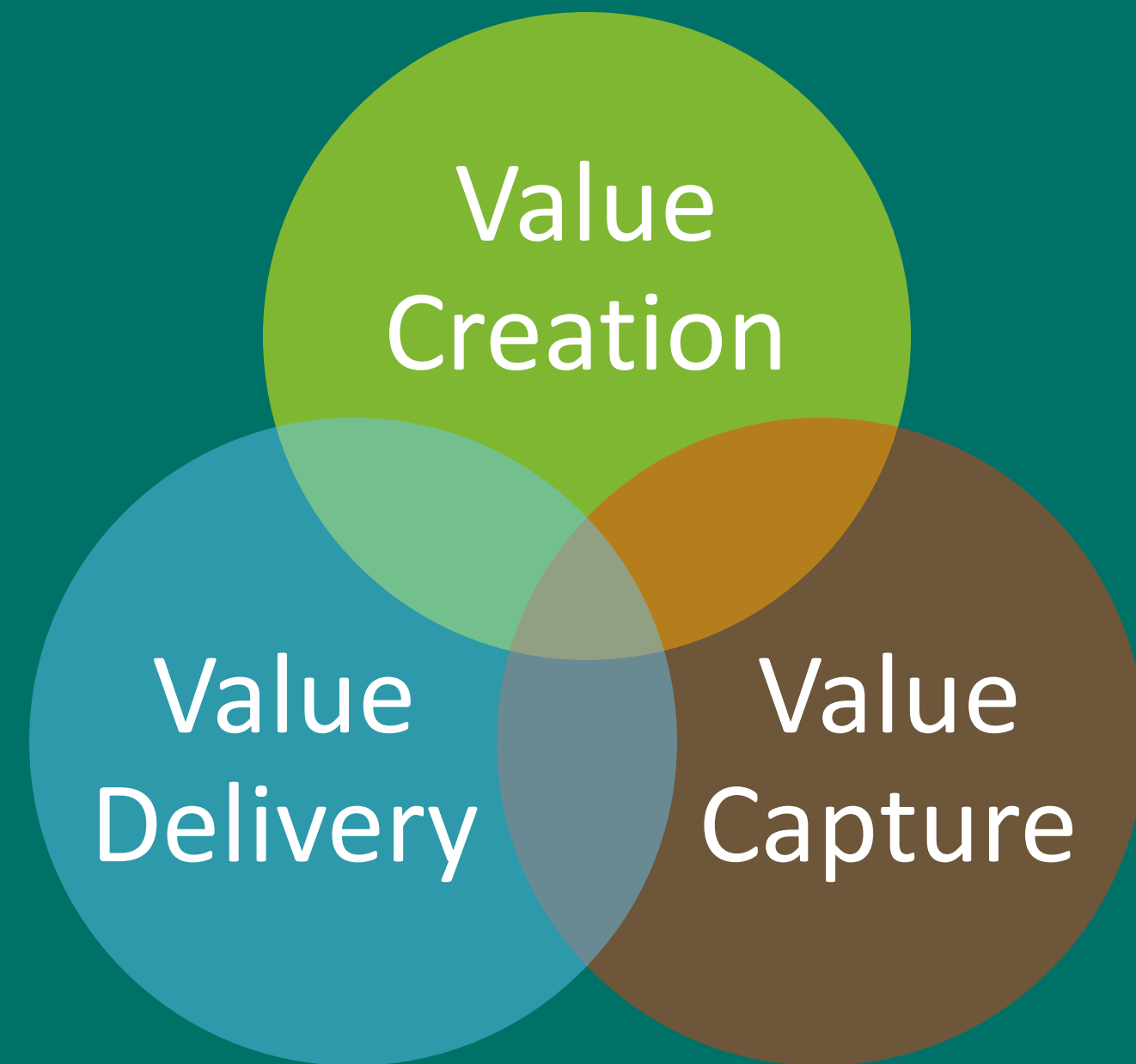
Quanto è importante Innovare il modello di Business?



