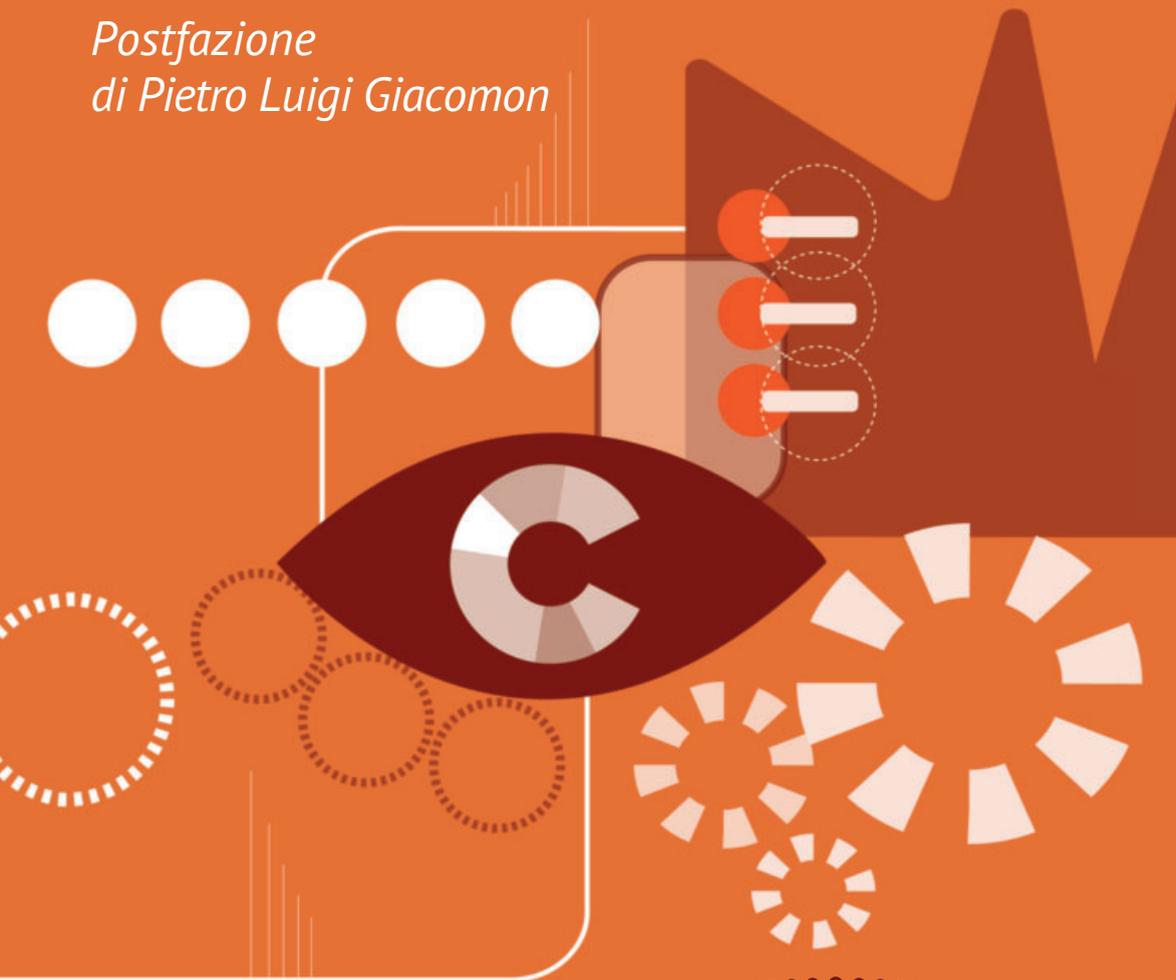


COMPETE

SFIDE E STRATEGIE PER RILANCIARE
LA COMPETITIVITÀ

Fernando G. Alberti, Federica Belfanti

*Postfazione
di Pietro Luigi Giacomon*



.....
Terziario Futuro

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

 **cfmt**
FORMAZIONE UNICA. COME TE

CFMT – Centro di formazione management del terziario – supporta l’employability dei dirigenti e la competitività delle aziende del Terziario e lo fa da oltre venti anni. È nato da un’intuizione di Confcommercio e Manageritalia per affermarsi come il centro di formazione di alto livello pensato per guardare al futuro.

La rete di CFMT si compone di 8.200 aziende e 24.000 dirigenti che partecipano ogni anno a più di 900 iniziative interaziendali e a oltre 40 progetti aziendali attivati.

A tutti loro CFMT si affianca con specialisti e professionisti uniti dalla passione per l’innovazione e lo sviluppo di conoscenze per fornire le migliori risposte e gli strumenti più efficaci per soddisfare le esigenze specifiche di ognuno.

La Scuola di management di CFMT organizza attività formative interaziendali, ma nell’offerta complessiva c’è molto altro: percorsi di eccellenza per neodirigenti e top manager, eventi in tutti i settori del sapere e dell’innovazione, progetti per le aziende. E poi c’è il T-lab, una fabbrica delle idee che studia, ricerca e promuove l’innovazione nel mondo del Terziario.

Il Centro cura due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi di partnership con esperti utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

Sedi

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano – Tel. 02.5406311

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: info@cfmt.it



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

COMPETE

SFIDE E STRATEGIE PER RILANCIARE LA COMPETITIVITÀ

Fernando G. Alberti, Federica Belfanti

*Postfazione
di Pietro Luigi Giacomon*

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

.....
Terziario Futuro

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione , di <i>Fernando G. Alberti, Federica Belfanti</i>	pag. 9
Executive summary	» 21
1. La competitività italiana	» 25
1. Introduzione	» 25
2. Perché occuparsi di competitività?	» 26
2.1. La survey “Compete”	» 27
3. Le determinanti della competitività in Italia	» 27
3.1. Lo scenario competitivo attuale	» 27
3.2. L’attività imprenditoriale in Italia	» 32
3.3. Uno sguardo al futuro della competitività italiana	» 35
4. I risultati della survey	» 37
4.1. Comprendere non solo i sintomi ma anche le cause	» 37
4.2. La valutazione dell’ambiente competitivo italiano da parte di manager e imprenditori	» 39
4.3. Un focus sulle imprese	» 44
5. Conclusioni	» 50
Appendice. Profilo dei partecipanti alla survey	» 52
2. I cluster e l’evoluzione dei confini competitivi	» 53
1. Introduzione	» 53
2. Perché occuparsi di cluster?	» 54
3. Il progetto “Cluster mapping”	» 58
3.1. Overview italiana	» 59
3.2. Schede regionali	» 65
4. Key insights	» 127
4.1. L’emergere di nuove supply chain	» 127
4.2. Le nuove sinergie tra traded e local cluster	» 140
4.3. Servitization e Productization	» 144

5. L'analisi dei casi	pag. 147
5.1. I key driver per la crescita della competitività	» 149
5.2. I key driver per la crescita imprenditoriale delle imprese	» 158
6. Conclusioni	» 163
Appendice 1. Metodologia	» 165
Appendice 2. Descrizione dettagliata dei cluster	» 168
Riferimenti bibliografici	» 175
3. Le imprese iper-competitive	» 177
1. Introduzione	» 177
2. Perché occuparsi delle imprese iper-competitive?	» 177
3. Perché occuparsi delle startup?	» 180
4. Trend analysis internazionale	» 181
5. I case studies	» 187
5.1. Trend "Experience more"	» 191
Flower Burger	» 193
Ostello Bello	» 196
5.2. Trend "on-demand"	» 199
Foorban	» 200
Spiz Trasporti	» 203
5.3. Trend "omnichannel retailing"	» 205
Lanieri	» 207
Miele Italia	» 210
5.4. Trend "Human 4.0"	» 213
Next Industries	» 214
Mondadori Education	» 217
5.5. Trend "digital organization"	» 220
PickMeApp	» 221
Beta 80 Group	» 224
5.6. Trend "future of work"	» 228
Socialbeat	» 229
V&D Engineering	» 232
5.7. Trend "servitization"	» 234
BeForPharma	» 236
Sandoz	» 239
5.8. Trend "Better Business"	» 241
Pharmatruck	» 243
PerMicro	» 246
6. Le leve strategiche delle imprese ipercompetitive	» 248
7. Le leve strategiche delle startup	» 263
8. Conclusioni	» 272
Riferimenti bibliografici	» 276

4. Beyond tomorrow: Augmented Reality e Virtual Reality	pag. 279
1. Introduzione	» 279
2. Perché occuparsi di Augmented Reality e Virtual Reality?	» 280
3. L'impatto sulla value chain	» 282
4. I case studies	» 285
ETT	» 286
JoinPad	» 288
Iconodrome	» 290
5. Key insight e conclusioni	» 292
Riferimenti bibliografici	» 295
Postazione , di <i>Pietro Luigi Giacomoni</i>	» 297
Gli autori	» 305
Ringraziamenti	» 307

Prefazione

di *Fernando G. Alberti, Federica Belfanti*

Le nostre imprese stanno affrontando una crisi che – a detta di molti analisti e osservatori – non si osservava dalla Seconda Guerra Mondiale. La scala dell’impatto è tale che spinge a pianificare il futuro in maniera radicalmente diversa da come si è fatto finora, cercando quanto più possibile di far emergere dalla crisi una serie di insegnamenti e di soluzioni organizzative non solo per questa nostra temporanea condizione, ma anche come lezioni per il futuro. È una vera e propria *wake-up call* del nostro sistema imprenditoriale.

È un ‘cigno nero’, come alcuni lo hanno definito: un fenomeno altamente improbabile ma dall’impatto potenziale assai esteso. Alcuni ritengono, erroneamente che questa sia una crisi di offerta e non di domanda, ma si sbagliano. Siamo di fronte ad una crisi che ha contorni assai sfumati e si alimenta di un effetto a cascata tra vari territori, mercati e filiere che rischia di generare degli effetti ricorsivi negativi, un effetto ‘domino’. È certamente una crisi di offerta per gli evidenti blocchi alla produzione, al commercio, alla mobilità che stiamo vivendo e che continueremo a vivere a livello globale nei prossimi mesi, con la rottura delle *supply chain*, ma è anche – e qui uno degli effetti ricorsivi negativi a cui accennavo – una crisi di domanda. È cambiato il *sentiment* del mercato, influenzato da un lato dai timori e dalle incertezze del momento che stiamo vivendo, dall’altro da un cambio radicale delle *routine* giornaliere, che spostano le priorità di acquisto e consumo su salute, benessere psico-fisico e gestione dei propri risparmi a scapito di altre spese discrezionali (il turismo, la moda, il sistema casa, i servizi alla persona in particolare nello sport e nell’intrattenimento, il trasporto, ecc.). Sul fronte della domanda sta emergendo una società ancor più diseguale e ciò ha impatti negativi sulla competitività del nostro Paese. Sicuramente vi sono interi settori e *supply chain* che più di altri stanno subendo e subiranno gli effetti di un rallentamento generalizzato. Soprattutto le PMI che popolano le filiere del terziario, turismo e ristorazione *in primis*, stanno subendo una flessione che potrà condurre in molti casi a tagli di costi e investimenti, crisi di liqui-

dità, riduzione di personale, se non addirittura a chiusure. È fondamentale, ora come mai, per il nostro sistema Paese non dimenticarsi delle '5A' su cui poggia da sempre il suo vantaggio comparato: le filiere dell'alimentare, dell'abbigliamento, dell'arredamento e dell'automazione-meccanica, a cui oggi a pieno titolo si aggiunge la quinta 'A' dell'accoglienza (turismo, ristorazione e trasporti).

Se la competitività 'esterna' ovvero quella di contesto competitivo e di localizzazione è livellata verso il basso per tanti *player*, la competitività 'interna', ovvero la capacità di costruirsi un nuovo vantaggio differenziale attraverso l'innovazione, è certamente l'elemento discriminante per distinguere le imprese che stanno affrontando la crisi con successo da quelle che verosimilmente soccomberanno alla crisi.

Per le imprese il rischio oggi è quello di rimanere paralizzate in una condizione di immobilismo, di inerzia, che nella migliore delle ipotesi porta ad una strategia di mera autoconservazione, nella peggiore al fallimento.

È proprio questo, invece, il momento di agire, di riaffermare quella *leadership* che i clienti e i dipendenti chiedono e cercano soprattutto in questi momenti di profonda e diffusa incertezza. La sfida di reazione alla crisi, oggi, non è quella di una buona gestione, ma quella della reazione e dell'innovazione. Oggi le imprese più reattive si stanno prontamente riconvertendo, spostando le proprie produzioni su applicazioni industriali e servizi contigui, ma ritenuti prioritari o socialmente utili per gestire l'emergenza o per prepararsi ad uscire dall'emergenza in maniera rinnovata. È così che *designer* ed aziende della moda si sono mobilitate per disegnare e produrre mascherine e tute protettive per viaggiare e lavorare in tranquillità, o che molte imprese della ristorazione sono riuscite ad organizzarsi in tempi record per offrire servizi di *delivery* e nuove modalità di prenotazione come i *'dining bond'*, *ticket* da acquistare oggi e riscuotere domani.

In questo periodo, è importante per le aziende osservare con attenzione il mondo esterno per scovare non soltanto le opportunità imprenditoriali che si sono chiuse o che si chiuderanno, ma anche, e soprattutto, tutte quelle che si sono aperte o si apriranno. Occorre cioè agire come una *trend-driven organization*, monitorando costantemente l'ecosistema di riferimento per capire quali trend guideranno l'innovazione nei prossimi anni, e differenziarsi dalla concorrenza mantenendo, conquistando o rinnovando il proprio vantaggio competitivo. In momenti di profonda crisi come quello che stiamo vivendo, le nuove e contingenti esigenze della società creano anche nuove ed urgenti opportunità di business per le aziende. È questo il momento di essere leader 'adattivi', leader cioè in grado di guardare il quadro generale e, nell'incertezza, trovare nuove opportunità. Pensiamo al numero di *startup* che hanno progettato e realizzato nuove applicazioni dedicate alla salute e al benessere, o nuove applicazioni per tracciare la mobilità, gli spostamenti e le connessioni tra persone. Tante le iniziative anche per sostenere i piccoli com-

mercianti locali, forse i più colpiti dalla pandemia, e aiutarli nel rispondere alle nuove esigenze dei consumatori.

Vince in questa fase anche quella democratizzazione dell'imprenditoria che passa attraverso il cosiddetto Movimento dei *Maker*, che ha risposto con tempestività, soprattutto in ambito *healthcare*, elaborando soluzioni innovative. La tipica cultura collaborativa, improntata sull'*open innovation* e sull'*open source*, ha permesso alla *community* di *maker* di far leva sulle proprie conoscenze e sulle tecnologie digitali a disposizione – stampanti 3D, *laser-cut*, strumenti di prototipazione rapida, ecc. – per velocizzare i processi di co-creazione, progettazione, produzione e test, e realizzare soluzioni innovative ed efficaci per far fronte, in particolar modo, alla carenza di attrezzature e dispositivi medici in tutta Italia. Citando Dale Dougherty, padre del *Maker Movement* “nella vita quando c'è un problema prima c'è il piano A, ovvero l'intervento del governo; se non basta, si attiva il piano B, tocca alle grandi aziende fare la loro parte; ma se ancora non basta, resta solo il piano C. La mobilitazione di tutti quelli che possono fare qualcosa. Noi siamo il piano C: divisi perderemo, uniti vinceremo”. L'innovazione sui respiratori condotta dai *maker* è un'ulteriore conferma dell'importanza strategica dell'innovazione collaborativa che grazie alla contaminazione tra *expertise* e *know-how* e la condivisione di tecnologie e strumenti – e talvolta persino brevetti – permette di sviluppare soluzioni non solo innovative ed efficienti ma anche replicabili facilmente in ogni parte del mondo.

La fase che il nostro sistema imprenditoriale sta affrontando non è solo una cartina di tornasole della capacità di reazione e di innovazione imprenditoriale di ciascuna impresa, ma è anche uno specchio impietoso del livello di digitalizzazione del Paese e della tenuta di alcuni stili gestionali dentro le imprese. Cambia il mondo del lavoro e di organizzare il lavoro dentro le imprese. Come affermato da Anne-Marie Slaughter – CEO della *think-tank* New America – in un recente articolo del *New York Times* “il Coronavirus, con le sue ricadute economiche e sociali, è una macchina del tempo per il futuro. I cambiamenti che molti di noi avevamo previsto per i prossimi decenni stanno invece avvenendo nell'arco di settimane”. Ciò significa che quello che definivamo “*future of work*”, con tutte le sue implicazioni organizzative e strategiche, è qui ed è ora.

Consideriamo che, secondo un recentissimo studio di Deloitte, prima dell'emergenza sanitaria, in Italia circa 570 mila lavoratori erano abilitati allo *smart working*, nella maggior parte dei casi per un massimo di 4 giorni al mese. Dopo l'introduzione del primo decreto-legge del 23 febbraio 2020 (il cosiddetto decreto #fiorestoacasa), il numero di persone che lavorano da remoto è aumentato enormemente, arrivando a 2 milioni di lavoratori nel solo settore privato. Ciò significa che anche i più grandi detrattori dello *smart working* hanno dovuto fare di necessità virtù, modificando stili gestionali, esercizio della *leadership*, meccanismi di pianificazione e controllo, gestione dei team di lavoro e introducendo nuovi rapporti e livelli organizzativi di

cerniera nonché preferendo la *accountability* di ciascuno a rigidi meccanismi di controllo. Cambiano i contratti di lavoro e il mercato stesso delle professionalità e delle competenze. Nascono contratti di lavoro di 3-12 mesi, per andare incontro ad esigenze temporanee delle imprese. Si moltiplicano i *freelance*, a tariffa oraria, soprattutto in remoto. È certamente, questo, un *paradigm shift*, che modificherà il mercato del lavoro per dare lavoro a chi ha più difficoltà indipendentemente dall'età, disabilità, genere, etnia, e in cui i *recruiter* non guarderanno più all'ultima posizione ricoperta perché questo porterebbe le persone a lavorare sempre nello stesso ruolo per gli stessi settori, ma questi non probabilmente si saranno modificati.

Si espande la giornata lavorativa che consente a lavoratori e professionisti di accomodare più attività, compensando la crisi anche con fonti addizionali di reddito. Si sta imparando, a fatica, a lavorare a distanza: visite e riunioni vengono sempre più sostituite dalle video-chiamate. I lavoratori si trovano ad affrontare la gestione dei team in *smart working*, combinare vita privata e lavoro, far coesistere nella stessa casa più lavoratori, reinventarsi il supporto e il *mentoring* quando non si è fisicamente nello stesso spazio, nonché cambiare il proprio stile di leadership.

Un'accelerazione, dunque, su scala globale e non solo nazionale, di quella "trasformazione digitale" di cui da anni si parla come qualcosa da attuare ma lontana da venire. Mai come prima d'ora, si è dimostrato necessario rispondere in maniera repentina ed efficace ad un tale cambiamento nelle abitudini lavorative, professionali ed anche quotidiane di lavoratori e consumatori. Fondamentale per le aziende, capire che ciò non comporta solo la "digitalizzazione" dei processi esistenti (già difficile in tempi non di crisi e quindi ancor più difficile con i ritmi richiesti dalla pandemia) o il portare *online* il vecchio modello di business. Come già sottolineato, il cambiamento che stiamo vivendo è un cambiamento sia di domanda che di offerta, e come tale richiede alle aziende di ripensare e innovare in maniera sostanziale i propri modelli di business, ridisegnandoli in logica di *digital transformation*.

Le imprese italiane, come i lavoratori, stanno imparando, in corsa. Fortunatamente sono moltissimi i supporti a cui poter fare affidamento. Dalle guide e dalle indicazioni delle *business school* e degli esperti, agli approfondimenti su riviste e quotidiani, al moltiplicarsi di contributi in *blog* e *social media*. Molti sono i casi di successo, e non solo di difficoltà, a cui viene data evidenza e da cui imparare nuove *best practice*.

Facendo tesoro della quotidiana frequentazione di imprese non solo come ricercatori, ma anche in qualità di *advisor* e consulenti, nonché membri di consigli di amministrazione, notiamo inoltre alcune importanti sfide organizzative a cui le imprese sono oggi sono portate a prestare attenzione.

Una prima grande, e nuova, sfida è la gestione del tempo, non tanto combinando casa, famiglia e lavoro, connessi in riunioni formali e calendarizzate, quanto piuttosto in ragione del tempo sottratto alle conversazioni informali e al contorno, ovvero a quel pensiero laterale, a quello *slack* organizza-

tivo che è da sempre fonte di creatività, innovazione e confronto. Come organizzare questo *online* e in condizioni di *social distancing* è ancora difficile da immaginare.

Una seconda grande sfida è quella della *leadership*, che necessariamente deve cambiare e deve farlo in maniera dirompente. I decisori aziendali sono chiamati a monitorare costantemente l'evoluzione del business e fare previsioni, circondarsi di consigli esperti in una logica di continua *sounding board*, accettare la diversità e la varietà di posizioni, ascoltare più di prima le necessità e le istanze dei propri dipendenti e collaboratori, agire con prudenza, ma al tempo stesso immaginarsi una via possibile, che sia modulare in ragione degli scenari possibili, ma anche ridondante in termini di risorse allocate (ad esempio per evitare di trovarsi nuovamente in *shortage* nelle *supply chain*).

Una terza sfida, connessa alle precedenti, è la sfida della rigidità. Proprio in un momento in cui le imprese si trovano a dover essere più adattive e aperte ad affrontare l'incertezza e l'ambiguità che deriva dalla crisi che stiamo vivendo, lo stress sembra condurre molti manager o interi consigli di amministrazione ad essere vittima di una estrema rigidità, che consiste essenzialmente nel congelare l'innovazione, sospendere scelte, decisioni, investimenti, strategia, perpetuando lo *status quo*, in attesa di segnali chiari. Ciò, ovviamente, se all'apparenza sembra più facilmente perseguibile, rischia di bloccare idee innovative e nuovi approcci al business, che potrebbero rilanciare l'attività aziendale.

Parimenti, i nuovi ritmi organizzativi imposti dalla pandemia, suggeriscono anche che occorre guardarsi da alcune possibili trappole, in cui è facile cadere in condizioni di gestione della crisi, come quelle tratteggiate. Innanzitutto, la trappola del "sempre connessi". Si rischia un'estensione della giornata lavorativa, che invade senza sosta e senza soluzione di continuità la nostra quotidianità. In secondo luogo, la trappola di rimandare decisioni o spostarle di livello, facendo diventare, così, ogni decisione strategica. In terzo luogo, la trappola del conformarsi. Ciò avviene come una difesa psicologica in condizioni di crisi, ma avviene a maggior ragione *online*. A quanti di noi è capitato di non dire tutto ciò che avremmo voluto puntualizzare in una video-chiamata, vuoi per non rallentare il processo o per non essere fraintesi a distanza? La trappola in cui si può cadere è quella di far vincere l'armonia fine a sé stessa, dimenticando l'importanza di esplorare migliori soluzioni o preservare la diversità di posizioni. È importante domandarsi, ad esempio, se non si stia accettando la prima soluzione proposta, solo per far terminare prima la video-riunione. Da ultimo, vi è la trappola della visione ristretta. Sicuramente verrebbe da pensare che in situazioni di disperazione possa aumentare l'ispirazione e che quindi di necessità si faccia virtù, come recita il detto, o meglio innovazione. Ma, in realtà la tendenza naturale, e quindi la trappola da evitare, è la ricerca della propria *comfort zone* e il replicare ricette già viste. Fare quello che si chiama *business as usual*, abbiamo sempre fatto così,

perché cambiare? Un modo per evitare questa trappola è sia chiedersi cosa stiano facendo gli altri, come si comportino i concorrenti; sia fare maggiore ricorso all'opinione di *advisor*, consulenti ed esperti che abbiano una visione trasversale ai settori e ai paesi.

La ripartenza dopo la pandemia, passa, dunque, attraverso il ridisegno dei modelli di business e delle strategie competitive in logica proattiva. È proprio questo il momento per le imprese di agire, ed in particolare di spostarsi *'from panic to purpose'* – come suggerito in un recentissimo articolo pubblicato su Harvard Business Review – ritrovando o ridefinendo i propri obiettivi aziendali e riaffermando la propria *leadership*.

Diverse sono oggi le ricerche che dimostrano come, nel lungo periodo, le performance di tali aziende sembrano superare significativamente quelle dei concorrenti più tradizionali. Secondo una ricerca di Interbrand del 2017, le aziende con un brand orientato al miglioramento della vita del cittadino hanno infatti registrato performance superiori del 120% sul mercato azionario. Il motivo pare molto semplice e si lega alla teoria del *'Golden Circle'* di Simon Sinek secondo cui “le persone non comprano quello che fai, ma perché lo fai”. Il *'perché'* deve essere il proposito, la causa ed il motivo stesso per cui l'azienda esiste, e come tale deve essere posto al centro di ogni decisione strategica e di business.

I consumatori non prendono più decisioni d'acquisto basandosi solo sul valore o sul prezzo del prodotto, ma valutano anche cosa comunica l'azienda, come agisce e quali valori sostiene. La recente ricerca condotta da Accenture su un campione di 30.000 consumatori in 35 Paesi ne è la prova più schiacciante. Dai risultati è emerso infatti che ben il 62% dei consumatori si aspetta una presa di posizione da parte delle aziende su temi e problematiche attuali quali sostenibilità, trasparenza o relazione con i dipendenti. Al contrario, il 47% abbandona il *brand* se delusa dal comportamento dell'azienda in termini di coerenza con i valori comunicati, e di questi il 17% pare non essere più recuperabile.

Simili considerazioni – legate all'importanza per le imprese di avere uno *'scopo'* e su come questo debba imprescindibilmente legarsi alla tradizionale logica aziendale della massimizzazione del profitto – hanno incoraggiato e stimolato un interessante dibattito su come si possa oggi ripensare il capitalismo, ridisegnando strategie e modelli di business che creino valore economico rispondendo ai nuovi e reali bisogni della società.

È questo il primo tratto comune alle imprese da noi studiate in questo volume. Sia le *startup* più innovative che le imprese che noi abbiamo definito iper-competitive – ovvero quelle con una redditività della gestione caratteristica superiore di almeno il 50% alla media del proprio settore per un triennio – suggeriscono un modello di business *'purpose-driven'*, orientando ogni loro decisione in ragione di un obiettivo ben chiaro e definito che supera le logiche di mero profitto e punta alla ricerca di soluzioni ad esigenze, magari ancora insoddisfatte, legate al benessere e alla qualità di vita delle persone.

L'attuale crisi legata alla pandemia di Covid-19, potrebbe fare da acceleratore di processi, intensificando l'adozione di modelli di business di questo tipo.

L'approccio *'purpose-driven'* di maggior successo e che potrebbe guidare ed aiutare le aziende in questo momento di profonda trasformazione, è sicuramente quello noto con il nome di *'Creating Shared Value'*. Introdotto nel 2011 dal nostro mentore Michael E. Porter e da Mark R. Kramer alla Harvard Business School, è stato in brevissimo tempo adottato da un numero sempre crescente di imprese in tutto il mondo. Non parliamo solo di grandi gruppi internazionali, ma anche di tante imprese italiane, anche di piccole e medie dimensioni, nel manifatturiero e nei servizi. Il successo di questo nuovo paradigma di business, si conferma anche nell'esplosione di *job title* e profili organizzativi specificatamente dedicati allo *Shared Value* e alla sua implementazione in azienda. Anche nella *business community* italiana da noi aggregata in LinkedIn su questo tema, molti hanno già come ruolo organizzativo *'Chief Shared Value Officer'* o *'Shared Value and Sustainability Manager'*.

Per creare *Shared Value*, sono tre le strade che le imprese possono intraprendere e che soprattutto in questa fase dell'emergenza epidemiologica possono rappresentare opportunità importanti per le imprese per ridisegnare non solo strategie e modelli di business guardando alle relative implicazioni sociali ed ambientali, ma anche come nuovo paradigma per la ripresa economica.

La prima strada prevede un ripensamento dei prodotti e dei servizi in ottica *Shared Value*, in modo cioè che il proprio sistema di offerta risponda ad esigenze e bisogni non ancora soddisfatti della società. Nuove esigenze della società creano nuove ed urgenti opportunità di business per le aziende, non soltanto in ottica di reazione, ma anche di prevenzione futura affinché una nuova crisi non ci trovi così profondamente impreparati come quella attuale.

La seconda strada prevede il ridefinire la produttività lungo la propria catena del valore, migliorando la qualità, la quantità, i costi e l'affidabilità degli input e dei processi interni, dalla logistica alla distribuzione. In questo momento, una via è sicuramente quella di guardare innanzitutto ai propri dipendenti. Il modo in cui l'azienda si rivolgerà ai propri collaboratori in questo momento di crisi, prestando attenzione alle loro esigenze e adattando le *routine* organizzative alle nuove e contingenti esigenze delle famiglie, ne segnerà per sempre la relazione migliorando, o meno, il rapporto di fiducia, rispetto e lealtà reciproci. Ma è anche il momento in cui, dall'esterno, il cliente guarderà a come l'azienda si comporta nei confronti delle sfide ambientali ed umanitarie che affliggono il nostro pianeta. Ripensare i processi in ottica di risparmio delle risorse e riduzione dell'impatto ambientale, investendo nella creazione di nuove competenze interne dedicate al tema, è sicuramente un modo per guadagnare in questo momento un vantaggio competitivo importante sul proprio mercato, che verrà riconosciuto e ripagato dai propri clienti.

La terza e ultima via per creare valore condiviso è quella di facilitare lo sviluppo di *cluster* industriali locali, facendo leva sul proprio ecosistema di riferimento e collaborando con i diversi attori che lo popolano (fornitori, distributori, associazioni di categoria, università e centri di ricerca, spazi di *coworking*, laboratori e sistema finanziario). In questo momento di crisi, le imprese che riusciranno maggiormente a far leva sul proprio ecosistema di riferimento, a riconnettersi al proprio *network* di conoscenze, saranno anche quelle che riusciranno a reagire più velocemente e a creare un vantaggio differenziale di lungo periodo, che le aiuterà cioè non soltanto a rispondere alla crisi ma anche a competere con successo negli anni a venire, creando una azione di sistema.

In tal senso, il primo progetto italiano di *cluster mapping* da noi condotto e riportato in questo volume sottolinea come l'appartenenza ad un *cluster* possa anche sostenere la crescita e il vantaggio competitivo delle imprese. In momenti di crisi come quello legato alla pandemia, la partecipazione attiva ad un *cluster* può rappresentare un elemento cruciale per la sopravvivenza stessa delle imprese. Come vedremo, il *cluster* può innanzitutto agire da acceleratore di processi, amplificando i processi imprenditoriali attraverso una più veloce identificazione e, soprattutto, selezione di opportunità progettuali valide e percorribili. L'impresa che partecipa al *cluster* ha una visione molto più ampia ed informazioni costantemente aggiornate sull'andamento e sui *trend* del mercato e della domanda (grazie al confronto sistematico e al *matchmaking* tra grandi e piccole imprese). Soprattutto in momenti di congiuntura negativa, le imprese che partecipano ai *cluster* mostrano una capacità superiore di identificazione di nuovi ambiti di applicazione della propria offerta o di possibilità di sviluppo di prodotti e servizi innovativi. In secondo luogo, il *cluster* è un facilitatore di *knowledge sharing* e contaminazione di risorse e competenze. L'appartenenza ad un *cluster* facilita i meccanismi di identificazione ed esecuzione delle opportunità imprenditoriali grazie alla sistematica contaminazione di idee, conoscenze e risorse che avviene tra i soggetti interni al *cluster*, e con i diversi attori del territorio o di altri *cluster* geograficamente e industrialmente contigui. Le imprese appartenenti al *cluster* mostrano due capacità fondamentali in questo senso: l'*absorptive capacity* e la *combinative capacity*. La prima si riferisce alla capacità di assorbire costantemente risorse e competenze dal contesto settoriale locale – in cui si ha una sedimentazione di sapere tacito e abilità idiosincratice – ma anche dal più ampio ambiente esterno, nutrendo, rinforzando e ravvivando costantemente lo stock di risorse e competenze aziendali. La seconda è la capacità di ricombinare sapientemente risorse e competenze prettamente tradizionali con prassi, tecnologie e *asset* provenienti da ambiti industriali e geografici distanti. In terzo luogo, come emerge dai dati contenuti in questo volume, il *cluster* è un ponte tra grandi imprese, piccole e medie imprese e *startup*. Per le *startup* e le piccole imprese i vantaggi sono in particolare legati alla possibilità di parlare con le grandi imprese e, soprattutto, poter parlare con per-

sone all'interno delle stesse ad elevato potere decisionale. Il potersi presentare come membro del *cluster* dà alla piccola o nuova impresa un vantaggio di immagine e la credibilità necessaria per far sì che la grande impresa sia molto più disponibile al dialogo e al confronto, con potenziali e vantaggiose ricadute di *business* per entrambe le parti. La grande impresa, a sua volta, può trarre enormi vantaggi dal contatto con le *startup* e le piccole e medie imprese, soprattutto per la possibilità di identificare soluzioni verticali e specialistiche che le grandi non sono in grado di sviluppare e offrire sul mercato. Da ultimo, il *cluster* è certamente un promotore di *welfare* sociale. Infatti, in letteratura si è dimostrato come il *cluster* possa favorire la creazione di valore non solo economico ma anche sociale. Nella definizione delle proprie strategie, il *cluster* va solitamente ad identificare e colmare alcuni *gap* dell'ambiente in cui le imprese operano grazie ad azioni collaborative e sistematiche tra tutti gli attori coinvolti (istituzionali, politici, accademici, ecc.). È chiaro, quindi, come soprattutto in momenti di crisi ed incertezza come quello che stiamo vivendo, il *cluster* possa favorire ed accelerare il dialogo ed il confronto tra gli attori cercando soluzioni alle varie problematiche che emergono e creando opportunità per le imprese coinvolte, soprattutto quelle di più piccola dimensione.

Il cambio di paradigma necessario per far ripartire la competitività del sistema imprenditoriale italiano non è sicuramente semplice e richiede alle aziende un processo evolutivo interno spesso lungo ed oneroso, ma al contempo necessario per assicurare all'azienda stessa un futuro sostenibile, in risposta ad un contesto sempre più sfidante ed in continuo cambiamento.

La ricerca e il mantenimento del vantaggio competitivo passano attraverso una progressiva focalizzazione sul *core business*, ovvero su un graduale processo di sviluppo e acquisizione di competenze altamente distintive e specializzate, grazie alle quali massimizzare il proprio vantaggio competitivo sul mercato. Ulteriore elemento distintivo è rappresentato dalla capacità di focalizzarsi sul *core business*, ma al contempo di far leva sulle proprie competenze specifiche per muoversi nelle cosiddette adiacenze di *business*, in un'ottica di *extendable core*. Grazie alla capacità di leggere l'ambiente esterno, e coglierne i principali *trend* sociali, di *business* e tecnologici in atto, le imprese sono così in grado di adattare ed estendere il proprio modello di *business* ampliando i confini della propria attività verso aree adiacenti, sfruttando i punti di forza ma restando comunque fedeli al proprio *core business*, alla propria specializzazione. È chiaro quindi come anche in un momento così incerto come quello che stiamo vivendo, sono queste le aziende che riescono e riusciranno ad utilizzare le proprie *transferable skill* sviluppate ed acquisite in anni di lavoro per aggiungere valore sia alla propria azienda che ad altri settori limitrofi, sviluppando nuovi prodotti/servizi o nuovi *business* per i propri clienti.

Il ridisegno della competitività richiede anche scelte organizzative *ad hoc*, non solo legate alla accelerazione della digitalizzazione e alla *leader-*

ship adattiva di cui si è detto, ma anche ad un continuo adattamento della struttura e dei processi alle mutevoli condizioni del contesto in cui operare. Così come mostrato dalle da noi studiate in questo volume, le imprese che oggi vogliono ripensare con successo i propri modelli di business per la ripartenza competitiva, devono dedicare grande attenzione ed investimenti di risorse all'adozione di un comportamento che qui definiamo "adattivo". Un comportamento, cioè, attento e capace di modificarsi in ragione dei mutamenti sia interni che esterni alla propria organizzazione e che mirano ad adattarla e ripensarla costantemente per poterli affrontare al meglio. Da una parte, risulta, infatti, necessario sostenere e favorire l'implementazione delle decisioni e degli obiettivi strategici ed operativi identificati, con un'adeguata struttura organizzativa. Dall'altra è evidente come un'organizzazione flessibile sia più capace di adattarsi e rispondere più velocemente ai *trend* e alle dinamiche evolutive del mercato. Proprio per queste ragioni e questo atteggiamento proattivo, riteniamo che le imprese da noi studiate siano tra quelle più capaci di affrontare l'ambiguità di questo momento di crisi e trasformazione profonda, sviluppando prima delle altre idee innovative, e trasformando l'incertezza in opportunità imprenditoriali di produzione, servizio o commercio. In una visione strategica così orientata all'apertura e al cambiamento, risulta dunque essenziale innanzitutto l'adozione di strutture organizzative meno gerarchiche e più collaborative, in un'ottica di *network* "agile", che esalti le competenze, la creatività e le iniziative individuali.

Consapevoli della velocità crescente con cui evolveranno i mercati, le tecnologie e le relative opportunità di business dopo la pandemia, sarà necessaria una innovazione costante di prodotto e di servizio ad ampio spettro. Ciò è già confermato dalle imprese iper-competitive da noi studiate, per le quali l'innovazione passa soprattutto da una conoscenza approfondita del mercato e una costante attenzione ai nuovi *trend* nella domanda che guidano le esigenze e le preferenze della società e quindi dei clienti, sia attuali che potenziali. Grande attenzione ed investimenti vengono ad esempio dedicati alla creazione di reparti di *trend scouting* e *analysis*, per comprendere ed intercettare le dinamiche e l'evoluzione delle esigenze, sia lato domanda che lato offerta, in maniera sempre più efficace.

Non solo innovazione di servizio, ma anche innovazione aperta e collaborativa. Il tempo dell'innovazione sviluppata dentro i confini dell'impresa o nei reparti di ricerca e sviluppo o sviluppo nuovi prodotti è finito. Sempre più si stanno consolidando pratiche di *open innovation*, cioè di apertura di una o più fasi del proprio *funnel* dell'innovazione verso l'ecosistema esterno per poter accedere a nuove idee, risorse, strumenti, competenze, *know-how* e tecnologie. Sarà fondamentale per le imprese in questo periodo attivare canali stabili di ascolto e di collaborazione per l'innovazione con i vari attori del proprio ecosistema, quali imprese, fornitori, distributori, clienti e università, frequentando le *community* di riferimento e le associazioni di cui si parte, o anche promuovendo *hackaton*, concorsi di idee, per aprirsi a stimoli lontani

dal *'business as usual'*. Sia le *startup* più innovative che le imprese più competitive da noi studiate in questo volume sono un chiaro esempio di come organizzare l'innovazione in maniera aperta e collaborativa.

Infine, le iper-competitive da noi studiate mostrano un forte radicamento nel contesto locale ma al contempo un grado di attenzione e di apertura alle dinamiche dei mercati globali che è cresciuto notevolmente negli ultimi anni. Parimenti, le *startup* più innovative, qui analizzate nel volume, si presentano sul mercato locale con modelli di business già replicabili e scalabili non solo in Italia ma anche all'estero. "Nasci globale o muori locale", come diceva Steve Blank nel 2014 a proposito della necessità indiscutibile delle *startup* di ambire fin dalla nascita ad una presenza internazionale. Nell'era post-Covid, la globalizzazione come la conosciamo quasi certamente non esisterà più. A detta di molti studiosi ed esperti di internazionalizzazione, il processo di globalizzazione dei mercati e dei flussi di capitale e di merci subirà per forza di cose una battuta d'arresto. L'insorgere della pandemia di Covid-19 ha però anche permesso di mettere in luce le enormi potenzialità offerte dalle tecnologie digitali nel favorire i flussi globali, quali l'e-commerce, le stampanti 3D o le videochiamate, in particolare per le piccole imprese.

Per queste ragioni, le imprese che saranno in grado di prestare una particolare attenzione alle dinamiche evolutive della globalizzazione saranno capaci di identificare nuove ed eventuali opportunità, sia internamente all'azienda che esternamente.

Sono queste le leve competitive che aiuteranno le imprese da noi studiate a reagire in fretta, e prima degli altri, all'epocale momento di trasformazione che stiamo vivendo.

Executive summary

L'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese del Terziario nasce nel 2018 su iniziativa di CFMT – Centro di Formazione Management del Terziario ed in collaborazione con l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness (LIUC – Università Cattaneo) per monitorare la competitività delle imprese e dei cluster operanti in Italia nell'ampio e diversificato mondo dei servizi.

Secondo il professor Michael E. Porter – massimo esperto di strategia e competitività al mondo – una nazione è competitiva se è in grado di creare valore condiviso, e quindi prosperità, sia per le sue imprese che per i suoi cittadini. L'Osservatorio ha quindi voluto studiare il livello competitivo delle imprese italiane per poter sviluppare e offrire ai manager e agli imprenditori nuovi strumenti e soluzioni pratiche per poter essere in grado di anticipare e affrontare le nuove tendenze e i cambiamenti in atto nello scenario economico e sociale nazionale ed internazionale, ed agire con efficacia sulla produttività del nostro Paese.

In particolare, lo studio ha adottato un framework di analisi (fig. 1) basato sul modello sviluppato da Porter¹ per l'analisi delle determinanti della competitività di un territorio e si compone di tre parti principali:

- l'ambiente competitivo (cap. 1);
- lo stato di sviluppo dei cluster (cap. 2);
- le strategie delle imprese (cap. 3).

Il primo capitolo si occupa dell'ambiente competitivo italiano e presenta i risultati della prima edizione italiana della “Harvard Business School Competitiveness Survey”². La survey è stata condotta per approfondire e analizzare la capacità delle imprese italiane di competere sui mercati glo-

1. Porter M.E. (2002), *Microeconomic of Competitiveness – The overall Framework*, Mimeo, Harvard Business School.

2. Harvard Business School (2016), Harvard Business School Survey on U.S. Competitiveness (2016): Methodology, November 2016. Testo disponibile al sito <https://www.hbs.edu/competitiveness/Documents/USComp-SurveyMethodology2016.pdf>.

bali ma soprattutto di cogliere la percezione e l'idea che i manager e gli imprenditori del mondo dei servizi ne hanno oggi. In generale, date le condizioni turbolente e poco favorevoli dello scenario italiano, si rileva un sentimento di incertezza rispetto al futuro della competitività del nostro Paese, in parte attribuibile ai due recenti momenti di recessione dell'economia e in parte sicuramente ereditato da fattori ben più radicati nel tempo.

I risultati, condivisi e validati con il Comitato Tecnico Scientifico del CFMT, hanno generato importanti riflessioni circa le prospettive delle imprese e dei manager italiani per i prossimi anni e aprono la strada ad interessanti opportunità di intervento strategico e competitivo.

Fig. 1 – Il framework sviluppato per le analisi dell'Osservatorio e basato sul modello di Michael E. Porter per l'analisi delle determinanti della competitività di un territorio

LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

CAP. 3 - LE IMPRESE E I MANAGER

Un focus sulle imprese che operano nel terziario in Italia ed in particolare sulle leve strategiche a disposizione dei manager per aumentare la competitività

LO SCENARIO COMPETITIVO

Cap. 2 - I Cluster

La distribuzione geografica delle imprese del terziario per aiutare le imprese e i manager a conoscere il proprio network di riferimento, capire lo sviluppo e l'evoluzione delle filiere, e i benefici derivanti da un cluster in termini di spillover e sinergie tra gli stakeholders

Cap. 1 - L'ambiente competitivo

Le condizioni microeconomiche dell'ecosistema in cui si trovano ad operare le imprese, e quindi gli imprenditori e i manager, del terziario in Italia

Il secondo capitolo si occupa dei cluster, cioè quelle aggregazioni regionali di imprese, fornitori, e istituzioni operanti in un particolare campo di attività, strettamente correlati tra loro, che secondo i più recenti studi scientifici sul tema (e.g. Delgado, Porter e Stern, 2014)³ contribuiscono positivamente alla crescita della competitività economica regionale, incoraggiando in particolare la crescita della produttività delle imprese, la capacità di innovazione e la formazione di startup e nuove imprese. Il capitolo presenta le evidenze e i risultati del primo progetto italiano di *cluster mapping* basato sulla metodologia sviluppata nel 2016 dal team guidato dall'Institute for Strategy and Competitiveness della Harvard Business School.

3. Delgado M., Porter M.E., Stern S. (2016), *Defining clusters of related industries*, "Journal of Economic Geography", 16(1), 1-38.

Il progetto offre una panoramica di tutti i cluster italiani, sia *traded* che *local*, e non solo a livello regionale ma, per la prima volta, anche provinciale. Grazie all'approccio tipicamente *bottom-up*, proprio della metodologia harvardiana, si sono potute studiare le diverse specializzazioni territoriali frutto di percorsi di sviluppo e crescita locale avvenuti negli ultimi decenni. Il progetto è stato sviluppato sulla base di tre obiettivi principali: fornire una profilazione dei cluster italiani a livello regionale e provinciale; fornire un confronto tra le specializzazioni regionali per analizzarne l'evoluzione negli ultimi anni; e infine approfondire le connessioni esistenti ed emergenti tra i diversi settori industriali a livello regionale. All'interno del capitolo è consultabile, per ciascuna regione italiana, una *dashboard* di sintesi che offre un'*overview* del profilo competitivo regionale e provinciale, e dei cluster più importanti e più in crescita del territorio. Il progetto ha anche permesso di dare evidenze delle nuove relazioni che si stanno creando tra i diversi settori e cluster italiani. In particolare, si sono studiate le cosiddette *industrie emergenti* – date dalla nascita di nuove supply chain o dalla riconfigurazione di supply chain esistenti – i nuovi collegamenti che stanno nascendo tra i *traded* e i *local cluster*, e i fenomeni di *servitization* e *productization* dati dalle nuove relazioni tra i settori manifatturieri e il mondo dei servizi.