◀ Il Contesto competitivo



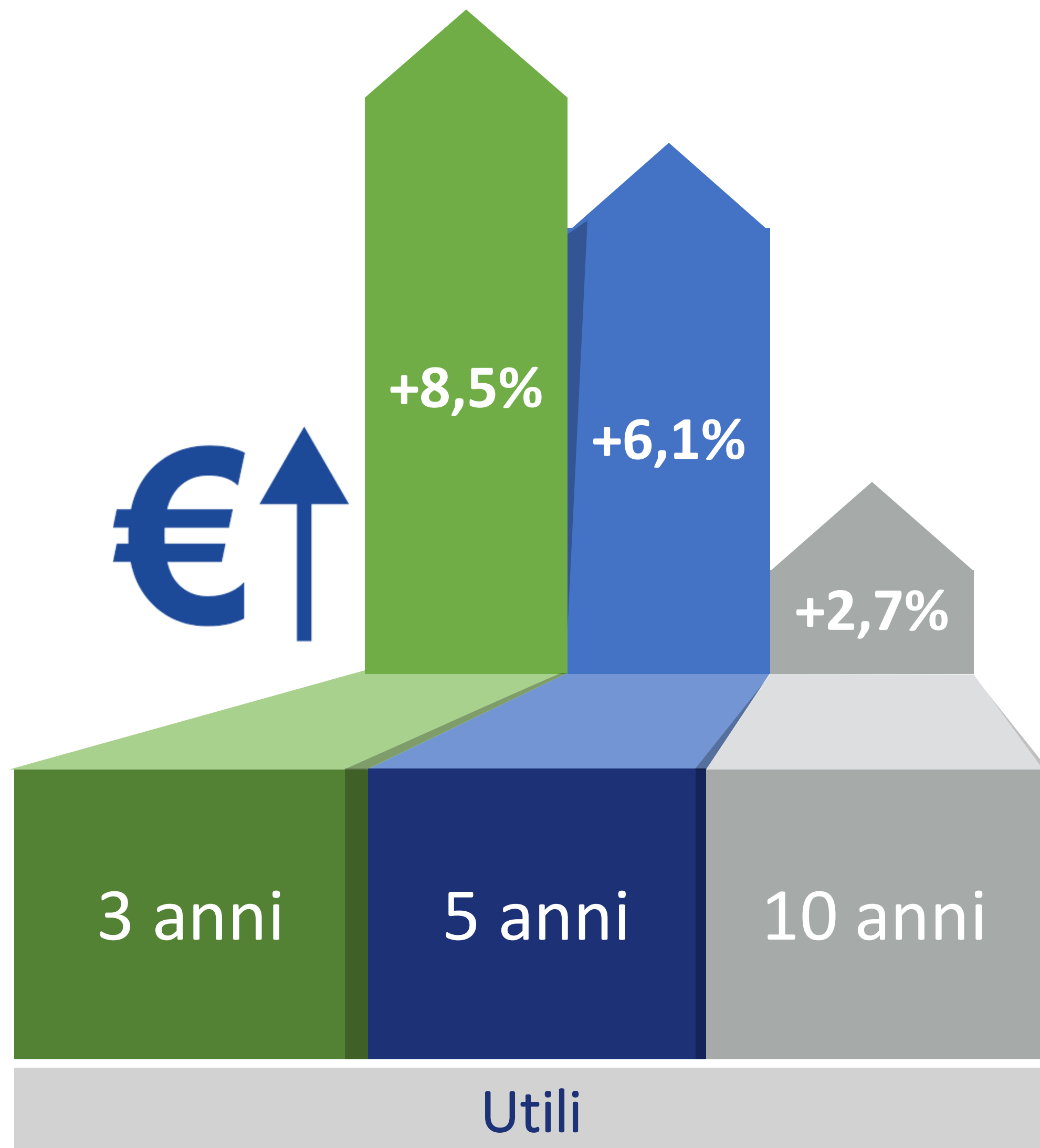
◀ Il Modello di business



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.

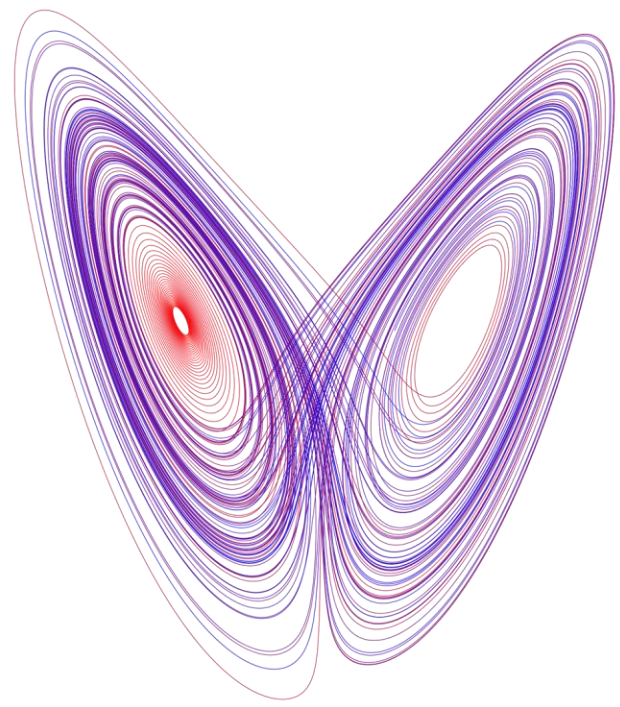
2009, Boston Consulting Group/IBM

◀ 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!»



Innovazione Modelli di Business

Requisiti

www.4manager.org



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».

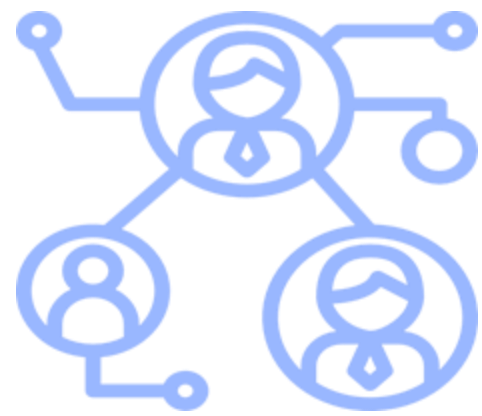
«Oltre al rischio imprenditoriale, il vero rischio oggi, per un imprenditore, è restare chiuso in azienda e non vedere quello che accade intorno!»

«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.



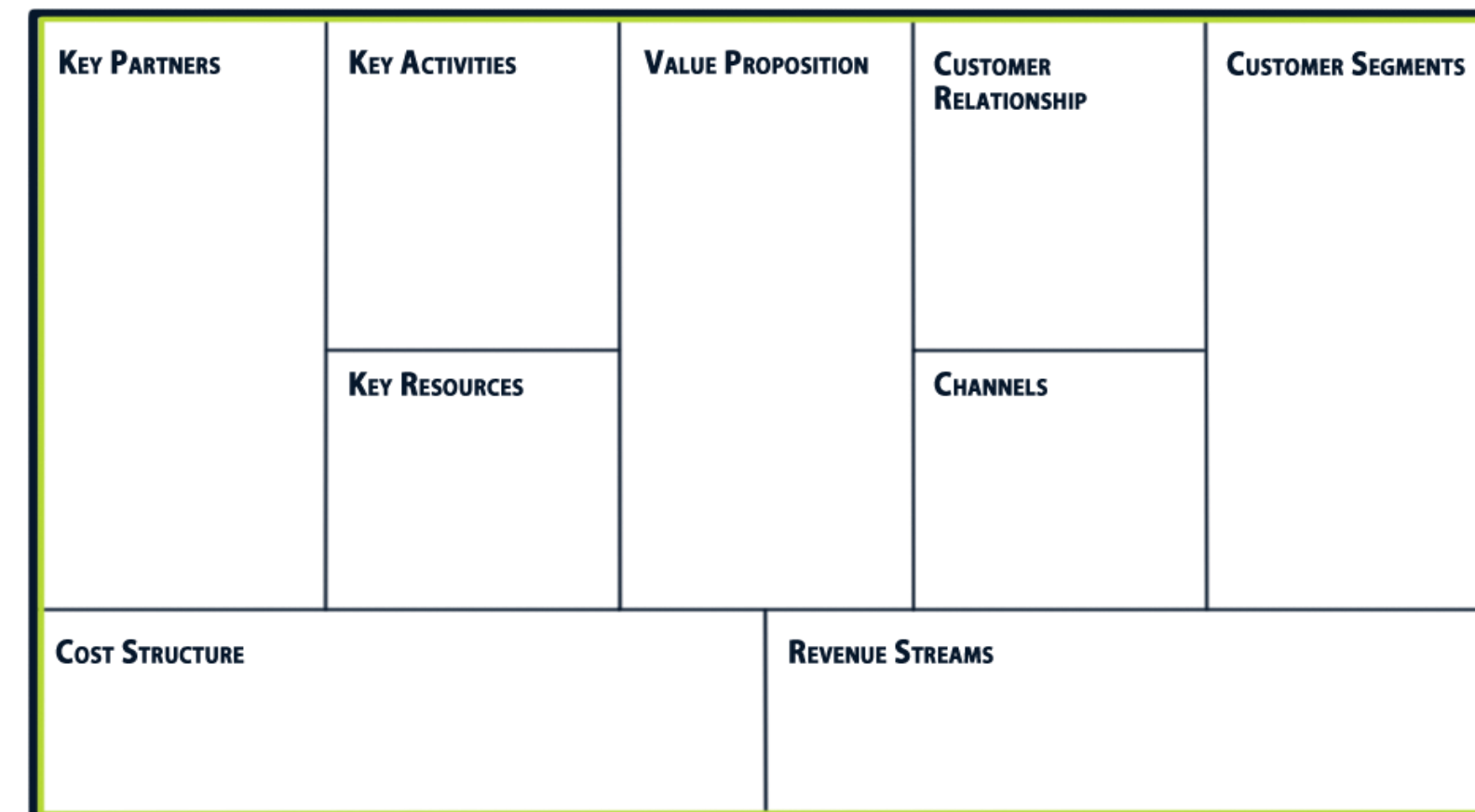
Coltivare la **trasparenza**.

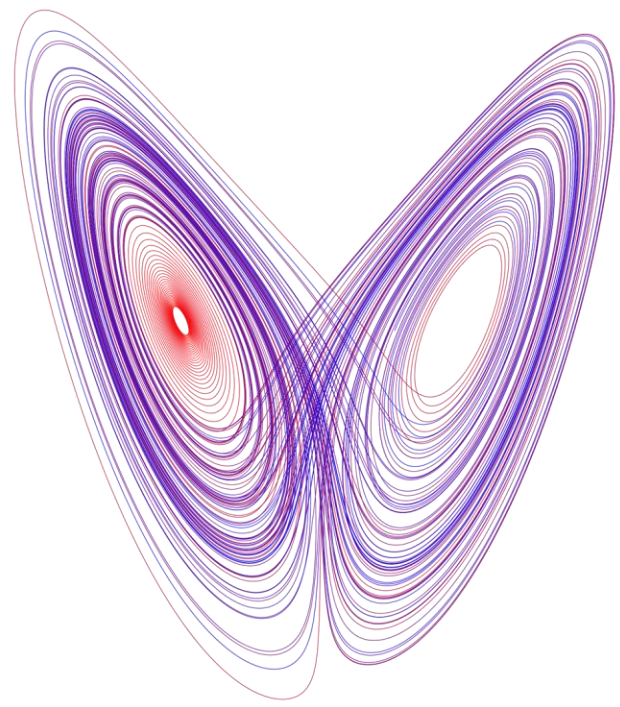
◀ Incertezza ed elementi del Business Model Canvas

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

www.4manager.org

OSSERVATORIO
4.MANAGER



Con-di-Visione

◀ Nuovo ruolo del management

Contributo dei
manager ai
processi di BMI



◀ 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.

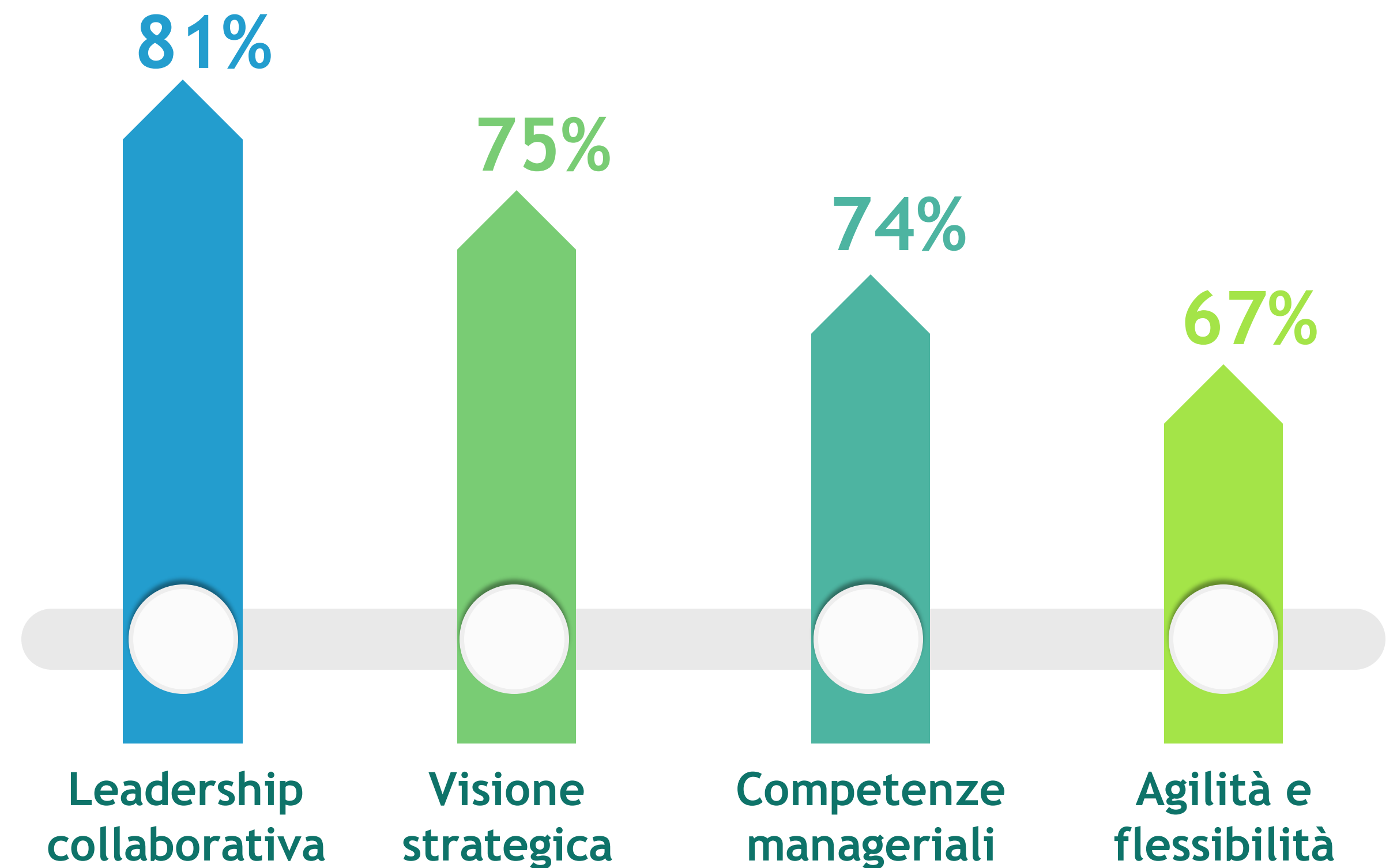
«Rispetto alla dimensione delle trasformazioni in atto, serve una piena integrazione tra la visione imprenditoriale e l'implementazione manageriale!»