Grazie ad una serie di interviste realizzate con imprenditori e manager attivamente coinvolti in iniziative di cluster regionali, si sono infine potute cogliere le nuove opportunità, i vantaggi e le difficoltà generati da questa partecipazione e dalle relative attività di *networking* con tutti gli attori dell'ecosistema imprenditoriale di riferimento.

Il terzo capitolo è dedicato al focus principale delle analisi dell'Osservatorio, ossia le imprese e i manager. Lo studio ha in particolare analizzato le scelte strategiche e competitive delle imprese più performanti – dette *ipercompetitive* – cioè quelle imprese che presentano un differenziale di redditività maggiore di almeno il 50% rispetto alla media del proprio settore, per tre anni di fila. Al tempo stesso, lo studio ha anche voluto fornire un nuovo punto di vista, mettendo in luce come alcune delle startup italiane più innovative degli ultimi anni stiano introducendo e valorizzando nuovi approcci strategici e nuovi modelli di business, ridefinendo le “regole del gioco competitivo”. Se da un lato le startup possono rappresentare per le imprese più “tradizionali” una minaccia, dall'altro possono, infatti, essere fonte di innovazione e ispirazione per impostare le strategie future.

Dopo un'analisi internazionale dei principali trend tecnologici, di business e sociali che stanno guidando e guideranno l'innovazione nei prossimi anni, si è proceduto con l'analisi di otto casi studio di ipercompetitive e otto startup, operanti negli stessi comparti del mondo dei servizi. Grazie al confronto dei relativi business model e delle scelte strategiche adottate dalle due tipologie di imprese, si sono identificate le principali leve competitive alla base del successo competitivo e di mercato di entrambe. Dallo studio, è inoltre emerso come lo stare al passo con il sempre più rapido ritmo di evo-

luzione e trasformazione dei mercati, delle tecnologie e dei consumatori, sia frutto di un processo profondo che ha origine innanzitutto nella creazione di una mentalità, di una cultura e di una leadership aziendale che consentono alle aziende di studiare a fondo il mercato e agire di conseguenza. A tal proposito la ricerca ha individuato alcuni cambi nella mentalità e nell'approccio strategico e operativo delle aziende che oggi alimentano i processi innovativi e mantengono alte le performance competitive. In particolare, le aziende di maggior successo ricercano un equilibrio tra i seguenti principi:

- *profitto e obiettivo*;
- *management e intrapreneurship*;
- *research & development e collaborative innovation*;
- *gerarchia e network*;
- *sistema aperto e sistema chiuso*.

Il libro si conclude con un focus tematico dedicato a due dei trend tecnologici chiave che stanno conquistando velocemente quote di mercato e che si prevede continueranno a crescere nei prossimi anni in maniera trasversale a più settori dell'economia: la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR). Grazie alle interviste effettuate con tre delle imprese italiane più all'avanguardia sul tema – sia in ambito B2C che B2B – il capitolo fornisce alcune considerazioni e *insights* circa i vantaggi e le principali difficoltà legate all'impiego in azienda di AR e VR nel contesto economico e culturale del nostro Paese.

1. La competitività italiana

1. Introduzione

La competitività delle nostre imprese è minata da una serie di sfide tra le quali la più eclatante e certamente meno controllabile dalle imprese stesse è quella della bassa competitività del contesto e del sistema Paese. L'Italia, da troppi anni, sta perdendo posizioni nella sfida competitiva globale.

Ciò fa sì che quelle imprese ultraperformanti che ancora popolano il nostro tessuto produttivo – e di cui si parlerà approfonditamente nel cap. 3 – siano competitive “nonostante” siano localizzate in un contesto industriale non competitivo.

“Nonostante” perché sono ancora molti i freni che il sistema Paese esercita sulla competitività delle nostre imprese, soprattutto su quelle meno capaci di esprimere un vantaggio competitivo robusto e sostenibile e che quindi nei migliori casi “resistono” anziché crescere e rafforzarsi.

Il capitolo, richiamata la rilevanza del tema nel paragrafo 2, introduce la survey “Compete” – prima edizione italiana della “Harvard Business School Competitiveness Survey”¹ – che abbiamo condotto con i manager e imprenditori associati al CFMT per approfondire e analizzare la capacità delle imprese italiane di competere sui mercati globali. Il capitolo prosegue poi con una valutazione delle performance competitive italiane attuali e future con un focus sulla capacità imprenditoriale del Paese basata sugli ultimi dati GEM-Global Entrepreneurship Monitor (paragrafo 3). Il paragrafo 4 introduce ed illustra i principali risultati e *insights* della survey, utili a capire non soltanto i “sintomi” ma anche le cause alla base delle sfide competitive del contesto economico in cui le imprese operano oggi. Il paragrafo si conclude con un focus sulle imprese ed in particolare su come il ruolo di manager e imprenditori influenza ed indirizza la competitività, e con alcune considerazioni di sintesi (paragrafo 5).

1. Harvard Business School (2016).

2. Perché occuparsi di competitività?

Il concetto di competitività e il ruolo che riveste nelle performance economiche di un Paese, risulta spesso poco chiaro o frainteso con altre teorie economiche.

Eppure, raggiungere un vantaggio competitivo reale e sostenibile richiede innanzitutto una chiara comprensione di cosa significhi “competitività” e di come poterla analizzare in maniera efficace. Tale chiarezza è la chiave per creare contesti economici che promuovano l’innovazione, l’efficienza e la prosperità.

Michael E. Porter definisce una nazione competitiva nella misura in cui crea le condizioni necessarie e sufficienti per far sì che le sue imprese competano con successo nel mercato domestico ed internazionale, allo stesso tempo mantenendo e migliorando sia le condizioni economiche e lavorative, sia lo standard di vita dei propri cittadini².

Entrambe le dimensioni della definizione – il successo competitivo e lo standard di vita dei cittadini – risultano fondamentali. Il Paese come business location acquisisce, infatti, competitività nella condizione in cui le imprese diventano più competitive e i salari e gli standard di vita aumentano. In altre parole, il segno distintivo di un’economia competitiva non è solo la prosperità, ma è la prosperità “condivisa”. Senza imprese di successo non può esserci un aumento dell’occupazione, né crescita del reddito a lungo termine.

L’unico modo per far sì che le aziende italiane diventino competitive a livello globale mantenendo alto il benessere sociale e lavorativo dei propri cittadini, è aumentare la produttività delle imprese attraverso la creazione di un alto valore di beni e servizi per unità di risorse umane, naturali e di capitale impiegate. In tal senso, non importa su cosa si compete, ma come si compete.

In quanto driver principale della crescita economica dei territori, un Paese deve, quindi, investire nella produttività a lungo termine sia delle proprie imprese che dei propri lavoratori, e affinché cresca la produttività è necessario lavorare sulla capacità innovativa delle singole imprese.

In sintesi, quindi, è di fondamentale importanza occuparsi di competitività perché:

- rappresenta la chiave per accrescere la prosperità di un Paese, di una regione, di un territorio;
 - non importa su cosa si compete, ma come si compete;
 - ciò che conta è quindi la produttività nell’uso del capitale umano, intellettuale, economico, tecnologico e fisico...;
- ...e perché cresca la produttività è necessario lavorare sulla capacità - innovativa delle singole imprese.

2. Porter M.E. (1990) “The competitive advantage of nations”, *Harvard Business Review*, 68, 2: 73-93.

2.1. La survey “Compete”

In tale ottica, l’Osservatorio ha condotto la prima edizione italiana della “Harvard Business School Competitiveness Survey”³, per approfondire e analizzare la capacità delle imprese italiane di competere sui mercati globali. I risultati dell’indagine ci hanno permesso di individuare le aree più critiche che affliggono oggi la competitività italiana e di identificare possibili programmi d’azione per ripristinare la vitalità dell’economia del nostro Paese.

La survey ha indagato le percezioni e le esperienze degli imprenditori e manager associati al CFMT – Centro Formazione Management del Terziario. In quanto quotidianamente coinvolti in prima linea in decisioni strategiche e operative aziendali, i partecipanti alla survey risultano essere tra gli attori centrali dell’ambiente competitivo nazionale ed internazionale.

Gli intervistati ricoprono per lo più posizioni dirigenziali e amministrative di alto livello in aziende di piccole, medie e grandi dimensioni, pubbliche o private, operative in quasi tutta Italia (con una maggior rappresentatività di Lombardia e Lazio).

In quanto associati del CFMT, le imprese partecipanti appartengono ai diversi settori del terziario italiano, dalle attività finanziarie e assicurative alle attività scientifiche e tecniche, dalla consulenza al commercio, dalle attività artistiche e di intrattenimento ai trasporti.

L’eterogeneità del panel di intervistati ha fatto sì che si potesse ottenere una visione ampia e attendibile dell’ambiente competitivo italiano.

3. Le determinanti della competitività in Italia

Prima di presentare i risultati dell’indagine, procediamo con una valutazione delle performance economiche italiane degli ultimi anni, basata sulla definizione di competitività fornita da Michael E. Porter, e con un’analisi dell’attività imprenditoriale italiana come driver per la crescita del nostro sistema economico, basata sull’ultima indagine condotta dal Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

3.1. Lo scenario competitivo attuale

Sono passati ormai più di 10 anni dalla crisi globale finanziaria che ha investito quasi tutte le economie occidentali e l’Italia viene definita oggi un’economia “in transizione” con deboli segnali di ripresa.

Come riportato in un recente studio dell’Istat sulla competitività dei settori produttivi⁴, il ciclo economico europeo, e quindi anche la nostra economia,

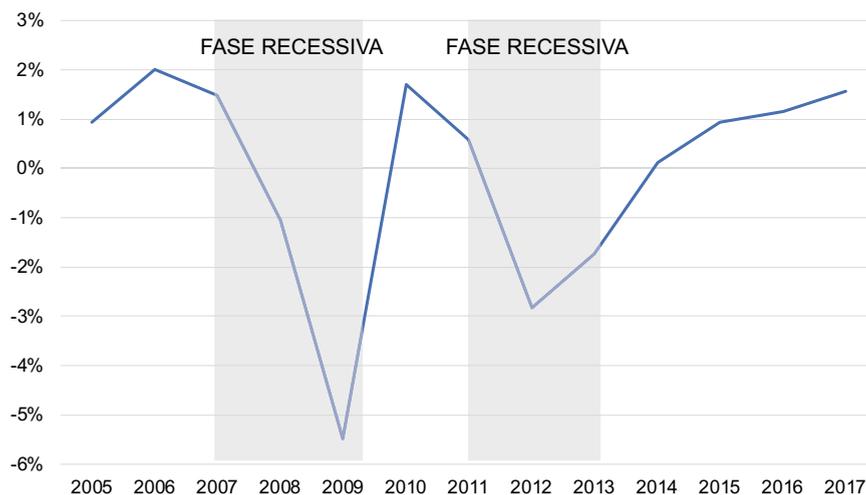
3. Harvard Business School (2016), Harvard Business School Survey on U.S. Competitiveness (2016): Methodology, November 2016. Testo disponibile al sito <https://www.hbs.edu/competitiveness/Documents/USComp-SurveyMethodology2016.pdf>.

4. Istat (2018), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi* (<https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2018/Rapporto-competitivita-2018.pdf>).

hanno attraversato due fasi recessive, prima nel 2008 e poi nel 2013. A seguito di tali flessioni, il tasso di crescita è stato contenuto ma costante.

Negli ultimi 10 anni, il tasso di crescita congiunturale del PIL, ad eccezione dei due momenti di recessione, ha registrato un andamento sempre positivo anche se inferiore rispetto alle precedenti fasi cicliche (fig. 1). Nel 2017, il PIL italiano è cresciuto dell'1,5%, segnando il massimo rialzo dal 2010, quando la crescita era stata dell'1,7%.

Fig. 1 – Andamento del PIL, anni 2005 – 2017 (valori concatenati con anno di riferimento 2010)



Fonte: elaborazione su dati Istat.

Il tasso di crescita della produttività riportato in figura 2 permette di cogliere l'apporto dei diversi fattori produttivi alla realizzazione dell'output produttivo: fattori primari – lavoro e capitale – e fattori legati agli effetti del progresso tecnico e di altri fattori propulsivi della crescita, tra cui i miglioramenti nella conoscenza e nei processi produttivi. Il valore aggiunto misura l'output della produttività del lavoro, del capitale e della produttività totale dei fattori.

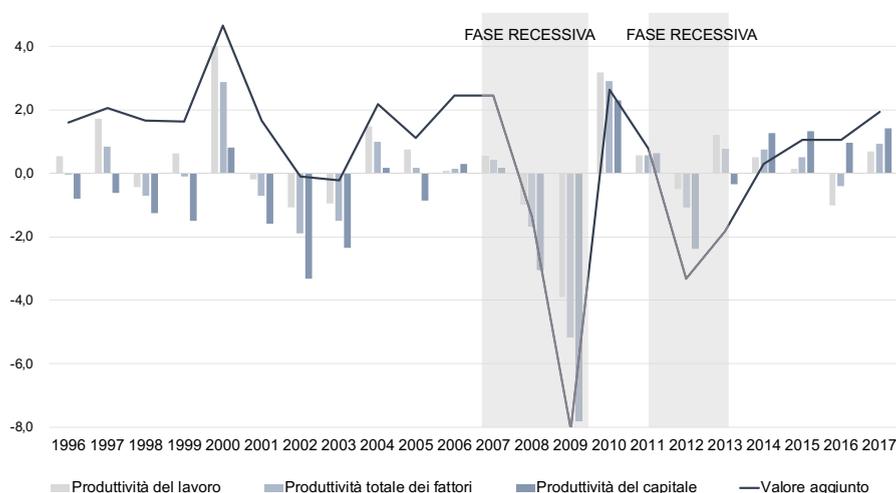
Nel periodo 1996-2017, la produttività del lavoro è cresciuta in media dello 0,3% annuo. Dopo un calo dello 0,1% nel 2016, è tornata a crescere nel 2017 dello 0,7%. La produttività del capitale ha segnato una significativa diminuzione pari allo 0,8% medio annuo. Tra il 2014 e il 2017 ha però recuperato punti percentuali, con una crescita media annua dell'1,2%.

Nello stesso arco di tempo, anche la produttività totale dei fattori registra un calo medio annuo, pari allo 0,1%. L'andamento è caratterizzato però da una dinamica profondamente scostante, con una riduzione dello 0,9% tra il

2003 e il 2009, e un aumento dello 0,7% tra il 2010 e il 2015. Nel 2017 è poi cresciuta dello 0,9% dopo una riduzione dello 0,4% dell'anno precedente.

L'aumento del valore aggiunto registrato tra il 1996 e il 2017 (+0,6% medio annuo) è imputabile quasi esclusivamente all'accumulazione di capitale (che ha contribuito per 0,5 punti percentuali) e in minima parte all'impiego del fattore lavoro (con un contributo di 0,2 punti percentuali). Il contributo della produttività totale dei fattori è stato invece lievemente negativo (-0,1 punti percentuali). A sua volta, il contributo del capitale è dovuto principalmente alla componente materiale non-ICT (0,4 punti percentuali), mentre è stato minimo l'apporto della componente ICT e di quella immateriale non-ICT.

Fig. 2 – Andamento del valore aggiunto e della produttività, anni 1996-2017 (tassi di variazione logaritmici)



Fonte: elaborazione su dati Istat.

La tendenza ad attribuire la scarsa produttività dell'economia italiana all'impatto dei due momenti recessivi (2008 e 2013) è comprensibile e condivisibile. L'analisi più ampia effettuata sugli anni 1996-2017 evidenzia però come l'andamento della produttività non fosse già incoraggiante negli anni precedenti.

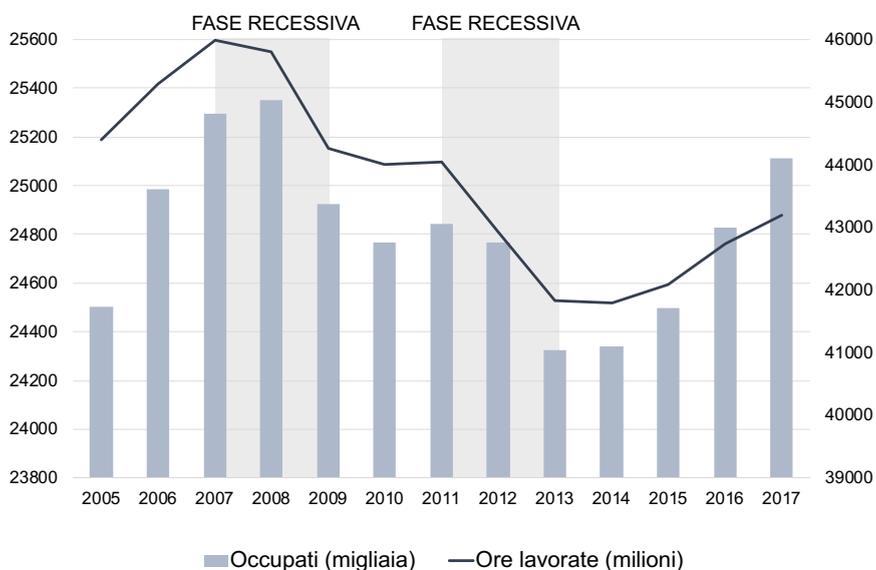
Inoltre, come sottolineato anche dall'OCSE nel rapporto "Compendium of Productivity Indicators 2018"⁵, dai dati sulla produttività italiana emerge un'ulteriore criticità. Negli ultimi anni, sebbene la debole ripresa economica abbia portato ad un aumento dell'occupazione e delle ore lavorate (fig. 3), i

5. OECD (2018), *OECD Compendium of Productivity Indicators 2018*, OECD Publishing, Paris (<https://doi.org/10.1787/pdtvy-2018-en>).

nuovi posti di lavoro riguardano per la maggior parte attività e settori con un basso indice produttivo: ristorazione e servizi di alloggio, attività domestiche (i.e. famiglie come datori di lavoro) e attività di assistenza e lavoro sociale. In tutti e tre i casi si tratta di comparti con una produttività inferiore alla media.

Queste sono anche quelle attività che secondo la U.S. Benchmark Cluster Definitions⁶ appartengono ai *local cluster* (con la sola eccezione dei servizi di alloggio). I *local cluster*, a differenza dei *traded cluster* che servono mercati nazionali ed internazionali, sono quei gruppi di imprese che servono principalmente il mercato locale e non sono quindi esposti alla competizione internazionale. Generalmente, i *local cluster* offrono posizioni lavorative con salari mediamente più bassi rispetto ai *traded* e contribuiscono quindi in maniera inferiore all'aumento dei livelli di competitività del Paese.

Fig. 3 – Occupati e ore lavorate, anni 2005-2017



Fonte: elaborazione su dati Istat.

Come già sottolineato, competitività è anche espressione di “prosperità condivisa”. I dati sui redditi pubblicati dal Dipartimento delle Finanze per l’anno 2016 ci offrono a tal riguardo una panoramica della situazione italiana.

Il reddito complessivo totale dichiarato ammonta a circa 843 miliardi di euro – in aumento di 10 miliardi rispetto all’anno precedente – per un valore

6. Delgado M., Porter M.E., Stern S. (2016), “Defining clusters of related industries”, *Journal of Economic Geography*, 16(1), 1-38.

medio di 20.940 euro – in aumento dell' 1,2% rispetto al reddito complessivo medio dichiarato l'anno precedente.

Si notano però crescenti disuguaglianze sociali e regionali. Nel 2016, il 45% dei contribuenti ha dichiarato un reddito complessivo inferiore ai 15.000 euro mentre solo il 5,3% dichiara più di 50.000 euro. Addirittura, i soggetti con reddito superiore ai 300.000 euro rappresentano solo lo 0,1% del totale dei contribuenti italiani.

Dal punto di vista regionale, la Lombardia si conferma in vetta alla classifica del reddito medio complessivo più elevato – pari a circa 24.750 euro – mentre la Calabria chiude la classifica con il reddito più basso – pari a 14.950 euro. Inoltre, anche nel 2016 il reddito medio delle regioni del Sud risulta in crescita rispetto all'anno precedente, anche se a un ritmo più lento rispetto alla media nazionale.

I dati trovano conferma nei valori dell'indice di Gini, che misura la disuguaglianza nella distribuzione del reddito. L'Italia presenta un coefficiente di Gini in crescita lieve ma sensibile dal 1995 ad oggi, e dal 2005 sempre superiore alla media europea. Nel 2016 registrava un valore pari a 33,1% – massimo livello raggiunto dal 1995 ad oggi – a fronte di una media europea del 30,8%. Nel 2017 è lievemente calato passando al 32,8% (Dati Eurostat, 2018).

Lo stesso divario che troviamo a livello sociale e regionale, lo si riscontra anche tra le piccole e grandi imprese italiane.

Il tessuto imprenditoriale italiano ha registrato negli ultimi anni un progressivo aumento del tasso di natalità delle imprese che dal 6,7% del 2010 è passato al 7,3% del 2015. Nello stesso arco di tempo, è però aumentato anche il tasso di mortalità delle imprese che è passato dal 7,8% all'8,9%, segnando turnover di conseguenza negativi.

Dal 2015, l'Istat presenta tali statistiche anche per intensità tecnologica delle attività manifatturiere e contenuto di conoscenza dei servizi, adottando la classificazione fornita dall'Eurostat e dall'OCSE. Nel 2015 la manifattura ad alta tecnologia ha dimostrato tassi di natalità e mortalità inferiori a quelli delle attività a bassa tecnologia dimostrando una diffusa difficoltà nell'investire con successo in settori a più elevata intensità tecnologica.

Situazione opposta nei servizi – sia tecnologici che di mercato – ad alto contenuto di conoscenza che registrano tassi di natalità nettamente superiori agli altri comparti (rispettivamente del 10,2 e 8%), ma anche tassi di mortalità più elevati (del 9,6 e del 9,8%).

Tra il 2014 e il 2015 la natalità delle imprese è aumentata soprattutto nelle regioni del Mezzogiorno dove si registra il tasso di natalità più alto (8,8% nel 2015). Più contenuti gli aumenti nelle altre ripartizioni regionali: nel Nord-Ovest si passa da 6,5% del 2014 a 6,6% del 2015, nel Nord-Est da 5,8 a 5,9% e nel Centro da 7,7 a 7,8%.

Le piccole e medie imprese (PMI) sono tradizionalmente considerate il motore dell'economia italiana. Negli ultimi anni, tuttavia, le piccole impre-

se sono quelle che hanno sofferto di più e che hanno maggiormente faticato nel mantenere e creare posti di lavoro. Solo tra il 2012 e il 2016 le micro e piccole imprese hanno infatti perso complessivamente circa il 5% degli addetti e si sono ridotte in numero del 3%. Le grandi imprese – quelle con più di 250 addetti – hanno invece segnato la crescita maggiore, aumentando il numero di addetti del 5,6% e creando quindi un maggior numero di posti di lavoro (tab. 1)⁷.

Tab. 1 – Andamento del numero degli addetti e delle imprese per categoria dimensionale, anni 2012-2016

	NUMERO ADDETTI				NUMERO IMPRESE			
	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese
2012	7.803.370	3.341.020	2.088.952	3.488.868	4.229.730	187.514	21.606	3.602
2013	7.657.247	3.219.483	2.074.730	3.475.332	4.185.081	180.464	21.385	3.583
2014	7.497.641	3.134.894	2.058.163	3.498.611	4.158.660	175.742	21.106	3.579
2015	7.493.481	3.145.030	2.068.243	3.583.121	4.136.831	176.332	21.256	3.666
2016	7.566.039	3.283.351	2.150.625	3.684.503	4.180.870	184.098	22.156	3.787
	-3%	-1,7%	3,0%	5,6%	-1,2%	-1,8%	2,5%	5,1%

Fonte: elaborazione su dati Istat.

3.2. L'attività imprenditoriale in Italia

L'attività imprenditoriale è fondamentale per l'economia e la società di un Paese. La pressione competitiva esercitata dall'ingresso di nuove imprese nel mercato crea, infatti, un inestimabile stimolo all'efficienza e all'innovazione delle imprese già presenti e all'emersione di talenti imprenditoriali.

Il Progetto Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁸ è riconosciuto come la più autorevole indagine internazionale sull'imprenditorialità condotta a livello globale con cadenza annuale con l'obiettivo di analizzare in modo sistematico lo sviluppo di nuova imprenditorialità come driver per la crescita dei sistemi economici nazionali e guidare la formulazione di policies per stimolare l'attività imprenditoriale. Il primo rapporto è stato lanciato

7. Micro impresa è un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro; piccola impresa è un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro; media impresa è un'impresa che occupa meno di 250 persone, realizza un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro; grande impresa è un'impresa che occupa più di 250 persone, realizza un fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro.

8. Global Entrepreneurship Research Association (2018), *Global Report 2017/2018* (<https://www.gemconsortium.org/report/50012>).

nel 1999 e comprendeva l'analisi in 10 Paesi, 8 membri dell'OCSE, tra cui anche l'Italia.

L'indagine consente di ottenere una raffigurazione chiara e completa dell'attività imprenditoriale presente in un Paese e tiene conto del diverso livello di sviluppo economico dei Paesi coinvolti in linea con la categorizzazione proposta da Porter, Sachs e McArthur⁹: le economie *factor-driven*, quelle *efficiency-driven* e le economie *innovation-driven*. L'Italia rientra in quest'ultima categoria, cioè quella guidata dall'innovazione, in cui l'attività delle imprese si basa su conoscenza e tecnologia ed in cui i servizi sono sufficientemente sviluppati rispetto ai settori agricolo ed industriale.

Il principale indicatore elaborato ed utilizzato da GEM è il tasso di nuova imprenditorialità (TEA-Total early stage Entrepreneurial Activity) che misura la percentuale di popolazione adulta – compresa tra i 18 e i 64 anni – che sta avviando o ha avviato un'attività imprenditoriale da meno di tre anni e mezzo. Il tasso viene perfezionato con informazioni relative a:

- motivazione alla base dell'iniziativa imprenditoriale: necessità – quando l'attivazione imprenditoriale è indotta dall'assenza di alternative occupazionali, o opportunità – quando l'attivazione imprenditoriale è associata all'incremento o mantenimento del proprio reddito o ad un desiderio di indipendenza;
- inclusività di genere e di età;
- impatto sul business, in termini di creazione di posti di lavoro, innovazione e settori industriali coinvolti.

In Italia¹⁰, dopo il calo registrato tra il 2007 e il 2010, il TEA è cresciuto gradualmente assestandosi, tra il 2014 e il 2017, su valori che oscillano tra il 4% e il 5%. In linea con gli altri Paesi *innovation-driven*, si nota poi come la componente di imprenditorialità per opportunità sia strutturalmente quella più rilevante rispetto a quella per necessità.

Nel confronto internazionale, l'Italia si colloca nel 2017 tra le ultime posizioni, davanti alla Francia e dietro a Giappone, Grecia e Germania. Tra i Paesi in vetta alla classifica, Israele, Corea del Sud, USA e Canada. L'unico paese dell'Unione Europea noto per la vivacità imprenditoriale è l'Estonia, grazie soprattutto ad iniziative nell'ambito dell'Information and Communication Technology.

Nel nostro Paese si rileva una forte discrepanza tra intenzione imprenditoriale – cioè l'interesse verso l'attività imprenditoriale – e propensione im-

9. Porter M.E., Sachs J.J., McArthur J. (2002), "Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development", in *The Global Competitiveness Report 2001-2002*, edited by M.E. Porter, J.J. Sachs, P.K. Cornelius, J.W. McArthur and K. Schwab, 16-25. New York, NY: Oxford University Press.

10. Università Politecnica delle Marche (2018), *Global Entrepreneurship Monitor Italia – 2018* (<https://www.fondazione-merloni.it/wp-content/uploads/2018/06/Rapporto-GEM-Italia-2018.pdf>).

prenditoriale – cioè l’effettiva messa in pratica dell’intenzione. Mentre la prima risulta in linea con la media europea, la seconda risulta poco oltre la metà del valore europeo. Se infatti da una parte il valore sociale attribuito all’imprenditorialità in Italia risulta in linea con il resto dei paesi europei e quindi determina un’elevata intenzione imprenditoriale, dall’altra alcuni fattori soggettivi di scoraggiamento ne limitano la messa in atto. Tali fattori riguardano la percezione relativa alla presenza di opportunità imprenditoriali, la paura di fallire e la percezione dell’adeguatezza delle capacità possedute al fine di avviare una nuova iniziativa imprenditoriale. Negli ultimi anni, i momenti di recessione economica del Paese hanno influito negativamente su ognuno di essi, allontanandoli significativamente dalla media europea (in particolar modo la paura di fallire). Un altro importante fattore che spiega il gap con la media europea è legato alle carenze del sistema scolastico universitario. Nei paesi avanzati vi è, infatti, in generale, una relazione positiva tra propensione imprenditoriale e numero di laureati. L’Italia, ad oggi, risulta essere tra i paesi europei con la più bassa percentuale di laureati sulla popolazione adulta.

Per quanto riguarda l’inclusività, in Italia, come nel resto del mondo, il divario di genere risulta significativo. Nel 2017 l’indice TEA maschile è risultato superiore al 6% mentre quello femminile addirittura inferiore al 2,5%. Rispetto alla distribuzione per fasce d’età, il numero più elevato di imprenditori è concentrato nella fascia 35-44 a cui seguono le fasce 45-54 e 25-34. Interessante notare come nelle fasce 35-44 e 18-24 prevalga l’imprenditorialità per opportunità mentre nella fascia 25-34 sembri essere più rilevante l’imprenditorialità per necessità, a conferma delle crescenti difficoltà occupazionali che hanno caratterizzato questa fascia di popolazione negli ultimi anni.

In linea con i dati Istat, l’impatto sul business si è concentrato anche nel 2017 principalmente sui comparti dei servizi al consumo, quali il commercio e la ristorazione, e dei servizi professionali. Risulta ancora molto basso l’impatto della nuova imprenditorialità sui settori a medio/alto contenuto tecnologico.

In termini di aspettative di crescita, la maggioranza degli imprenditori italiani si aspetta una crescita occupazionale tra 1 e 5 nuovi posti di lavoro nei prossimi cinque anni, dato non in linea con gli altri paesi *innovation-driven* dove le aspettative sono più basse (0 nuovi posti di lavoro) o più elevate (più di 6 nuovi posti di lavoro). A tal proposito, è opportuno considerare come i nuovi modelli di business che stanno emergendo grazie all’implementazione di nuove tecnologie, spesso consentano agli imprenditori di lavorare da soli o con meno dipendenti rispetto ad alcuni anni fa.

In termini di innovazione, l’Italia registra un punteggio pari a 28,2%, inferiore rispetto alla media degli altri paesi *innovation-driven* dove un terzo degli imprenditori dichiara di offrire prodotti nuovi sul mercato e all’interno dei loro settori. Il tasso di innovazione risulta strettamente connesso alla presenza di politiche efficaci di protezione intellettuale, a un livello qualitativo del sistema educativo universitario più elevato, e a una maggior occupazione

in settori altamente tecnologici, come quello dell'Information and Communication Technology.

Di recente, GEM ha, inoltre, esteso il proprio significato di imprenditorialità includendo anche l'*intrapreneurship* (EEA-Entrepreneurial Employee Activity), ossia l'imprenditorialità che si manifesta in azienda da parte del personale ed in primo luogo dal management. L'Italia presenta, a tal proposito, un valore pari a meno della metà di quello dei paesi *innovation-driven*: solo il 2,4% dei dipendenti tra i 18 e i 64 anni dichiara di essere stato coinvolto in attività di *intrapreneurship* aziendale come lo sviluppo o il lancio di un nuovo prodotto/servizio o la creazione di una nuova business unit.

3.3. Uno sguardo al futuro della competitività italiana

Una nazione competitiva è una nazione in cui le imprese riescono a competere a livello nazionale e globale, innalzando al tempo stesso gli standard di vita dei propri cittadini. Oggi, l'economia italiana dà segnali positivi di incoraggiante crescita, anche se a un ritmo lento e sproporzionato e favorendo l'insorgere di preoccupanti disuguaglianze sociali.

L'Italia presenta quindi un problema di competitività? Quali sono le previsioni per la competitività italiana e qual è la percezione degli imprenditori e dei manager italiani?

Per rispondere a queste domande, abbiamo posto ai partecipanti le due domande che seguono, basate sul concetto "porteriano" di competitività:

- tra tre anni, le imprese italiane saranno più o meno in grado di competere sui mercati internazionali?
- Tra tre anni, le imprese italiane saranno più o meno in grado di assicurare ai propri collaboratori alte retribuzioni e benefit?

La figura 4 (a, b) riassume le risposte dei partecipanti: più del 50% prevede da qui a tre anni una diminuzione della competitività italiana causata da imprese meno competitive sui mercati globali, imprese non in grado di assicurare un aumento di retribuzioni e benefit ai collaboratori, o entrambi i fattori (riquadri rossi). Solo il 23% si è dimostrato ottimista, prevedendo un miglioramento di una o entrambe le dimensioni della competitività (riquadri verdi). Il restante 15% non si aspetta particolari cambiamenti nelle condizioni attuali (riquadro giallo).

Gli intervistati, inoltre, hanno espresso una maggior preoccupazione per i lavoratori che per le imprese: il 50% prevede, infatti, una flessione nella capacità delle imprese italiane di assicurare alte retribuzioni e benefit ai propri collaboratori, a fronte di un 25% che ipotizza una perdita di competitività delle imprese. Il risultato è specchio di una crescente sfiducia dei lavoratori nelle opportunità future offerte loro dal mercato del lavoro. Mentre le imprese possono contare su un ampio ventaglio di soluzioni strategiche e operative

che può aiutarle a riacquisire competitività sul mercato, i lavoratori percepiscono una forte pressione sulle loro condizioni lavorative e, di conseguenza, sul loro standard di vita, che tenderà ad aumentare nei prossimi anni.

Fig. 4a – La competitività italiana tra tre anni

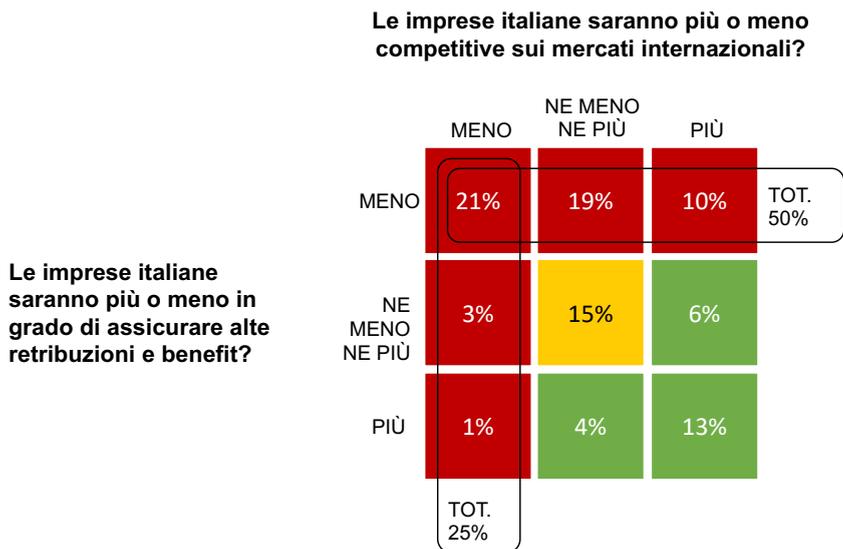
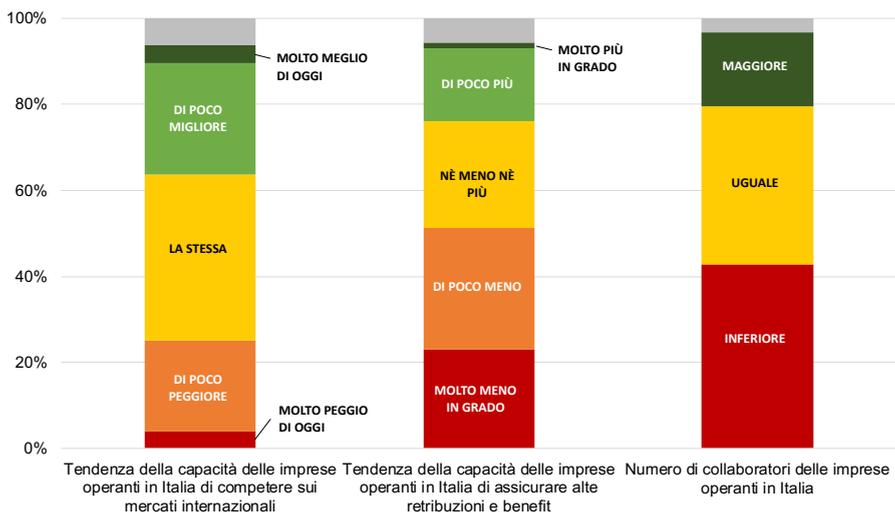


Fig. 4b – La competitività italiana tra tre anni



Abbiamo chiesto agli intervistati anche un'opinione sui livelli occupazionali futuri: quasi la metà – il 43% – ritiene che nei prossimi tre anni le imprese italiane ridurranno il numero dei collaboratori mentre solo il 17% ritiene che lo aumenterà. Il risultato è coerente con un andamento dell'economia italiana caratterizzato da una crescita lenta, da una pressione competitiva in aumento e da sviluppi tecnologici che condurranno le aziende a rivedere i propri assetti organizzativi.

4. I risultati della survey

4.1. Comprendere non solo i sintomi ma anche le cause

Nonostante numerosi segnali indichino negli ultimi anni un andamento incoraggiante della competitività italiana, si rileva un sentimento di incertezza tra i manager e gli imprenditori del terziario italiano rispetto al futuro della competitività italiana, in parte attribuibile ai due recenti momenti di recessione dell'economia e in parte ereditato da fattori ben più radicati nel tempo.

I risultati della survey permettono un'analisi non solo dei sintomi e delle percezioni di imprenditori e manager, ma anche un approfondimento delle cause alla base delle loro scoraggianti previsioni.

I fattori che influenzano le performance dell'ambiente competitivo imprenditoriale e trainano la produttività di un Paese sono molteplici e si possono suddividere in due macrocategorie: elementi “macro” ed elementi “micro”¹¹. I primi delineano il quadro aggregato dell'economia nazionale e afferiscono principalmente alla sfera politica del Paese, mentre i secondi delineano l'ambiente competitivo in cui le imprese si trovano ad operare, interessando quindi direttamente imprenditori e manager (cfr. Approfondimento “Gli elementi dell'ambiente competitivo” per un approfondimento su ciascun elemento).

Si è scelto di focalizzare la presente indagine sui 12 elementi “micro” dell'ambiente competitivo, quali, ad esempio, la sofisticatezza del management e delle *operation* aziendali, l'imprenditorialità e il livello di sviluppo dei cluster. Tale prospettiva ha permesso di dare evidenza dei punti di forza e di debolezza del contesto competitivo nazionale e di suggerire, di conseguenza, misure costruttive che imprenditori e manager potranno intraprendere nel prossimo futuro per ripristinare la vitalità dell'economia.

11. Porter M.E., Delgado M., Ketels C., Stern S. (2008), “Moving to a New Global Competitiveness Index”, *Global Competitiveness Report 2008-09*, World Economic Forum, 2008.

Approfondimento – Gli elementi dell’ambiente competitivo

Gli elementi “macro” della competitività:

- politica macroeconomica: solidità del bilancio pubblico, del tasso di interesse e delle politiche monetarie;
- efficacia del sistema politico: capacità del governo di approvare leggi efficaci;
- protezione dei diritti di proprietà fisiche e intellettuali e mancanza di corruzione;
- efficienza del quadro giuridico: costi legali e rapidità del processo giuridico;
- complessità del sistema tributario nazionale;
- sistema tributario delle società in grado di promuovere e attrarre investimenti per le aziende;
- sistema educativo secondario di secondo livello: accesso universale a istruzione di alta qualità, curricula che preparano adeguatamente gli studenti al mondo del lavoro.

Gli elementi “micro” della competitività:

- infrastrutture logistiche: livello qualitativo di autostrade, ferrovie, porti e aeroporti;
- infrastrutture delle comunicazioni: livello qualitativo di telefonia, Internet e data access;
- sistema educativo universitario e collegamenti con il mondo del lavoro;
- ambiente imprenditoriale: disponibilità di capitali per idee innovative, facilità di avvio attività di business, propensione alla condanna del fallimento;
- disponibilità di manodopera altamente qualificata;
- politiche di assunzione e licenziamento del personale che assicurino flessibilità al mercato del lavoro;
- infrastrutture per l’innovazione: livello qualitativo dei centri di ricerca, disponibilità di scienziati e ingegneri;
- regulation (oneri amministrativi e burocratici): regulation efficace e prevedibile senza aggravii per le imprese;
- livello di sviluppo dei cluster: concentrazioni di imprese, fornitori, e istituzioni operanti in un particolare campo di attività, con elevato livello di collaborazione interno;
- qualità del mercato dei capitali: facilità di accesso al credito per le imprese, allocazione del capitale nelle iniziative più redditizie;
- sofisticatezza del management e delle operation delle imprese: adozione di strategie, operation e strutture manageriali sofisticate;
- livello qualitativo del sistema sanitario.

4.2. La valutazione dell'ambiente competitivo italiano da parte di manager e imprenditori

Per ottenere una visione chiara e puntuale dell'ambiente competitivo italiano, abbiamo chiesto agli intervistati una valutazione di ciascun elemento competitivo rispetto al livello percepito di altre economie avanzate mondiali (fig. 5), e se gli stessi siano migliorati, deteriorati o rimasti uguali nel tempo (fig. 6).

In figura 5 e in figura 6, la minoranza cromatica del colore verde lascia poco spazio all'ottimismo. I risultati mostrano come gli intervistati non considerino l'ambiente competitivo italiano come un ambiente favorevole per le proprie imprese rispetto ad altre economie avanzate mondiali. L'unica eccezione viene rilevata con riferimento al livello qualitativo del sistema sanitario. La figura 6, inoltre, ci mostra come gli intervistati percepiscano una certa immobilità dei driver competitivi, con una maggioranza di elementi considerati né deteriorati né migliorati nel corso degli ultimi anni, bensì rimasti invariati. A tal proposito, l'unico elemento per il quale viene registrata una certa positività tra gli intervistati riguarda le infrastrutture delle comunicazioni.

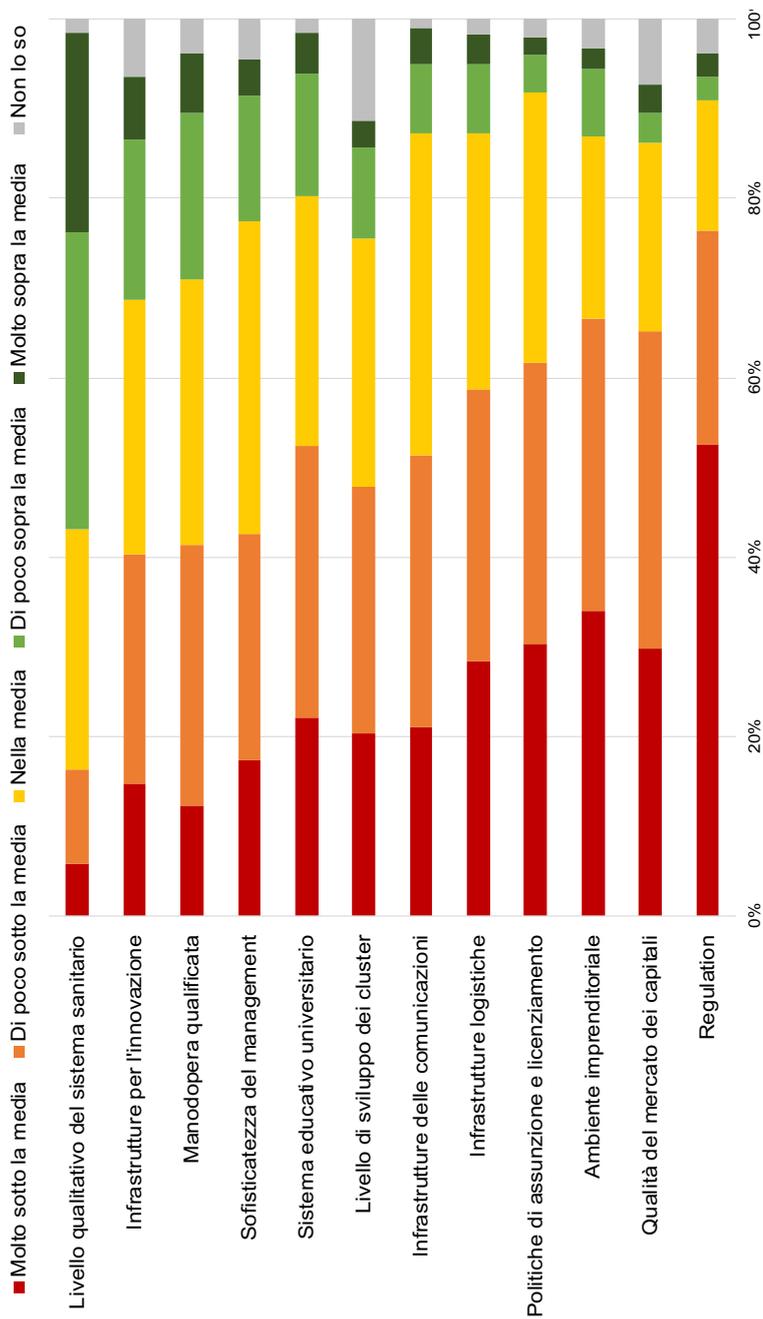
La figura 7 riassume la posizione attuale e prospettica di ciascun elemento competitivo italiano.