◀ 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!»

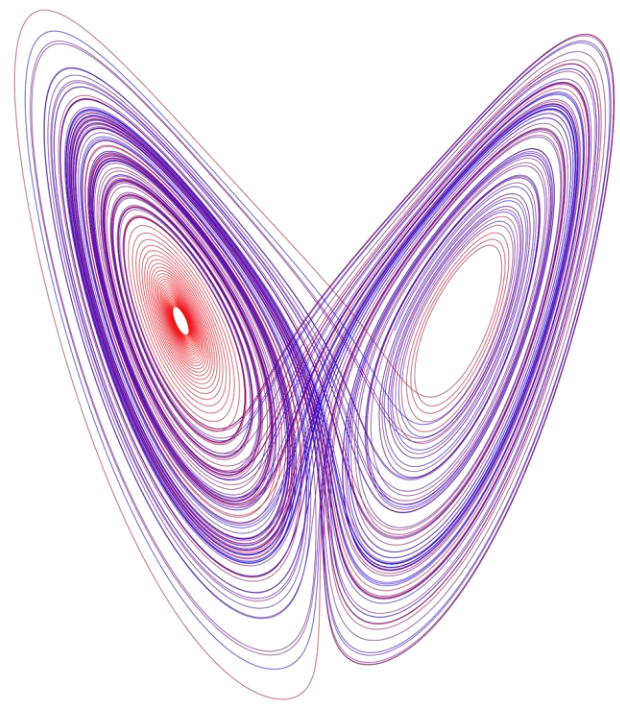
Fattori trainanti la BMI



◀ 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.
E tutte devono adattarsi all'innovazione e al cambiamento!»