Gli intervistati percepiscono l'Italia come già debole e in declino rispetto ad una serie di importanti fattori, quali l'ambiente imprenditoriale, la regulation, il mercato dei capitali e la disponibilità di mano d'opera qualificata. L'unico punto di forza italiano – il livello qualitativo del sistema sanitario – è percepito in declino.

Alcuni punti di debolezza vengono, però, considerati in netto miglioramento – quali le infrastrutture per le comunicazioni e la flessibilità delle politiche di assunzione e licenziamento dei lavoratori – mentre altri elementi vengono percepiti come stabili nel tempo – quali ad esempio lo sviluppo dei cluster, le infrastrutture per l'innovazione, le infrastrutture logistiche e il sistema educativo universitario.

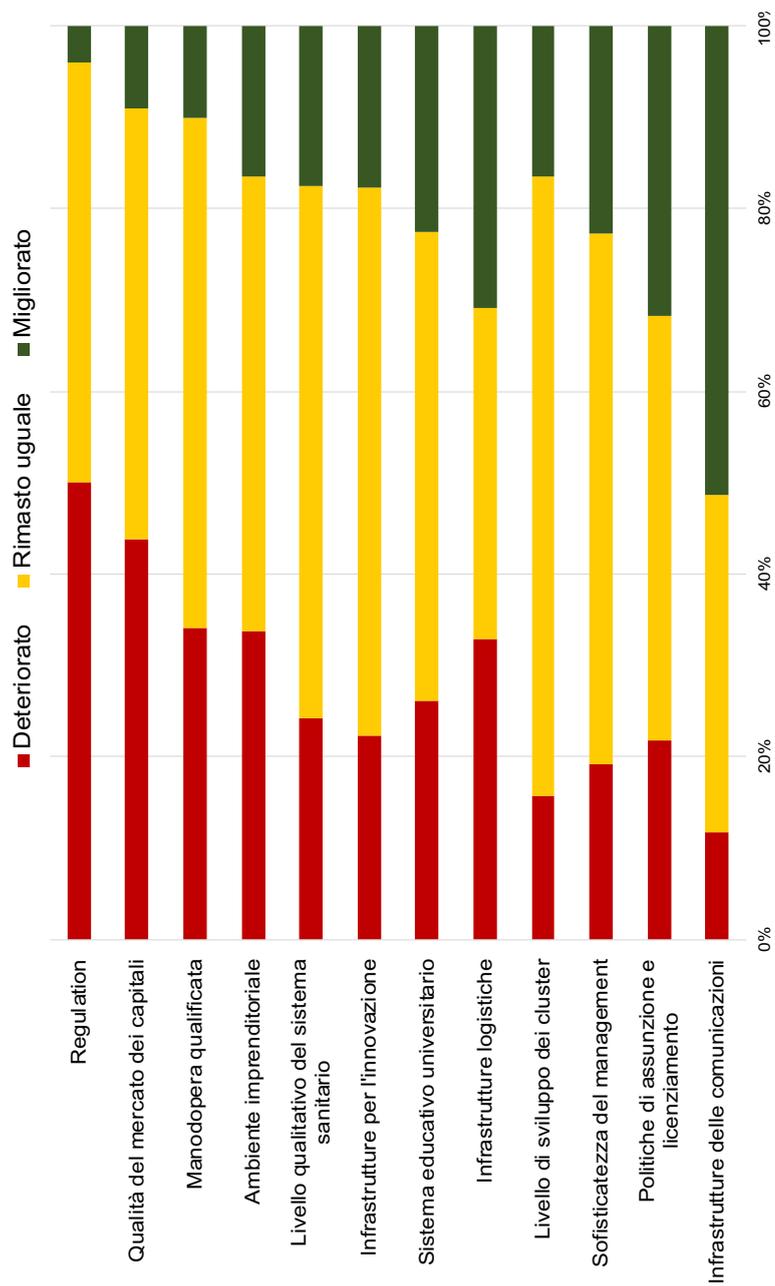
L'indagine ci permette anche di mettere in evidenza eventuali differenze tra le opinioni degli intervistati appartenenti a PMI o grandi imprese circa la posizione attuale del nostro ambiente competitivo (fig. 8). I box rosso scuro indicano che l'intervistato considera l'elemento competitivo molto più debole (di 6 o più punti percentuali) rispetto alla media riportata in figura 7. Al contrario, un box verde scuro indica che l'intervistato considera l'elemento molto più forte. Dai risultati appare immediatamente evidente come i partecipanti che lavorano in una PMI dimostrino un atteggiamento nel complesso più positivo, e forse fiducioso, rispetto a coloro che lavorano in una Grande Impresa. Interessante notare come, in particolare, le PMI abbiano una considerazione molto più positiva circa la sofisticatezza del management e delle *operation* delle imprese, dell'ambiente imprenditoriale e della disponibilità

Fig. 5 – Come valuta oggi l'ambiente competitivo italiano rispetto a quello di altre economie avanzate mondiali?



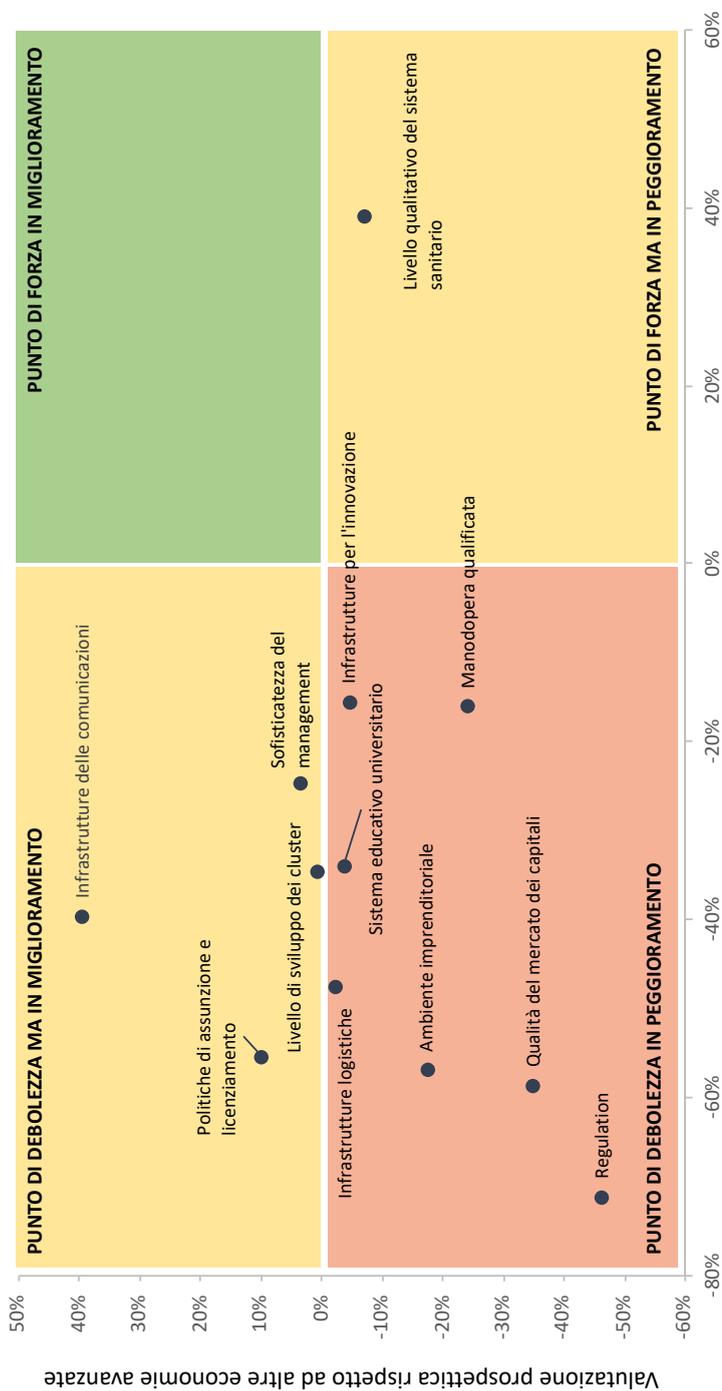
Nota: gli elementi sono ordinati in base alla differenza tra la percentuale di intervistati che ha risposto "di poco sopra la media" o "molto sopra la media" e la percentuale che ha risposto "di poco sotto la media" o "molto sotto la media". Tale differenza determina il posizionamento di ciascun elemento sull'asse orizzontale nella figura.

Fig. 6 – L'ambiente competitivo italiano è migliorato, peggiorato o rimasto uguale nel tempo?



Nota: gli elementi sono ordinati in base alla differenza tra la percentuale di intervistati che ha risposto "migliorato" e la percentuale che ha risposto "peggiorato". Tale differenza determina il posizionamento di ciascun elemento sull'asse verticale nella figura 7.

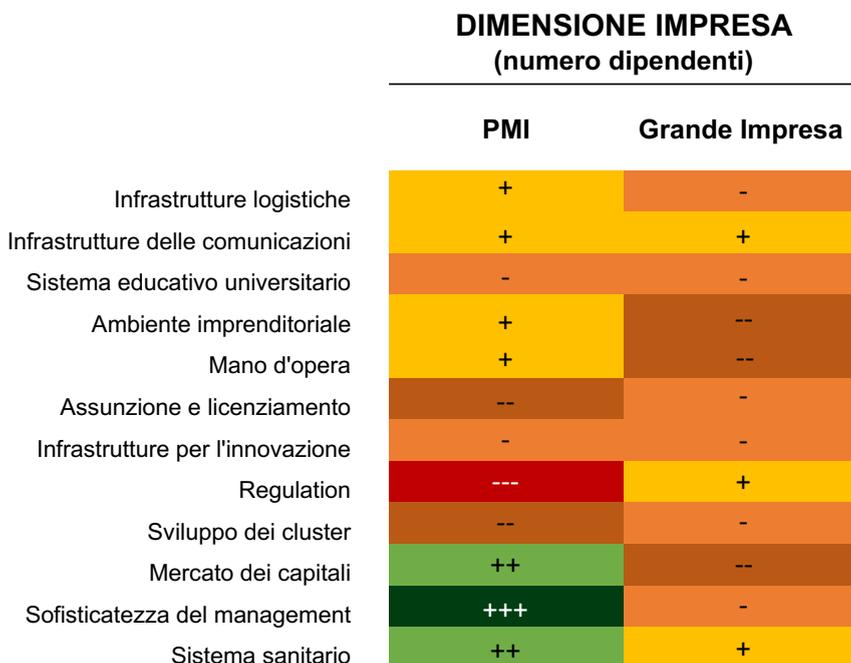
Fig. 7 – Posizione attuale e prospettica dell'ambiente competitivo italiano



Valutazione attuale rispetto ad altre economie avanzate

Nota: la posizione attuale e la posizione prospettica degli elementi competitivi è calcolata come la differenza tra la percentuale "verde" e la percentuale "rossa" delle figure 5 e 6, rispettivamente.

Fig. 8 – Valutazione dell'ambiente competitivo per classe dimensionale delle imprese



Rispetto alla media riportata in Figura 7 (asse orizzontale), gli intervistati appartenenti alla classe dimensionale PMI o Grande Impresa hanno posizionato l'elemento competitivo:



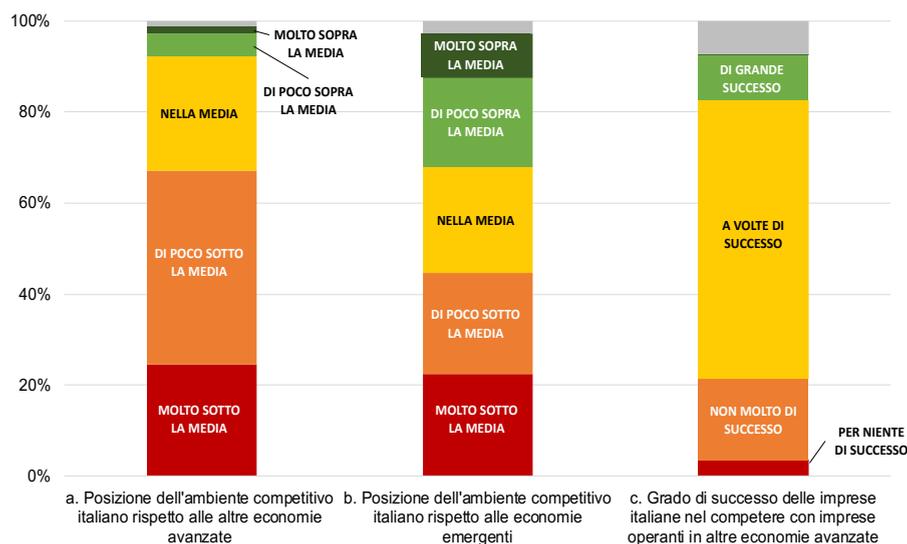
di mano d'opera altamente qualificata. Considerando che la maggioranza degli intervistati appartenenti a PMI ricoprono ruoli di direzione e amministrazione aziendale, il dato dimostra come tra i gli imprenditori italiani permana un sentimento di fiducia nelle potenzialità e nelle opportunità offerte dal nostro tessuto imprenditoriale.

Quando valutato nel suo complesso (fig. 9), l'ambiente competitivo italiano viene percepito in una posizione di debolezza rispetto alle altre economie avanzate mondiali, con il 25% degli intervistati che addirittura lo considera "molto sotto la media". La valutazione negativa si riduce quando confrontato con le economie emergenti, ma considerando che solo il 22% degli intervistati ha giudicato la situazione migliorata negli anni e quasi l'80% l'ha giudicata deteriorata o rimasta uguale, le prospettive future non si rivelano alquanto favorevoli.

In ogni caso, le imprese italiane pare riescano ad affacciarsi con successo sui mercati internazionali, seppur con poca frequenza. La grande maggioranza

degli intervistati (71%) considera, infatti, le esperienze delle imprese italiane nelle economie avanzate mondiali come esperienze di successo. Da considerare però che il 61% ha scelto di non sbilanciarsi troppo verso valutazioni ottimistiche, considerando le imprese italiane solo “a volte” di successo.

Fig. 9 – Valutazione dell’ambiente competitivo nel suo complesso e del grado di successo delle imprese italiane



4.3. Un focus sulle imprese

Dai dati presentati e dai risultati della survey, l’ambiente competitivo appare in una situazione incerta. Se da un lato l’economia dimostra deboli e disequilibrati segnali di crescita, dall’altra imprenditori e manager non appaiono molto ottimisti circa il futuro della competitività e prevedono, per i prossimi anni, una riduzione del loro benessere lavorativo e sociale.

In condizioni competitive turbolenti e imprevedibili come quelle in cui si trovano oggi a dover competere, le imprese italiane hanno bisogno di strumenti nuovi che possano aiutarle a cogliere le opportunità offerte dal mercato e a conquistare un vantaggio competitivo solido e duraturo.

L’indagine ha, quindi, deciso di completare l’analisi dell’ambiente competitivo con un focus sulle imprese per capire come il ruolo di imprenditori e manager stia oggi influenzando e indirizzando la competitività delle imprese italiane.

A tal riguardo, sono stati analizzati due ambiti principali:

- le priorità strategiche per il biennio 2018/2019 e le misure gestionali e organizzative adottate dalle imprese per raggiungere gli obiettivi futuri;
- i cluster e le attività di networking.

Il ruolo della leadership strategica

Per quanto riguarda le priorità strategiche (fig. 10), più della metà delle imprese (51%) ha dichiarato che darà priorità allo sviluppo e alla trasformazione digitale. Seguono in seconda e terza posizione l'innovazione di prodotto e servizio, e l'aumento dell'efficienza e la razionalizzazione di strutture e processi.

Ci sono poi ambiti decisamente meno considerati, quali ad esempio la crescita attraverso acquisizioni e incorporazioni (13%), l'integrazione a monte e/o a valle dei processi (6%), e l'esternalizzazione di funzioni o fasi del ciclo produttivo (3%).

Fig. 10 – Priorità strategiche delle imprese per il biennio 2018/2019



Per quanto riguarda il secondo ambito di analisi – le misure adottate dalle imprese – in letteratura¹² si è evidenziato il ruolo fondamentale giocato dalla “leadership strategica”. L'economia globale ha, infatti, creato le condizioni e fatto sorgere la necessità per imprenditori e top manager di adottare un approccio efficace di leadership strategica all'interno delle proprie organizzazioni.

Gli autori suggeriscono 6 principi (cfr. Approfondimento “I 6 principi della leadership strategica” per un approfondimento su ciascun principio e le rispettive componenti) che rappresentano una combinazione di sistemi gestionali, organizzativi e culturali che permettono l'adozione di un approccio di leadership strategica. L'implementazione e la condivisione di tutti e 6 i principi all'interno dell'organizzazione permettono alla stessa di cogliere le opportunità di crescita e di sviluppo offerte dal mercato e possono diventare di conseguenza fonte di vantaggio competitivo.

12. Ireland R.D., Hitt M.A. (2005), “Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership”, *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.

Approfondimento – I 6 principi della leadership strategica

Etica: Il management basa le proprie decisioni e incoraggia i propri collaboratori a prendere decisioni basate su valori di fiducia, onestà e integrità.

Controlli organizzativi: l'impresa ha sviluppato e applica un set bilanciato di controlli strategici (i.e. controlli finalizzati a verificare il trasferimento e la condivisione di diverse tipologie di informazioni a tutti i livelli aziendali al fine di favorire la formulazione di strategie competitive di successo per l'impresa) e di controlli finanziari (i.e. misure basate su principi contabili per monitorare e misurare il rendimento dell'impresa, e delle varie unità aziendali dove presenti, e dei rispettivi responsabili).

Competenze core: l'impresa dispone delle competenze "core" necessarie per lo svolgimento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi futuri. Il management incoraggia i propri collaboratori a utilizzare e condividere tali competenze e il loro talento in modo ottimale.

Human Capital: l'impresa investe nella formazione e nello sviluppo delle competenze necessarie per lo svolgimento delle attività e il raggiungimento dei propri obiettivi (i.e. training, corsi di formazione, ecc.). L'impresa, negli ultimi anni, ha, inoltre, incoraggiato l'assunzione di collaboratori provenienti da paesi culturalmente differenti dal proprio.

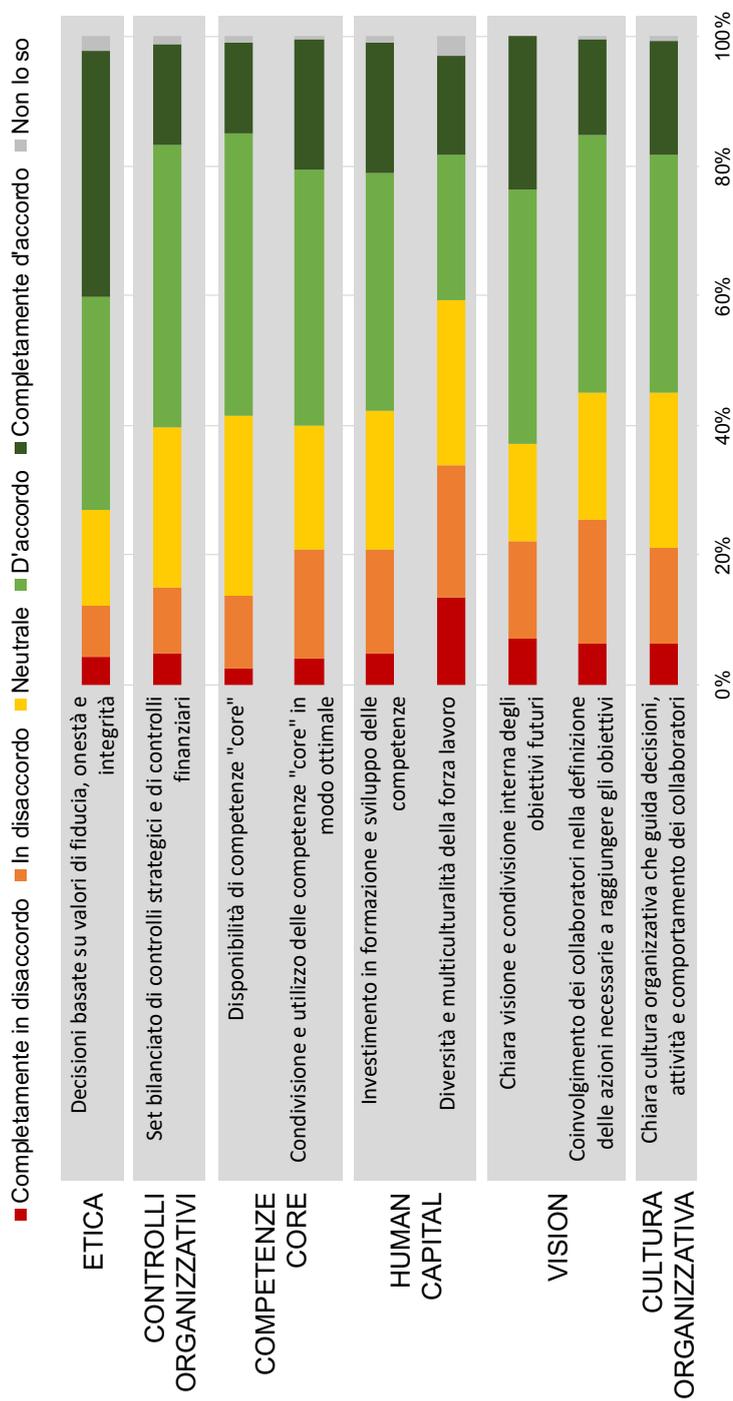
Vision: l'impresa ha una chiara visione circa gli obiettivi futuri, li condivide abitualmente al proprio interno e coinvolge i propri collaboratori nella definizione delle azioni necessarie a raggiungerli.

Cultura organizzativa: l'impresa ha una chiara cultura organizzativa (i.e. il set di ideologie, simboli e valori condivisi all'interno dell'organizzazione) all'interno della quale vengono prese decisioni, svolte attività e gestito il comportamento dei propri collaboratori.

Nel complesso, le imprese intervistate dimostrano un ottimo grado di implementazione dei 6 principi di leadership strategica (fig. 11): per ciascuna componente, infatti, più del 50% degli intervistati ha dichiarato di adottarla con regolarità, con la sola eccezione della diversità e multiculturalità della forza lavoro che ancora non sembra essere una priorità organizzativa delle aziende.

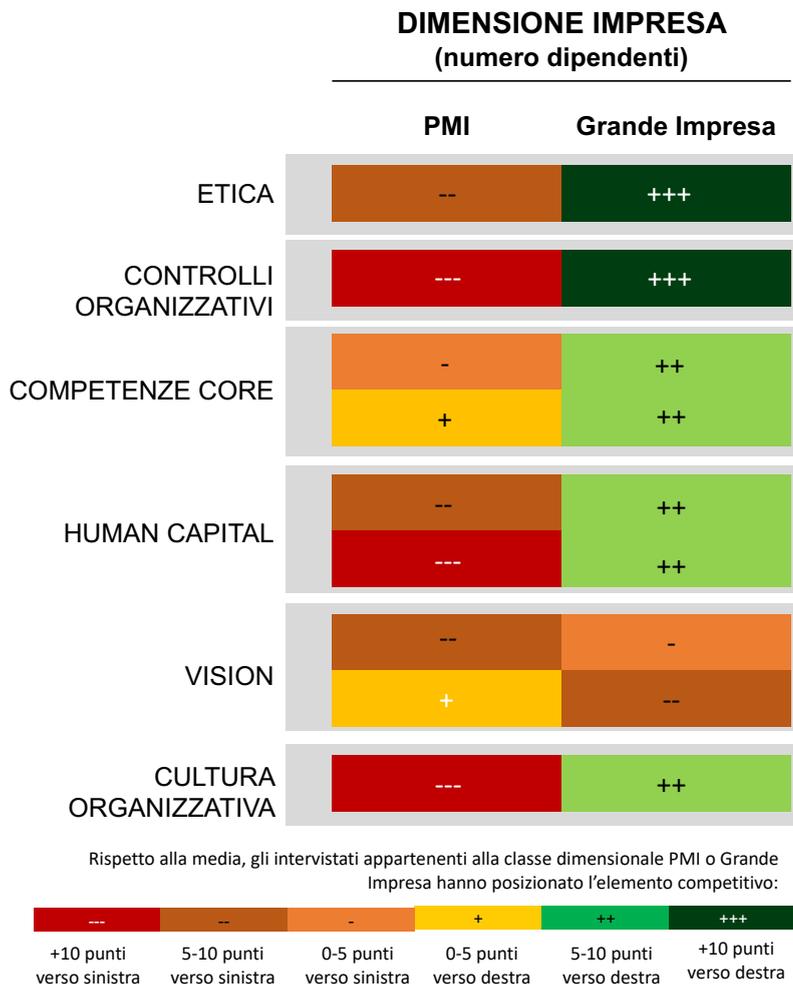
I principi più largamente adottati risultano essere quelli legati all'etica e all'adozione di adeguati controlli organizzativi. Per quanto riguarda le competenze *core*, le imprese sentono di avere a disposizione tutte le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi futuri, e anche di riuscire ad incoraggiare i propri collaboratori a condividerle e utilizzarle in modo ottimale. Sembra esserci, inoltre, un'ottima definizione e condivisione interna degli obiettivi futuri, ma pare esserci qualche difficoltà in più quando si tratta di coinvolgere i collaboratori nella definizione delle attività utili al loro raggiungimento.

Fig. 11 – Grado di implementazione dei 6 principi della leadership strategica



Interessante notare come i risultati siano assolutamente disequilibrati tra le PMI e le grandi imprese. Come prevedibile, infatti, le PMI dimostrano un grado molto più basso di adozione dei principi della leadership strategica e di ciascuna sua componente (fig. 12). Tale diseguaglianza può essere legata ad una struttura meno managerializzata e meno gerarchica delle PMI rispetto a quella delle grandi imprese¹³. Notiamo, infatti, come le uniche componenti adottate con più facilità e regolarità dalle PMI siano quelle legate al coinvolgimento dei collaboratori nella definizione delle azioni necessarie a raggiungere i propri obiettivi.

Fig. 12 – Grado di implementazione dei 6 principi della leadership strategica per classe dimensionale delle imprese



13. Cortesi A., Alberti F., Salvato C. (2012), *Le piccole imprese: struttura, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci.

Il ruolo dei cluster e delle attività di networking

I cluster sono “concentrazioni regionali di imprese, fornitori, e istituzioni operanti in un particolare campo di attività, strettamente correlati tra loro” (Porter, 1990). Tali forme aggregative rappresentano una realtà con profonde radici nel nostro sistema economico industriale. Cluster e distretti fanno, infatti, da sempre parte del nostro tessuto industriale e sono da secoli strumento di supporto all’innovazione e alla competitività a livello locale e nazionale. Cluster e distretti hanno largamente provato nel tempo la propria efficacia nel creare un vantaggio competitivo superiore a quello delle imprese operanti negli stessi settori ma esterne ad essi. I cluster non solo agevolano e promuovono la crescita economica di un territorio ma creano anche valore per l’intera società.

Appare dunque fondamentale per le imprese partecipare attivamente a queste realtà e adottare efficaci misure di networking con gli attori dell’ambiente imprenditoriale e competitivo circostante.

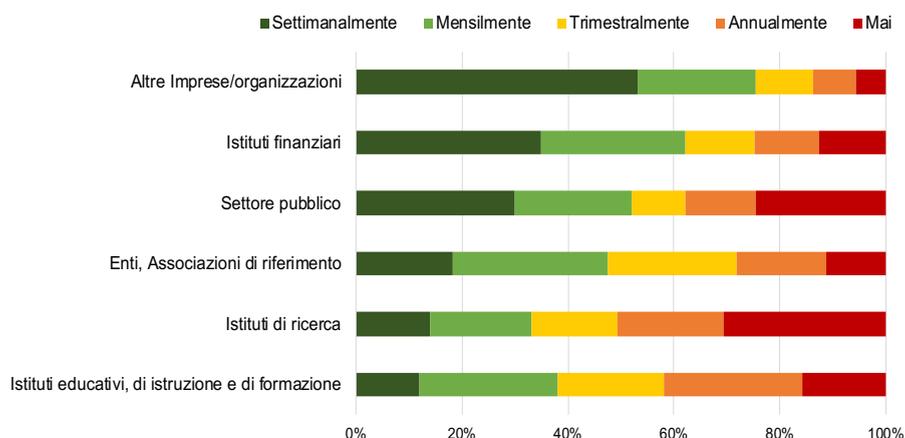
A tal proposito la survey ha indagato:

- l’appartenenza dell’impresa ad un cluster ufficialmente riconosciuto dalla regione di riferimento;
- la frequenza con cui l’impresa entra in contatto con (1) altre imprese, (2) il settore pubblico, (3) istituti di ricerca, (4) istituti educativi, di formazione ed educazione, (5) istituti finanziari e (6) enti e associazioni di riferimento.

La survey ha messo in evidenza come, nonostante solo il 28% abbia dichiarato di appartenere ad un cluster, le imprese mantengano relazioni costanti con quasi tutti gli attori dell’ambiente competitivo (fig. 13). In particolare, vengono mantenuti contatti settimanali principalmente con altre imprese e organizzazioni e con gli Istituti finanziari. Dai risultati risulta, tuttavia, che i rapporti con gli Istituti educativi e di ricerca siano quelli meno frequenti: addirittura il 31% degli intervistati ha dichiarato di non avere mai contatti con gli istituti di ricerca.

Pare quindi che le imprese interagiscano con i diversi attori dell’ambiente competitivo con una certa frequenza, ma che ancora non ci sia un’istituzionalizzazione di tali attività di networking attraverso la partecipazione formale ad un cluster riconosciuto dagli enti istituzionali.

Fig. 13 – Attività di networking delle imprese con i principali attori dell'ambiente competitivo



5. Conclusioni

Cosa affligge la competitività italiana? Sicuramente i due lunghi momenti di recessione avvenuti nel 2008 e nel 2013 hanno segnato profondamente l'economia del nostro Paese che ora cerca di rialzarsi lottando ogni giorno contro evidenti difficoltà e numerose sfide.

Le condizioni però turbolente e poco favorevoli dello scenario competitivo italiano sono anche parte di un'eredità ben più radicata nel tempo che ha portato a cambiamenti strutturali dell'economia e che compromettono seriamente la capacità del nostro sistema Paese di mantenere, o tantomeno migliorare, gli standard e il tenore di vita dei propri cittadini.

La survey "Compete" condotta dall'Osservatorio ha permesso di rilevare l'interessante e autorevole punto di vista dei manager e imprenditori italiani del mondo dei servizi che ogni giorno si confrontano con le difficoltà del contesto nazionale in cui operano. Il quadro che è emerso dalle analisi è fondamentalmente di una grande incertezza e una profonda preoccupazione circa la capacità delle nostre imprese di competere con successo sui mercati nazionali e internazionali nei prossimi anni.

Alla base di tale scoraggiamento vi è la percezione di un generale immobilismo del contesto competitivo del nostro Paese e dei relativi *driver*, con alcuni di essi – quali la disponibilità di mano d'opera qualificata, l'accesso al mercato dei capitali e la qualità dell'ambiente imprenditoriale – percepiti come già deboli e addirittura in declino.

Le ripercussioni di un contesto difficile e a tratti sfavorevole come quello rilevato e appena descritto si rilevano sia all'interno dell'ecosiste-

ma imprenditoriale italiano sia nella società considerata nel suo complesso. Come già sottolineato, il segno distintivo di una nazione competitiva non è solo la prosperità, ma è la prosperità “condivisa” sia tra imprese che tra cittadini. In Italia il tasso di disuguaglianza sociale in termini di distribuzione del reddito e di divario tra le performance delle PMI e delle grandi imprese – con le prime in netta e maggior sofferenza rispetto alle seconde – è in crescita.

Per quanto riguarda il dinamismo dell’ecosistema imprenditoriale italiano, qui inteso come l’effettiva capacità di cogliere le opportunità e dare avvio ad un’iniziativa imprenditoriale, risulta in generale inferiore rispetto alla media degli altri Paesi europei. Se da una parte il tessuto imprenditoriale italiano è vasto e universalmente riconosciuto, dall’altra parte le dinamiche di rinnovamento qualitativo e di rilancio creativo dello stesso sono molto lente e incerte.

Senza dubbio l’Italia per far fronte ai propri problemi di competitività, e come suggerito nei suoi studi sulla competitività da Michael E. Porter¹⁴, ha bisogno, innanzitutto, di una strategia a lungo termine che preveda un ruolo attivo dei *policy makers* e alcuni cambiamenti strutturali nell’impostazione degli interventi istituzionali. Tuttavia, un ruolo fondamentale può essere sicuramente anche giocato dalle imprese e dai leader aziendali in qualità di principali motori dell’innovazione su cui poggia la produttività del nostro Paese.

Dalle analisi è emerso come la maggioranza delle imprese abbia tra le priorità strategiche dei prossimi anni lo sviluppo e la trasformazione digitale, l’innovazione di prodotto e servizio, e la razionalizzazione di strutture e processi per renderli più efficienti. Ciò significa che nelle imprese cresce la consapevolezza di dover essere sempre più proattive nell’affrontare le sfide del mercato e nell’essere innovative e creative, con un cambio sostanziale di mentalità e approccio all’interno delle aziende.

Nel secondo e terzo capitolo del libro analizzeremo approfonditamente le dinamiche e le leve competitive delle imprese più performanti e innovative che operano oggi nel mercato italiano – sia quelle più consolidate sia le startup – e cercheremo di capire come l’appartenenza ad iniziative di aggregazione tra imprese e attori dell’ecosistema imprenditoriale – quali i cluster regionali – sia uno dei modi più efficaci per migliorare la loro competitività.

14. Porter M.E., Rivkin J.W. (2012), “The Looming Challenge to U.S. Competitiveness”, *Harvard Business Review*, 90, 3: 54-62.

Appendice. Profilo dei partecipanti alla survey

SETTORE DI ATTIVITÀ

Commercio all'ingrosso e al dettaglio	19%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	12%
Altre attività di servizi	11%
Attività manifatturiere	10%
Servizi di informazione e comunicazione	7%
Attività finanziarie e assicurative	7%
Sanità e assistenza sociale	4%
Trasporto e magazzinaggio	3%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3%
Altro	9%
<i>Non indicato</i>	16%

RUOLO

Direzione Generale	23%
Amministrazione, Finanza e Controllo	12%
Consulenza	12%
Commerciale	16%
Personale e Organizzazione	6%
ICT e Sistemi Informatici	4%
Marketing	4%
Tecnica Produzione e Qualità	2%
Comunicazione	1%
Logistica	1%
Legale e Affari Generali	1%
Altro	5%
<i>Non indicato</i>	15%

2. I cluster e l'evoluzione dei confini competitivi

1. Introduzione

I cluster sono “concentrazioni regionali di imprese, fornitori, e istituzioni operanti in un particolare campo di attività, strettamente correlati tra loro” (Porter, 1998).

Realtà che hanno profonde radici nel nostro sistema economico industriale. I cluster fanno, infatti, da sempre parte del nostro tessuto industriale e sono da secoli strumento di supporto all'innovazione e alla competitività a livello locale e nazionale. I cluster di impostazione porteriana sono certamente contesti ideali in cui le imprese, specie se PMI, possono attivare e sviluppare reti per l'innovazione tra loro e con grandi imprese, istituzioni, centri di ricerca ed altri attori, non solo in una mera logica mono-settoriale ma in una logica di *value chain*, connettendo più settori tra loro.

Risulta, quindi, di fondamentale importanza studiare ed analizzare approfonditamente la nostra economia dal punto di vista dei cluster piuttosto che da quello di singole imprese o settori per dare evidenza alle potenziali ricadute cross-settoriali legate a tecnologie, competenze e conoscenze, ma anche per identificare nuove opportunità di coordinamento e gestione delle aggregazioni regionali e, quindi, di promozione della crescita economica del territorio.

Il capitolo, richiamata la rilevanza del tema attraverso un breve *excursus* dei principali studi scientifici ed accademici che hanno contribuito all'evoluzione del concetto di cluster e a dimostrarne gli effetti positivi sulle economie e sugli ecosistemi imprenditoriali locali (paragrafo 2), presenta la metodologia introdotta recentemente dalla Harvard Business School che ha permesso per la prima volta di fornire una definizione univoca di cluster a livello globale. Il paragrafo 3 introduce ed illustra l'analisi quantitativa condotta¹. Lo studio ha sviluppato, con il fondamentale supporto di Richard Bryden – Director of Information Products at the Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School – la prima edizione italiana del Cluster

1. L'attività di cluster mapping è stata coadiuvata dal dottorando di ricerca Massimo Riva.

mapping project, a livello sia regionale che provinciale. Dopo un'overview italiana dei risultati dell'analisi, nella sezione seguente si presentano i principali dati risultanti dal cluster mapping per ciascuna regione italiana. Il paragrafo successivo, fornisce i *key insights* derivanti dal progetto in termini di nuove relazioni esistenti tra imprese – manifatturiere e di servizi – che stanno conducendo all'emergere di *supply chain* innovative. Nel paragrafo 5 si presentano, invece, i risultati emersi dall'analisi qualitativa condotta attraverso una serie di interviste con un panel di imprese operanti in diversi cluster italiani, con l'obiettivo di individuare come l'appartenenza ad un cluster abbia negli anni sostenuto la loro crescita e il loro vantaggio competitivo sul mercato, e come alcune *capabilities* – quali la capacità di assorbimento (*absorptive capacity*) di nuove risorse e competenze e la capacità di ricombinazione (*combinative capability*) di risorse e competenze esterne con risorse e competenze interne, siano fondamentali per identificare opportunità imprenditoriali nel cluster. Il capitolo si conclude poi con alcune considerazioni di sintesi (paragrafo 6).

2. Perché occuparsi di cluster?

Il mondo è piatto. Titola così un famoso saggio di Thomas Lauren Friedman del 2005, in cui vengono analizzati gli effetti della globalizzazione accelerata dallo sviluppo esponenziale delle tecnologie dell'ICT, che generano, secondo il saggista statunitense, un livellamento (appiattimento) dei divari economici e sociali.

Tra le forze principali causa di questo appiattimento, l'autore trova riscontro in diversi fenomeni appartenenti alla sfera economica tra cui la frammentazione delle imprese tramite delocalizzazioni e l'approvvigionamento esterno con un raggio globale.

In un mondo dove le barriere geografiche sembrano aver perso rilevanza, emerge, quasi paradossalmente, una maggiore attenzione a come rendere più prospero un territorio agendo localmente, sia nei paesi in via di sviluppo, sia nelle economie più sviluppate.

In questo senso negli anni si è sviluppata un'area di ricerca volta a determinare le componenti della prosperità di un territorio, analizzando la composizione delle imprese presenti.

I primi studi sulla prossimità geografica sono da attribuire ad Alfred Marshall che, sul finire del diciannovesimo secolo, documentò di un'anomalia che verrà successivamente definita da Piore e Sabel come “*industrial divide*” (Saric, 2011).

Marshall notò che, nonostante il vantaggio in termini di economie di scala delle grosse imprese verticalmente integrate, alcune imprese di piccole dimensioni riuscivano comunque a fiorire.

Domandandosi come ciò fosse possibile, determinò fattori comuni a queste piccole imprese: le condizioni fisiche del territorio, come la fertilità del terreno, l'esistenza di miniere e cave nelle vicinanze o facilmente raggiungibili via terra o via acqua; lo sviluppo delle città manifatturiere; e la presenza di manodopera specializzata.

Queste prime localizzazioni, se continue e durature nel tempo, acquisiscono la forma più strutturata di quello che è stato poi definito "distretto industriale" (Caldari e Belussi, 2009). Il passare del tempo permette a queste agglomerazioni locali di ottenere alcuni vantaggi derivanti dalla produzione su larga scala, in particolare in termini di disponibilità di competenze, trasferimento di idee e know-how, e condivisione di macchinari altamente specializzati. La crescita dei distretti industriali facilita, inoltre, la nascita e la crescita di imprese e attività complementari ai prodotti e servizi offerti nel distretto.

Negli anni '70, i piccoli produttori manifatturieri delle regioni centrali e nord-orientali italiane, catturarono l'attenzione di accademici e ricercatori quando il loro contributo alla produzione manifatturiera totale nazionale aumentò fino a quasi il 27% (Amin, 1989). Si osservò come queste imprese mantenessero un equilibrio tra cooperazione e concorrenza, basato su un insieme di valori, norme e conoscenze condivisi. Becattini (1990), Brusco (1989) e una serie di altri ricercatori rivisitarono in quegli anni il concetto di distretto industriale di Marshall per spiegare il successo economico di queste piccole imprese.

Giacomo Becattini, in particolare, aggiunse l'idea di contesto socioeconomico in cui l'impresa si inserisce ed opera insieme agli altri attori dell'economia locale. Le principali caratteristiche di questo nuovo distretto industriale marshalliano non si discostavano molto dalla teoria iniziale. La vicinanza geografica restava sempre l'elemento determinante per la diffusione della conoscenza tacita, per permettere interazioni non pianificate e la creazione di forza lavoro altamente qualificata e specializzata. Il maggior contributo di Becattini risiede piuttosto nell'aver spostato il focus d'analisi dalla singola impresa alla popolazione di imprese e alle relazioni esistenti tra gli attori economici e le persone della comunità locale. Secondo l'autore, è nella stretta connessione e interdipendenza di tali attori che risiede il successo del distretto.

Negli anni seguenti, Michael E. Porter – Bishop William Lawrence University Professor della Harvard Business School – trasformò profondamente l'idea di cluster che si aveva fino a quel momento, affrontandola per la prima volta dal punto di vista del *business scholar*, osservando come l'appartenenza al cluster guidasse ed influenzasse anche le scelte strategiche delle imprese localizzate in quella specifica area geografica. L'autore, nel suo celebre studio *The Competitive Advantage of Nations* (1998) focalizzò l'attenzione sul territorio inteso come fonte di vantaggio competitivo. Più precisamente, egli evidenziò il ruolo centrale e cruciale svolto dal contesto nazionale, con l'o-

biettivo di comprendere i fattori che assicurano il successo internazionale di alcune imprese. Egli condusse uno studio sulle aziende di maggior successo del mondo con l'obiettivo di spiegare come imprese e nazioni riuscissero ad ottenere e sostenere un vantaggio competitivo. È durante questo studio che l'autore osservò che le imprese di certe nazioni riuscivano ad ottenere performance significativamente superiori rispetto ad altre in particolari settori industriali, e da qui derivò la sua teoria sui cluster.

Secondo la definizione di Michael E. Porter (1998), i cluster sono “concentrazioni regionali di imprese, fornitori, e istituzioni operanti in un particolare campo di attività, strettamente correlati tra loro”.

I cluster comprendono, quindi, sia diverse tipologie di imprese connesse tra loro che di attori istituzionali a supporto delle aziende per competere sui mercati. Le imprese includono, ad esempio, fornitori di input specializzati come componenti, macchinari, servizi o infrastrutture, e spesso estendono il proprio raggio di azione sia a valle che a monte della *supply chain*. Gli altri attori possono comprendere *policy makers*, istituzioni pubbliche e governative, associazioni di categoria, camere di commercio, università ed enti di formazione e di ricerca specializzati.

Storicamente, i cluster emergono in maniera naturale come risultato di processi di mercato legati a *spillover* positivi che miglioravano e migliorano le performance di aziende e regioni nel loro complesso. Esempi di tali *spillover*, che solitamente aumentano al crescere delle dimensioni di tali concentrazioni regionali, si riscontrano, ad esempio, in un mercato del lavoro altamente qualificato, reti di fornitori locali con competenze specializzate, e bacini di conoscenza locali trainati dalle attività di ricerca e sviluppo, e dall'innovazione di imprese locali e istituzioni di ricerca e formazione.

In letteratura, studi recenti (e.g. Porter, Delgado e Stern, 2016) evidenziano e dimostrano come la presenza dei cluster possa essere associata ad una significativa crescita della competitività economica regionale, incoraggiando in particolare:

- la crescita della produttività delle imprese;
- la capacità di innovazione delle imprese;
- la formazione di startup e nuove imprese.

In tal senso, la capacità delle regioni di offrire sul mercato prodotti e servizi di alto valore dipende in larga parte dalla presenza e dal rafforzamento di cluster regionali che diventano veri e propri *innovation hub*. I cluster migliorano, infatti, la produttività e stimolano l'innovazione delle imprese aggregando tecnologia, conoscenza, talenti, imprese – anche concorrenti – istituzioni accademiche e organizzazioni territoriali. La vicinanza e le relazioni che ne derivano tra gli attori coinvolti, danno origine a migliori *market insights*, più dettagliati programmi di ricerca, pool di talenti specializzati, e una più rapida diffusione della conoscenza.