Innovazione Modelli di Business

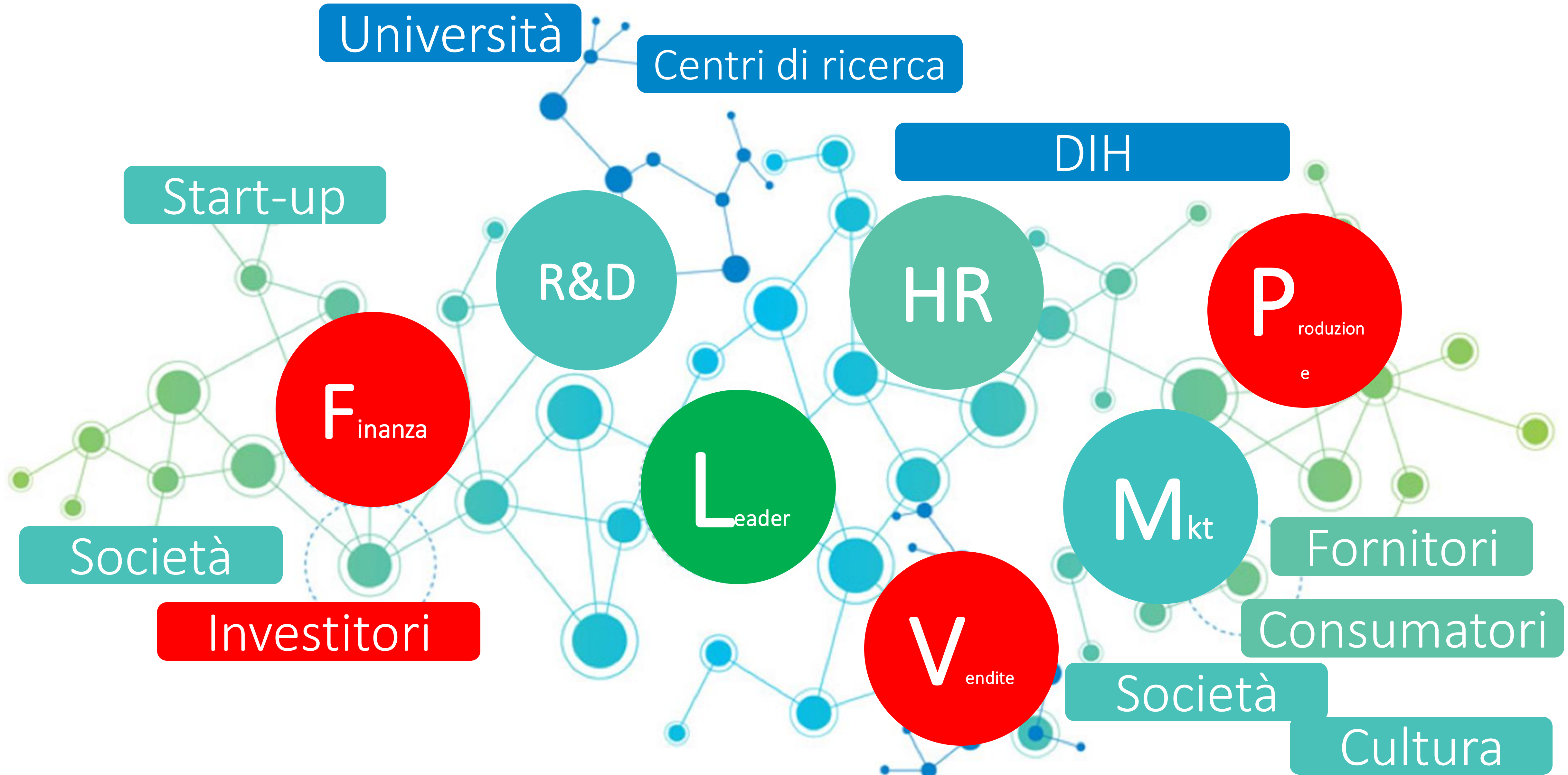
Contaminazioni creative

www.4manager.org

OSSERVATORIO
4.MANAGER

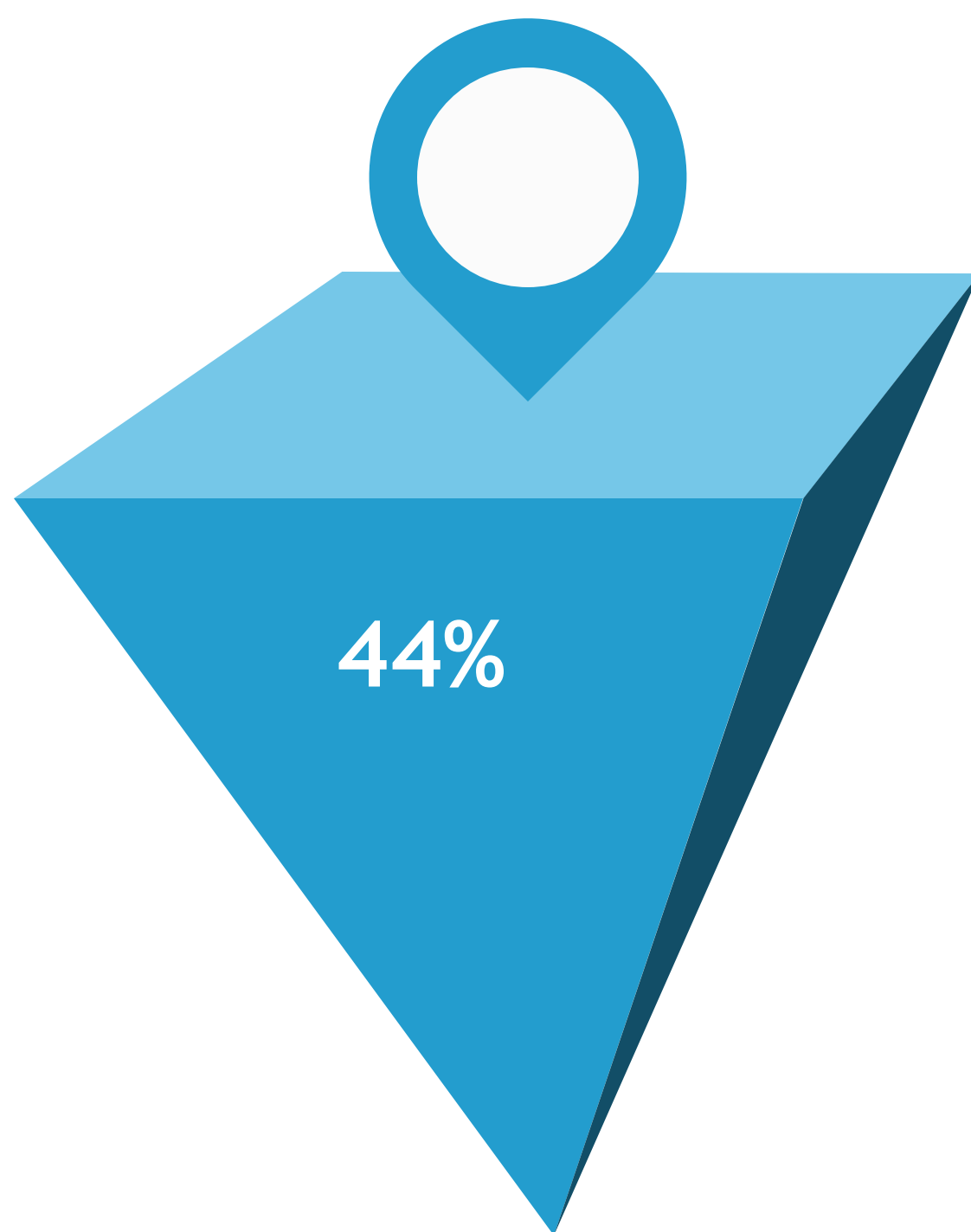
Soft skill
Asset intangibili

← Contaminazioni creative



← Contaminazioni creative: skill mix

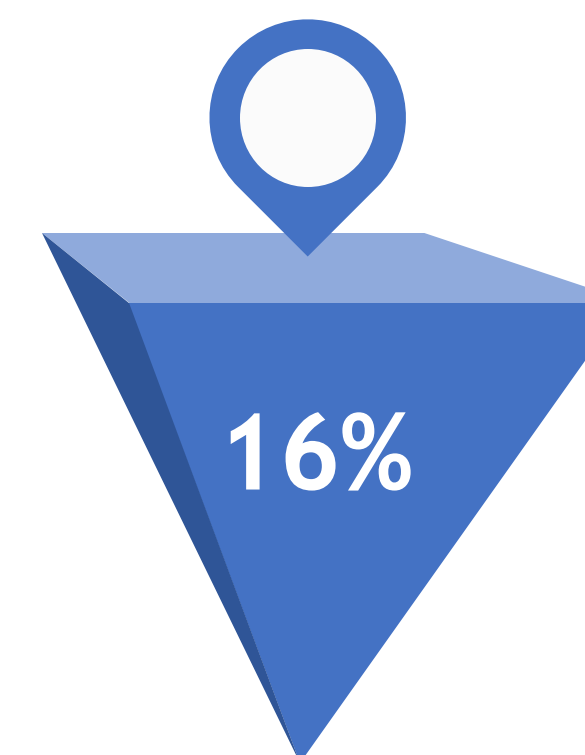
Skill mix necessario a favorire i processi di BMI