Negli ultimi anni, l'attenzione ai cluster è aumentata esponenzialmente sia da un punto di vista scientifico, che imprenditoriale e politico.

La Commissione Europea ha, ad esempio, introdotto il concetto di Smart Specialization Strategies (S3). Le S3 sono strategie d'innovazione e ricerca che autorità regionali e nazionali sono state chiamate a definire negli ultimi anni come condizione *ex ante* per l'utilizzo delle risorse comunitarie.

La definizione della strategia deve tener conto delle risorse e delle capacità di cui le regioni dispongono, identificando le aree di specializzazioni tecnologiche più coerenti con il loro potenziale di innovazione e i relativi percorsi di sostegno necessari per il loro sviluppo, anche sul mercato globale.

L'obiettivo che si intende raggiungere è quello di evitare la frammentazione degli interventi, di mettere a sistema le politiche di ricerca e innovazione e sviluppare strategie d'innovazione regionali che possano valorizzare gli ambiti produttivi di eccellenza dei territori.

L'approccio della Commissione Europea è, di conseguenza, un approccio tipicamente *top-down*, in cui le regioni identificano le proprie aree di specializzazione all'interno delle quali creare e consolidare cluster tecnologici regionali – quali interlocutori unici e soggetti di governance intermedia – all'interno di specifiche linee guida dettate da politiche, strategie e da una programmazione europea finalizzata al raggiungimento di obiettivi comunitari di medio-lungo termine.

È però importante studiare ed analizzare approfonditamente la nostra economia con un approccio anche *bottom-up*, che tenga conto, cioè, non soltanto degli obiettivi comunitari ma in primo luogo delle specializzazioni territoriali delle regioni frutto di percorsi di sviluppo e crescita locale avvenuti negli ultimi decenni.

In tale ottica, l'Osservatorio ha condotto un'analisi dei cluster italiani che ha permesso, innanzitutto, l'identificazione dei potenziali *spillover* legati a tecnologie, competenze e conoscenze trasversali a più imprese e a più settori, ma anche di dare evidenza di nuove opportunità di coordinamento e gestione delle aggregazioni regionali e quindi di promozione della crescita economica del territorio.

L'analisi è stata condotta applicando la definizione di cluster sviluppata dal team dell'Institute for Strategy and Competitiveness presso la Harvard Business School. La metodologia permette di offrire una panoramica dello scenario economico italiano, analizzando per la prima volta ciascuna categoria di cluster a livello non solo regionale ma anche provinciale.

Il progetto è stato sviluppato sulla base di tre obiettivi principali:

- specializzazione: fornire una profilazione dei cluster italiani a livello regionale e, per la prima volta, anche provinciale;
- evoluzione: fornire un confronto tra le specializzazioni regionali per analizzarne l'evoluzione negli ultimi anni;
- nuove relazioni: approfondire le connessioni esistenti ed emergenti tra i diversi settori industriali a livello regionale.

3. Il progetto “Cluster mapping”

Per anni, uno dei principali ostacoli all’analisi dei cluster è stata la mancanza di una metodologia sistematica che permettesse di definire in maniera univoca e comparabile i cluster.

La maggior parte della letteratura scientifica si è principalmente concentrata sull’analisi di *case studies* di cluster in specifici settori e regioni. Negli anni, alcuni tentativi di analisi quantitative su larga scala sono stati condotti da vari autori al fine di generare una definizione di cluster e condurre poi analisi sulle relative *performance* economiche. Gli studi hanno permesso di dimostrare una correlazione positiva tra la presenza dei cluster e le performance regionali in termini di creazione di posti di lavoro, numero di brevetti e formazione di nuove imprese. Tutte questioni chiave sia dal punto di vista della ricerca scientifica sia nell’interesse dei decisori politici e governativi per la definizione degli interventi pubblici: il dimensionamento degli effetti dei cluster sulla competitività delle regioni, i meccanismi più importanti che li guidano e come essi si diversificano e crescono in una data location.

Il fatto, però, che tali studi si siano basati su un set di diverse definizioni di cluster, ha reso difficile la riconciliazione dei risultati e quindi ogni tipo di confronto regionale, nazionale e internazionale.

Recentemente, Mercedes Delgado, Michael E. Porter e Scott Stern (2016) hanno ovviato a questo problema sviluppando un nuovo algoritmo che ha permesso di generare una definizione univoca e precisa di cluster come gruppi di imprese strettamente correlati tra loro, utilizzando il metodo della cluster analysis. L’algoritmo si basa su diverse tipologie di relazioni tra imprese che permettono di identificare il grado di connessione tra di esse, tra cui misure di Location Correlation di imprese, Location Correlation di addetti, il Coagglomeration Index, e collegamenti basati su misure di Input-Output e di occupazione professionale.

Sulla base di tale metodologia, è stato lanciato nel 2014 il progetto U.S. Cluster Mapping – un’iniziativa guidata dall’Institute for Strategy and Competitiveness della Harvard Business School in collaborazione con il U.S. Department of Commerce and il U.S. Economic Development Administration – che fornisce un quadro dettagliato sulle performance economiche e competitive dei cluster e dell’ambiente imprenditoriale a livello regionale negli Stati Uniti. Il progetto raccoglie più di 50 milioni di open data su occupazione, retribuzione, innovazione e grado di specializzazione (i.e. *Location Quotient*) di ciascun cluster, diventando così un efficace strumento di analisi e supporto a policy maker, imprese e professionisti nella definizione di politiche di sviluppo economico e competitivo regionali e nazionali.

Negli ultimi anni, in tutto il mondo, sono stati realizzati diversi progetti di cluster mapping, talvolta in partnership con l’Institute for Strategy and Competitiveness della Harvard Business School e applicando la stessa metodologia e la stessa definizione di cluster.

I cluster si suddividono in *traded cluster* e *local cluster*, in base alla differente distribuzione geografica e alle dinamiche competitive che li caratterizzano. I *traded cluster* sono aggregazioni di imprese che servono mercati che vanno oltre i confini dell'area dove sono localizzati e che, nel tempo, si sono concentrati in quelle regioni che offrivano loro specifici vantaggi competitivi. Dal momento che servono mercati che si estendono oltre la propria localizzazione, sono cluster che competono anche con altre regioni sia a livello nazionale che, potenzialmente, internazionale. I *traded cluster* sono i “motori” delle economie regionali; senza forti aggregazioni di questo tipo, è molto difficile – se non praticamente impossibile – per una regione raggiungere livelli elevati di rendimento economico. Esempi di *traded cluster* sono il cluster dell'automotive piemontese, il cluster dell'Information Technology in Lombardia e quello calzaturiero nelle Marche. I *local cluster* servono, invece, esclusivamente il mercato locale, si localizzano in ogni regione a prescindere dal vantaggio competitivo che ne possano trarre e il numero degli addetti in essi impiegati è generalmente proporzionale alla popolazione regionale; per questi motivi, non sono esposti alla competizione con altre regioni. I *local cluster* comprendono, ad esempio, i servizi commerciali come le officine meccaniche o le lavanderie, i servizi legati all'ospitalità locale come i bar e i ristoranti, e i servizi sanitari come le farmacie e gli ospedali (cfr. Appendix 2 per una descrizione dettagliata di ogni cluster).

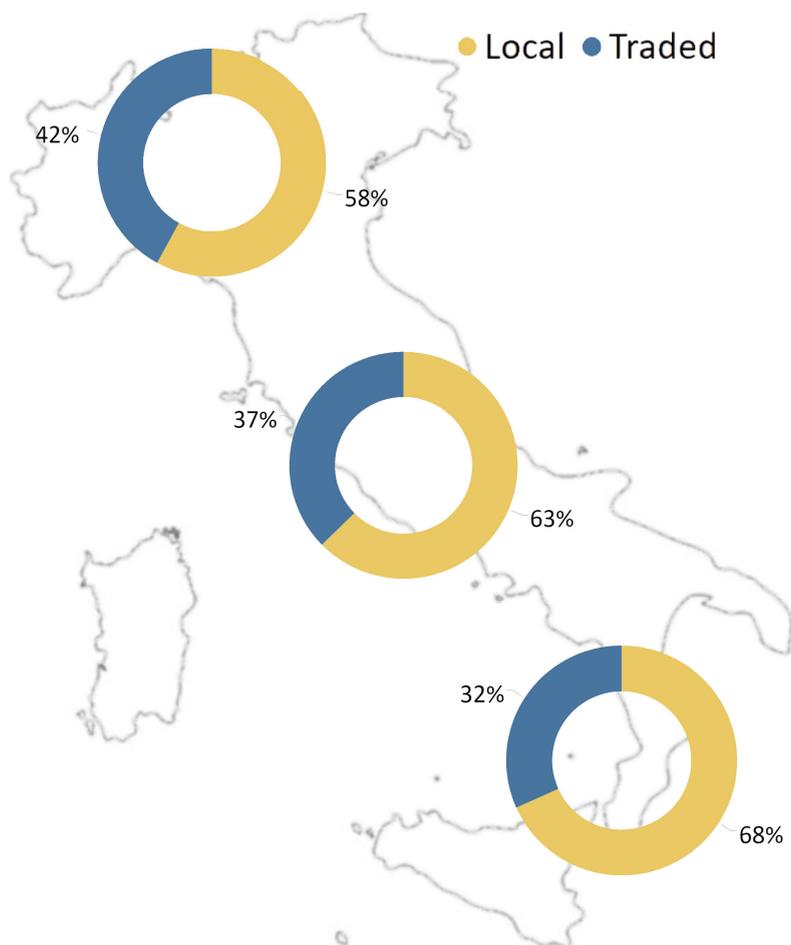
Mentre i *local cluster* rappresentano la maggior parte della crescita occupazionale delle economie regionali, i *traded cluster* registrano, solitamente, livelli retributivi più alti e un livello di innovazione significativamente più elevato. Tuttavia, i *local cluster* forniscono i servizi necessari ai *traded cluster* per operare e competere sui mercati, ed entrambi sono necessari per sostenere lo sviluppo e la crescita di un'economia regionale florida e competitiva.

3.1. Overview italiana

Il fine del *cluster mapping* è quello di analizzare e comparare una delle determinanti della prosperità del territorio: lo stato di sviluppo dei cluster. Questo perché l'insieme dei cluster che riescono a competere oltre i confini nazionali, i *traded cluster*, rappresentano i “motori” delle economie regionali, riuscendo a portare ad un maggiore prosperità nell'area geografica in cui tali cluster sono localizzati.

La figura 1 ci mette di fronte alla diversità, in termini di incidenza del numero addetti, tra i *traded cluster* e *local cluster*, con una differenza di 10 punti tra *Nord* (Nord-Est e Nord-Ovest) e *Sud* (Sud e Isole). Questa differenza è significativa se confrontata con il divario di oltre il 45% nel PIL pro capite tra *Nord* e *Sud*, con una media di 35,4 mila euro nel *Nord Ovest*, 34,3 mila euro nel *Nord Est*, 30,7 mila euro nel *Centro* e 18,5 mila euro nel *Sud*.

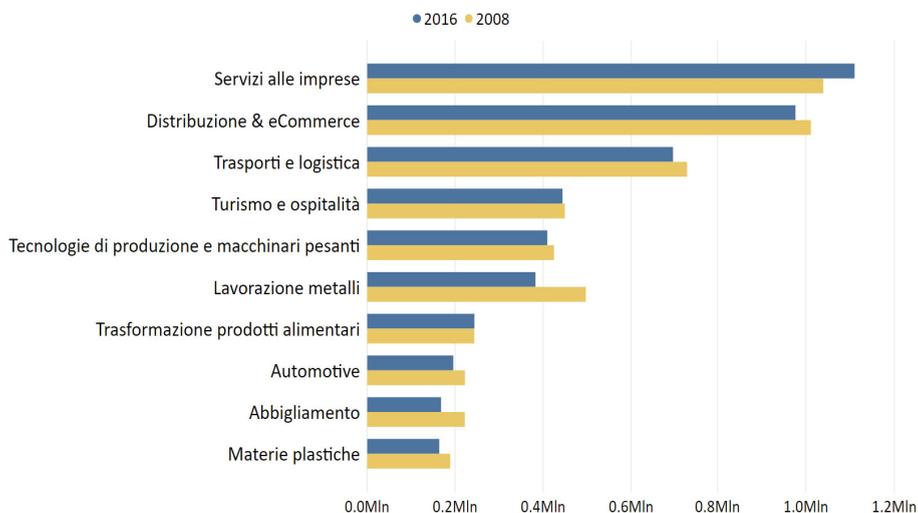
Fig. 1 – Incidenza del numero addetti nei traded cluster rispetto ai local cluster nelle regioni settentrionali, centrali e meridionali italiane



Focalizzandosi sui *traded cluster*, la figura 2 rappresenta la classifica di quest'ultimi in base al numero addetti nell'anno 2016. I cluster *Servizi alle imprese, Distribuzione & e-commerce* e *Trasporti e logistica* rappresentano, rispettivamente, i primi tre cluster in Italia, confermando la predominanza dei servizi nella composizione dei *traded cluster*, insieme a *Turismo e ospitalità* al quarto posto.

Per quanto riguarda il comparto manifatturiero, la manifattura pesante è presente con il cluster *Tecnologie di produzione e macchinari pesanti*, al quinto posto e, a seguire, troviamo i cluster *Lavorazione metalli, Trasformazione prodotti alimentari* e *Automotive*. Chiudono la classifica *Abbiglia-*

Fig. 2 – Top 10 traded cluster per numero addetti (2008 e 2016)



mento, in forte contrazione rispetto allo stesso dato del 2008, e *Materie plastiche*.

Il cluster mapping, abbinato all’analisi storica, ci permette di cogliere rapidamente le trasformazioni in atto del tessuto economico nazionale, andando ad evidenziare quali *traded cluster* sono relativamente cresciuti come numero di addetti a partire dal 2008.

La figura 3 sintetizza chiaramente questo fenomeno, andando ad evidenziare una diminuzione di numero addetti in cluster “tradizionali” come *Costruzioni*, *Produzione Tessile*, *Arredamento*, *Prodotti in legno* e *Elettrodomestici*, che complessivamente perdono circa 240.000 addetti nel periodo 2008-2016, e una crescita, al contempo, in *Istruzione e ricerca*, *Prodotti in pelle e correlati*, *Trasporti su acqua*, *Servizi ambientali* e *Veicoli aereospaziali e difesa*, che complessivamente crescono di circa 50.000 addetti nello stesso periodo.

I cluster sono gruppi di imprese sistematicamente correlate, per questo non sono solo una concentrazione di attività economica aggregata da economie di scala, ma sono definiti da un insieme di attività diverse e fra loro correlate. Ad esempio, la fig. 4 ci mostra l’insieme delle attività correlate che compongono il cluster *Distribuzione & e-commerce*.

La composizione stessa di queste attività varia nel tempo e rispecchia le trasformazioni in atto dovute ai cambiamenti tecnologici, all’emergere di nuovi modelli di business e alle nuove relazioni industriali. Prendendo come esempio alcuni *traded cluster* e analizzando il numero di addetti, possiamo vedere come le attività all’interno del cluster siano cambiate in un confronto tra la composizione nel 2008 e quella nel 2016. All’interno del cluster *Servizi*

Fig. 3 – Top 5 Bottom 5: tasso di variazione % del numero addetti nel 2016 (base 2008)

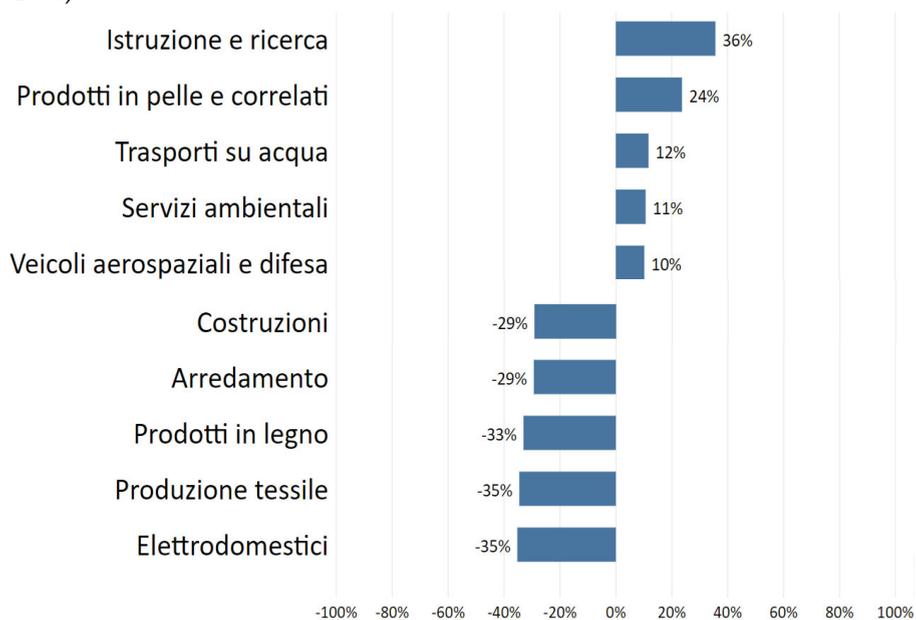


Fig. 4 – Composizione del cluster Distribuzione & e-commerce (2016)

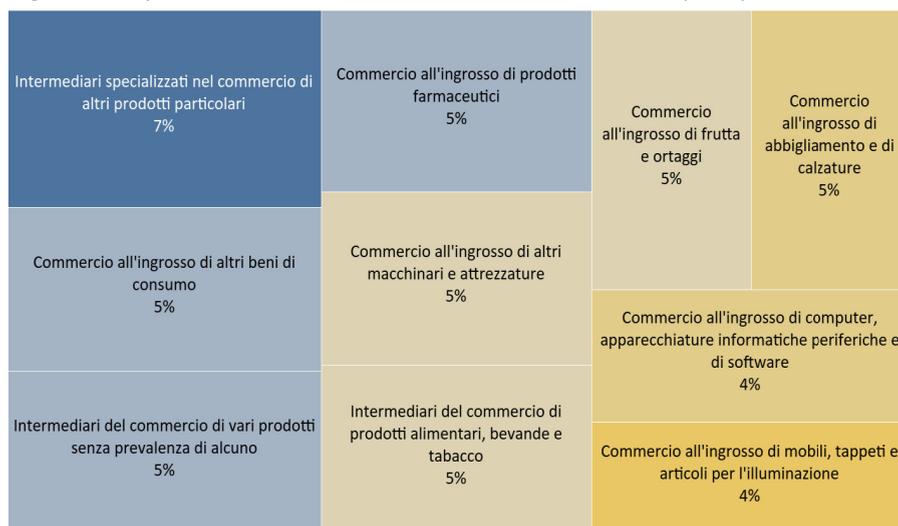
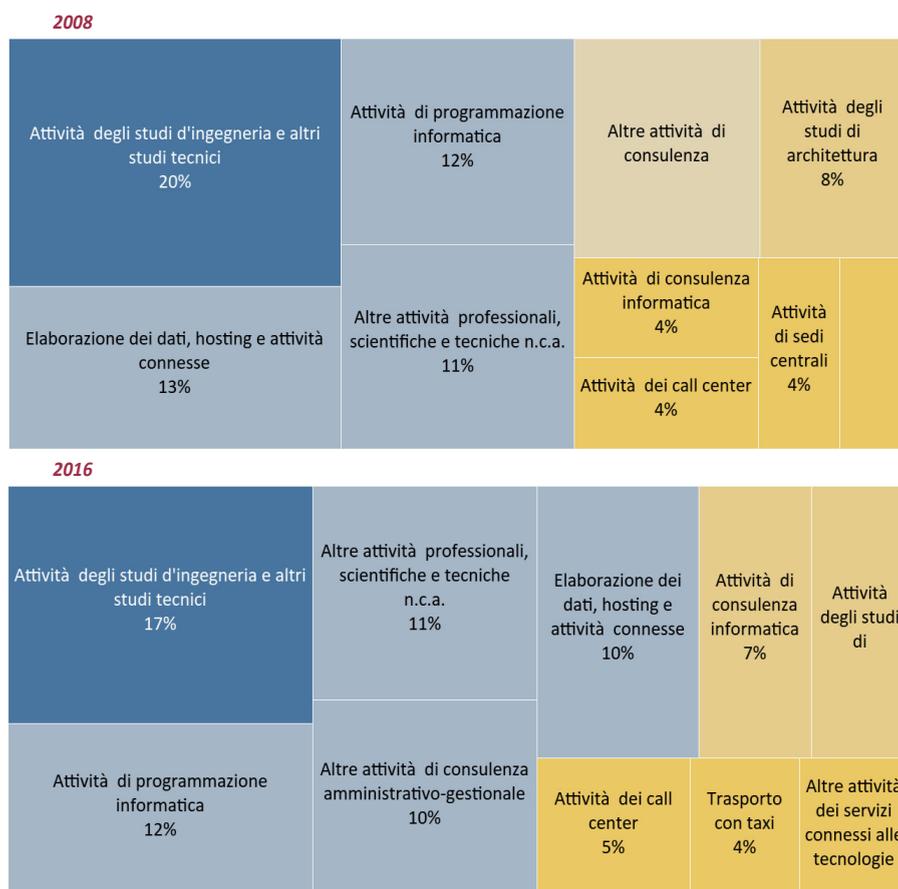


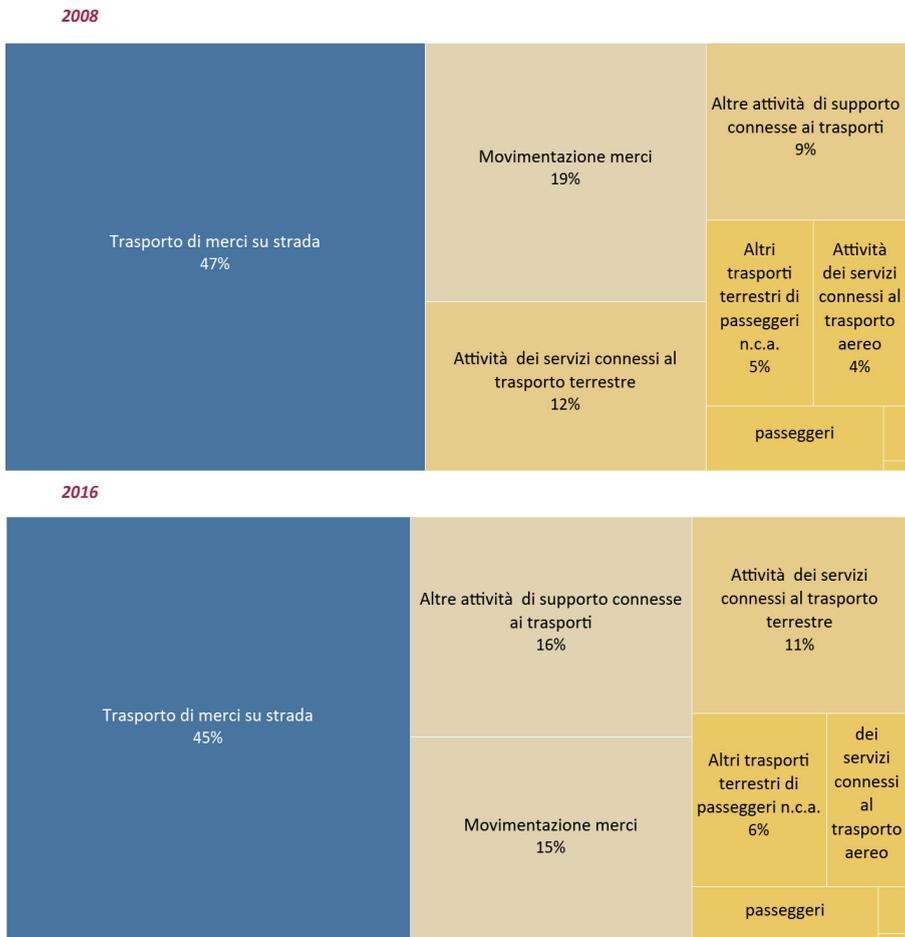
Fig. 5 – Differenze nella composizione del cluster Servizi alle imprese tra il 2008 e il 2016



alle imprese (fig. 5) le attività di consulenza informatica sono passate da rappresentare il 4% (45.955 addetti) del totale addetti di quel cluster nel 2008 al 7% (80.048 addetti) nel 2016, quasi raddoppiando il numero totale di addetti. La crescita di questa attività all'interno del cluster dei Servizi alle imprese dimostra empiricamente come l'offerta generale di servizi si sia mossa, negli ultimi anni, maggiormente verso quelli informatici, trainata da una domanda crescente nata dal cambiamento tecnologico.

Anche nel cluster *Trasporti e Logistica* (fig. 6) possiamo vedere come, nella sua composizione, il peso relativo alle attività "di supporto connesse ai trasporti" come gli intermediari dei trasporti che si occupano dell'organizzazione dei trasporti, sia passato dal 9% (67.424 addetti) nel 2008 al 16% (112.330 addetti) nel 2016. La crescita di questa attività dimostra empirica-

Fig. 6 – Differenze nella composizione del cluster Trasporti e Logistica tra il 2008 e il 2016



mente la crescita di nuovi modelli di business (come i broker di trasporto²) nati dalla crescente sofisticatezza del settore.

Infine, nel cluster *Apparecchiature e servizi di comunicazione* (fig. 7) vediamo come le “altre attività di telecomunicazione”, come gli erogatori di servizi di accesso ad Internet (ISP) o gli erogatori di applicazioni specialistiche come tracciamento satellitare e i sistemi di telemetria, sia passato dal 19% (12.320 addetti) nel 2008 al 30% (15.457 addetti) nel 2016. La crescita di questa attività dimostra come la componente servizi sia cresciuta molto in un cluster prettamente *manufacturing*, confermando il trend in atto di *servitization* e affermando la nascita di nuove relazioni industriali.

2. Per ulteriori dettagli si faccia riferimento al caso Spiz Trasporti disponibile nel capitolo successivo.

Fig. 7 – Differenze nella composizione del cluster *Apparecchiature e servizi di comunicazione* tra il 2008 e il 2016



3.2. Schede regionali

Nelle pagine che seguono, si riporta per ciascuna regione italiana una *dashboard* che offre una sintesi del profilo competitivo regionale sia statica che dinamica, al fine di mostrare l’evoluzione nel tempo delle principali specializzazioni e punti di forza regionali. In particolare, ciascuna *dashboard* è organizzata su tre livelli di analisi.

1. Overview regionale

Lo studio si è concentrato sui *traded cluster* perché, come già evidenziato, considerati i principali “motori” dell’innovazione, della crescita e della competitività dei territori. Per ciascuna regione, sono stati identificati:

- *cluster portfolio*: i top 10 *traded cluster* per numero di addetti e la relativa variazione nel periodo 2008-2016;
- *top 5 bottom 5 traded cluster*: i cinque cluster con la maggior crescita di addetti e i cinque cluster che hanno subito le maggiori perdite di addetti nel periodo 2008-2016;

- *traded vs local*: il contributo dei *traded cluster* all'economia regionale in termini di numero addetti per capire se la composizione economica è più improntata all'offerta di servizi puramente locali (*local cluster*) o se al contrario pende a favore dei *traded cluster*;
- *performance*: l'andamento complessivo dei *traded cluster* regionali in termini di numero addetti e numero di unità locali³. In alcune regioni, si nota come i due livelli procedano negli anni in maniera coordinata – al crescere delle unità locali, cresce anche il numero addetti, e viceversa – mentre in altre, in certi periodi, presentino andamenti opposti.

2. Specializzazione regionale

Ogni regione presenta una propria specializzazione in alcuni *traded cluster* che guidano la produttività e la crescita dell'intero sistema economico. In questa sezione della *dashboard* regionale, si riportano sulla mappa *Cluster Linkages* – che offre una visualizzazione di come i cluster risultano collegati tra loro sulla base di misure di correlazione – le principali specializzazioni regionali, suddivise in:

- alta specializzazione: i *traded cluster* con un Location Quotient che rientra nel top 10% italiano;
- media specializzazione: i *traded cluster* con un Location Quotient che rientra nel top 25% italiano;
- altre specializzazioni: tutti i *traded cluster* con un Location Quotient maggiore di 1 che non rientrano nei due criteri precedenti.

Per ognuno di questi cluster – in ordine di livello di specializzazione – vengono, inoltre, riportate nella stessa sezione le “Top 3 imprese per valore della produzione” al fine di dare visibilità a quelle aziende che nel 2016 hanno dimostrato le performance migliori nel proprio cluster di riferimento e, allo stesso tempo, offrire una visione più dettagliata e approfondita circa l'ambito di specializzazione del cluster stesso.

3. Specializzazione provinciale

La stessa analisi di specializzazione basata su misure di Location Quotient⁴, è stata effettuata anche a livello provinciale. In un'economia così diversificata come quella italiana, era infatti importante dare evidenza delle diverse specializzazioni non soltanto a livello regionale ma anche provinciale.

3. Lo studio ha scelto di utilizzare il dato Istat “unità locali” secondo cui “una unità locale corrisponde a un'impresa o a una parte di un'impresa situata in una località topograficamente identificata. In tale località, o a partire da tale località, una o più persone svolgono (lavorando eventualmente a tempo parziale) delle attività economiche per conto di una stessa impresa. [...] L'impresa plurilocalizzata, pertanto, è un'impresa che svolge le proprie attività in più luoghi, ciascuno dei quali costituisce un'unità locale (Registro Statistico delle Unità Locali, regolamento del Consiglio Europeo N. 696 del 15 marzo 1993).

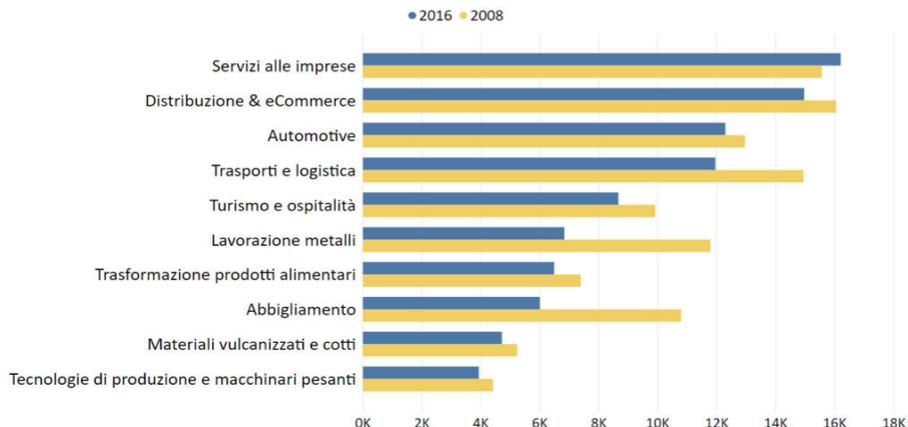
4. Vengono riportati i Cluster per LQ index più alto all'interno della provincia e con Numero addetti soglia del 80% base provinciale, Soglia minima LQ > 1.00
Colorazione per valore della produzione dei *traded cluster* su base regionale.

L'obiettivo di questa sezione della *dashboard* è duplice: confermare i miti del passato, cioè le specializzazioni storiche delle province, ma anche identificare quelle nuove ed emergenti.

ABRUZZO

TOP TRADED CLUSTER

N° ADDETTI



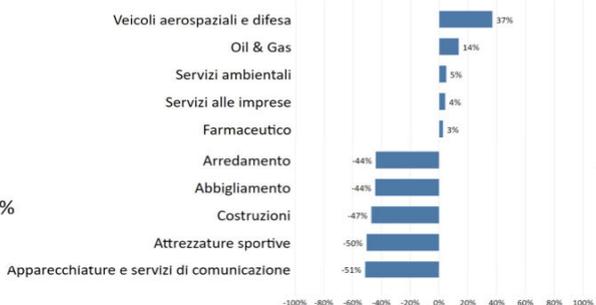
TRADED VS LOCAL

N° ADDETTI 2016

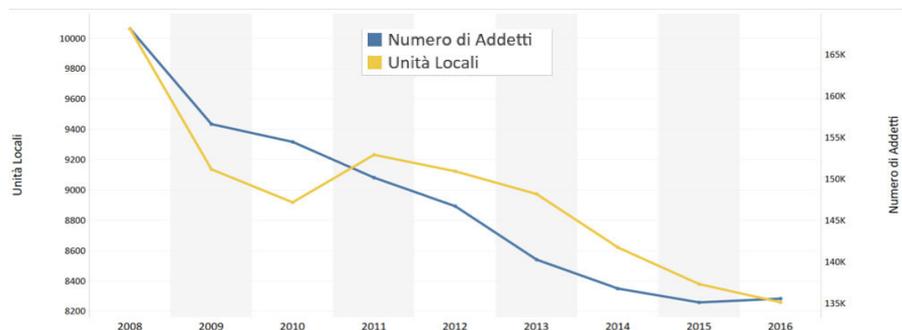


TOP 5 BOTTOM 5

TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)



ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



TERAMO

- **Prodotti in pelle e correlati**
- Allevamento
- Produzione tessile
- Abbigliamento

PESCARA

- **Carta e imballaggi**
- Oil & Gas
- Abbigliamento
- Farmaceutico



L'AQUILA

- **IT & Strumenti di analisi**
- Farmaceutico
- Veicoli aerospaziali e difesa
- Istruzione

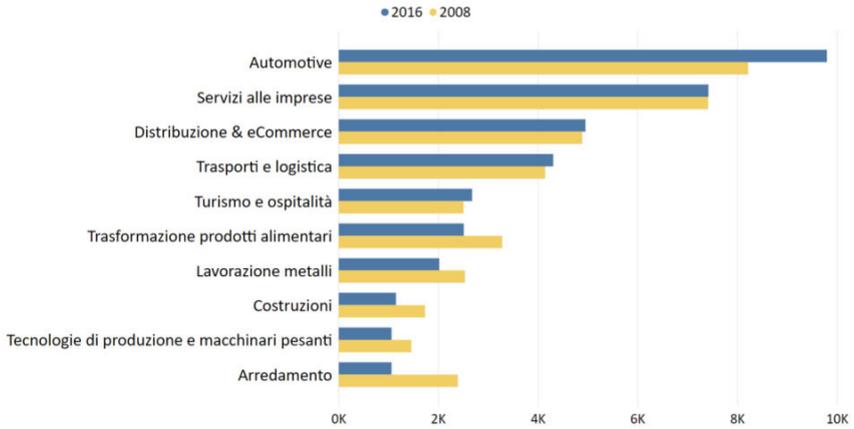
CHIETI

- **Agricoltura**
- Automotive
- Materiali vulcanizzati e cotti
- Oil & Gas

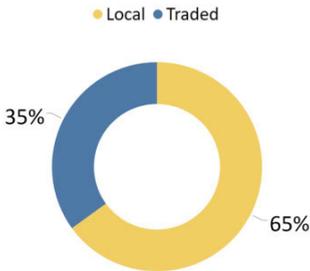
Cluster per LQ index più alto all'interno della provincia e con Numero addetti in 80% base provinciale
Soglia minima LQ > 1.00
Colorazione per valore della produzione dei traded cluster su base regionale.

BASILICATA

TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016

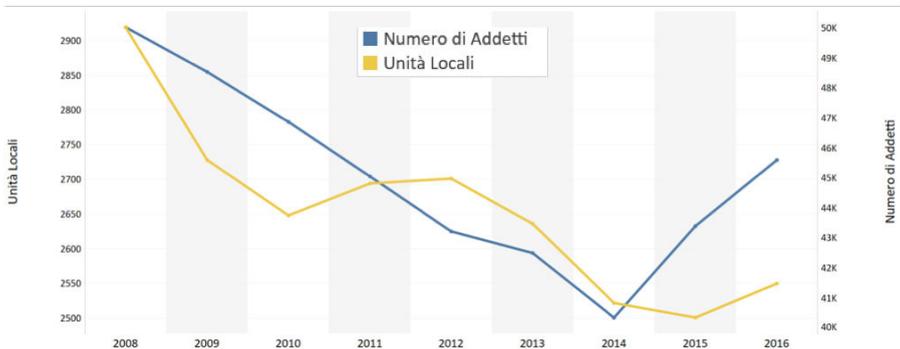


TOP 5 BOTTOM 5

TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

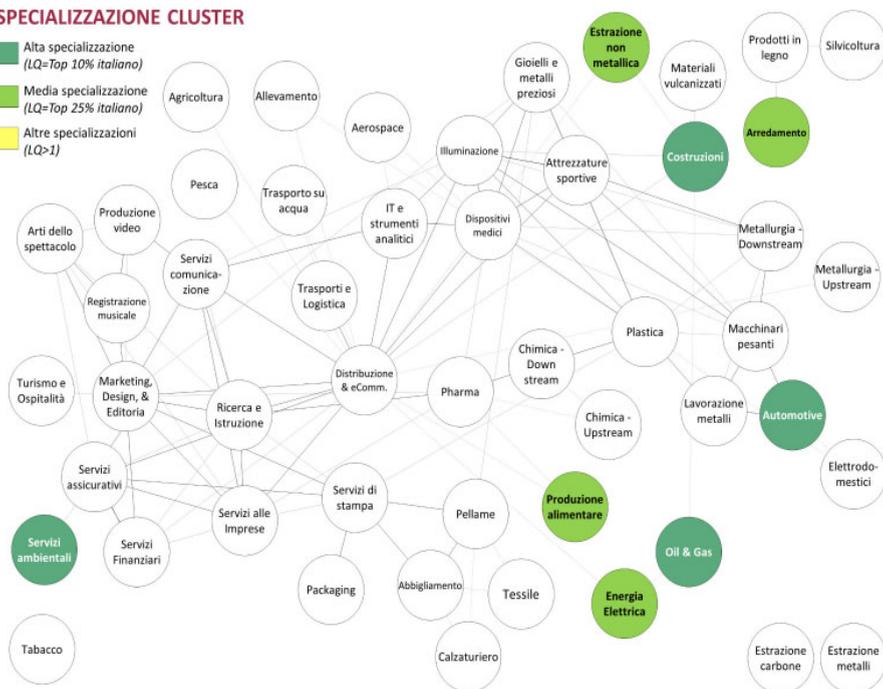


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Automotive	Oil & Gas	Servizi Ambientali
------------	-----------	--------------------

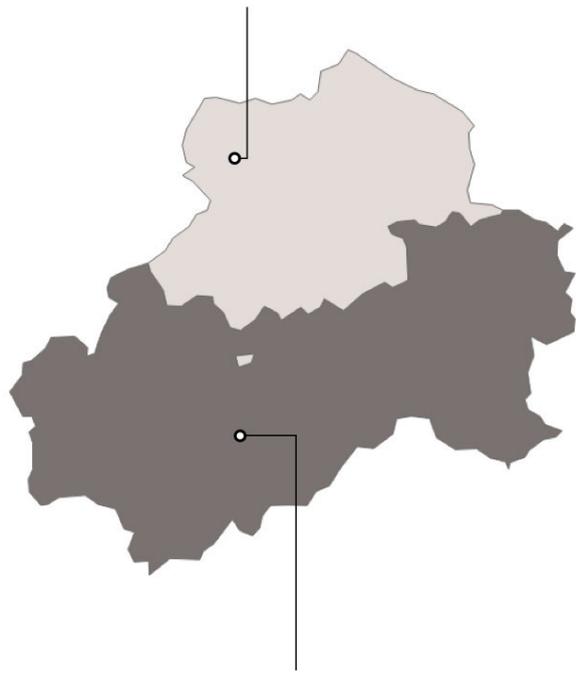
- | | | |
|---|--|---|
| 1. FCA MELFI
2. BROSE MELFI AUTOMOTIVE
3. BAWER | 1. TOTAL E&P ITALIA
2. RA.C.O.M.A
3. DI NOIA PETROLI | 1. ACQUEDOTTO LUCANO
2. VALENZANO
3. RI.PLASTIC |
|---|--|---|

Costruzioni	Estrazione non metallica	Trasformazione prodotti alimentari
-------------	--------------------------	------------------------------------

- | | | |
|--|---|--|
| 1. CEMENTERIA COSTANTINOPOLI
2. I.CE.P.
3. TRAVERSUD | 1. CAVE SINNI
2. MATERA INERTI
3. ARTIGIAN PIETRE | 1. FONTI DEL VULTURE
2. MERIDIANA AGR
3. LUCANO 1894 |
|--|---|--|

Energia Elettrica	Arredamento
-------------------	-------------

- | | |
|--|---|
| 1. FRI-EL GROTTOLE.
2. EOLICA CANCELLARA
3. SIGMA WIND | 1. TRE P
2. EGOITALIANO
3. SPAZIO RELAX |
|--|---|



MATERA

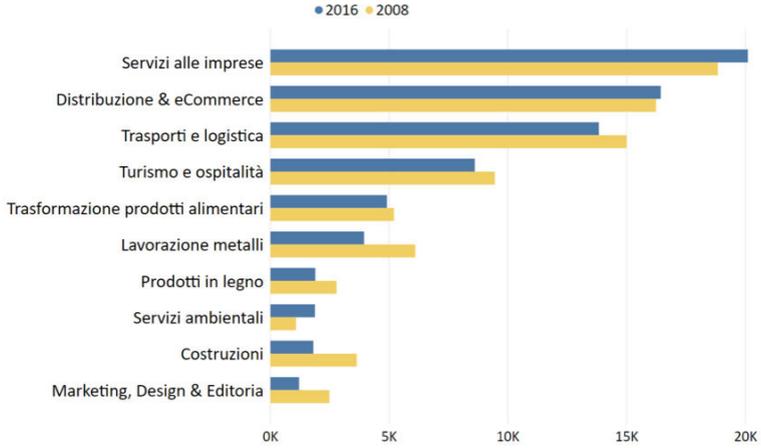
- Arredamento
- Servizi ambientali
- Turismo e ospitalità
- Costruzioni

POTENZA

- Automotive
- Oil & Gas
- Servizi ambientali
- Trasformazione prodotti alimentari

CALABRIA

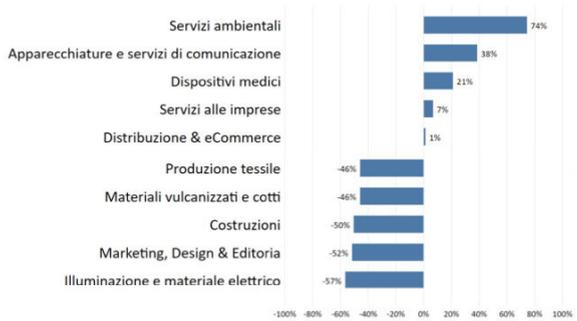
TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



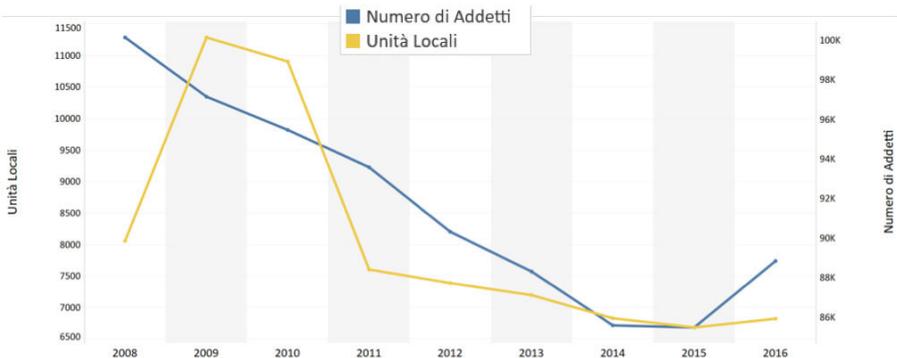
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

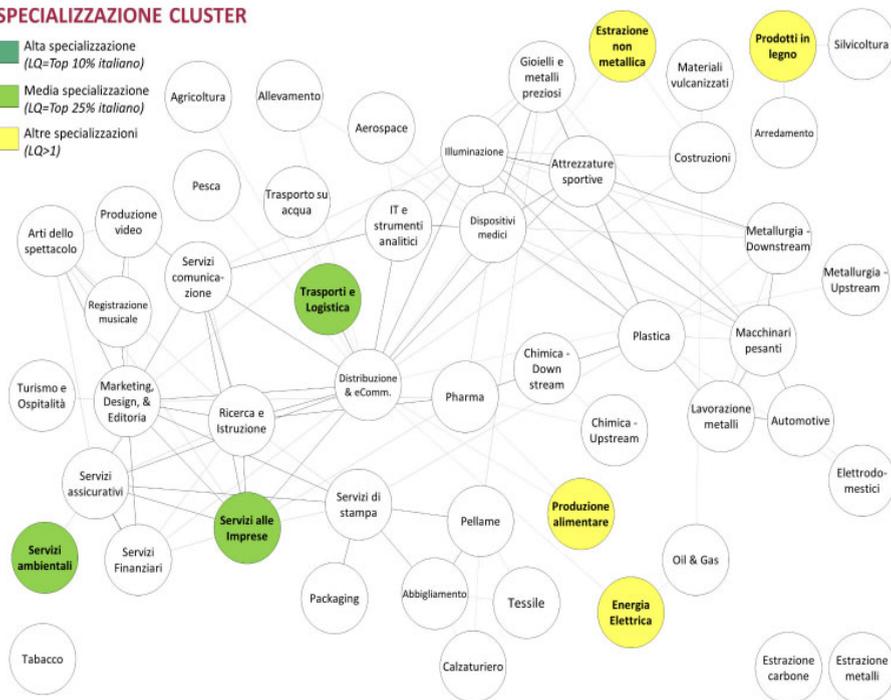


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Servizi Ambientali	Trasporti e logistica	Estrazione non metallica
<ol style="list-style-type: none"> 1. SOVRECO 2. CALABRA MACERI E SERVIZI 3. ECOSYSTEM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. S.A.CAL. 2. A.M.C. 3. CAUTERUCCIO TRASPORTI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. VENTURA MINERARIA 2. INERTI POTAME 3. CALABRO INERTI
Energia Elettrica	Trasformazione prodotti alimentari	Prodotti in legno
<ol style="list-style-type: none"> 1. BIOMASSE ITALIA 2. RIZZICONI ENERGIA 3. ERGOSUD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. DISTILLERIA F.LLI CAFFO 2. GIAS 3. COTRAPA 2000 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SCHIFINO LEGNAMI 2. I.T.P. 3. G. & P. PORTE

COSENZA

- Servizi ambientali
- Energia elettrica
- Trasformazione prodotti alimentari
- Servizi alle imprese

VIBO VALENTIA

- Turismo e ospitalità
- Lavorazione metalli
- Trasformazione prodotti alimentari
- Distribuzione & eCommerce

REGGIO CALABRIA

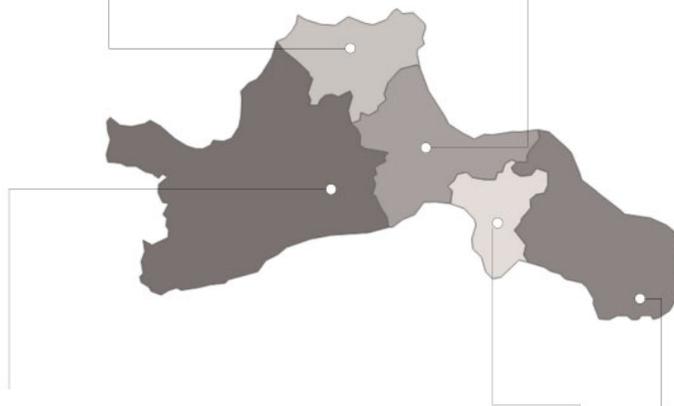
- Trasporti e logistica
- Trasformazione prodotti alimentari
- Servizi ambientali
- Distribuzione & eCommerce

CROTONE

- Servizi ambientali
- Servizi alle imprese
- Trasformazione prodotti alimentari
- Turismo e ospitalità

CATANZARO

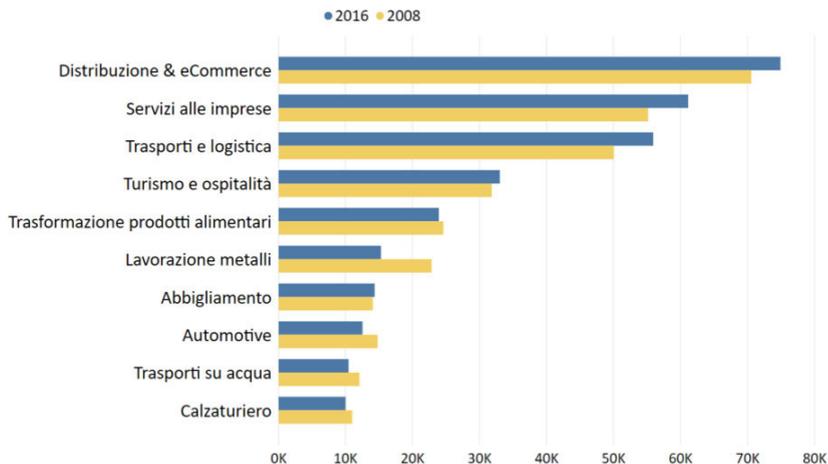
- Servizi ambientali
- Servizi di stampa
- Costruzioni
- Servizi alle imprese



CAMPANIA

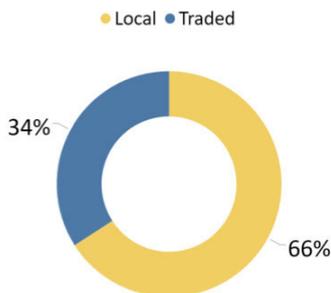
TOP TRADED CLUSTER

N° ADDETTI



TRADED VS LOCAL

N° ADDETTI 2016

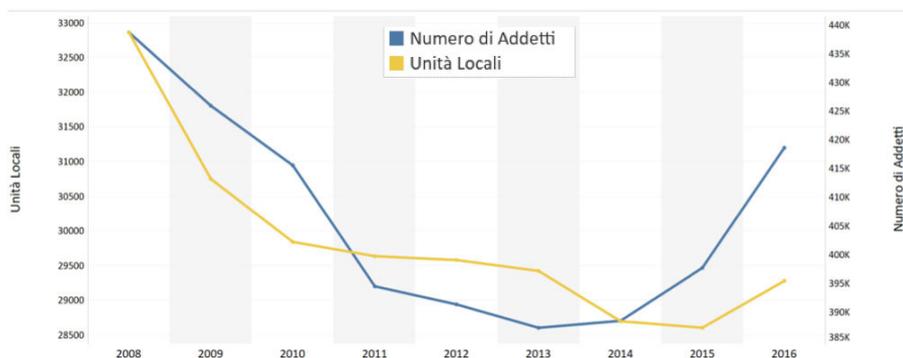


TOP 5 BOTTOM 5

TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

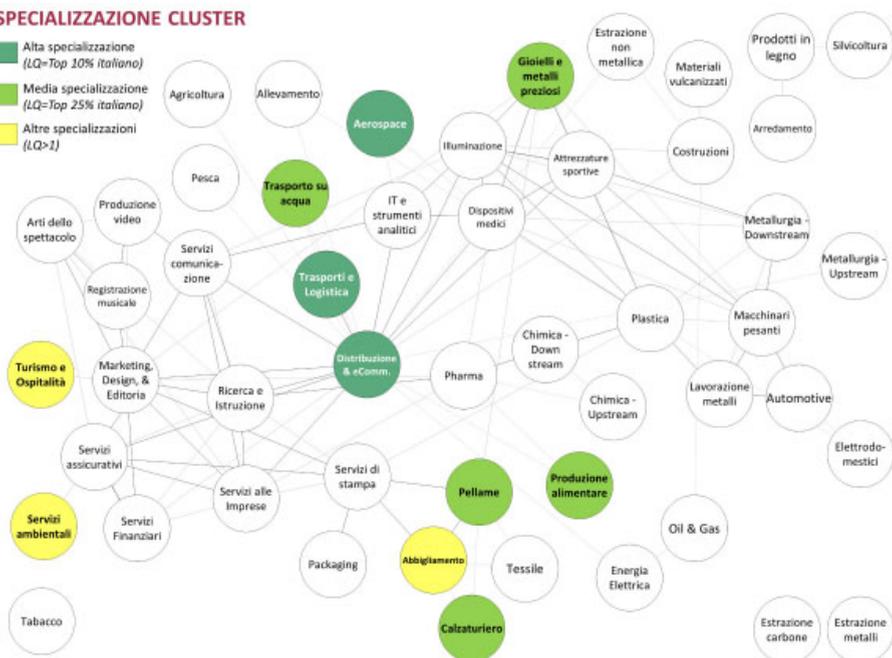


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

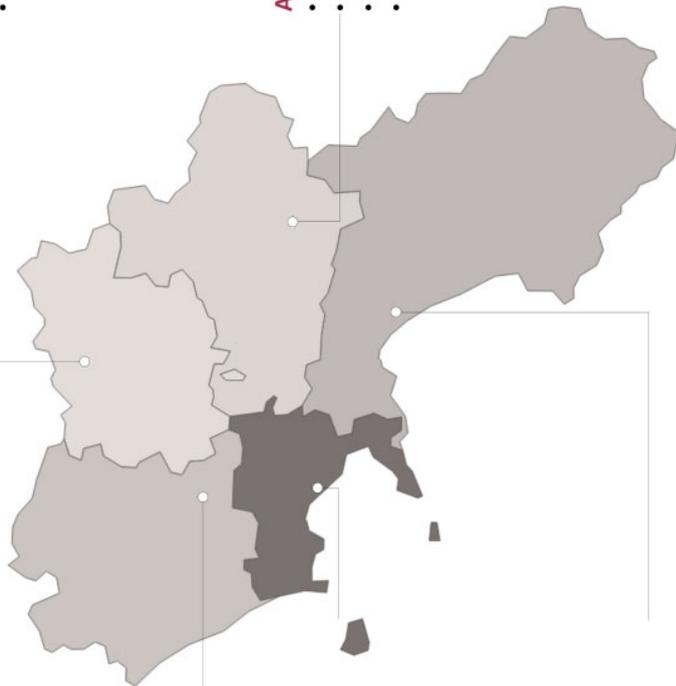
Veicoli aerospaziali e difesa	Trasporti e logistica	Distribuzione & eCommerce
<ol style="list-style-type: none"> 1. TECNO TESSILE ADLER 2. MAGNAGHI AERONAUTICA 3. O.M.P.M. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. S.A.C.C.L.A 2. SOCIETA' GESTIONE SERVIZI AEROPORTI CAMPANI 3. SMET 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SO.FARMA.MORRA 2. FARVIMA MEDICINALI 3. PIAZZA ITALIA
Trasporti su acqua	Calzaturiero	Trasformazione prodotti alimentari
<ol style="list-style-type: none"> 1. MARNAVI 2. LA NUOVA MECCANICA NAVALE 3. MEDMAR NAVI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. RUSSO DI CASANDRINO 2. DMD SOLOFRA 3. DERMA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ANTONIO PETTI FU PASQUALE 2. GIAGUARO 3. FERRARELLE
Prodotti in pelle e correlati	Gioielli e metalli preziosi	Servizi Ambientali
<ol style="list-style-type: none"> 1. GUERRIERO PRODUZIONE PELLETERIE 2. LSM 3. MEDITERRANEA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LELLO FUSCO 2. METAL PREZIOSI 3. FRATELLI TAMMARO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. GORI 2. ACQUA CAMPANIA 3. IRPINIAMBIENTE
Abbigliamento	Turismo e Ospitalità	
<ol style="list-style-type: none"> 1. IMAP EXPORT 2. HARMONT & BLAINE 3. KOCCA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. S.S.C. NAPOLI 2. O.V.E.S.T. VIAGGI 3. IMPERATORE TRAVEL WORLD 	

CASERTA

- Calzaturiero
- Apparecchiature e servizi di comunicazione
- Elettrodomestici
- Trasformazione prodotti alimentari

BENEVENTO

- Veicoli aerospaziali e difesa
- Servizi ambientali
- Trasformazione prodotti alimentari
- Materie plastiche



NAPOLI

- Veicoli aerospaziali e difesa
- Trasporti su acqua
- Prodotti in pelle e correlati
- Abbigliamento

AVELLINO

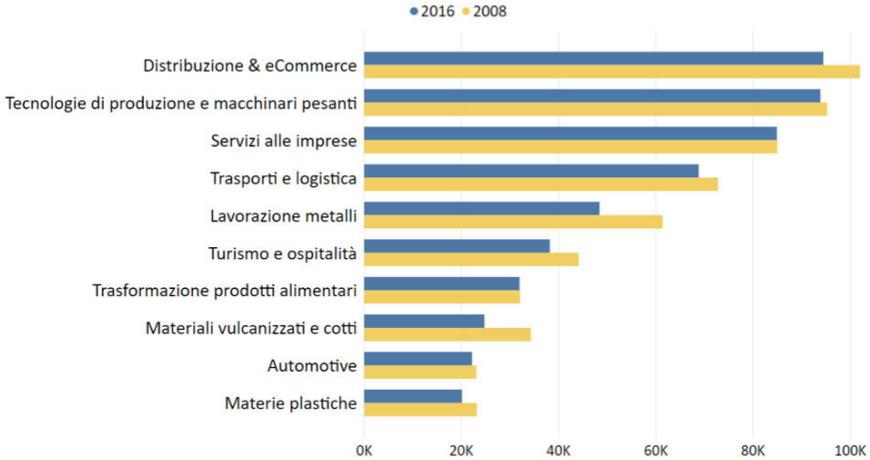
- Calzaturiero
- Automotive
- Veicoli aerospaziali e difesa
- Servizi ambientali

SALERNO

- Trasformazione prodotti alimentari
- Servizi ambientali
- Trasporti e logistica
- Turismo e ospitalità

EMILIA ROMAGNA

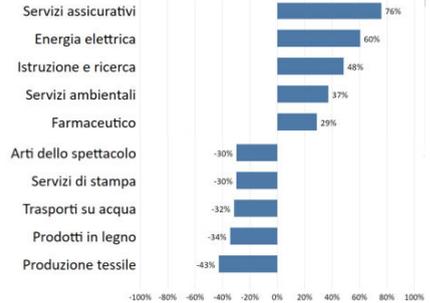
TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



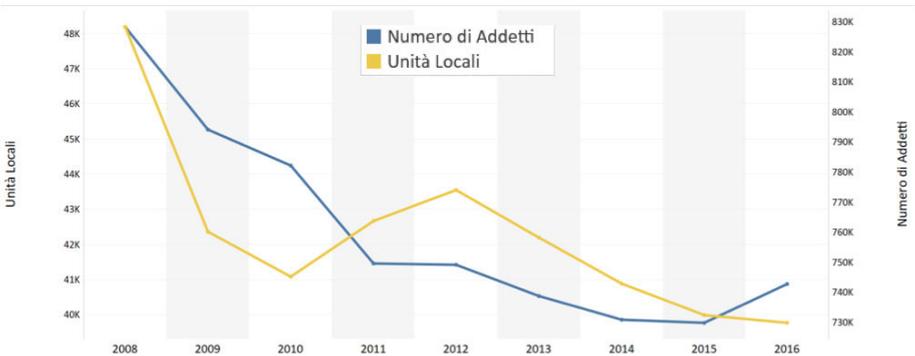
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

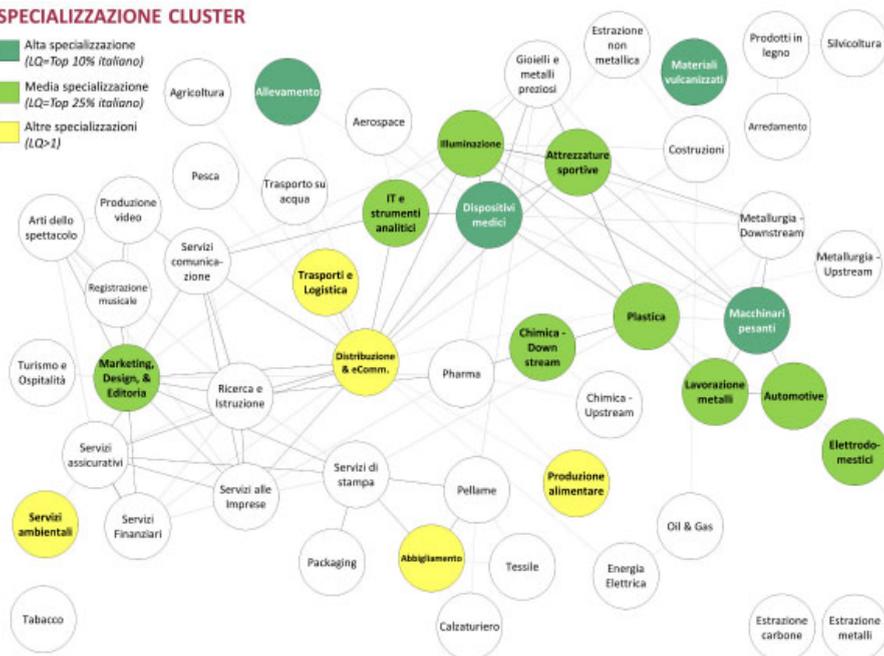


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



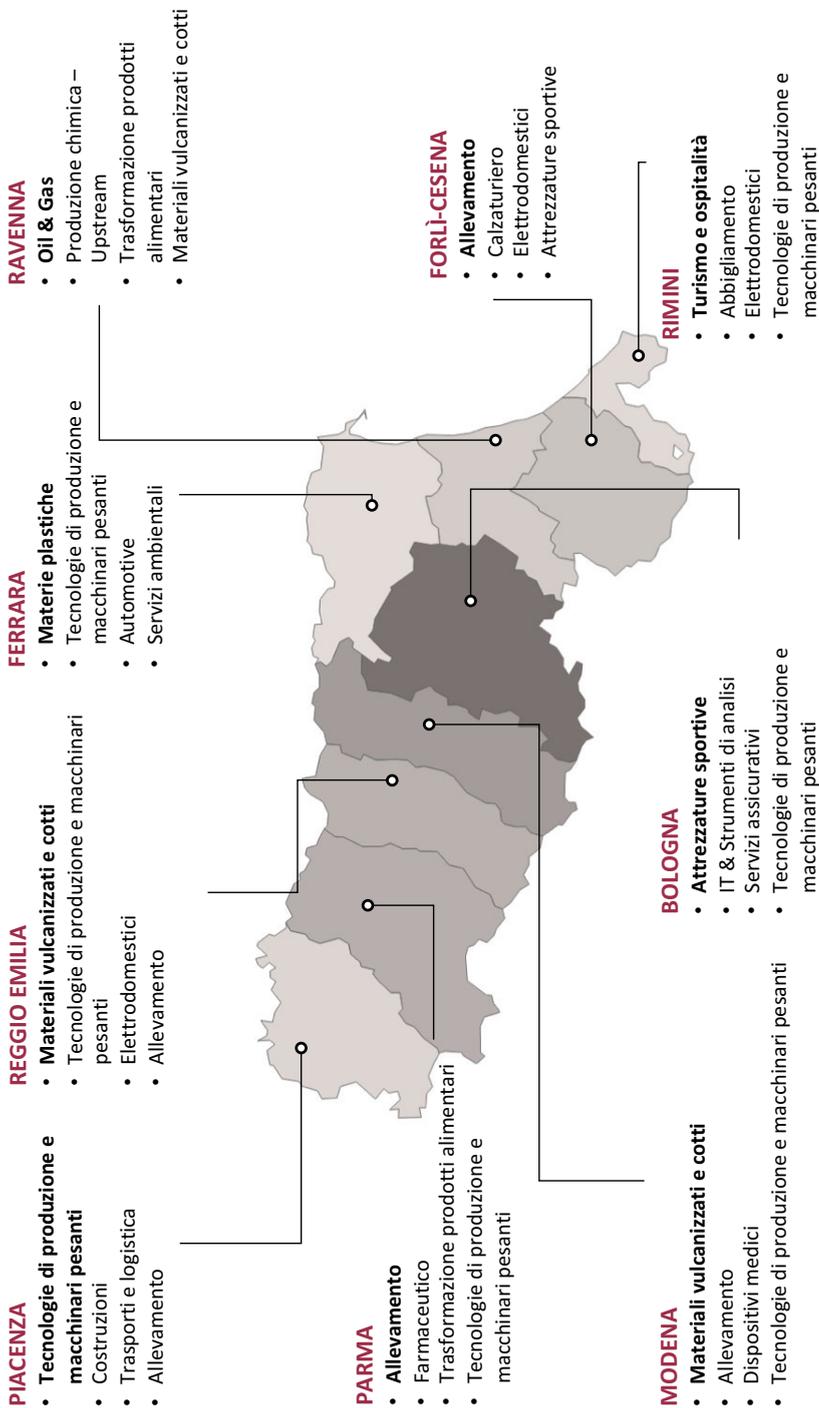
SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ-Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ-Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

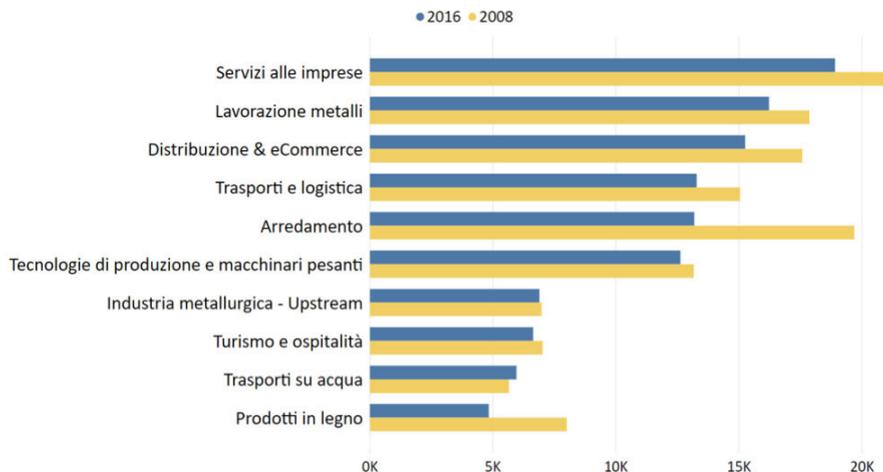
Allevamento	Materiali vulcanizzati e cotti	Tecnologie di produzione e macchinari pesanti
<ol style="list-style-type: none"> 1. GRANDI SALUMIFICI ITALIANI 2. AVI.COOP 3. ALCAR UNO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MARAZZI GROUP 2. FLORIM 3. GRANITIFIANDRE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CNH INDUSTRIAL ITALIA 2. SACMI IMOL 3. G.D
Dispositivi medici	Elettrodomestici	Attrezzature sportive
<ol style="list-style-type: none"> 1. SORIN GROUP ITALIA 2. GAMBRO DASCO 3. B. BRAUN AVITUM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SMEG 2. PHILIPS INNOVATIONS 3. IMMERGAS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. DUCATI MOTOR HOLDING 2. TECHNOGYM 3. CUSTOM
IT e strumenti analitici	Lavorazione metalli	Materie Plastiche
<ol style="list-style-type: none"> 1. DATALOGIC 2. MARPOSS 3. ZAPI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SBE - VARVIT 2. ALUBEL 3. EMMEGI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CELANESE PRODUCTION ITALY 2. COVEME 3. ILIP
Chimica - Downstream	Automotive	Illuminazione e materiale elettrico
<ol style="list-style-type: none"> 1. SHERWIN-WILLIAMS ITALY 2. INVER 3. NOVAO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MASERATI 2. FERRARI 3. AUTOMOBILI LAMBORGHINI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. G.ECOL. CABLES 2. IRCE 3. ASK



FRIULI VENEZIA GIULIA

TOP TRADED CLUSTER

N° ADDETTI



TRADED VS LOCAL

N° ADDETTI 2016

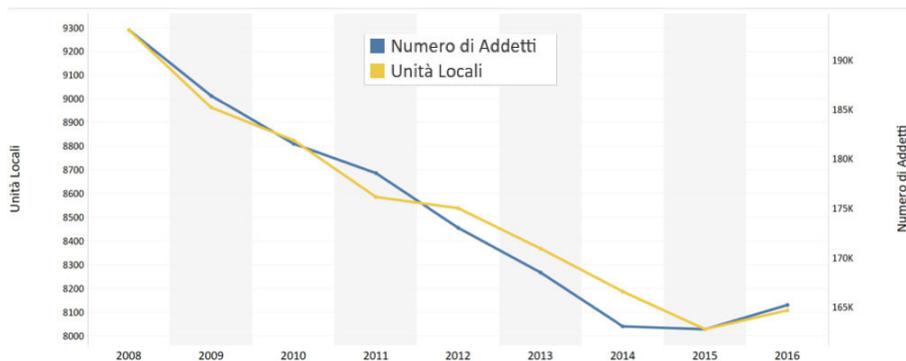


TOP 5 BOTTOM 5

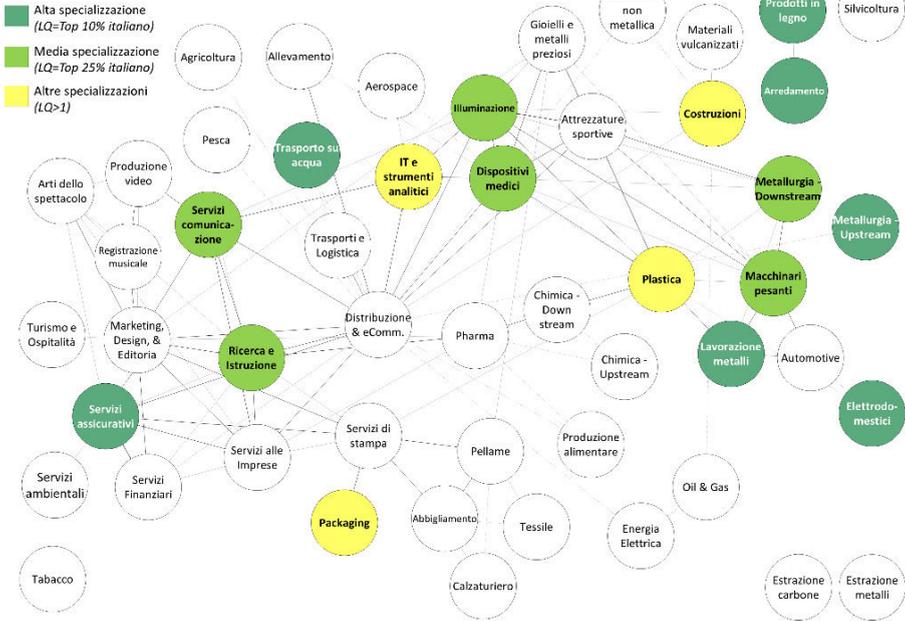
TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)



ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Arredamento	Elettrodomestici	Trasporto su acqua
-------------	------------------	--------------------

- | | | |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ILCAM 2. CALLIGARIS 3. MARINE INTERIORS | <ol style="list-style-type: none"> 1. ELECTROLUX ITALIA 2. EURAPO 3. FHIABA | <ol style="list-style-type: none"> 1. FINCANTIERI 2. MONTE CARLO YACHTS 3. TRIESTE MARINE TERMINAL |
|--|--|---|

Servizi Assicurativi	Industria metallurgica - Upstream	Prodotti legno
----------------------	-----------------------------------	----------------

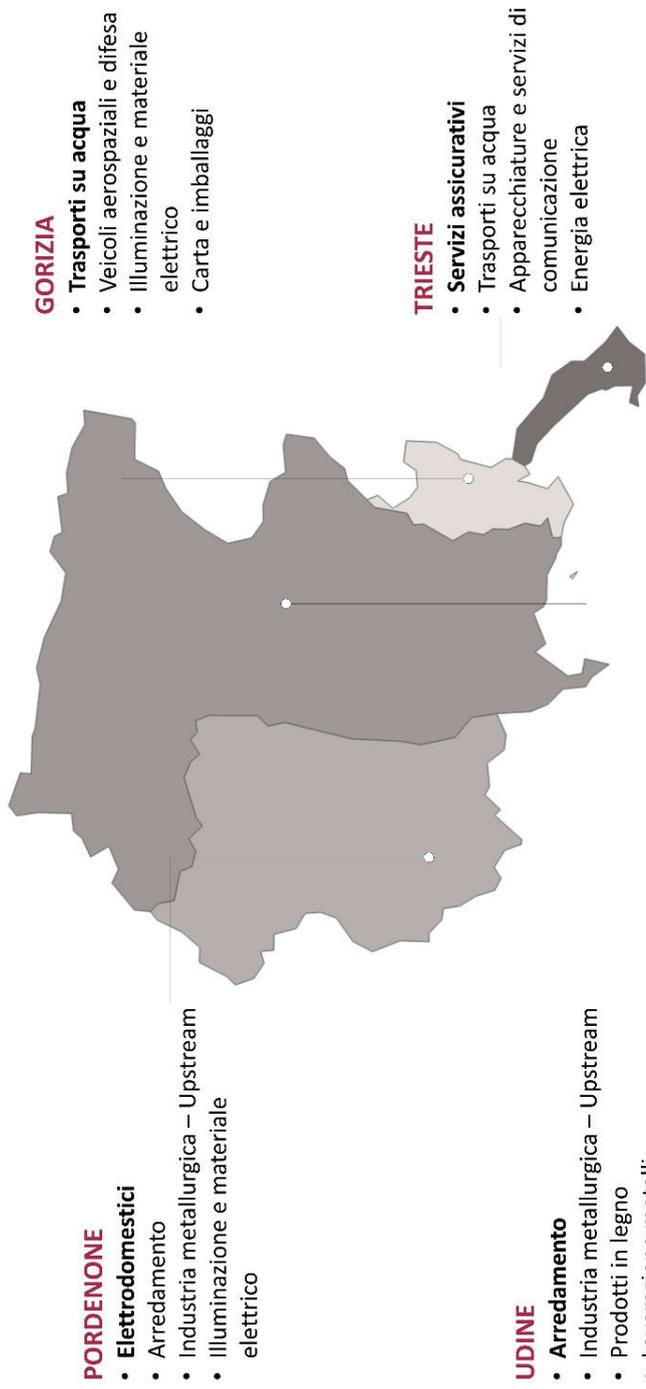
- | | | |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ALLIANZ 2. ASSICURAZIONI GENERALI 3. GENERALI BUSINESS SOLUTIONS | <ol style="list-style-type: none"> 1. FERRIERE NORD 2. ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU 3. ACCIAIERIE DI VERONA | <ol style="list-style-type: none"> 1. FANTONI 2. KRONOSPAN ITALIA 3. ISKRALEGNO |
|---|--|--|

Lavorazione metalli	Tecnologie di produzione e macchinari pesanti	Industria metallurgica - Downstream
---------------------	---	-------------------------------------

- | | | |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. DANIELI & C. OFFICINE MECCANICHE 2. CIMOLAI 3. SIDER ENGINEERING | <ol style="list-style-type: none"> 1. ELECTROLUX PROFESSIONAL 2. WARTSILA ITALIA 3. MODINE CIS ITALY | <ol style="list-style-type: none"> 1. MANGIAROTTI . 2. FABER INDUSTRIE 3. SFS INTEC |
|---|---|--|

Dispositivi Medici	Illuminazione e materiale elettrico	Istruzione e ricerca
--------------------	-------------------------------------	----------------------

- | | | |
|---|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. LIMACORPORATE 2. LTL 3. SOCIETA' ITALIANA FARMACEUTICI RAVIZZA-EST | <ol style="list-style-type: none"> 1. CAME 2. CORTEM 3. HAGER LUMETAL | <ol style="list-style-type: none"> 1. IAL 2. HPF 3. CFP CIVIDALE |
|---|--|---|



PORDENONE

- **Elettrodomestici**
- Arredamento
- Industria metallurgica – Upstream
- Illuminazione e materiale elettrico

GORIZIA

- **Trasporti su acqua**
- Veicoli aerospaziali e difesa
- Illuminazione e materiale elettrico
- Carta e imballaggi

TRIESTE

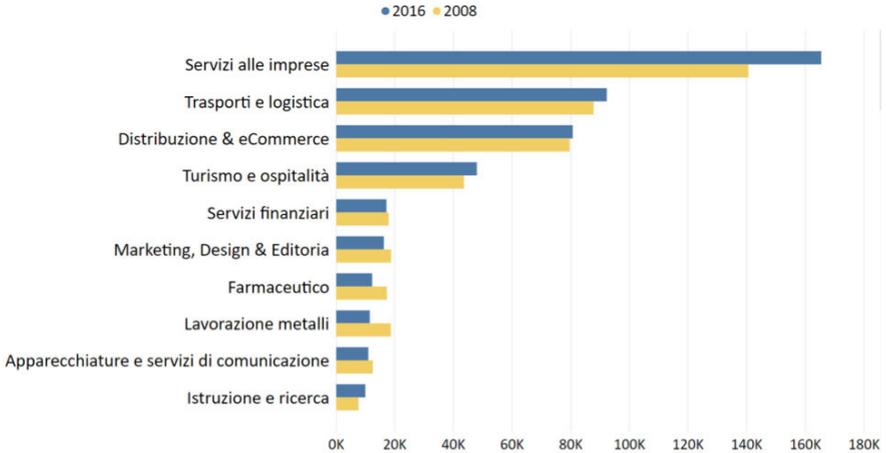
- **Servizi assicurativi**
- Trasporti su acqua
- Apparecchiature e servizi di comunicazione
- Energia elettrica

UDINE

- **Arredamento**
- Industria metallurgica – Upstream
- Prodotti in legno
- Lavorazione metalli

LAZIO

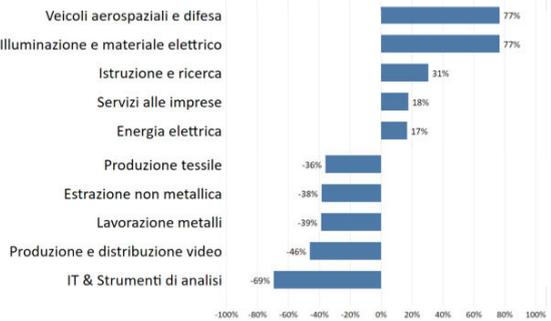
TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



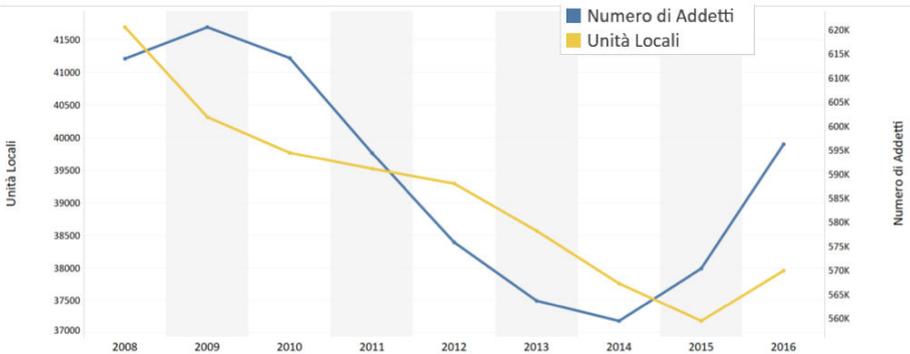
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

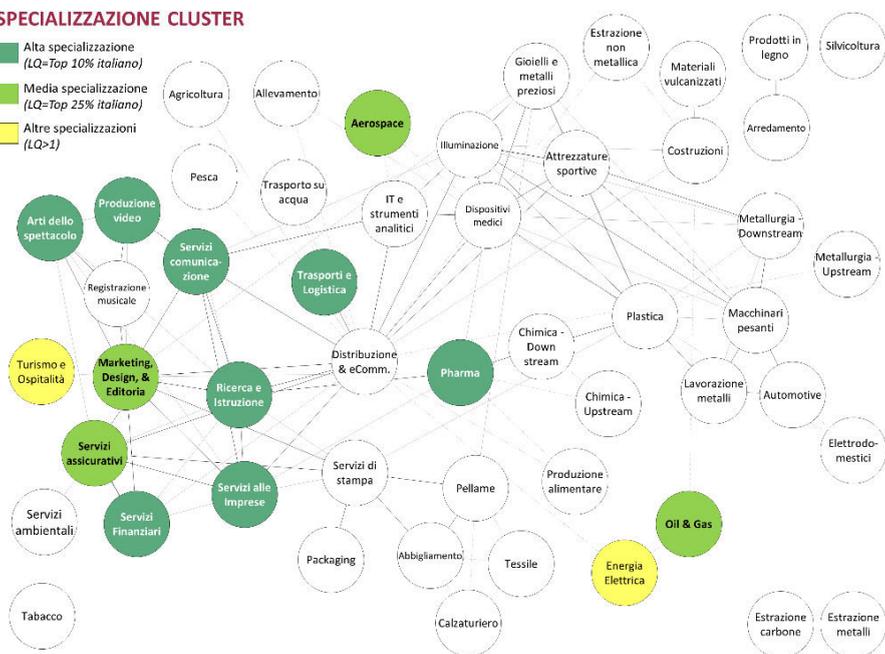


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Produzione e distribuzione video	Apparecchiature e servizi di comunicazione	Farmaceutico
<ol style="list-style-type: none"> 1. RAI CINEMA 2. WARNER BROS. ENTERTAINMENT ITALIA 3. ENDEMOL SHINE ITALY 	<ol style="list-style-type: none"> 1. WIND TRE 2. ERICSSON TELECOMUNICAZIONI 3. TELESPAZIO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MERCK SERONO 2. ABBVIE 3. BRISTOL-MYERS SQUIBB
Servizi finanziari	Arti dello spettacolo	Servizi alle imprese
<ol style="list-style-type: none"> 1. GENERALI INSURANCE ASSET MANAGEMENT 2. ICCREA 3. BANCAIMPRESA IBL ISTITUTO BANCARIO DEL LAVORO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. FASCINO - PRODUZIONE GESTIONE TEATRO 2. FONDAZIONE MUSICA PER ROMA 3. SALUDO ITALIA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ENGINEERING - INGEGNERIA INFORMATICA 2. GREEN NETWORK 3. SOGEI - SOCIETA' GENERALE D'INFORMATICA
Trasporti e logistica	Istruzione e ricerca	Veicoli aerospaziali e difesa
<ol style="list-style-type: none"> 1. AUTOSTRADE PER L'ITALIA 2. ANAS 3. AEROPORTI DI ROMA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. STUDIUM 2. SPACE ENGINEERING 3. ICAS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. THALES ALENIA SPACE ITALIA 2. SICAMB 3. AVIOINTERIORS
Servizi Assicurativi	Oil & Gas	Marketing, Design & Editoria
<ol style="list-style-type: none"> 1. POSTE VITA 2. FIDEURAM VITA 3. AXA MPS VITA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KUWAIT PETROLEUM ITALIA 2. SHELL ITALIA E&P 3. UNIVERGAS ITALIA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ESSEX ITALIA 2. CLEAR CHANNEL JOLLY PUBBLICITA' 3. PIEMME - CONCESSIONARIA DI PUBBLICITA'

VITERBO

- Servizi ambientali
- Prodotti in pelle e correlati
- Allevamento
- Prodotti in legno

RIETI

- Farmaceutico
- IT & Strumenti di analisi

ROMA

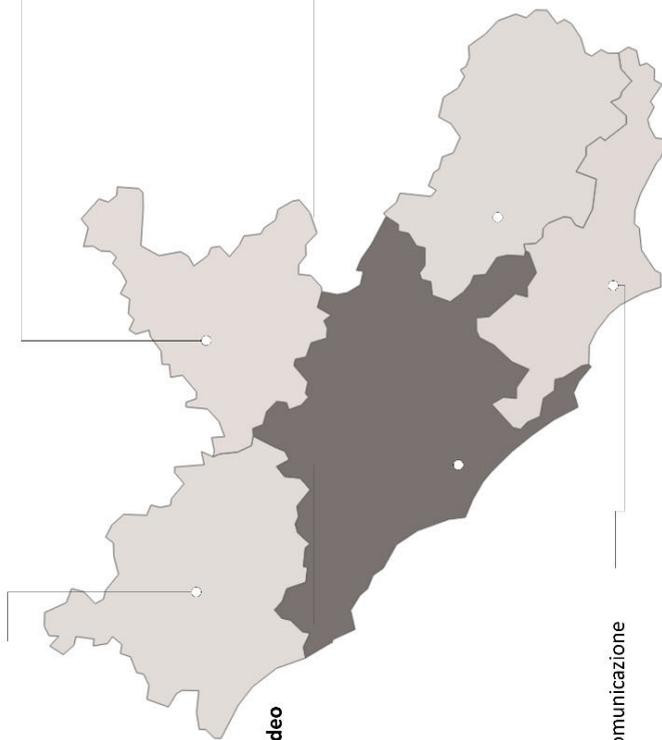
- Produzione e distribuzione video
- Servizi finanziari
- Apparecchiature e servizi di comunicazione
- Arti dello spettacolo

FROSINONE

- Farmaceutico
- Automotive
- Veicoli aerospaziali e difesa
- Illuminazione e materiale elettrico

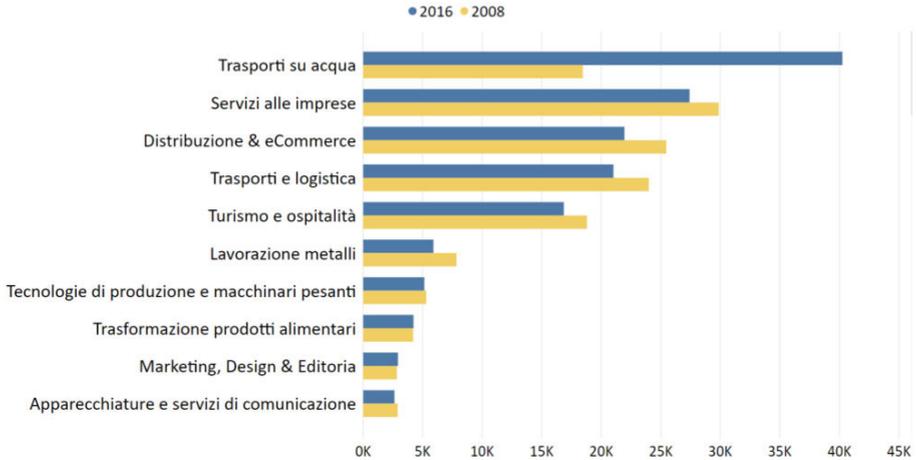
LATINA

- Farmaceutico
- Apparecchiature e servizi di comunicazione
- Veicoli aerospaziali e difesa
- Servizi ambientali

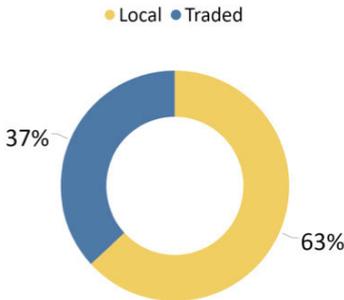


LIGURIA

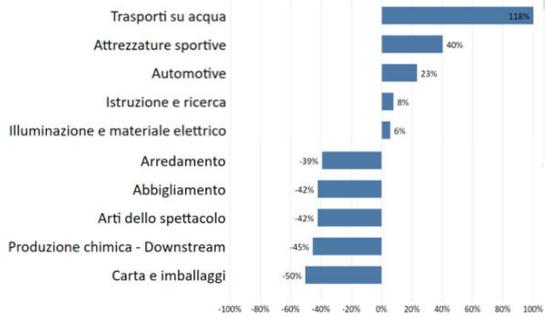
TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



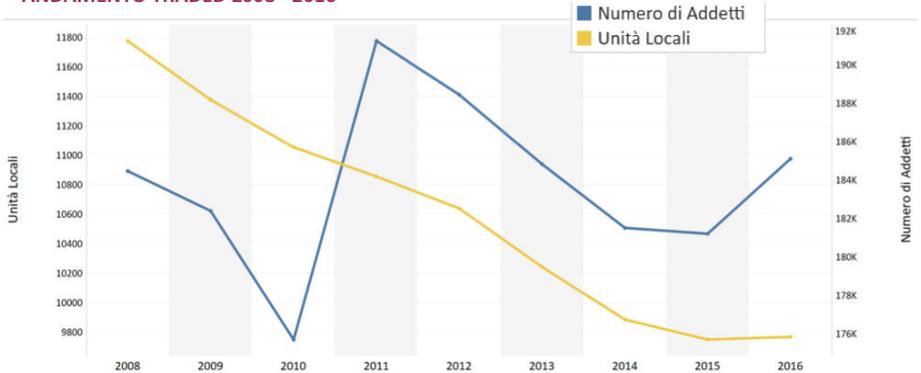
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

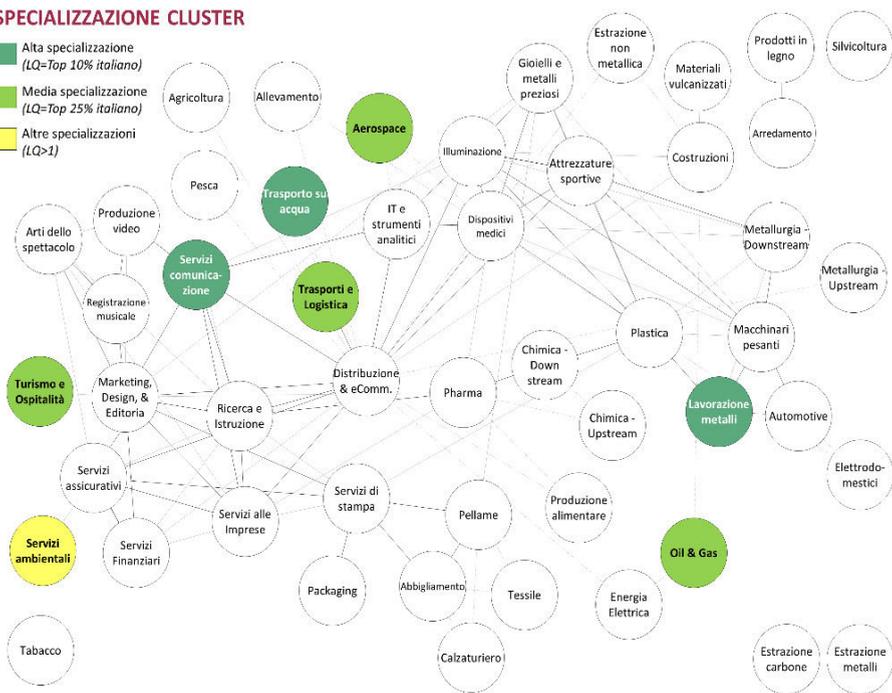


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

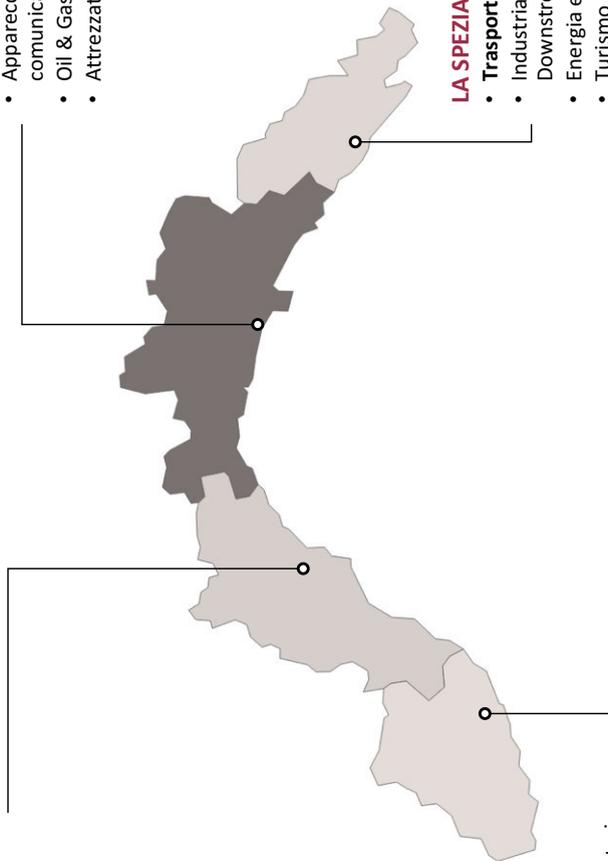
Trasporti su acqua	Lavorazione metalli	Apparecchiature e servizi di comunicazione
1. IGNAZIO MESSINA & C. 2. FORSHIP 3. COSIARMA	1. PAUL WURTH ITALIA 2. SAN GIORGIO SEIGEN 3. LAGOMARSINO ANIELLI	1. HYPERTAC 2. R.G.M. 3. GITIESSSE
Oil & Gas	Turismo e ospitalità	Veicoli aerospaziali e difesa
1. IPLOM 2. ITALIANA COKE 3. PORTO PETROLI DI GENOVA	1. UNIONE CALCIO SAMPDORIA 2. GENOA CRICKET AND FOOTBALL CLUB 3. CASINO	1. PIAGGIO AERO INDUSTRIES 2. SKYTECH
Trasporti e logistica	Servizi ambientali	
1. GRANDI NAVI VELOCI 2. VOLTRI TERMINAL EUROPA 3. LA SPEZIA CONTAINER TERMINAL	1. IRETI 2. IREN ACQUA 3. ECO ERIDANIA	