Soft skill



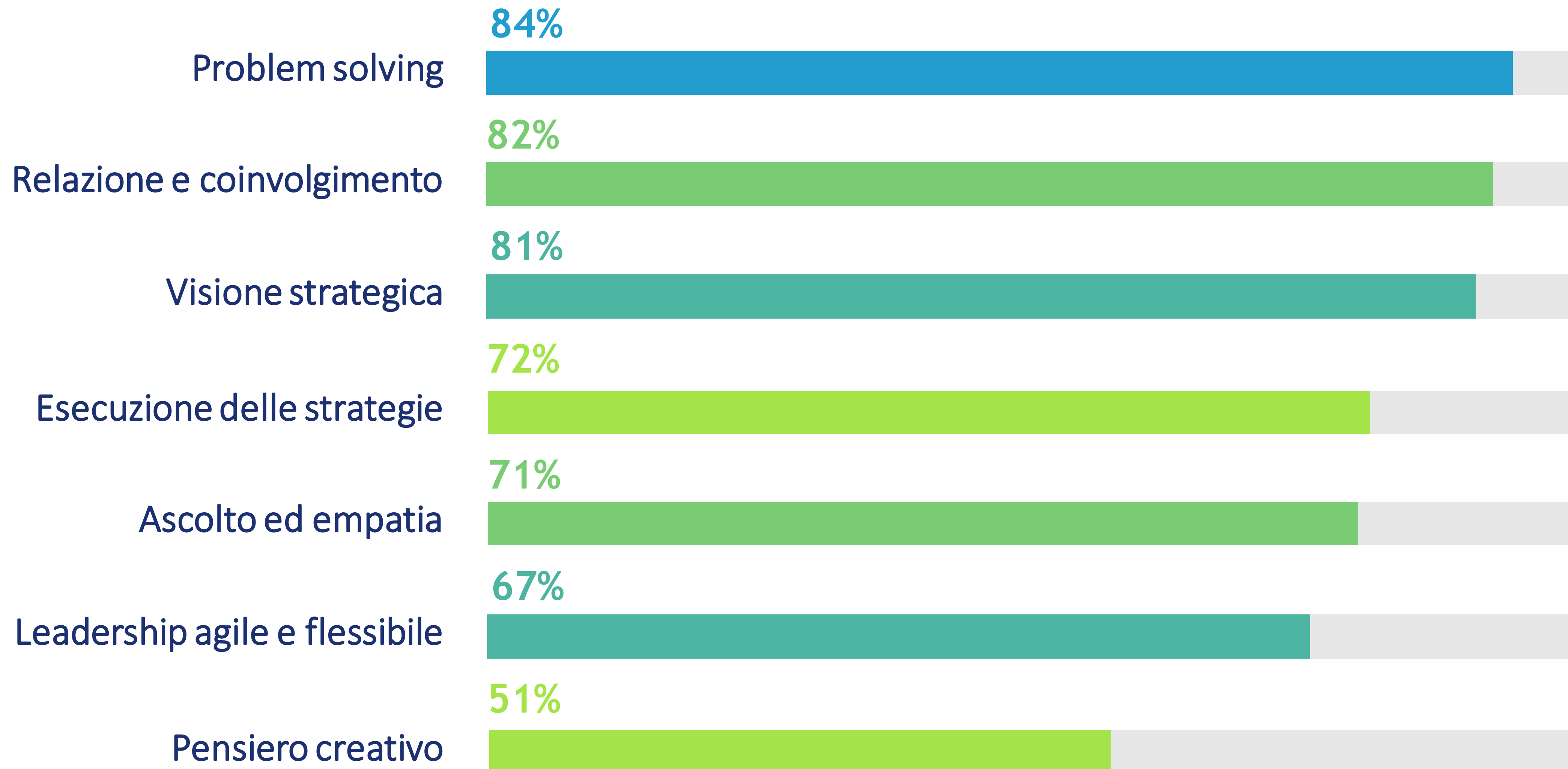
Hard e
Soft skill



Hard skill

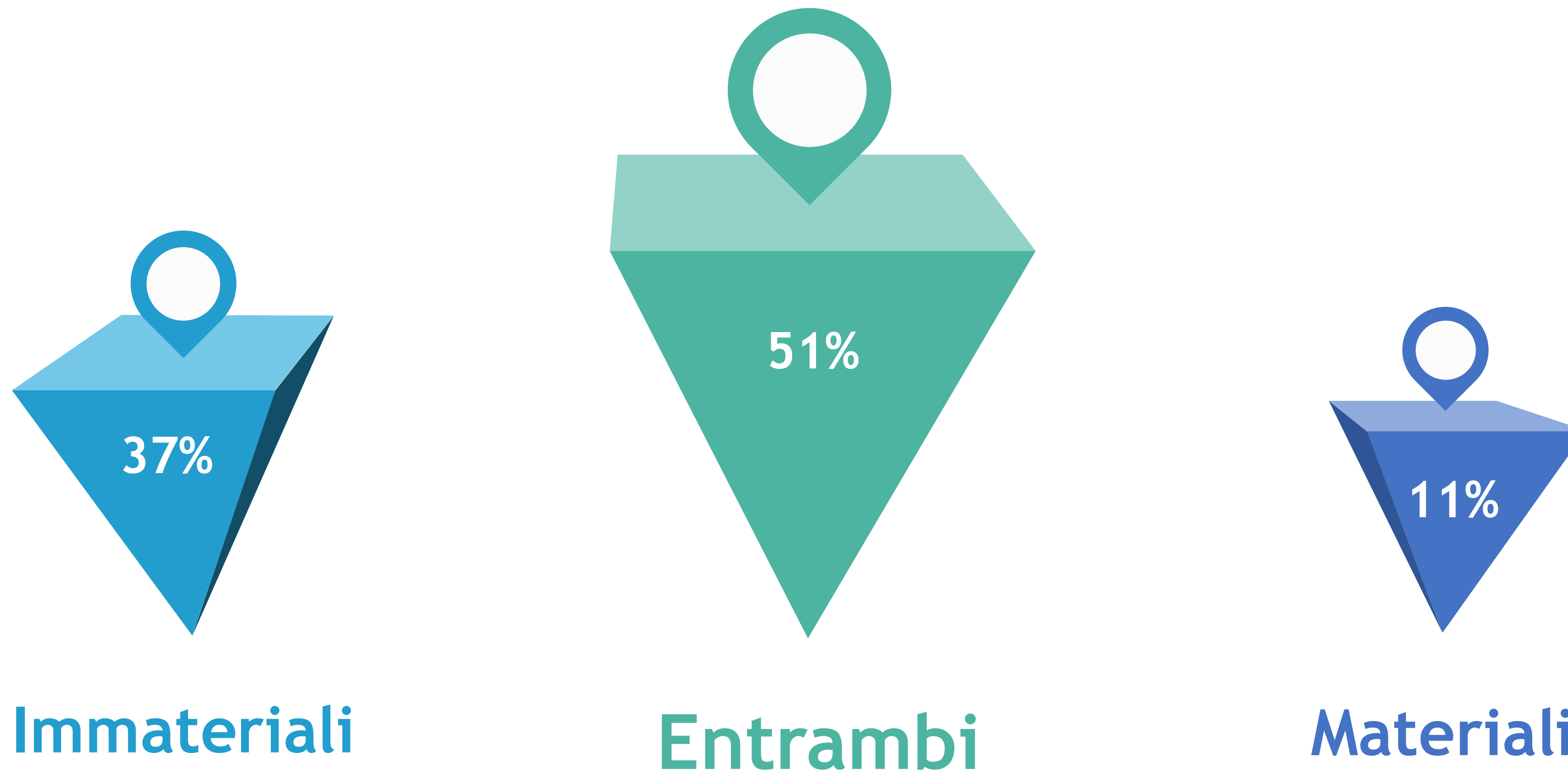
← Contaminazioni creative: skill mix

Importanza delle Soft Skills nei processi di BMI

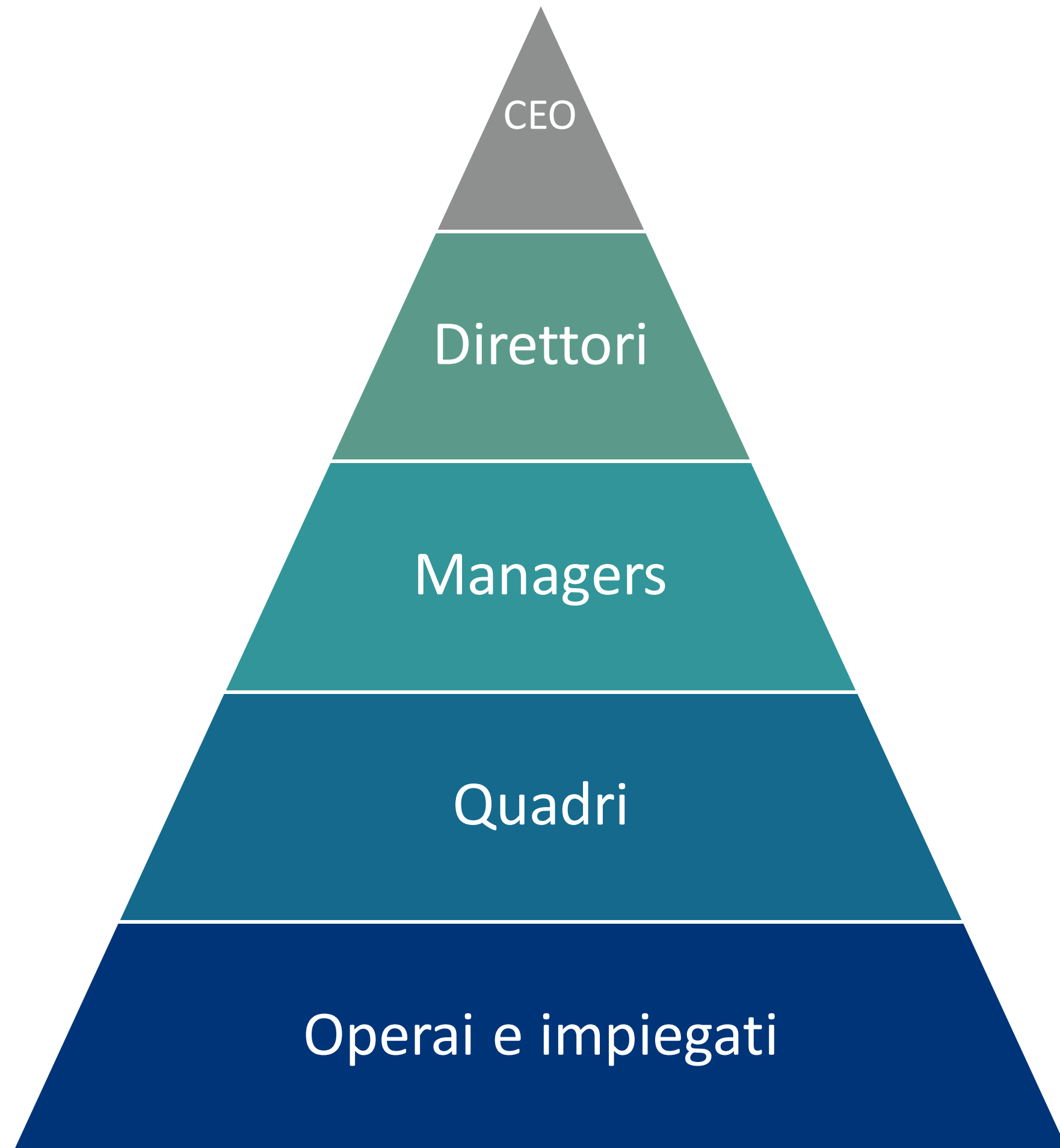


← Contaminazioni creative: asset mix

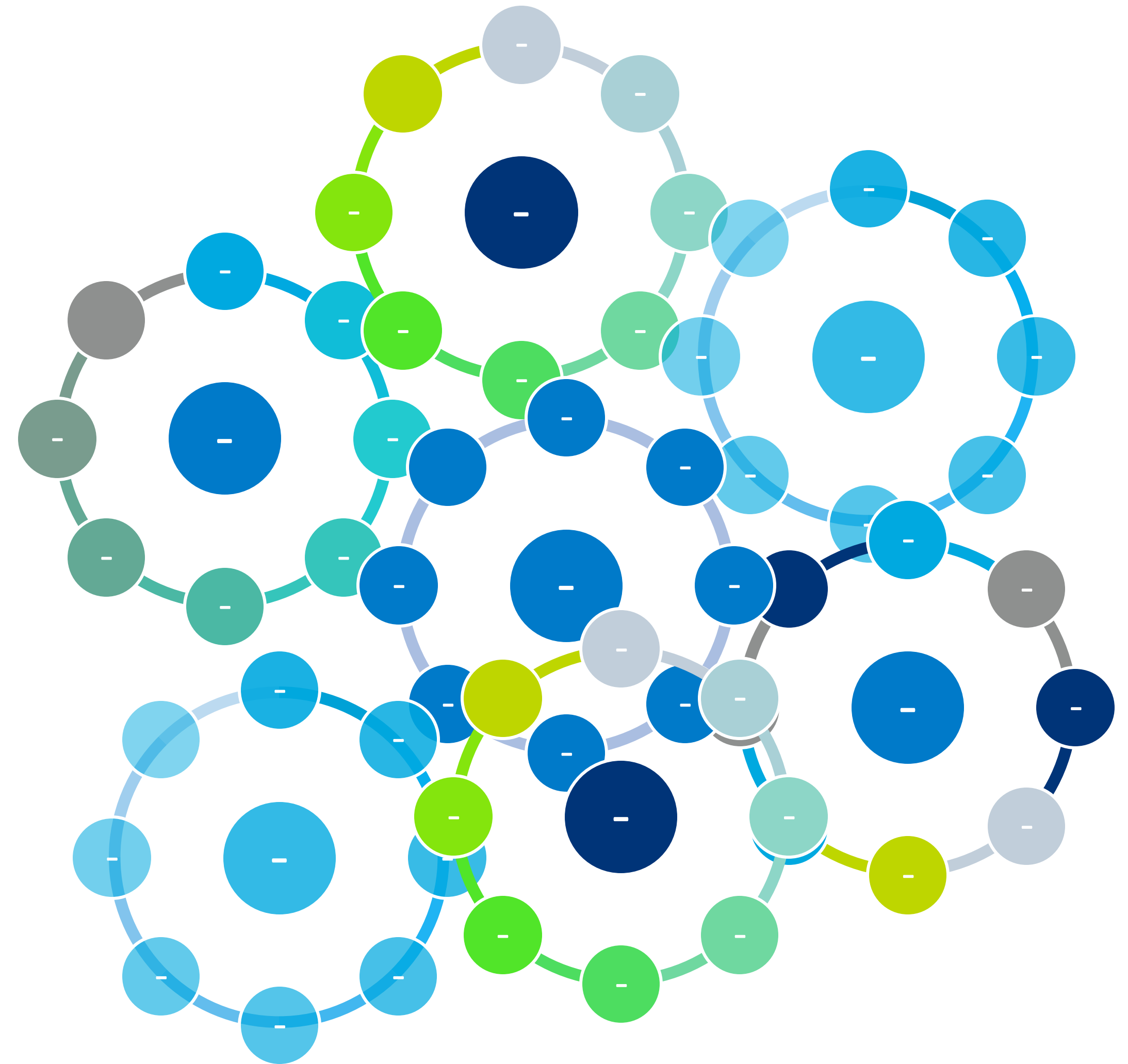
Asset rilevanti nei processi di BMI



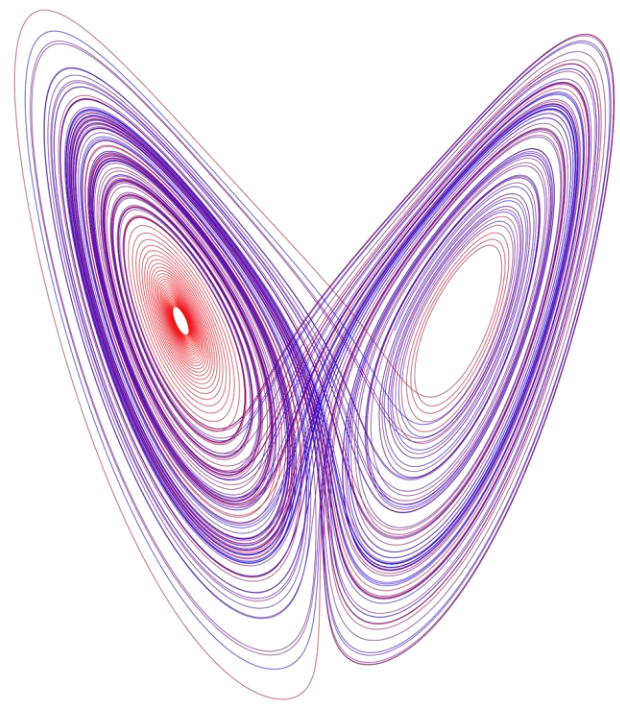