SAVONA

- Veicoli aerospaziali e difesa
- Trasporti su acqua
- Oil & Gas
- Turismo e ospitalità

GENOVA

- Trasporti su acqua
- Apparecchiature e servizi di comunicazione
- Oil & Gas
- Attrezzature sportive



IMPERIA

- Turismo e ospitalità
- Trasformazione prodotti alimentari
- Servizi ambientali
- Trasporti su acqua

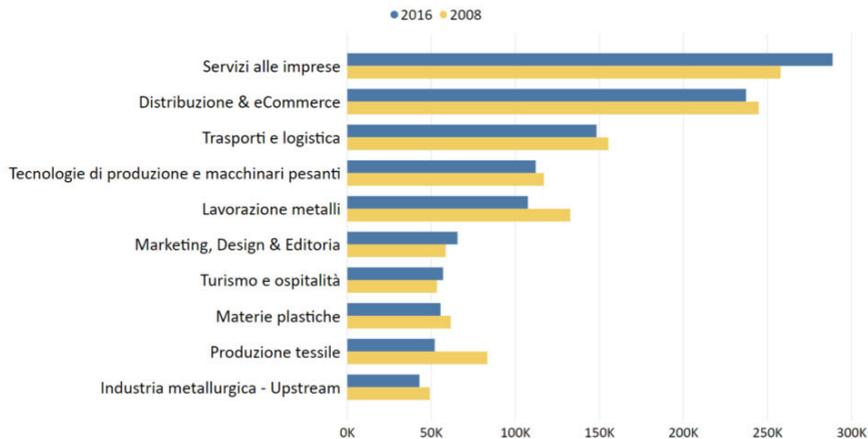
LA SPEZIA

- Trasporti su acqua
- Industria metallurgica - Downstream
- Energia elettrica
- Turismo e ospitalità

LOMBARDIA

TOP TRADED CLUSTER

N° ADDETTI



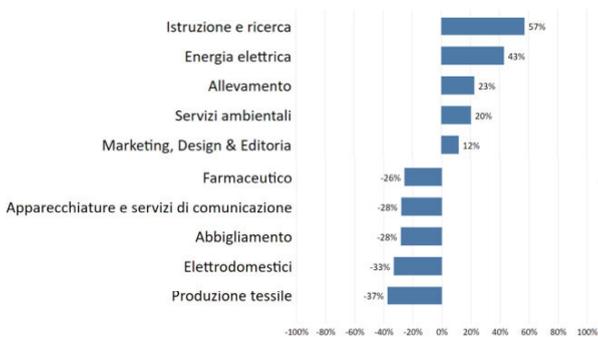
TRADED VS LOCAL

N° ADDETTI 2016

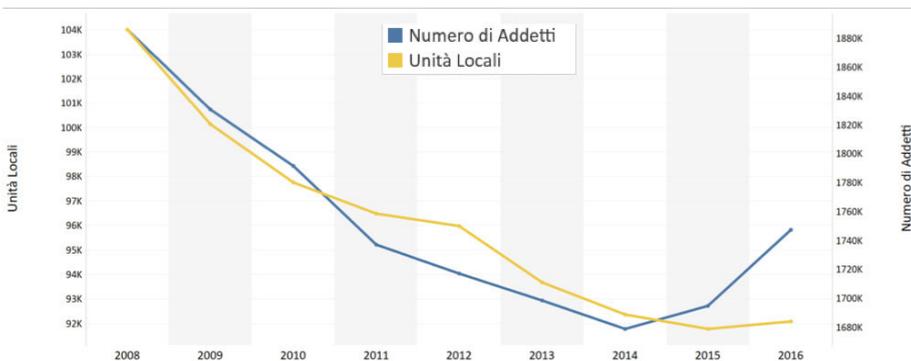


TOP 5 BOTTOM 5

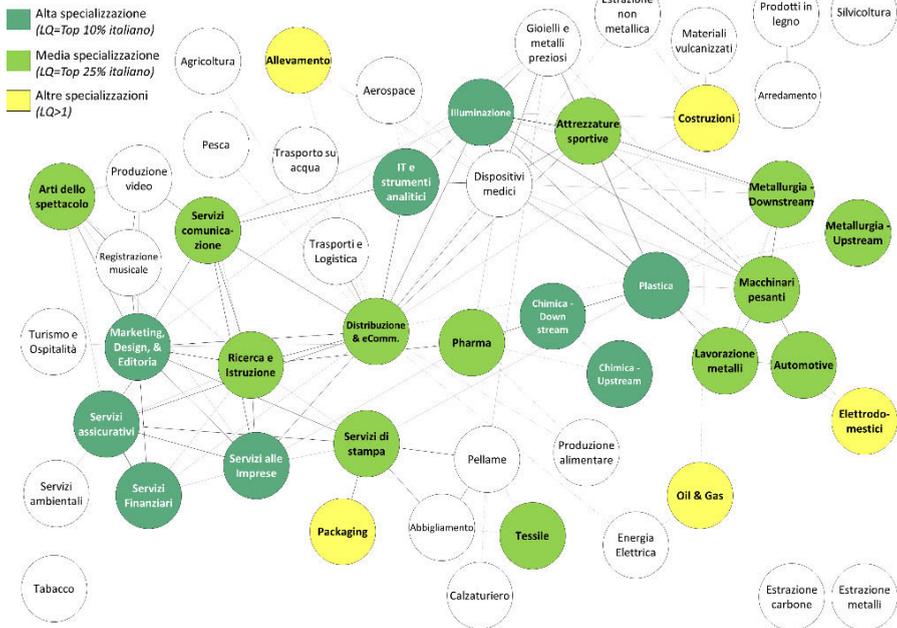
TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)



ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016

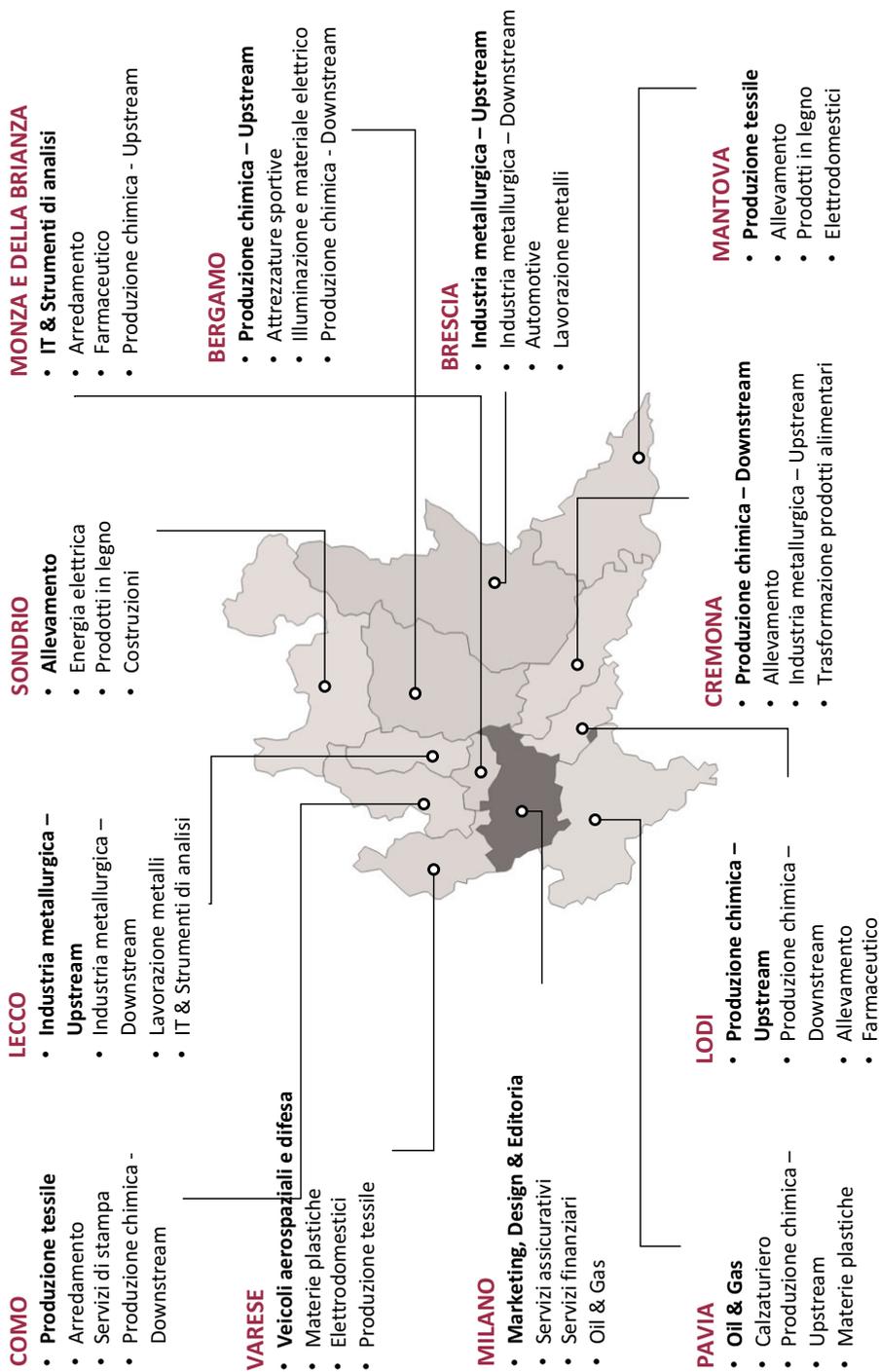


SPECIALIZZAZIONE CLUSTER



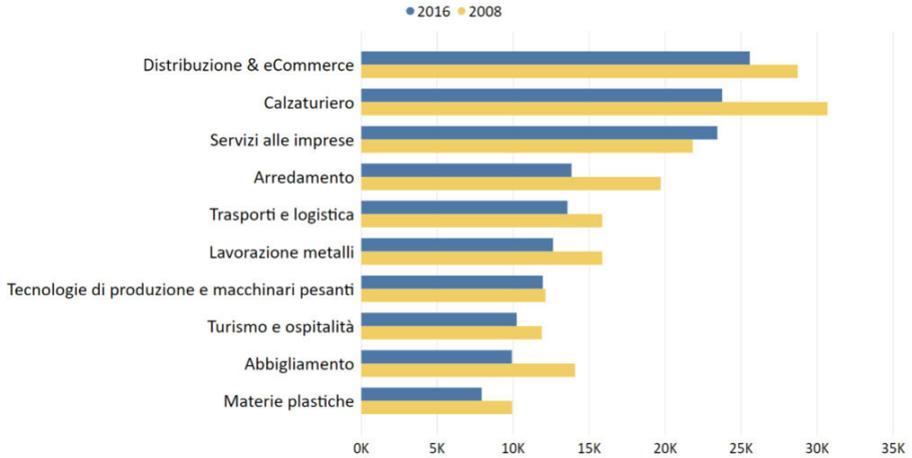
TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Chimica – Downstream 1. MAPEI 2. TEVA ITALIA 3. AKZO NOBEL COATINGS	Marketing, Design, & Editoria 1. GIORGIO ARMANI 2. GIANNI VERSACE 3. MEDIACOM ITALIA	Chimica – Upstream 1. SOLVAY SPECIALTY POLYMERS ITALY 2. AIR LIQUIDE ITALIA PRODUZIONE 3. SYNGENTA ITALIA
Materie Plastiche 1. BASELLI POLIOLEFINE ITALIA 2. COVESTRO 3. ARKEMA	Illuminazione e materiale elettrico 1. ABB 2. PRYSMIAN POWERLINK 3. BTICINO	Assicurazioni 1. SBE - VARVIT 2. ALUBEL 3. EMMEGI
IT e strumenti analitici 1. LENOVO (ITALY) 2. ELDOR CORPORATION 3. BECKMAN COULTER	Servizi Finanziari 1. EURIZON CAPITAL 2. NEXI PAYMENTS 3. ANIMA	Servizi alle imprese 1. EDISON 2. ENGIE ITALIA 3. UNICREDIT SERVICES
Servizi di stampa 1. ROTOLITO 2. N.I.I.A.G 3. EUROGRAVURE	Tecnologie di produzione e macchinari pesanti 1. SHERWIN-WILLIAMS ITALY 2. INVER 3. NOVAO	Apparecchiature e servizi di comunicazione 1. INWIT 2. ITALTEL 3. EI TOWERS



MARCHE

TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



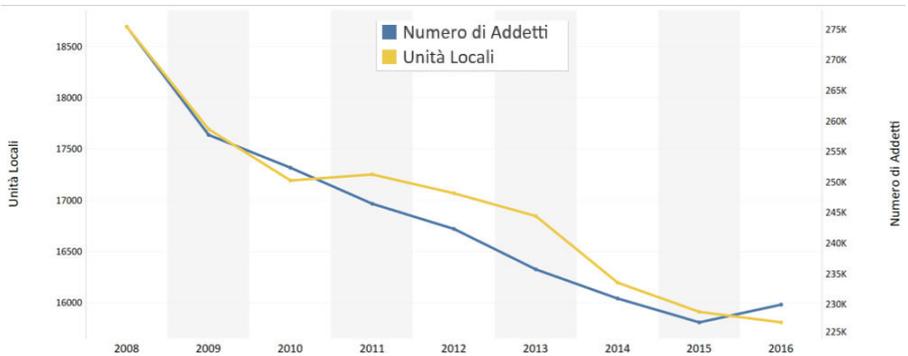
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



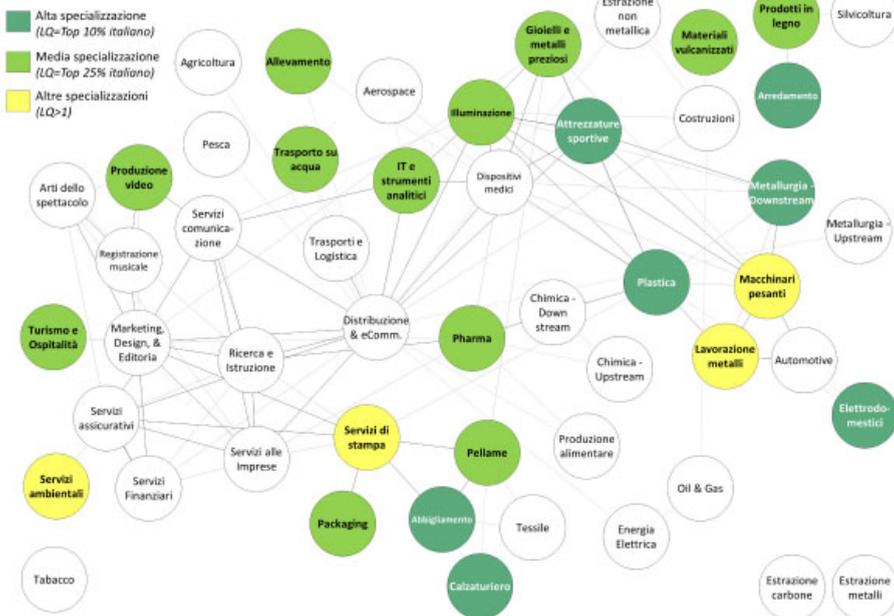
TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)



ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Calzaturiero	Elettrodomestici	Arredamento
--------------	------------------	-------------

- TOD'S S
- IMAC
- PIGINI

- WHIRLPOOL EMEA
- ARISTON THERMO
- J.P. INDUSTRIES

- SCAVOLINI
- POLTRONA FRAU
- MARINELLI CUCINE

Abbigliamento	Attrezzature sportive	Industria metallurgica - Downstream
---------------	-----------------------	-------------------------------------

- MANIFATTURA PAOLONI
- C.B.F. - BALDUCCI
- INDUSTRIA CONFEZIONI MODERNE - INCOM - STUDIO E CREAZIONI

- CLEMENTONI
- YKK MEDITERRANEO
- PANATTA

- BENELLI ARMI
- TVS
- DEFENDI ITALY

Materie plastiche	Carta e imballaggi	Prodotti in legno
-------------------	--------------------	-------------------

- FAINPLAST
- TONTARELLI
- SITITALIA.

- FIORINI INTERNATIONAL ITALIA
- ONDULATO PICENO
- FIORINI PACKAGING

- GAROFOLI
- BIZZARRI
- PANTAREI

Prodotti in pelle e correlati	Trasporti su acqua	Allevamento
-------------------------------	--------------------	-------------

- LA.I.PE. - LAVORAZIONE ITALIANA PELLERIE
- ELDA TRADE
- TIGAMARO

- CANTIERE DELLE MARCHE
- CARBON LINE
- ADRIATICA NAUTICA

- CARNI
- MOJOLI INDUSTRIA SALUMI
- PROSCIUTTIFICIO FALERIA

PESARO E URBINO

- Arredamento
- Trasporti su acqua
- Prodotti in legno
- Industria metallurgica - Downstream

MACERATA

- Calzaturiero
- Prodotti in pelle e correlati
- Allevamento
- Arredamento

ASCOLI PICENO

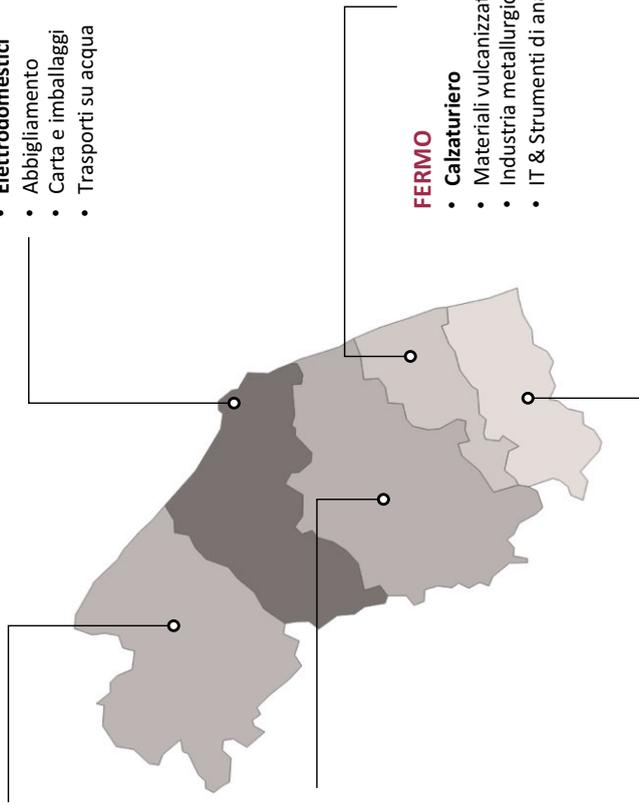
- Elettrodomestici
- Calzaturiero
- Farmaceutico
- Industria metallurgica - Downstream

ANCONA

- Elettrodomestici
- Abbigliamento
- Carta e imballaggi
- Trasporti su acqua

FERMO

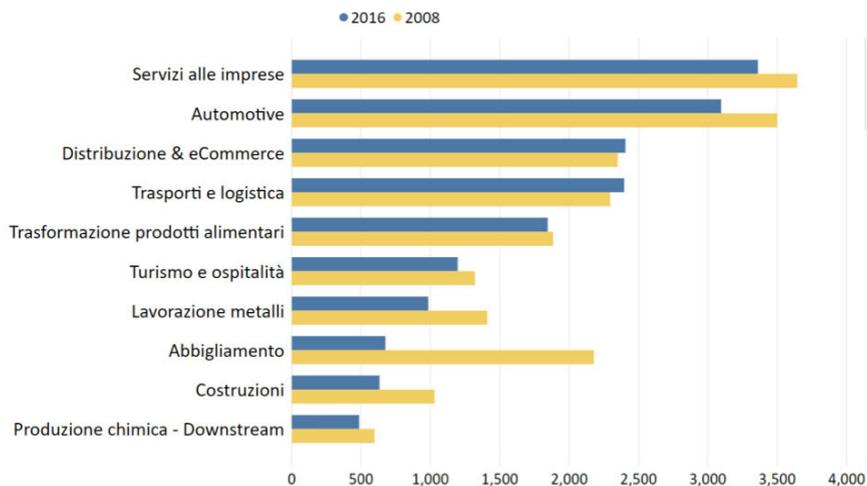
- Calzaturiero
- Materiali vulcanizzati e cotti
- Industria metallurgica – Downstream
- IT & Strumenti di analisi



MOLISE

TOP TRADED CLUSTER

N° ADDETTI



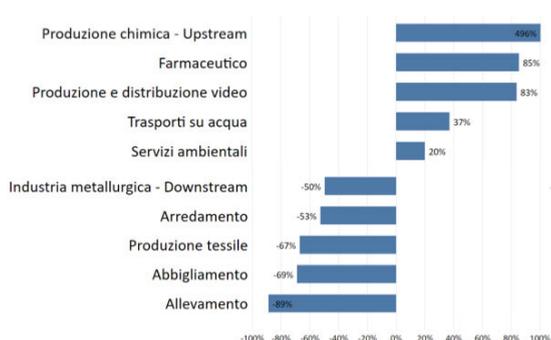
TRADED VS LOCAL

N° ADDETTI 2016

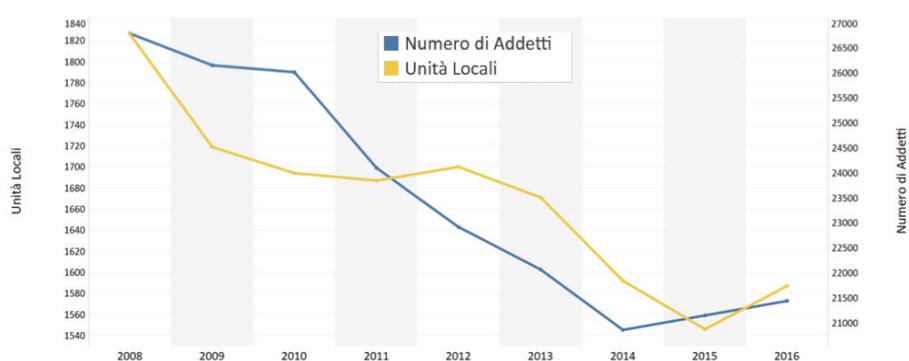


TOP 5 BOTTOM 5

TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

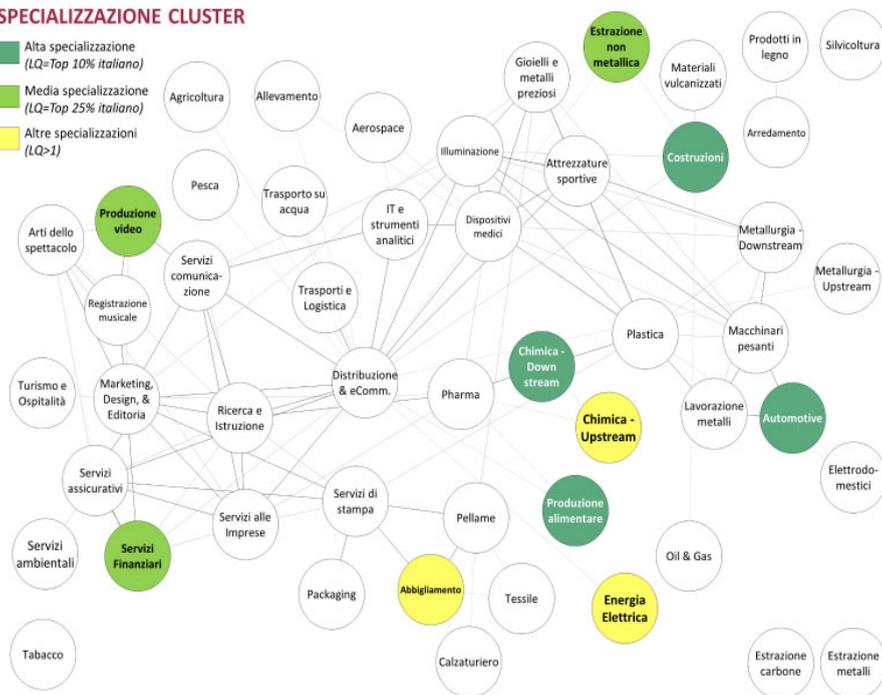


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



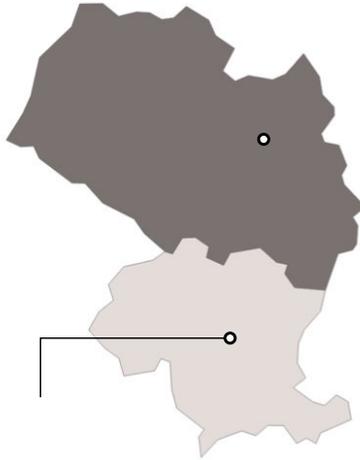
TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Automotive	Trasformazione prodotti alimentari	Produzione chimica - Downstream
<ol style="list-style-type: none"> 1. E.T.A. 2. DR AUTOMOBILES 3. DR MOTOR COMPANY 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LA MOLISANA 2. FRATELLI FERRO - SEMOLERIE MOLISANE 3. CENTRALE DEL LATTE DEL MOLISE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MOMENTIVE PERFORMANCE MATERIALS SPECIALTIES 2. OFFICINE NATURAL 3. EDILCOL ITALIA
Costruzioni	Estrazione non metallica	Servizi finanziari
<ol style="list-style-type: none"> 1. ADRIATICA STRADE A-STRA 2. CALCISERNIA. 3. NIPA PREFABBRICATI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. S.I.E.F.I.C. 2. I.C.A.M. - INERTI CALCAREI MATESE 3. ELLE 2013 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PRIMOPREST 2. PRESTITO 24 3. FINANZIARIA REGIONALE PER LO SVILUPPO DEL MOLISE FINMOLISE
Produzione e distribuzione video	Abbigliamento	Energia elettrica
<ol style="list-style-type: none"> 1. EUROPEAN BROADCASTING COMPANY 2. MEDIA E SERVIZI 3. MEDIA E SERVIZI COMMUNICATION 	<ol style="list-style-type: none"> 1. G.T.M. - GRUPPO TESSILE MOLISANO 2. ALCO 3. INDUSTRIA TESSILE MOLISANA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SORGENIA POWER . 2. WEB ITALIA ENERGIE RINNOVABILI 3. SOLEAGRI

- ISERNIA**
- Trasformazione prodotti alimentari
 - Automotive

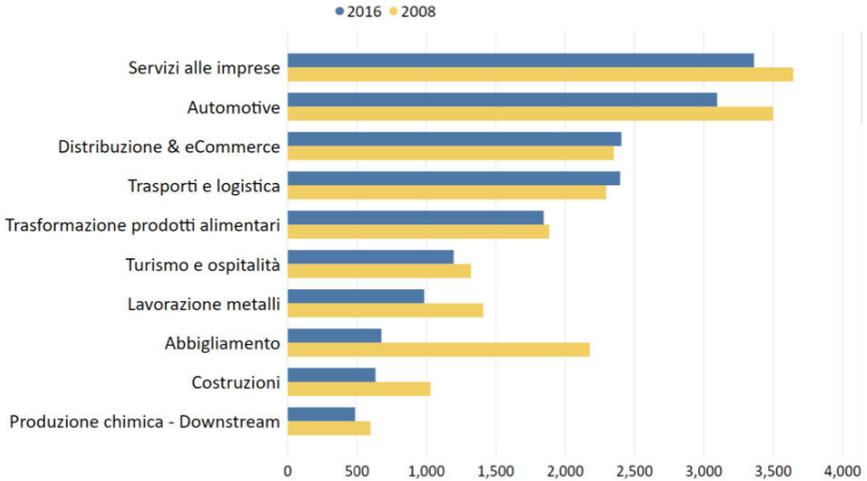
CAMPOBASSO

- Automotive
- Trasformazione prodotti alimentari
- Produzione chimica – Downstream
- Abbigliamento



PIEMONTE

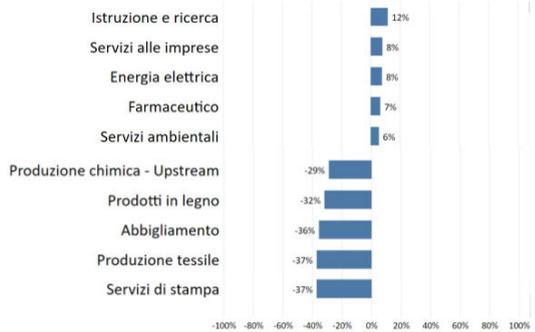
TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



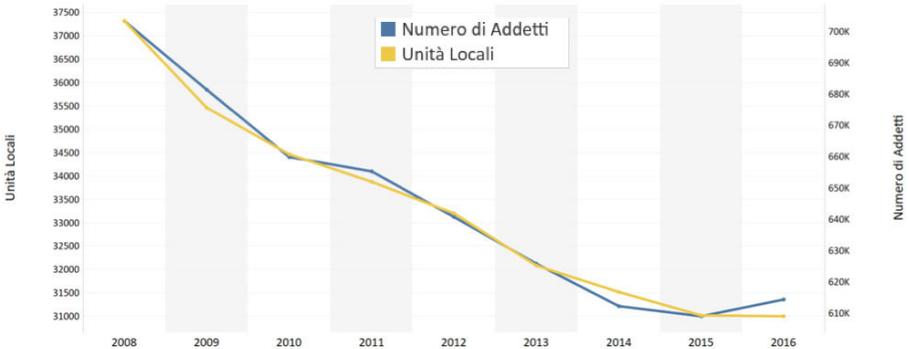
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

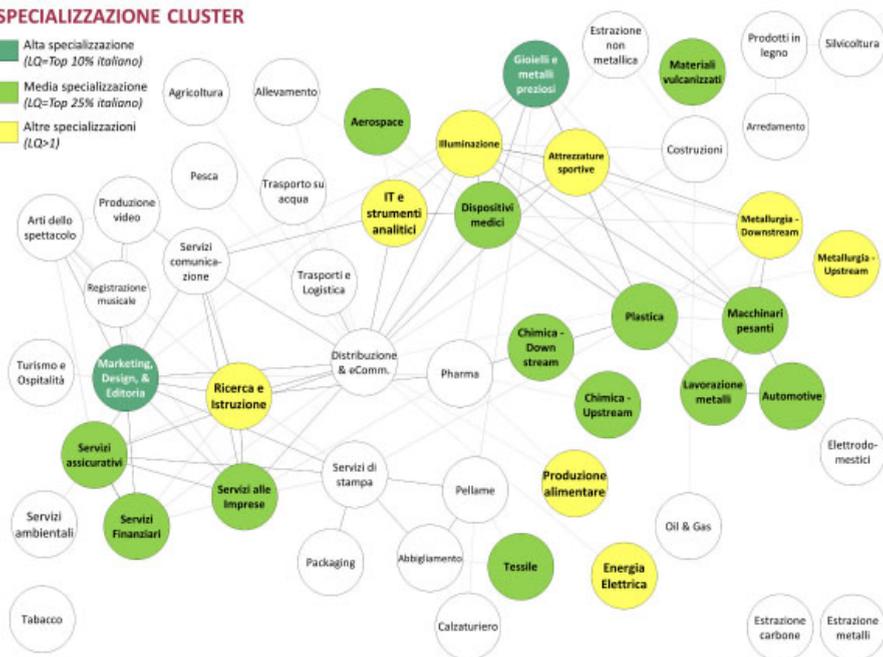


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ>Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ>Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Gioielli e metalli preziosi	Marketing, Design & Editoria	Automotive
<ol style="list-style-type: none"> 1. BULGARI GIOIELLI 2. PGI . 3. DAMIANI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. RAI PUBBLICITA' 2. ITALIAONLINE 3. G.F. SERVICES 	<ol style="list-style-type: none"> 1. FCA ITALY 2. IVECO 3. FPT INDUSTRIAL
Veicoli aerospaziali e difesa	Tecnologie di produzione e macchinari pesanti	Produzione tessile
<ol style="list-style-type: none"> 1. GE AVIO 2. MECAER AVIATION GROUP 3. MOREGGIA & C 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SKF INDUSTRIE 2. ALSTOM FERROVIARIA 3. DENSO THERMAL SYSTEMS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. VITALE BARBERIS CANONICO 2. UNION INDUSTRIES 3. ZEGNA BARUFFA LANE BORGOSIESA
Materiali vulcanizzati e cotti	Produzione chimica - Upstream	Lavorazione metalli
<ol style="list-style-type: none"> 1. MICHELIN ITALIANA 2. AGC FLAT GLASS ITALIA 3. RFT 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ESSECO 2. ALBITE 3. PO.INT.ER. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MICROTECNICA 2. ENDURANCE FONDALMEC 3. PRIMA INDUSTRIE
Materie plastiche	Produzione chimica - Downstream	Servizi alle imprese
<ol style="list-style-type: none"> 1. BCUBE 2. VIBAC 3. ALPLA ITALIA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'OREAL SAIPO INDUSTRIALE 2. RADICI CHIMICA 3. METLAC 	<ol style="list-style-type: none"> 1. INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES 2. BURGO ENERGIA 3. REPLY

BIELLA

- **Produzione tessile**
- Servizi finanziari
- Materiali vulcanizzati e cotti
- Automotive

TORINO

- **Automotive**
- Veicoli aerospaziali e difesa
- Marketing, Design & Editoria
- Industria metallurgica - Upstream

ASTI

- **Automotive**
- Industria metallurgica – Downstream
- Materiali vulcanizzati e cotti
- Trasformazione prodotti alimentari

CUNEO

- **Trasformazione prodotti alimentari**
- Materiali vulcanizzati e cotti
- Prodotti in legno
- Tecnologie di produzione e macchinari pesanti

VERBANIA

- **Automotive**
- Trasformazione prodotti alimentari
- Produzione chimica – Downstream
- Abbigliamento

NOVARA

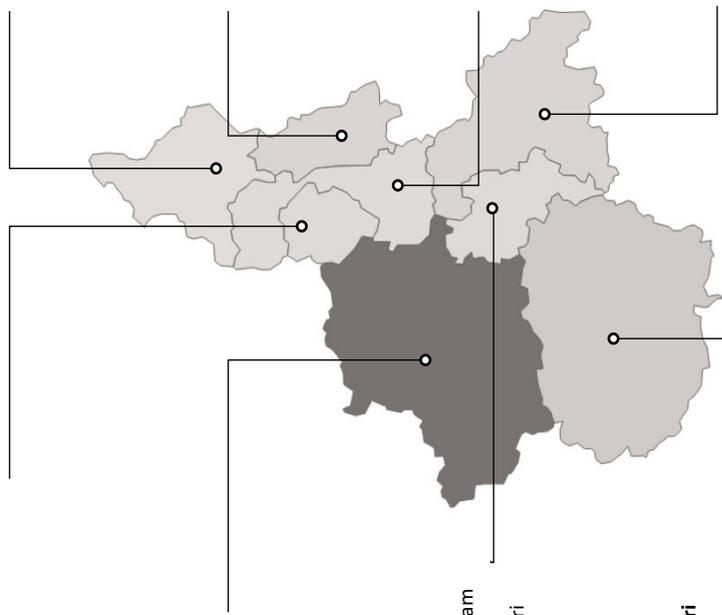
- **Produzione chimica - Upstream**
- Produzione chimica – Downstream
- Tecnologie di produzione e macchinari pesanti
- Oil & Gas

VERCELLI

- **Dispositivi medici**
- Produzione tessile
- Farmaceutico
- Tecnologie di produzione e macchinari pesanti

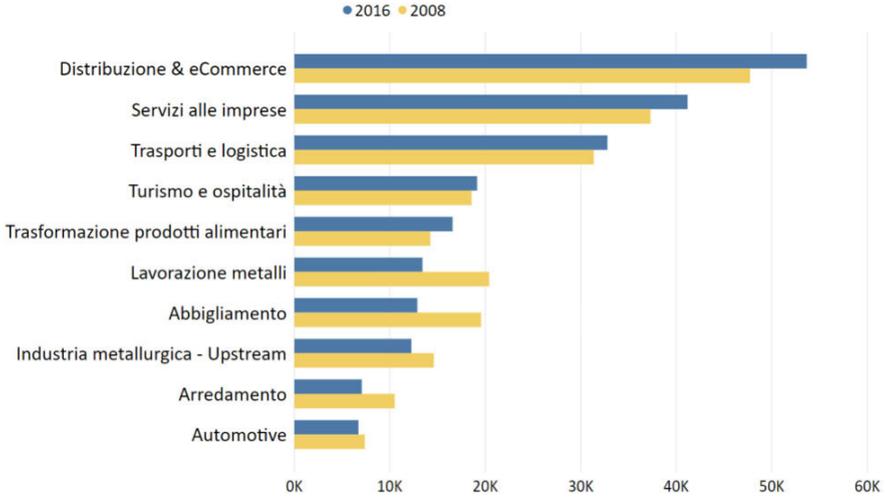
ALESSANDRIA

- **Gioielli e metalli preziosi**
- Materie plastiche
- Produzione chimica – Downstream
- Industria metallurgia - Upstream

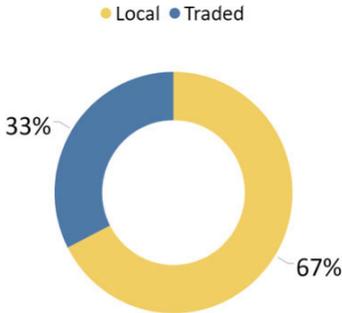


PUGLIA

TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



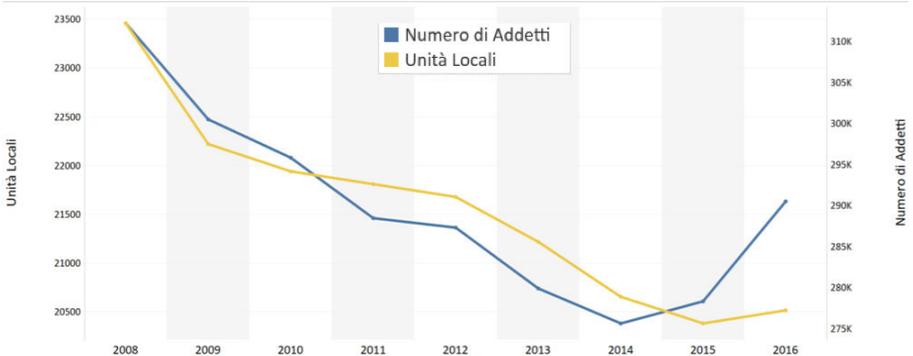
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)



ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

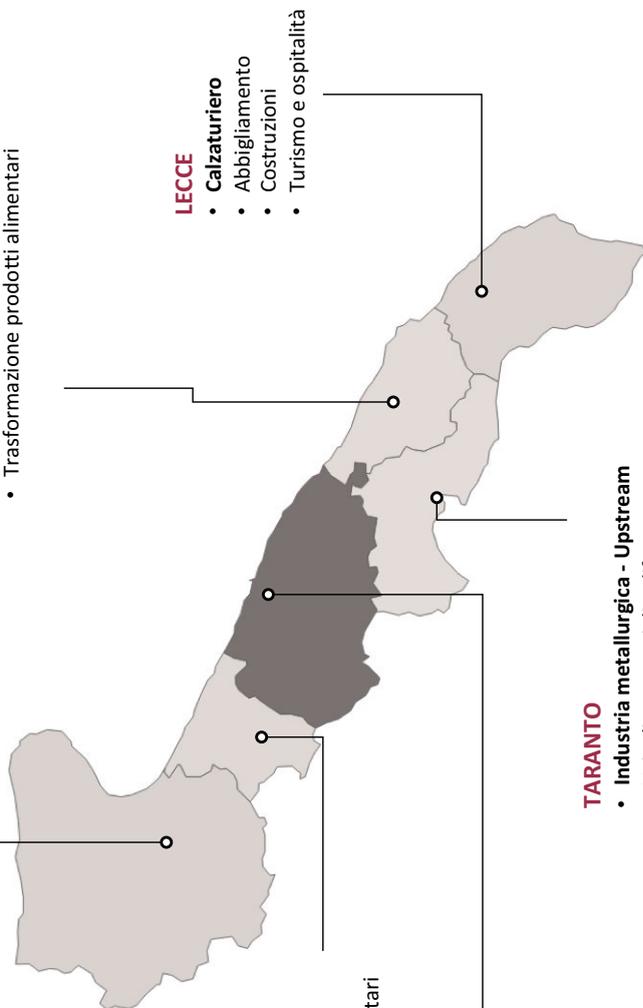
Veicoli aerospaziali e difesa	Distribuzione & eCommerce	Industria metallurgica - Upstream
<ol style="list-style-type: none"> 1. BLACKSHAPE 2. GIANNUZZ 3. MANTA GROUP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CASILLO COMMODITIES ITALIA 2. MAIORA 3. TATO' PARIDE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MASTER ITALY 2. TO.MA. 3. LEUCCI COSTRUZIONI
Abbigliamento	Calzaturiero	Estrazione non metallica
<ol style="list-style-type: none"> 1. DREAM PROJECT 2. MANIFATTURE DADDATO 3. INTIMO ARTU' 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COFRA 2. LEO SHOES 3. ITALIAN LEATHER GROUP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ATISALE 2. INERTI SUD 3. CASALE
Trasformazione prodotti alimentari	Servizi ambientali	Arredamento
<ol style="list-style-type: none"> 1. CASA OLEARIA ITALIANA 2. MOLINO CASILLO 3. F. DIVELLA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. BA/CINQUE PROGETTO GESTIONE 2. CENTRO RICICLO SUD 3. ER.CAV. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. NATUZZI 2. SOFT LINE 3. POLO GROUP
Costruzioni	Energia elettrica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. PREFABBRICATI PUGLIESI 2. MINERMIX 3. SIMEONE . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LA.I.PE. - LAVORAZIONE ITALIANA PELLETTIERIE 2. ELDA TRADE 3. TIGAMARO 	

FOGGIA

- **Veicoli aerospaziali e difesa**
- Estrazione non metallica
- Trasformazione prodotti alimentari
- Energia elettrica

BRINDISI

- **Veicoli aerospaziali e difesa**
- Energia elettrica
- Materie plastiche
- Trasformazione prodotti alimentari



BARLETTA-ANDRIA-TRANI

- **Calzaturiero**
- Abbigliamento
- Produzione tessile
- Trasformazione prodotti alimentari

LECCE

- **Calzaturiero**
- Abbigliamento
- Costruzioni
- Turismo e ospitalità

BARI

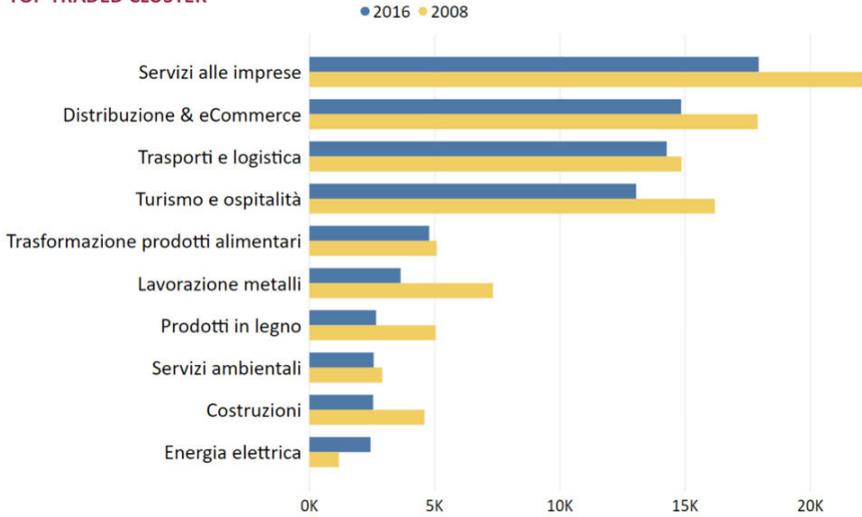
- **Arredamento**
- Trasformazione prodotti alimentari
- Distribuzione & eCommerce
- Servizi ambientali

TARANTO

- **Industria metallurgica - Upstream**
- Veicoli aerospaziali e difesa
- Oil & Gas
- Abbigliamento

SARDEGNA

TOP TRADED CLUSTER



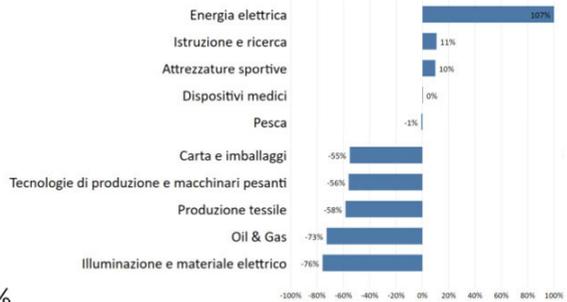
TRADED VS LOCAL

N° ADDETTI 2016

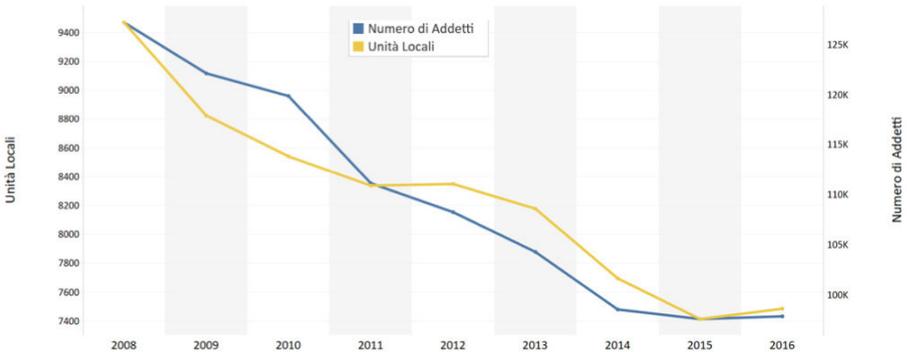


TOP 5 BOTTOM 5

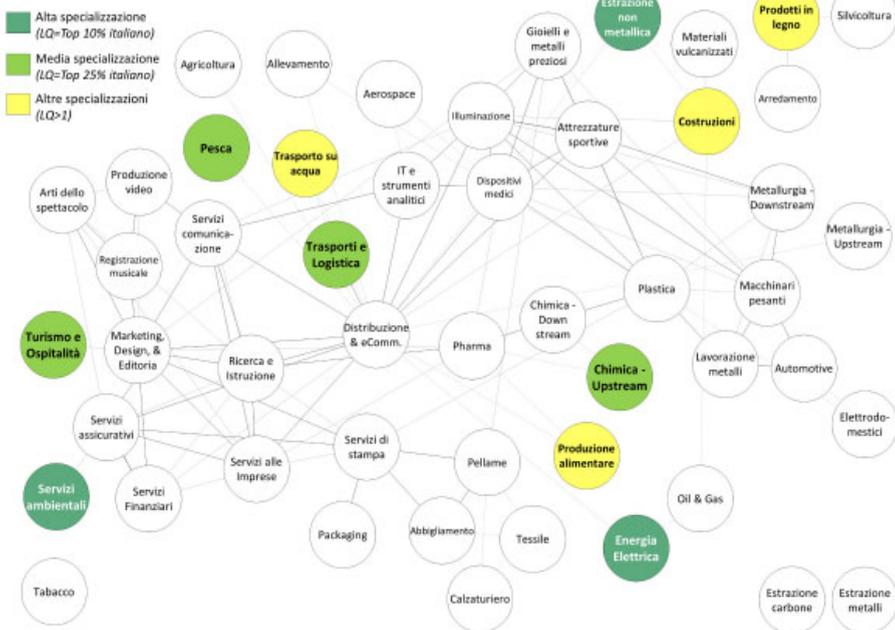
TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)



ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Energia elettrica	Estrazione non metallica	Servizi ambientali
-------------------	--------------------------	--------------------

1. FIUME SANTO
2. OTTANA ENERGIA
3. GREENTECH MONTE GRIGHINE

1. ING. LUIGI CONTI VECCHI
2. GV OROSEI MARBLES
3. IN.MA.SA.

1. ABBANOIA
2. CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE NORD EST SARDEGNA – GALLURA
3. ECO TRAVEL

Pesca	Turismo e ospitalità	Produzione chimica - Upstream
-------	----------------------	-------------------------------

1. SMERALDA
2. SARDA AFFUMICATI
3. GOLDEN SEA

1. PROGETTO ESERALDA
2. SARDEGNA RESORTS
3. DELPHINA

1. FLUORSID

Trasporti e logistica	Prodotti in legno	Costruzioni
-----------------------	-------------------	-------------

1. AIR ITALY
2. ARST
3. LOGISTICA NIEDDU

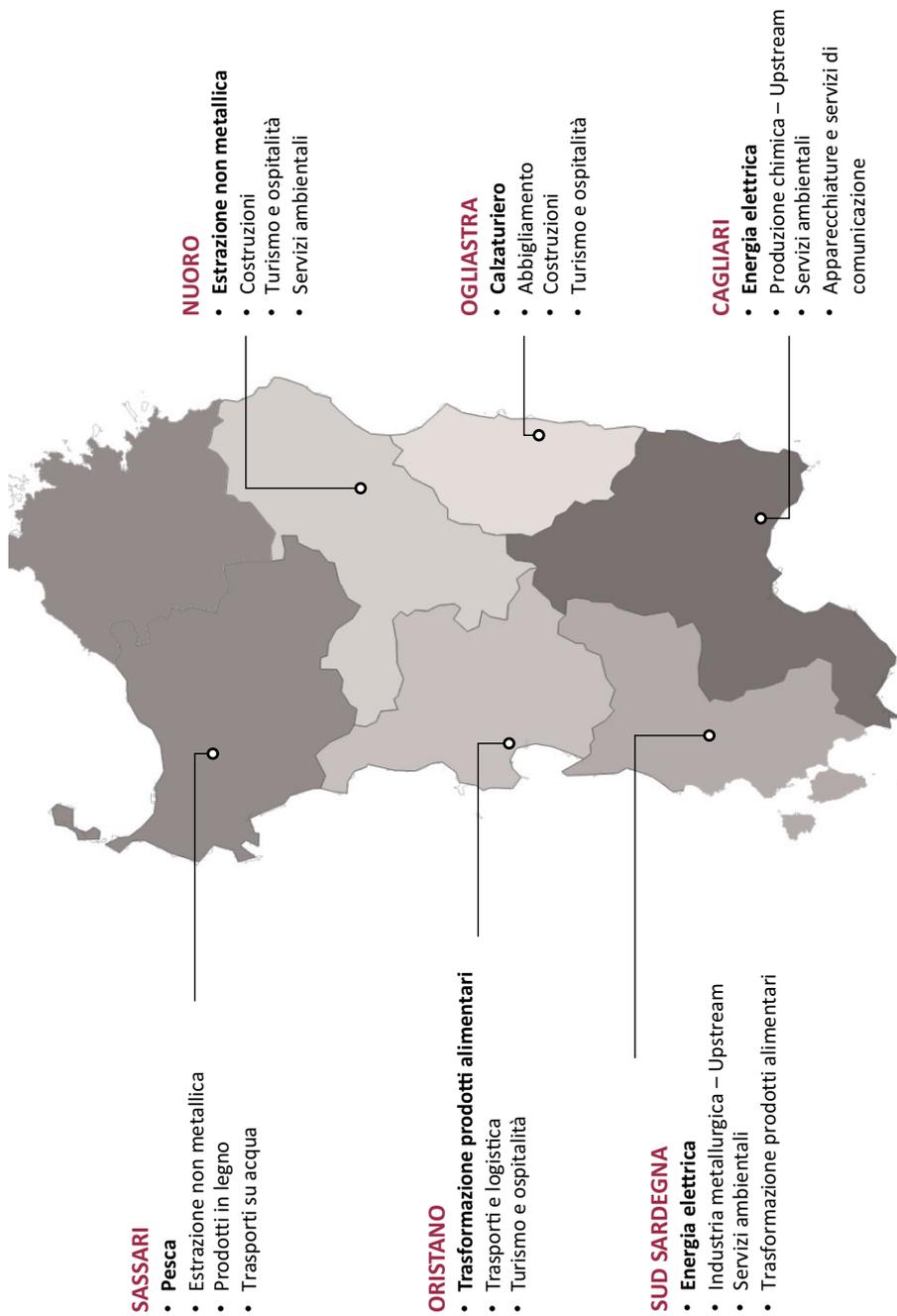
1. MOLINAS PEPPINO & FIGLI
2. SUGHERIFICIO GANAU
3. FERTISEM

1. MAFFEI SARDA SILICATI
2. SOCIETA' SARDA DI BENTONITE
3. SOCIETA' CONSORTILE KAREL A R.L.

Trasporti su acqua	Trasformazione prodotti alimentari
--------------------	------------------------------------

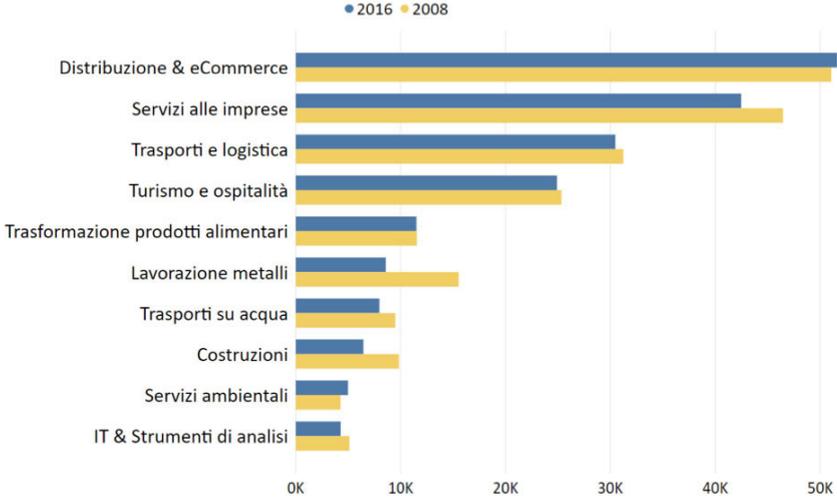
1. DELCOMAR
2. MARINA DI PORTOROTONDO
3. B - SHIVER

1. ASSEGNATARI ASSOCIATI ARBOREA
2. CONSORZIO AGRARIO DI SARDEGNA
3. PASTIFICIO F.LLI CELLINO

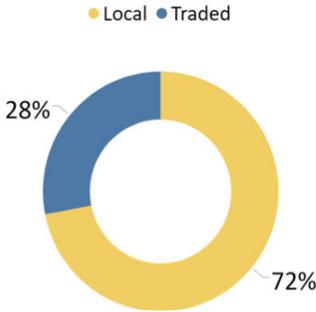


SICILIA

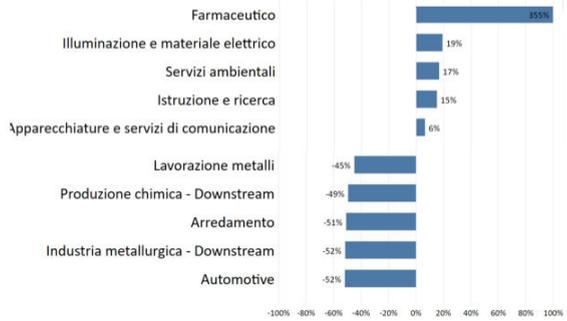
TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



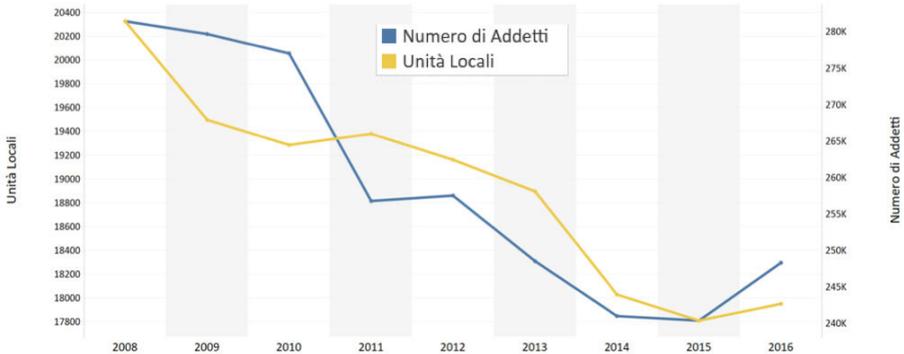
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

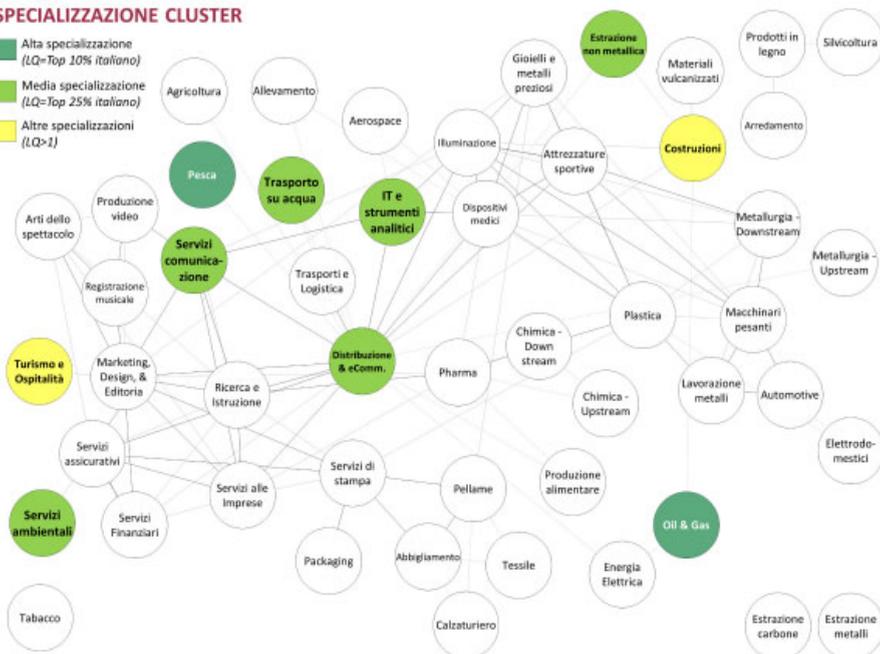


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Pesca	Oil & Gas	Estrazione non metallica
<ol style="list-style-type: none"> 1. NINO CASTIGLIONE 2. FLOTT 3. LANZA SEA FOOD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ISAB 2. RAFFINERIA DI MILAZZO 3. ENI MEDITERRANEA IDROCARBURI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ITALKALI SOCIETA' ITALIANA SALI ALCALINI 2. SOSALT 3. VENUMER
Trasporti su acqua	Servizi ambientali	IT & Strumenti di analisi
<ol style="list-style-type: none"> 1. LIBERTY LINES 2. NEW TITLINES 3. SOCIETA' NAVIGAZIONE SICILIANA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. AMAP 2. SICILIACQUE 3. PRIOLO SERVIZI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N.T.E.T. 2. DIPIETRO GROUP 3. VISUAL SOFTWARE
Distribuzione & eCommerce	Apparecchiature e servizi di comunicazione	Turismo e ospitalità
<ol style="list-style-type: none"> 1. CONAD SICILIA 2. ERGON 3. D.M. BARONE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SIELTE 2. LA FLORA 3. EUROCALL 	<ol style="list-style-type: none"> 1. AEROVIAGGI 2. SERVIZI AUSILIARI SICILIA 3. UNIONE SPORTIVA CITTA' DI PALERMO
Costruzioni		
<ol style="list-style-type: none"> 1. CEFALU' 20 2. GLOBALFER 3. MONDIAL GRANIT 		

TRAPANI

- Pesca
- Estrazione non metallica
- Costruzioni
- Trasformazione prodotti alimentari

PALERMO

- Pesca
- Trasporti su acqua
- Servizi ambientali
- Estrazione non metallica

MESSINA

- Oil & Gas
- Trasporti su acqua
- Turismo e ospitalità
- Costruzioni

AGRIGENTO

- Servizi ambientali
- Distribuzione & eCommerce
- Turismo e ospitalità
- Trasformazione prodotti alimentari

CATANIA

- IT & Strumenti di analisi
- Farmaceutico
- Servizi ambientali
- Distribuzione & eCommerce

CALTANISSETTA

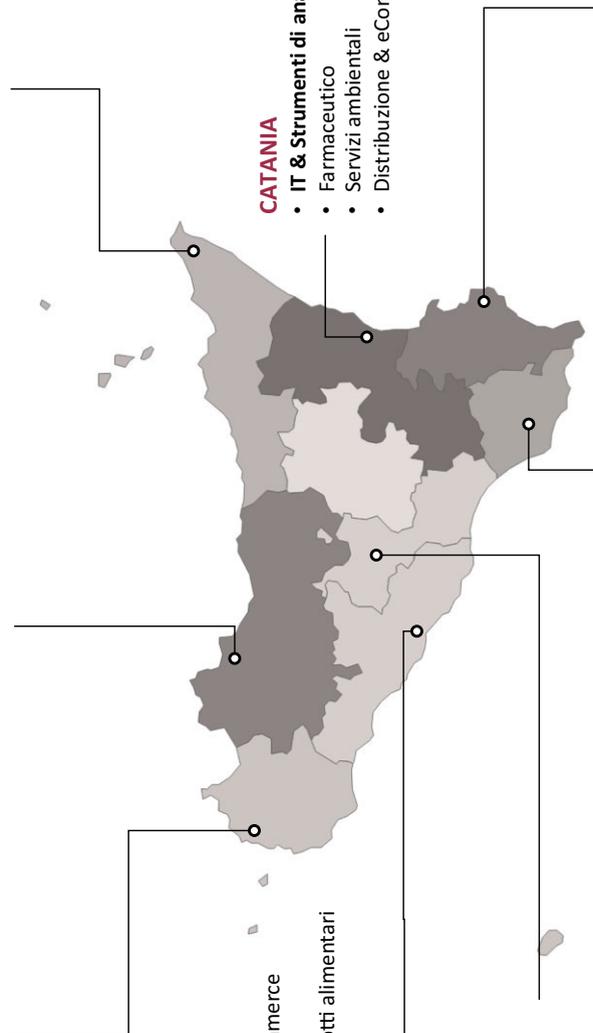
- Oil & Gas
- Servizi ambientali

RAGUSA

- Trasformazione prodotti alimentari
- Costruzioni
- Distribuzione & eCommerce
- Allevamento

SIRACUSA

- Oil & Gas
- Produzione chimica - Upstream
- Trasporti su acqua
- Servizi ambientali



TOSCANA

TOP TRADED CLUSTER

N° ADDETTI



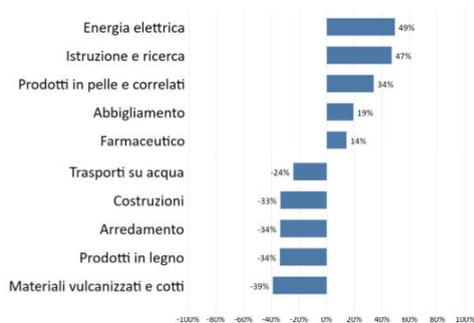
TRADED VS LOCAL

N° ADDETTI 2016

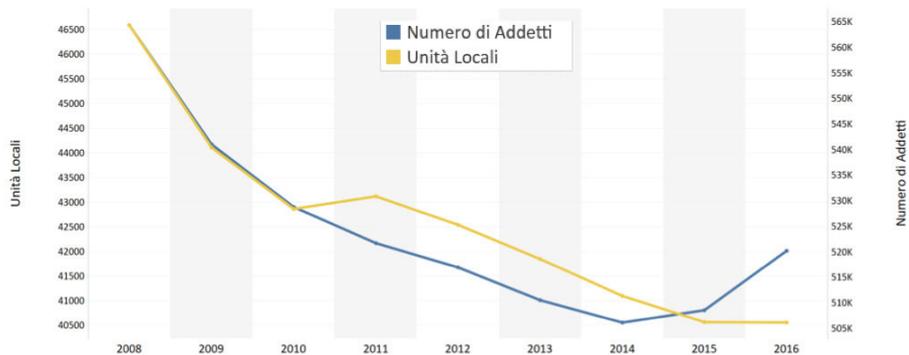


TOP 5 BOTTOM 5

TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

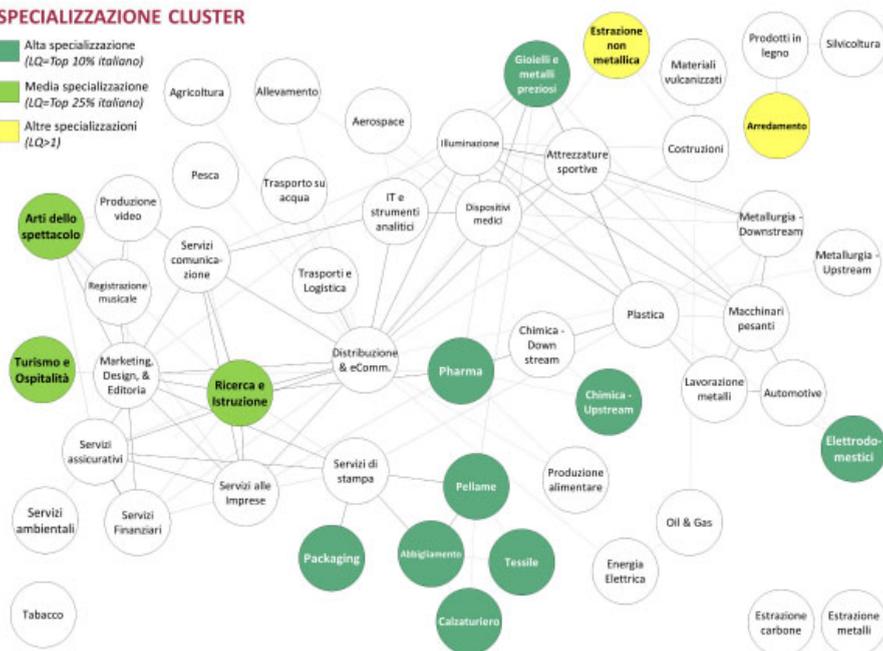


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Prodotti in pelle e correlati	Gioielli e metalli preziosi	Calzaturiero
<ol style="list-style-type: none"> 1. GUCCI LOGISTICA 2. GUCCIO GUCCI 3. MANUFACTURES DIOR 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UNOARRE INDUSTRIES 2. F.A.OR. 3. ITAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SALVATORE FERRAGAMO 2. LAMIPEL 3. CONCERIA INCAS
Abbigliamento	Produzione tessile	Carta e imballaggi
<ol style="list-style-type: none"> 1. ROBERTO CAVALLI . 2. SICEM INTERNATIONAL 3. STEFANO RICCI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MANTECO 2. PONTETORTO 3. TVRA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ESSITY ITALY 2. LUCART SPA 3. CARTIERE CARRARA
Elettrodomestici	Farmaceutico	Produzione chimica - Upstream
<ol style="list-style-type: none"> 1. S.I.D.E.A. ITALIA 2. ITALQUARTZ 3. M.G.M. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ELI LILLY ITALIA 2. GLAXOSMITHKLINE VACCINES 3. A. MENARINI - INDUSTRIE FARMACEUTICHE RIUNITE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SOLVAY CHIMICA ITALIA 2. VENATOR ITALY 3. ALTAIR CHIMICA .
Istruzione e ricerca	Turismo e ospitalità	Arti dello spettacolo
<ol style="list-style-type: none"> 1. NUOVO PIGNONE TECNOLOGIE 2. LORENZO DE' MEDICI 3. PHILOGEN 	<ol style="list-style-type: none"> 1. STARHOTELS 2. ACF FIORENTINA 3. EMPOLI F.B.C. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. FONDAZIONE TEATRO DEL MAGGIO MUSICALE FIORENTINO 2. DI AND GI 3. TECNOCONFERENCE

MASSA - CARRARA

- Estrazione non metallica
- Costruzioni
- Trasporti su acqua
- Servizi ambientali

LUCCA

- Carta e imballaggi
- Trasporti su acqua
- Estrazione non metallica
- Calzaturiero

PISTOIA

- Produzione tessile
- Calzaturiero
- Carta e imballaggi
- Arredamento

FIRENZE

- Prodotti in pelle e correlati
- Calzaturiero
- Abbigliamento
- Gioielli e metalli preziosi

PRATO

- Produzione tessile
- Abbigliamento
- Prodotti in pelle e correlati
- Servizi di stampa

AREZZO

- Gioielli e metalli preziosi
- Prodotti in pelle e correlati
- Calzaturiero
- IT & Strumenti di analisi

PISA

- Calzaturiero
- Attrezzature sportive
- Energia elettrica
- Produzione chimica - Upstream

SIENA

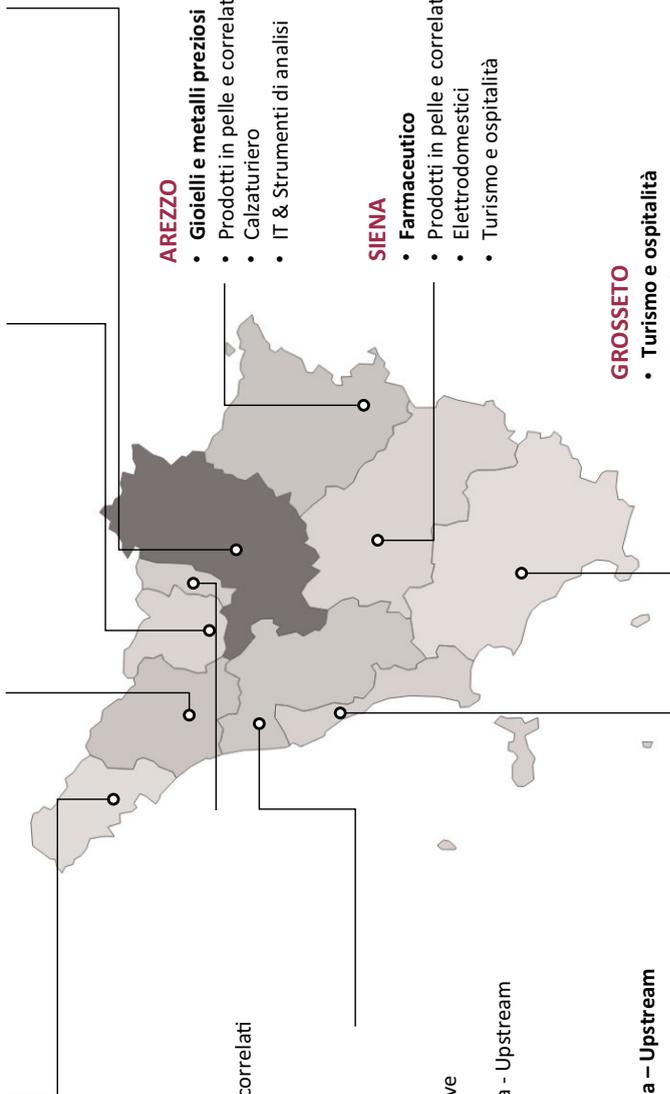
- Farmaceutico
- Prodotti in pelle e correlati
- Elettrodomestici
- Turismo e ospitalità

LIVORNO

- Produzione chimica – Upstream
- Trasporti su acqua
- Industria metallurgica - Upstream
- Oil & Gas

GROSSETO

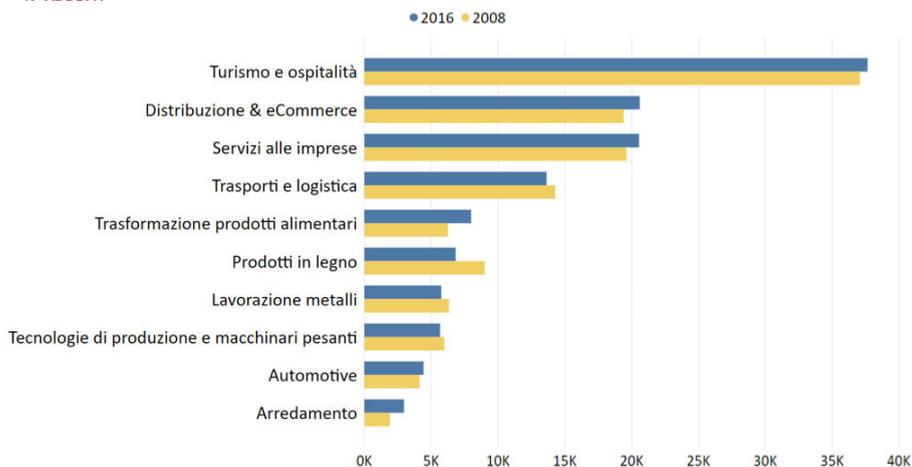
- Turismo e ospitalità
- Trasporti su acqua
- Servizi ambientali
- Trasformazione prodotti alimentari



TRENTINO ALTO ADIGE - SÜDTIROL

TOP TRADED CLUSTER

N° ADDETTI



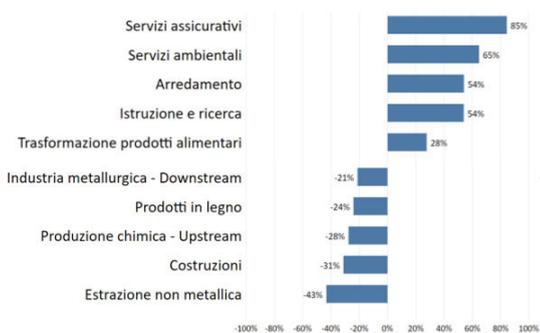
TRADED VS LOCAL

N° ADDETTI 2016

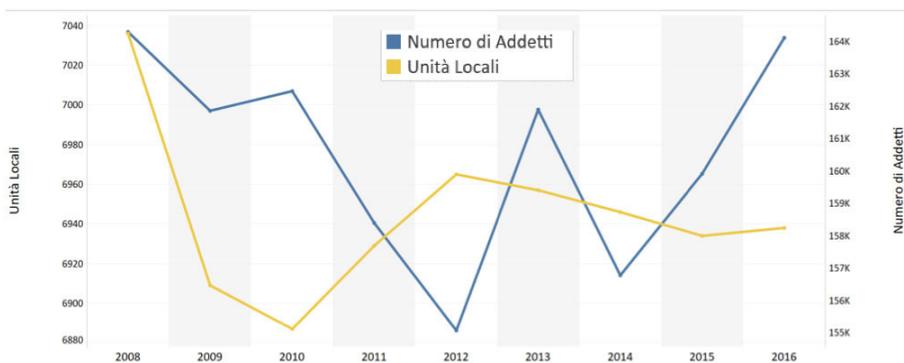


TOP 5 BOTTOM 5

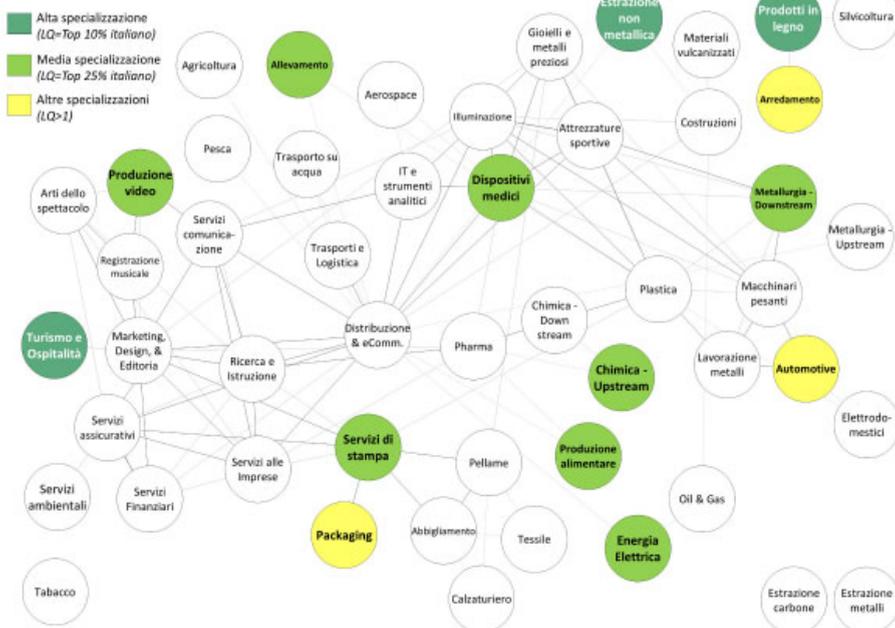
TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)



ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016

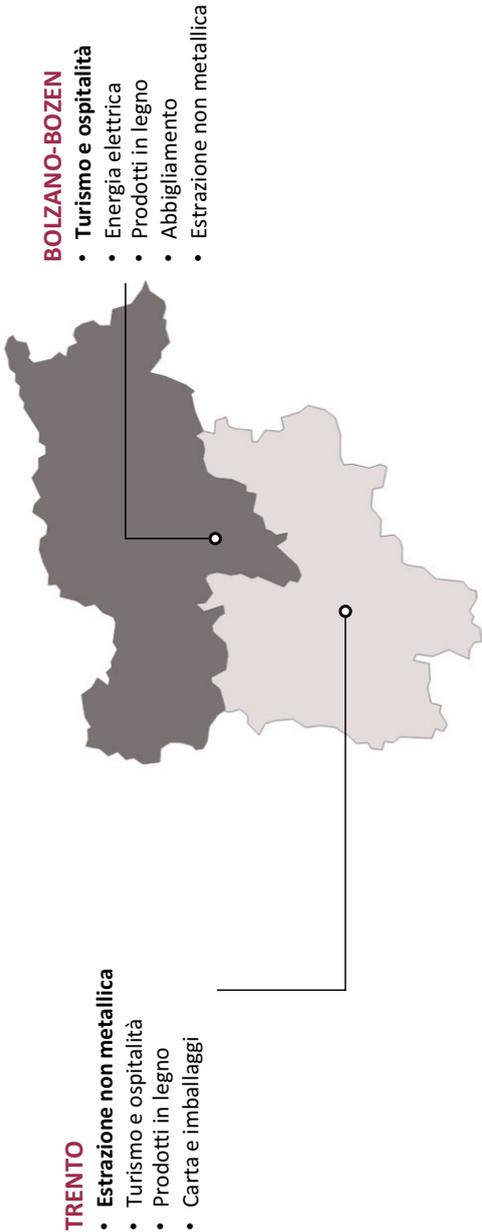


SPECIALIZZAZIONE CLUSTER



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

<p>Turismo e ospitalità</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ALLSTAR 2. IGNAS TOUR 3. HOTEL PALACE GESTIONE 	<p>Prodotti in legno</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. NORDPAN 2. PIRCHER OBERLAND 3. DAMIANI - HOLZ&KO 	<p>Estrazione non metallica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. LASA MARMO 2. S.E.V.I.S 3. TSCHIGG
<p>Energia elettrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. HYDRO DOLOMITI ENERGIA 2. FRI-EL ACERRA 3. RETE RINNOVABILE 	<p>Allevamento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SEGATA 2. MOSER 3. MERANO SPECK 	<p>Trasformazione prodotti alimentari</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. LATTE MONTAGNA ALTO ADIGE 2. MENZ & GASSER 3. BAYERNLAND
<p>Servizi di stampa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ATHESIA DRUCK 2. PRINTER TRENTO 3. LITOTIPOGRAFIA ALCIONE 	<p>Produzione chimica - Upstream</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ZOBELE HOLDING 2. MANICA 3. DU PONT CONID 	<p>Industria metallurgica - Downstream</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. HOPPE 2. ALPEWA 3. CONSTANTIA ALUCAP
<p>Dispositivi medici</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IVOCLAR VIVADENT MANUFACTURING 2. OPT SURGISYSTEMS 3. HEALTH ROBOTICS 	<p>Produzione e distribuzione video</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ALBOLINA FILM 2. ECHO FILM 3. K+ 	<p>Carta e imballaggi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CARTIERE VILLA LAGARINA 2. ARCONVERT 3. DIATECX



BOLZANO-BOZEN

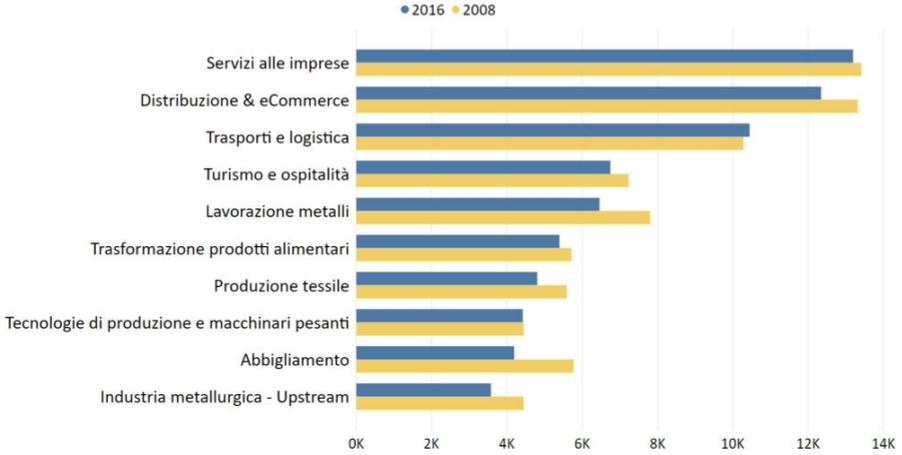
- Turismo e ospitalità
- Energia elettrica
- Prodotti in legno
- Abbigliamento
- Estrazione non metallica

TRENTO

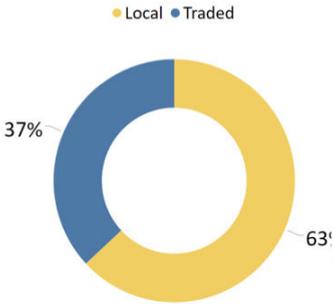
- Estrazione non metallica
- Turismo e ospitalità
- Prodotti in legno
- Carta e imballaggi

UMBRIA

TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



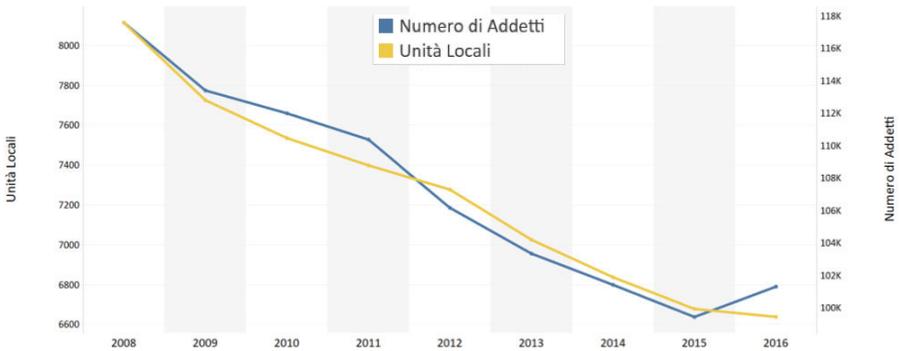
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

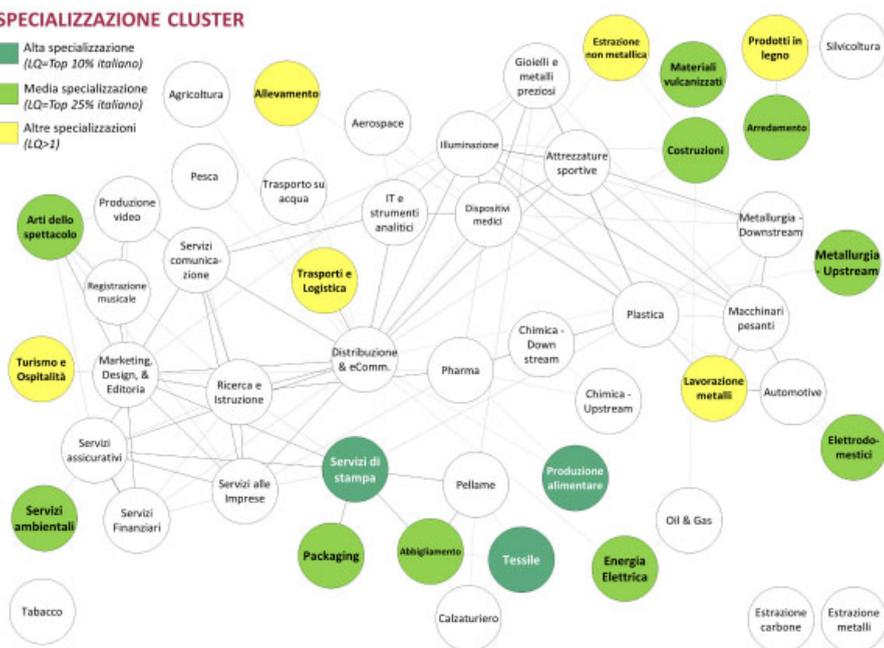


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



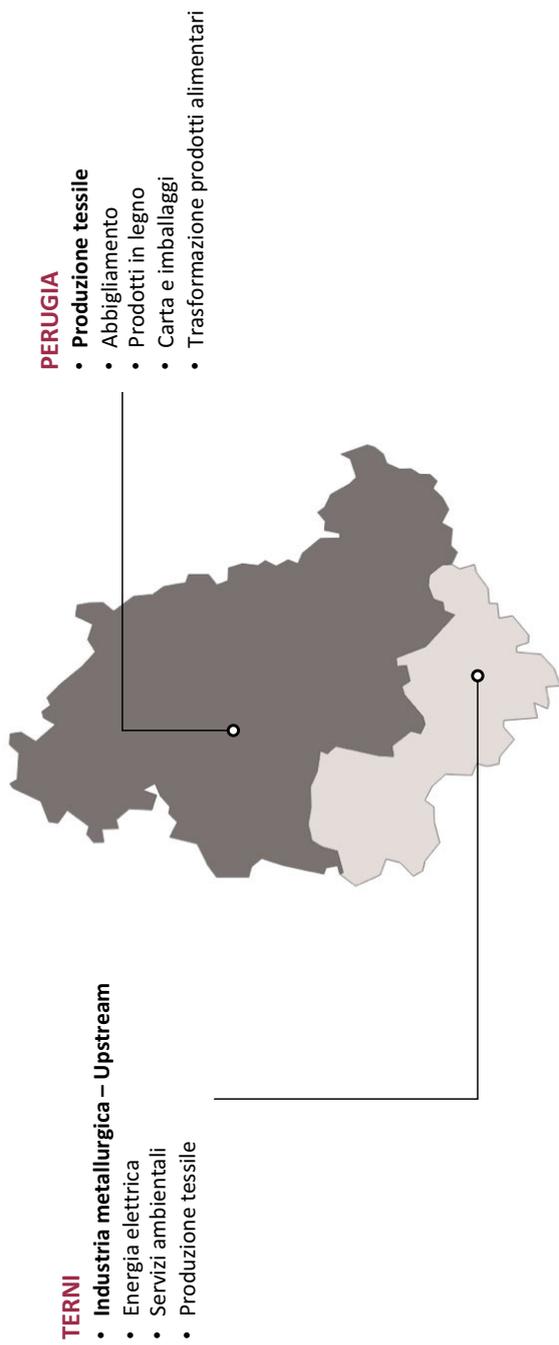
SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiana)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiana)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Produzione tessile	Trasformazione prodotti alimentari	Servizi di stampa
<ol style="list-style-type: none"> 1. BRUNELLO CUCINELLI 2. TROFAN ITALY 3. FABIANA FILIPPI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. DOLPHIN. 2. FARCHIONI OLII 3. COSTA D'ORO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. G.M. GRAFICA 2. CARTOEDIT 3. PETRUZZI
Energia elettrica	Industria metallurgica - Upstream	Abbigliamento
<ol style="list-style-type: none"> 1. ACEA 2. ASM TERNI . 3. ENERGIAALTERNATIVA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ACCIAI SPECIALI TERNI 2. TIBERINA SANGRO 3. METALMECCANICA TIBERINA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LUISA SPAGNOLI 2. SIR SAFETY SYSTEM 3. MANIFATTURE CESARI
Carta e imballaggi	Servizi ambientali	Costruzioni
<ol style="list-style-type: none"> 1. IPI 2. ICOM 3. MAURO BENEDETTI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UMBRA ACQUE 2. VALLE UMBRA SERVIZI . 3. ILFER - INDUSTRIA LAVORAZIONE FERRO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COLACEM 2. CEMENTERIE ALDO BARBETTI 3. MANINI PREFABBRICATI
Materiali vulcanizzati e cotti	Arredamento	Elettrodomestici
<ol style="list-style-type: none"> 1. VETRERIA COOPERATIVA PIEGARESE 2. F.B.M. FORNACI BRIZIARELLI MARSCIANO 3. TAGINA CERAMICHE D'ARTE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. DIESIS 2. CIAM 3. VERNIPOLL 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UNITEKNO 2. BARTOLINI 3. LA.FER.AL.