← Contaminazioni creative: agilità



Gerarchico-Burocratica



Agile



Innovazione Modelli di Business

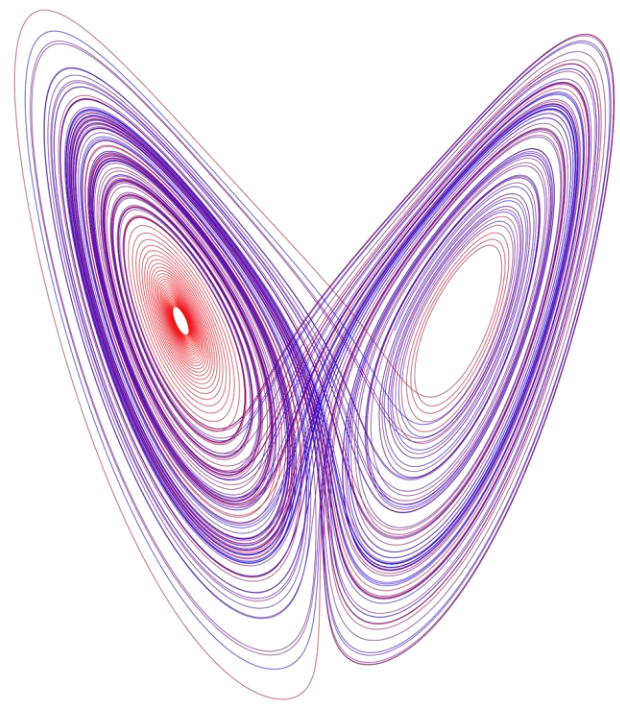
Trend emergenti

www.4manager.org

OSSERVATORIO
4.MANAGER



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

www.4manager.org

 OSSERVATORIO
4MANAGER



← Parole chiave

V.U.C.A. Incertezza tecnologica Incertezza di mercato
Predittività Consapevolezza Mind-set shift
Nuova cultura aziendale
Trasparenza Apertura Velocità Con-di-Visione
Prospettiva strategica Agilità
Predisposizione all'innovazione Dinamismo Cross-funzionale
Reti relazionali aperte Cross-disciplinare Leadership collaborativa
Contaminazione creativa Processi collaborativi Open innovation
Soft Skill Mix Servitization
Soft skills Employer Branding Asset intangibili
Talent Management Intelligenza adattiva
Diversity management



osservatorio@4manager.org

www.4manager.org