TERNI

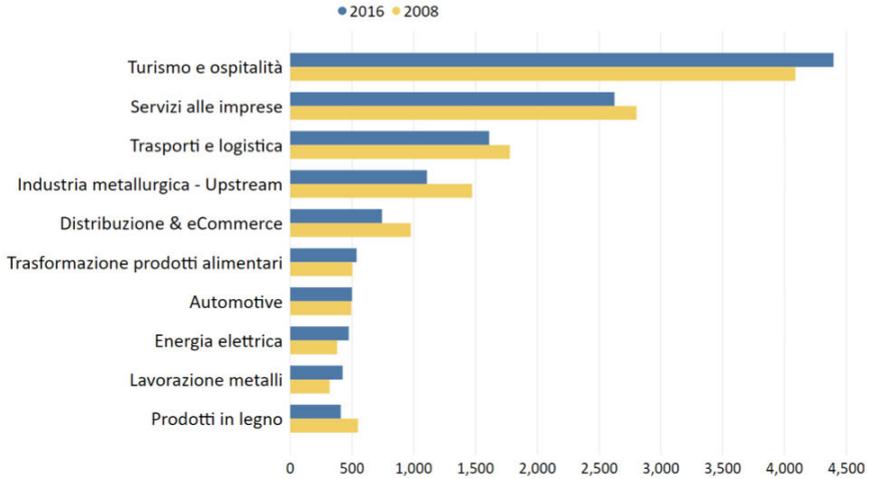
- **Industria metallurgica – Upstream**
- Energia elettrica
- Servizi ambientali
- Produzione tessile

PERUGIA

- **Produzione tessile**
- Abbigliamento
- Prodotti in legno
- Carta e imballaggi
- Trasformazione prodotti alimentari

VALLE D'AOSTA

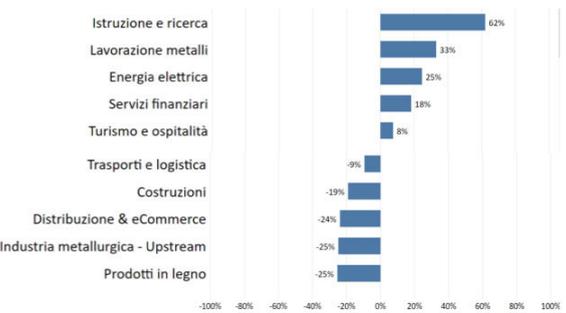
TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



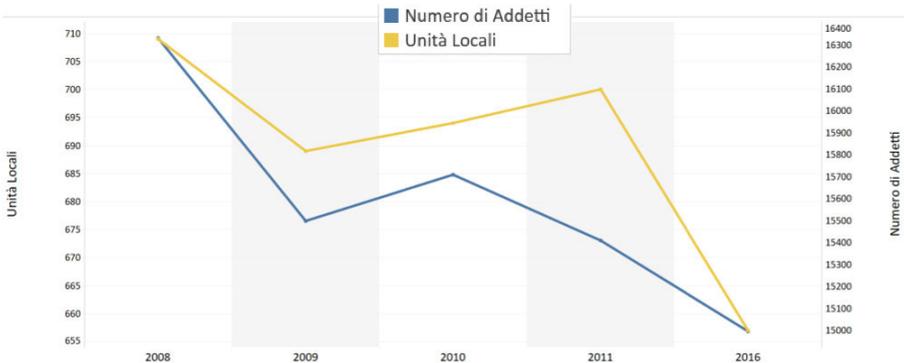
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



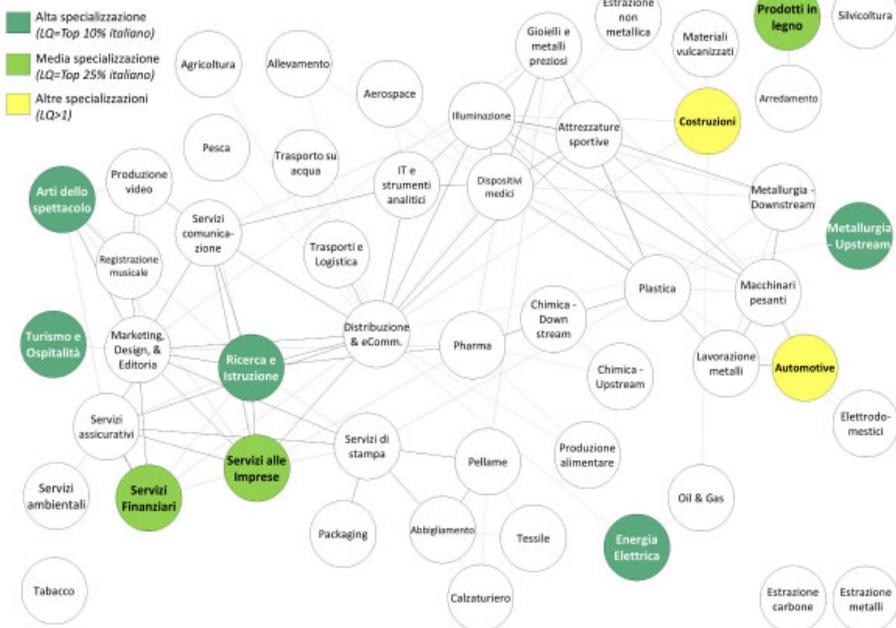
TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)



ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Energia elettrica	Turismo e ospitalità	Industria metallurgia - Upstream
-------------------	----------------------	----------------------------------

1. C.V.A.
2. C.V.A. VENTO
3. HYDRO ELECTRIQUE CLAVALITE'

1. CASINO DE LA VALLEE
2. MGROUP
3. COMPAL

1. TECNOMECC
2. SOCIETA' HONESTAMP
3. DELL'INNOCENTI LAMIERE

Istruzione e ricerca	Arti dello spettacolo	Prodotti in legno
----------------------	-----------------------	-------------------

1. SOCIETA' DI SERVIZI VALLE D'AOSTA
2. PROGETTO FORMAZIONE
3. FONDAZIONE MARIA IDA VIGLINO PER LA CULTURA MUSICALE

1. ARTEMIDE
2. EUREKA '90
3. DE LA VILLE

1. CHENEVIER
2. ENGAGZ ARTE DEL LEGNO
3. VOYAT ALBINO

Servizi finanziari	Servizi alle imprese	Automotive
--------------------	----------------------	------------

1. AOSTA FACTOR
2. CONFIDI VALLE D'AOSTA
3. TOUR-NERAN

1. ENGINEERING D.HUB
2. IN.VA.
3. INGEGNERIA PER L'INDUSTRIA

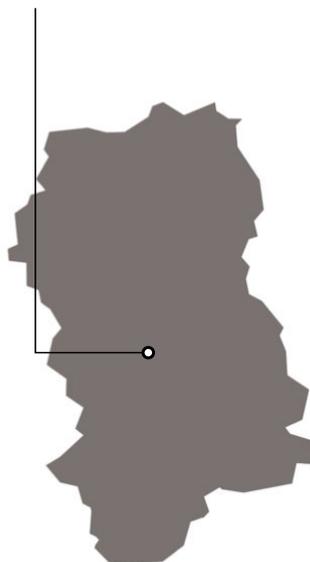
1. SHILOH INDUSTRIES ITALIA
2. A.V.F.
3. MONRAIL

Costruzioni

1. VALDIGNE ENERGIE
2. TELECHAUFFAGE
3. LA THUILE ENERGIE

AOSTA

- **Energia elettrica**
- Turismo e ospitalità
- Industria metallurgica – Upstream
- Istruzione
- Trasformazione prodotti alimentari



VENETO

TOP TRADED CLUSTER N° ADDETTI



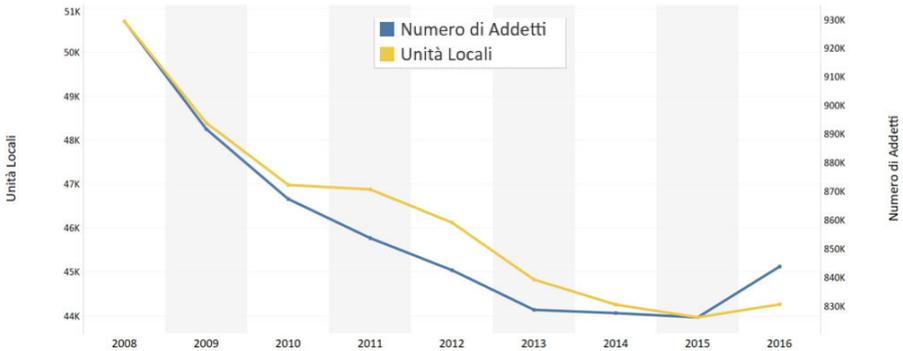
TRADED VS LOCAL N° ADDETTI 2016



TOP 5 BOTTOM 5 TASSO DI VARIAZIONE % N° ADDETTI 2016 (BASE 2008)

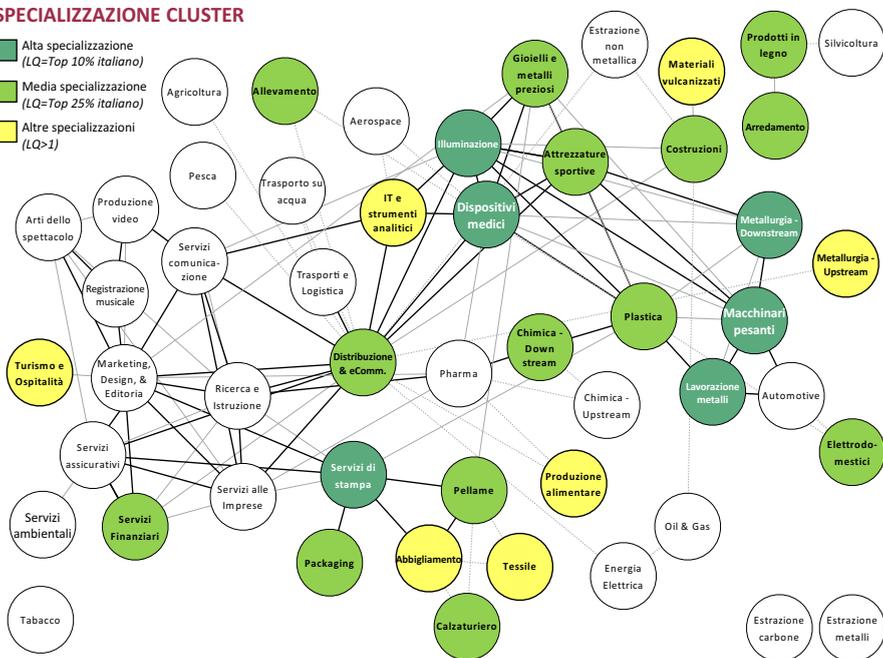


ANDAMENTO TRADED 2008 - 2016



SPECIALIZZAZIONE CLUSTER

- Alta specializzazione (LQ=Top 10% italiano)
- Media specializzazione (LQ=Top 25% italiano)
- Altre specializzazioni (LQ>1)



TOP 3 IMPRESE PER VP 2016 PER TOP SPECIALIZZAZIONE

Dispositivi medici	Illuminazione e materiale elettrico	Tecnologie di produzione e macchinari pesanti
<ol style="list-style-type: none"> 1. LUXOTTICA 2. SAFILO 3. LUXOTTICA ITALIA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ELETTRA 1938 2. LA TRIVENETA CAVI. 3. INDUSTRIA RESISTENZE CORAZZATE E AFFINI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. STIGA 2. RIELLO 3. CARRARO DRIVE TECH
Industria metallurgica - Downstream	Lavorazione metalli	Servizi di stampa
<ol style="list-style-type: none"> 1. OFFICINE FACCO & C. 2. BALL BEVERAGE PACKAGING ITALIA 3. VITEC IMAGING SOLUTIONS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SALVAGNINI ITALIA 2. MANNI SIPRE 3. PERMASTEELISA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ELCOGRAF 2. PIXARTPRINTING 3. LEGATORIA EDITORIALE GIOVANNI OLIVOTTO
Arredamento	Calzaturiero	Elettrodomestici
<ol style="list-style-type: none"> 1. MEDIA PROFILI - 2. 3 B - 3. VENETA CUCINE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. GEOX 2. GRUPPO MASTROTTO 3. CONCERTA PASUBIO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. DE' LONGHI APPLIANCES 2. BAXI - UNIPERSONALE 3. BONFERRARO -
Gioielli e metalli preziosi	Attrezzature sportive	Carta e imballaggi
<ol style="list-style-type: none"> 1. VIERI - 2. FILK - 3. ALESSI DOMENICO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TECNICA GROUP 2. CAMPAGNOLO 3. SELLE ROYAL 	<ol style="list-style-type: none"> 1. BURGO GROUP 2. FEDRIGNI 3. MOSAICO

PADOVA

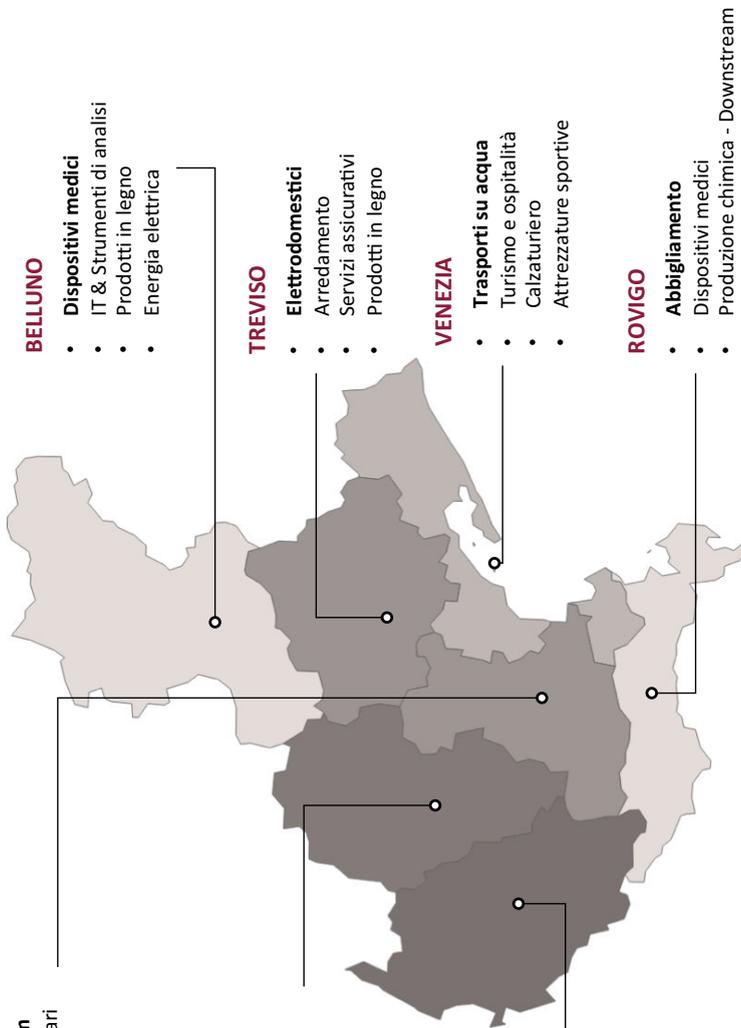
- **Industria metallurgica - Downstream**
- Tecnologie di produzione e macchinari pesanti
- Abbigliamento
- Materie plastiche

VICENZA

- **Gioielli e metalli preziosi**
- Calzaturiero
- Illuminazione e materiale elettrico
- Industria metallurgica - Upstream

VERONA

- **Allevamento**
- Servizi di stampa
- Arti dello spettacolo
- Costruzioni



BELLUNO

- **Dispositivi medici**
- IT & Strumenti di analisi
- Prodotti in legno
- Energia elettrica

TREVISO

- **Elettrodomestici**
- Arredamento
- Servizi assicurativi
- Prodotti in legno

VENEZIA

- **Trasporti su acqua**
- Turismo e ospitalità
- Calzaturiero
- Attrezzature sportive

ROVIGO

- **Abbigliamento**
- Dispositivi medici
- Produzione chimica - Downstream
- Materie plastiche

4. Key insights

Il progetto di cluster mapping ha permesso innanzitutto di fornire un'analisi della profilazione economica italiana, con un approfondimento sul profilo di specializzazione di ciascuna regione e, in particolare, di ciascuna provincia italiana.

Il progetto ha, però, anche permesso di dare evidenza ad alcune nuove relazioni cross-settoriali che si stanno creando tra imprese operanti nei diversi cluster in risposta ad alcuni dei *mega trend* che si prevede influenzeranno nei prossimi decenni l'andamento e l'evoluzione dell'economia, della società, della cultura e persino delle abitudini quotidiane personali, a livello locale e globale.

I *mega trend* possono essere considerati come fondamentali catalizzatori della crescita dei mercati grazie all'influenza che esercitano su diversi fattori determinanti per la competitività, come il comportamento dei consumatori ed i processi aziendali. Essi possono svolgere un ruolo chiave nel rilanciare la crescita nei mercati maturi e al contempo fornire importanti input per promuovere la creazione di nuove opportunità di mercato. Tali opportunità di crescita si riscontrano principalmente laddove i *mega trend* si intrecciano con i settori più in crescita delle economie nazionali o regionali, quali ad esempio l'ICT, le energie rinnovabili, le industrie ambientali e i servizi commerciali e di consumo.

Tra i *mega trend* più importanti che guideranno l'evoluzione e la configurazione futura delle *supply chain*, la Commissione Europea (Izsak et al., 2014) ha identificato l'IoT, i Big Data, i cambiamenti nei processi innovativi, l'impatto dei social media, la proliferazione e l'ubiquità dell'IT, i cambiamenti nelle dinamiche geoeconomiche, l'accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti, la richiesta di prodotti e servizi personalizzati e immediatamente disponibili, la riduzione delle emissioni di carbonio.

Dalle nostre analisi, sono emersi tre principali *insights* sulle recenti dinamiche evolutive delle *supply chain* regionali italiane. Di seguito si fornisce una descrizione di ciascuno di essi.

4.1. L'emergere di nuove supply chain

Negli ultimi anni, è stato osservato un processo evolutivo dei settori dell'economia attraverso meccanismi di ricombinazione di settori esistenti o di creazione di settori completamente nuovi.

Parallelamente, anche per i cluster si osserva un fenomeno di riconfigurazione degli stessi, guidata da forze sia di agglomerazione che di dispersione, a seguito di cambiamenti interni al cluster stesso o nell'ambiente esterno. La combinazione di tali forze e i nuovi trend di mercato legati all'introduzione

di nuove tecnologie, di nuovi business model o all'evolvere della domanda, determinano il modificarsi delle configurazioni dei cluster regionali nel tempo e l'emergere di nuove tipologie di cluster.

Nel 2014, lo European Cluster Observatory – nel report “European Cluster Panorama” – ha sviluppato un metodo basato su misure di *co-location* per identificare empiricamente quelle industrie emergenti dove è più probabile che nuove combinazioni e nuovi legami, più o meno forti, tra attività economiche correlate tra loro emergeranno nei prossimi anni. È stata, di conseguenza, individuata una nuova categoria di cluster denominata *emerging industries*, che va ad aggiungersi ai *traded* e ai *local cluster* identificati dal progetto di cluster mapping statunitense, come nuove aggregazioni di imprese appartenenti a diversi settori.

Esse vengono definite come “la costituzione di una *value chain* completamente nuova, o la riconfigurazione radicale di una esistente, guidata da un’idea *disruptive* (o dalla convergenza di più idee), che porta a trasformare tale idea/opportunità in nuovi prodotti/servizi con un valore aggiunto più elevato” (Heffernan e Phaal, 2009).

Lo studio della Commissione Europea si è svolto seguendo tre fasi: in primo luogo, sono stati identificati i collegamenti cross-settoriali più forti a livello regionale in Europa; in secondo luogo, nuove tipologie di imprese sono state aggiunte ai *traded cluster*; al fine di includere anche i settori con collegamenti cross-settoriali più deboli in ciascuna categoria; infine, dieci nuove *emerging industries* sono state selezionate tra il più ampio campione di possibili candidati che hanno mostrato elevati livelli di dinamismo economico negli ultimi anni.

Le dieci *emerging industries* sono: Packaging Avanzato, Industrie Biofarmaceutiche, Industrie *Blue Growth*, Industrie Creative, Industrie Digitali, Industrie Ambientali, Industrie Esperienziali, Servizi Logistici, Dispositivi Medici, e Tecnologie per la Mobilità.

Alcune di esse sono molto ampie e trasversali, come le Industrie Ambientali, le Industrie Digitali e i Servizi Logistici, che, per loro stessa natura, sono più intersettoriali e offrono prodotti e servizi rilevanti per diverse tipologie di cluster. Altre invece hanno un settore *core* meglio definito come i Dispositivi Medici, le Industrie Biofarmaceutiche, il Packaging Avanzato o le Tecnologie per la Mobilità. Le Industrie *Blue Growth* sono un’industria emergente che collega tre grandi aree settoriali quali le industrie marittime, la pesca e le trivellazioni off-shore. Le industrie Creative ed Esperienziali comprendono diverse attività creative e ricreative umane e di design.

Questi nuovi cluster di imprese rappresentano aree di potenziale crescita e sviluppo per le regioni nel prossimo futuro. L’ipotesi di base è che legami intersettoriali più forti si creeranno in quelle regioni dove i segni di tali nuovi

collegamenti sono già visibili oggi, spesso perché accumulati dalle medesime sfide tecnologiche.

Il presente studio ha, quindi, completato il progetto di *cluster mapping* presentato nel capitolo precedente, con un'analisi della situazione regionale e provinciale italiana rispetto alle *emerging industries* per identificare le possibili nuove aree cross-settoriali che potenzialmente creeranno maggior valore nei prossimi anni.

Per ciascuna *emerging industry* abbiamo identificato le province italiane che negli anni 2008-2016 hanno progressivamente aumentato la propria specializzazione in queste aree dell'economia grazie a nuove ed innovative combinazioni o applicazioni di idee, tecnologie, asset e risorse, che hanno fatto sì che nuove attività – e quindi nuove industrie – si aggiungessero a quelle già esistenti, modificando le specializzazioni locali. Nelle pagine che seguono, una breve descrizione del cluster e i principali risultati vengono riportati per ciascuna *emerging industry*. In particolare, per ogni cluster si riportano:

- *specializzazione*: le top 10 province italiane per specializzazione, applicando il Location Quotient come misura di specializzazione industriale locale⁵. Quando la provincia presenta un Location Quotient maggiore di 1 in un cluster, ciò significa che presenta una specializzazione superiore alla media nazionale in quel settore di attività;
- *dimensione*: le top 10 province italiane per dimensione, i.e. per numero di addetti nelle unità locali presenti nella provincia e operanti nel cluster;
- *top specializzazione, top emergente e top dimensione*: per affinare ulteriormente l'analisi e scendere nel dettaglio delle singole imprese, sono state anche individuate le 3 top imprese per valore della produzione nelle province risultate essere la più specializzata, la più popolata in termini di addetti, e quella emergente, cioè la provincia che è cresciuta di più in termini di specializzazione negli ultimi anni (nel caso in cui una provincia risultasse prima in più di una categoria, nella seconda categoria si è scelto di selezionare la provincia in seconda posizione).

5. Il Location Quotient è dato dal rapporto tra la quota provinciale di occupazione in un cluster e la quota nazionale totale nel medesimo cluster. Ai fini dell'analisi, solo cluster con più di 250 addetti sono stati considerati economicamente significativi (seguendo la metodologia adottata in Lazerretti, Boix and Capone (2008)).



PACKAGING AVANZATO

Il Packaging Avanzato è un input sempre più importante per molte attività, dalla trasformazione alimentare all'intera supply chain automobilistica.

Core del cluster Packaging Avanzato è il cluster Packaging, a cui si collegano tutte le industrie ad esso collegate, tra cui l'automotive e la lavorazione dei metalli. Il confezionamento di qualsiasi prodotto, dalle prime fasi della produzione, alle attività di distribuzione, fino alla consegna del prodotto all'utente finale, svolge diverse funzioni base, tra cui la protezione fisica dell'oggetto da contatti esterni con altri oggetti (meccanico, elettrico, magnetico, ottico, elettrico), agenti esterni (acqua, ossigeno o altri gas) e contro qualsiasi contaminazione.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Lecco	1	2.64	3.03	0.39
Lucca	2	2.13	2.44	0.31
Treviso	7	1.79	2.07	0.27
Asti	5	1.95	2.17	0.22
Brescia	6	1.99	2.16	0.17
Bergamo	3	2.15	2.31	0.16
Pordenone	10	1.75	1.89	0.14
Vicenza	4	2.05	2.18	0.13
Varese	8	1.94	2.02	0.07
Verbano-Cusio-Ossola	9	2.21	2.02	-0.19

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Treviso	6	19,184.81	19,061.78	-0.64
Padova	8	16,131.21	15,169.50	-5.96
Bologna	9	15,133.57	14,217.37	-6.05
Bergamo	4	28,164.41	26,288.02	-6.66
Monza e della Brianza	10	14,932.26	13,926.78	-6.73
Vicenza	5	22,115.65	20,605.41	-6.83
Brescia	3	29,795.90	27,727.79	-6.94
Varese	7	19,216.74	16,317.95	-15.08
Torino	1	43,532.61	36,929.23	-15.17
Milano	2	35,789.13	29,824.16	-16.67

TOP SPECIALIZZAZIONE

LECCO

1. F.LLI ROTTA
2. NOVACART
3. PLASTI- APE

TOP EMERGENTE

LUCCA*

1. ESSITY ITALY
2. SOFIDEL
3. LUCART

*Lecco

TOP DIMENSIONE

TORINO

1. AHLSTROM-MUNKSJOE ITALIA
2. CHIERESE PAK
3. PROPAGROUP



INDUSTRIE BIOFARMACEUTICHE

Le industrie biofarmaceutiche costituiscono la base scientifica di tutte le industrie Life Science e impiegano alcuni dei dipendenti più istruiti e produttivi.

L'industria biofarmaceutica produce farmaci con metodi biotecnologici (che coinvolgono organismi vivi o bioprocessi). Le due parti più importanti della categoria Biofarmaceutica sono la ricerca e sviluppo, e la produzione di prodotti farmaceutici, in linea con la solida base scientifica del settore. Il cluster comprende anche sia le attività a monte della supply chain, come gli input chimici necessari per la produzione dei prodotti farmaceutici, sia le attività a valle come il packaging e il commercio all'ingrosso.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Siena	3	1.95	2.68	0,74
Lucca	2	2.46	3.17	0,71
Vercelli	10	1.36	1.97	0,61
Pescara	8	1.67	2.08	0,41
Frosinone	5	2.04	2.31	0,27
Novara	4	2.32	2.58	0,26
Monza e della Brianza	9	2.11	1.97	-0.13
Lodi	7	2.44	2.19	-0.25
Milano	6	2.68	2.31	-0.36
Latina	1	4.38	3.84	-0.54

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Firenze	3	6,808.04	7,757.16	13.94
Varese	8	4,939.84	5,282.09	6.93
Bergamo	7	5,454.40	5,398.18	-1.03
Roma	2	18,391.08	17,271.13	-6.09
Napoli	10	5,406.14	4,971.87	-8.03
Bologna	9	5,605.59	5,135.32	-8.39
Monza e della Brianza	4	7,339.24	6,646.82	-9.43
Milano	1	48,655.55	42,999.65	-11.62
Torino	6	6,685.10	5,582.71	-16.49
Latina	5	7,365.47	6,082.06	-17.42

TOP SPECIALIZZAZIONE

LATINA

1. ABBVIE
2. PFIZER CONSUMER MANUFACTURING ITALY
3. BSP PHARMACEUTICALS

TOP EMERGENTE

SIENA

1. GLAXOSMITHKLINE VACCINES
2. INDUSTRIA FARMACEUTICA GALENICA SENESE
3. SEQIRUS

*Lecco

TOP DIMENSIONE

MILANO

1. SANOFI
2. BAYER HEALTHCARE MANUFACTURING
3. ACS DOBFAR



INDUSTRIE BLUE GROWTH

Le Industrie Blue Growth sono state al centro della politica europea degli ultimi anni e rappresentano un'area molto interessante per attività emergenti.

La disponibilità delle risorse idriche in molte parti del mondo è a rischio a causa della crescita della popolazione e dello sviluppo economico. D'altra parte, la capacità delle città e dei Paesi di crescere, attrarre investimenti, soddisfare i bisogni fondamentali della popolazione e garantire la protezione ambientale, è sempre più minacciata dalla gestione non efficiente delle risorse idriche. L'acqua è una risorsa limitata che consente la vita e alimenta tutte le attività umane. Pertanto, la sfida per i Paesi e le opportunità per le imprese stanno nel trovare nuove soluzioni e modelli che garantiscano lo sviluppo sostenibile della società, insieme alla salvaguardia dell'ambiente.

SPECIALIZZAZIONE

PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Genova	1	1.94	2.88	0.94
Piacenza	2	1.48	1.93	0.45
Mantova	7	1.05	1.25	0.19
Salerno	10	1.11	1.20	0.09
Livorno	4	1.70	1.68	-0.02
Trieste	6	1.64	1.58	-0.06
Ravenna	8	1.34	1.25	-0.09
La Spezia	3	1.82	1.71	-0.11
Lodi	9	1.37	1.20	-0.17
Gorizia	5	1.88	1.65	-0.23

TOP SPECIALIZZAZIONE

GENOVA

1. ANSALDO ENERGIA
2. IRETI
3. GRANDI NAVI VELOCI

TOP EMERGENTE

PIACENZA

1. BOLZONI
2. CVS FERRARI
3. ABSOLUTE

DIMENSIONE

PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Genova	3	39,158.22	58,843.12	50.27
Milano	1	112,177.05	127,877.32	14.00
Roma	2	82,726.48	88,176.50	6.59
Firenze	9	26,692.13	27,706.29	3.80
Verona	10	26,439.38	26,286.48	-0.58
Bologna	7	29,978.41	28,954.52	-3.42
Napoli	5	47,095.90	44,482.73	-5.55
Bergamo	6	35,734.63	32,206.52	-9.87
Brescia	8	32,325.84	28,560.48	-11.65
Torino	4	59,802.59	50,997.54	-14.72

TOP DIMENSIONE

MILANO

1. ENGIE ITALIA
2. REPOWER ITALIA
3. COMPAGNIA ITALIANA DI NAVIGAZIONE



INDUSTRIE CREATIVE

Le industrie creative rappresentano il settore chiave dell'economia europea del futuro: hanno registrato la crescita più rapida tra tutte le industrie emergenti negli ultimi due decenni.

Alla base delle industrie creative c'è la cultura quale input fondamentale di tutte le attività. Il cluster include studi di architettura e design, che integrano elementi creativi in processi più ampi, oltre a sotto-settori come graphic design, fashion design e pubblicità. Le industrie creative comprendono tutte le imprese creative e culturali che sono principalmente orientate al mercato e si occupano della creazione, produzione, distribuzione e/o diffusione attraverso i media di beni e servizi culturali e creativi.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Como	9	0.77	1.06	0.29
Torino	3	1.33	1.50	0.17
Crotone	4	1.12	1.26	0.14
Milano	1	1.99	2.02	0.03
Cosenza	10	0.99	1.01	0.02
Firenze	8	1.07	1.07	-0.01
Roma	2	1.83	1.77	-0.07
Bologna	7	1.21	1.11	-0.09
Cagliari	5	1.26	1.15	-0.11
Catanzaro	6	1.25	1.13	-0.12

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Napoli	4	35,830.96	41,756.91	16.54
Bari	10	18,259.51	21,103.63	15.58
Torino	3	72,620.88	83,571.35	15.08
Milano	1	201,325.52	231,014.97	14.75
Firenze	6	27,896.45	30,756.56	10.25
Verona	9	19,712.37	21,550.44	9.32
Roma	2	160,873.88	175,835.65	9.30
Padova	8	23,159.13	23,233.94	0.32
Bologna	5	33,932.25	32,740.77	-3.51
Brescia	7	25,204.29	24,011.86	-4.73

TOP SPECIALIZZAZIONE

MILANO

1. GIORGIO ARMANI
2. GIANNI VERSACE
3. MEDIACOM ITALIA

TOP EMERGENTE

COMO

1. FOUR DIMENSIONS
2. VITREALSPECCHI
3. VILLA ERBA

TOP DIMENSIONE

ROMA*

1. RAI CINEMA
2. WARNER BROS.
ENTERTAINMENT ITALIA
3. ESSEX ITALIA

*Milano



INDUSTRIE DIGITALI

Le industrie Digitali rappresentano la parte core dell'economia ICT: hardware per computer, software, e-commerce e servizi wireless.

Le Industrie Digitali comprendono sia la componente servizio che la parte hardware delle tecnologie dell'informazione. Essendo una tecnologia generica sempre più trasversale, l'IT è diventato un elemento della maggior parte delle attività economiche. Una delle tendenze dominanti nel settore digitale è il passaggio dall'hardware al software e all'interno dell'area software dal prodotto al servizio. Un altro elemento chiave è stato il rapido passaggio da sistemi fissi come PC a interazioni utente multiplatforma e wireless.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Torino	5	1.43	1.65	0.22
Modena	9	1.27	1.43	0.16
Vicenza	8	1.31	1.44	0.13
Bologna	3	1.71	1.81	0.10
Reggio nell'Emilia	7	1.41	1.48	0.07
Padova	10	1.44	1.43	-0.02
Lecco	6	1.65	1.63	-0.02
Milano	4	1.78	1.74	-0.05
Belluno	1	4.05	3.98	-0.08
Monza e della Brianza	2	2.04	1.92	-0.12

TOP SPECIALIZZAZIONE
BELLUNO
1. DIXELL
2. EVCO
3. D.E.M.

TOP EMERGENTE
TORINO
1. INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES SCPA
2. REPLY
3. OLIVETTI

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Torino	3	58,179.73	65,417.16	12.44
Vicenza	9	22,683.45	24,902.02	9.78
Treviso	10	20,575.02	21,894.27	6.41
Bologna	4	35,821.66	37,772.26	5.45
Milano	1	134,383.32	141,071.82	4.98
Roma	2	74,026.71	76,518.57	3.37
Bergamo	5	28,408.16	29,295.26	3.12
Padova	8	26,092.06	26,083.54	-0.03
Brescia	7	27,382.36	27,063.74	-1.16
Monza e della Brianza	6	29,434.28	28,240.94	-4.05

TOP DIMENSIONE
MILANO
1. ABB
2. IBM ITALIA
3. ACCENTURE



INDUSTRIE AMBIENTALI

Le industrie ambientali sono trasversali a tutti i settori data la crescente necessità di operazioni più sostenibili in ogni tipo di attività. Per questo è un cluster ad alto potenziale di crescita.

La Green Economy comprende tutte le attività economiche che portano alla riduzione dell'impatto ambientale dell'attività umana grazie a un uso più efficiente delle risorse naturali e alla riduzione delle emissioni nocive lungo tutta la supply chain. La Green Economy comprende una gamma di prodotti, servizi, tecnologie e processi che servono diversi settori economici. Il cluster è caratterizzato da un'alta intersettorialità e da un alto potenziale di crescita.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Piacenza	8	1.13	1.47	0.34
Cremona	3	1.50	1.72	0.21
Asti	7	1.28	1.48	0.20
Bergamo	6	1.47	1.55	0.08
Mantova	9	1.42	1.46	0.05
Livorno	2	1.82	1.79	-0.03
Trieste	10	1.50	1.43	-0.07
Terni	4	1.78	1.67	-0.11
Verbano-Cusio-Ossola	5	1.84	1.63	-0.21
Taranto	1	2.89	2.46	-0.44

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Milano	1	75,977.98	90,377.30	18.95
Bologna	6	23,732.33	26,764.33	12.78
Roma	2	37,393.26	39,545.48	5.76
Firenze	8	20,073.68	21,046.66	4.85
Bergamo	4	30,295.95	30,854.80	1.84
Padova	9	20,316.56	19,901.28	-2.04
Vicenza	7	23,331.39	22,778.48	-2.37
Torino	3	39,967.99	37,469.72	-6.25
Genova	10	20,413.44	18,669.51	-8.54
Brescia	5	31,564.74	28,729.68	-8.98

TOP SPECIALIZZAZIONE

TARANTO

1. BA/CINQUE PROGETTO GESTIONE
2. AGRICOLTURA ITALIA
3. TERRUSI

TOP EMERGENTE

PIACENZA

1. BIFFI ITALIA
2. S.A.I.B. SOCIETA' AGGLOMERATI INDUSTRIALI BOSI
3. ANFIL

TOP DIMENSIONE

MILANO

1. ENGIE ITALIA
2. TECNIMONT
3. BASSELL POLIOLEFINE ITALIA



INDUSTRIE ESPERIENZIALI

Le industrie dell'esperienza provvedono alla creazione e al consumo di "esperienze" e si compongono di PMI all'incrocio tra arte e impresa.

Il cluster comprende aziende le cui attività forniscono prodotti e servizi innovativi per fornire ai clienti «esperienze che stimolano emozioni e sensi, intrattengono e sorprendono, entusiasmano e coinvolgono». Le industrie dell'esperienza sono definite «come la combinazione di sei sotto-settori: alloggi e tour, cibi e bevande, giochi d'azzardo, musei e parchi, sport e tempo libero e arte». I due aspetti chiave dell'economia dell'esperienza sono quindi le attività associate alla creazione e al consumo di tali esperienze.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	2	2.29	2.45	0.16
Venezia	4	1.62	1.70	0.08
Milano	9	1.31	1.36	0.05
Trento	5	1.70	1.60	-0.10
Grosseto	8	1.48	1.37	-0.11
Roma	6	1.64	1.51	-0.13
Savona	10	1.49	1.34	-0.14
Bolzano-Bozen	1	2.85	2.68	-0.17
Vibo Valentia	7	1.68	1.49	-0.18
Rimini	3	2.74	2.44	-0.31

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Milano	1	112,251.88	130,025.95	15.83
Torino	3	42,314.66	48,955.46	15.69
Venezia	6	28,726.01	31,081.14	8.20
Bolzano-Bozen	5	30,621.05	33,045.46	7.92
Verona	9	21,154.19	22,638.85	7.02
Firenze	7	25,063.21	26,608.54	6.17
Napoli	4	45,132.15	47,320.29	4.85
Bologna	8	22,407.19	23,409.62	4.47
Roma	2	121,986.67	125,854.92	3.17
Padova	10	20,413.74	20,248.17	-0.81

TOP SPECIALIZZAZIONE

BOLZANO

1. ALLSTAR
2. IGNAS TOUR
3. HOTEL PALACE GESTIONE

TOP EMERGENTE

AOSTA

1. CASINO DE LA VALLEE
2. MGROUP
3. COMPAL

TOP DIMENSIONE

MILANO

1. BWIN ITALIA
2. SISAL ENTERTAINMENT
3. NH ITALIA



SERVIZI LOGISTICI

I servizi logistici sono un settore di servizi chiave nell'economia moderna e sono tra i leader nella creazione di posti di lavoro a livello europeo

La logistica è la gestione del flusso di merci o persone e quindi del relativo trasporto da un punto di partenza e una destinazione finale, terrestre, aerea o spaziale. Del cluster fanno anche parte tutti i servizi ausiliari che assicurano la buona riuscita del trasporto e la fornitura di veicoli e mezzi di trasporto. Da un lato, ciò include la fornitura di servizi logistici (terrestri o via satellite), dall'altro lo sviluppo e la fornitura di sistemi IT per la pianificazione, l'organizzazione e la gestione della logistica.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Piacenza	1	1.50	2.05	0.55
Foggia	7	1.01	1.36	0.35
Salerno	5	1.24	1.47	0.23
Caserta	10	1.06	1.28	0.22
Roma	2	1.48	1.55	0.08
Alessandria	9	1.30	1.33	0.03
Verona	6	1.43	1.43	0.00
Livorno	3	1.54	1.53	0.00
Trieste	8	1.37	1.34	-0.03
Reggio di Calabria	4	1.71	1.52	-0.19

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Napoli	3	29,051.75	32,799.99	12.90
Roma	1	79,977.21	88,423.58	10.56
Bari	8	14,638.05	16,141.74	10.27
Milano	2	71,173.57	78,226.21	9.91
Verona	5	20,212.32	20,308.30	0.47
Bologna	6	20,116.29	19,698.31	-2.08
Bergamo	7	17,908.52	16,684.85	-6.83
Firenze	10	16,285.17	14,596.30	-10.37
Genova	9	17,568.07	15,386.26	-12.42
Torino	4	30,577.45	24,699.97	-19.22

TOP SPECIALIZZAZIONE

PIACENZA

1. COOPERATIVA SAN MARTINO SOC. COOP.
2. CONTAINERS FIDENZA
3. ALBERTI GERMANO & SANTI ROMANO

TOP EMERGENTE

FOGGIA*

1. LOTRAS
2. ALIDAUNIA
3. EREDI DI BALLETTA FRANCESCO

*Piacenza

TOP DIMENSIONE

ROMA

1. AUTOSTRADE PER L'ITALIA
2. ANAS
3. AEROPORTI DI ROMA



DISPOSITIVI MEDICI

I Dispositivi Medici sono un'altra parte fondamentale del settore delle Life Science e sono sempre più impiegati nei servizi sanitari locali.

L'industria dei dispositivi medici è un settore manifatturiero che produce prodotti basati sugli studi di ingegneria biomedica e sviluppati attraverso processi di ingegneria meccanica, elettrica e/o dei materiali. Tali prodotti sostituiscono o supportano in modo permanente o temporaneo una o più funzioni del corpo umano. Il cluster è caratterizzato da un'alta intersettorialità, con dinamiche di innovazione estremamente elevate.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Modena	5	1.85	2.17	0.32
Bologna	3	2.03	2.27	0.24
Vicenza	8	1.85	2.02	0.17
Reggio nell'Emilia	7	1.96	2.09	0.13
Lecco	2	2.21	2.28	0.07
Pordenone	9	1.79	1.81	0.02
Monza e della Brianza	4	2.27	2.20	-0.07
Varese	10	1.82	1.74	-0.09
Belluno	1	7.08	6.90	-0.18
Ancona	6	2.41	2.12	-0.29

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Modena	9	17,330.16	18,160.23	4.79
Bologna	3	26,369.82	27,499.37	4.28
Vicenza	5	19,942.81	20,240.57	1.49
Brescia	6	19,365.14	19,321.64	-0.22
Roma	7	19,157.16	18,927.69	-1.20
Bergamo	4	21,346.13	20,564.06	-3.66
Milano	1	57,307.73	54,440.13	-5.00
Monza e della Brianza	8	20,393.83	18,791.74	-7.86
Torino	2	31,132.91	28,330.83	-9.00
Padova	10	19,480.30	17,669.05	-9.30

TOP SPECIALIZZAZIONE

BELLUNO

1. LUXOTTICA
2. MARCOLIN
3. DE RIGO VISION

TOP EMERGENTE

MODENA

1. SORIN GROUP ITALIA
2. GAMBRO DASCO
3. B. BRAUN AVITUM ITALY

TOP DIMENSIONE

MILANO

1. INSTRUMENTATION LABORATORY
2. ZIMMER BIOMET ITALIA
3. B. BRAUN MILANO



TECNOLOGIE PER LA MOBILITÀ

Le Tecnologie per la Mobilità sono una parte fondamentale dell'industria manifatturiera europea e nonostante la recente crisi sono un obiettivo chiave della strategia europea di reindustrializzazione.

Le tecnologie per la mobilità vengono prodotte allo scopo di movimentare persone e merci e per la produzione di veicoli di trasporto, la costruzione di infrastrutture di trasporto e l'esercizio di servizi di trasporto. L'innovazione tecnologica nel campo della mobilità comprende oggi l'ingegneria dei veicoli stradali, motori a combustione interna, batterie e motori, propulsori elettrici e ibridi, trasporto ferroviario urbano e ad alta velocità, tipi di aeromobili e aerodinamica, radar, navigazione, GPS, GIS, ecc.

SPECIALIZZAZIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	LQ (2008)	LQ (2016)	Diff. (2008/2016)
Potenza	6	1.72	2.07	0.35
Chieti	5	1.89	2.12	0.22
Bergamo	9	1.80	1.99	0.19
Lecco	1	2.33	2.51	0.18
Vicenza	3	2.13	2.31	0.18
Pordenone	10	1.81	1.97	0.16
Brescia	4	2.08	2.16	0.08
Varese	7	2.04	2.07	0.03
Reggio nell'Emilia	2	2.36	2.38	0.02
Torino	8	2.05	2.05	-0.01

DIMENSIONE				
PROVINCIA	RANK ITALIA (2016)	N° Addetti (2008)	N° Addetti (2016)	Diff. (%) (2008/2016)
Bergamo	4	58,540.75	55,788.85	-4.70
Vicenza	5	56,951.60	53,771.40	-5.58
Padova	9	39,858.72	37,103.50	-6.91
Modena	8	41,044.20	38,058.38	-7.27
Monza e della Brianza	10	38,846.32	35,936.74	-7.49
Bologna	6	55,289.30	49,564.70	-10.35
Brescia	3	77,058.25	68,375.67	-11.27
Torino	1	129,056.16	109,114.71	-15.45
Varese	7	49,990.05	41,232.85	-17.52
Milano	2	97,823.28	79,581.86	-18.65

TOP SPECIALIZZAZIONE

LECCO

1. IHI CHARGING SYSTEMS INTERNATIONAL
2. ELEMMASTER
3. GILARDONI VITTORIO

TOP EMERGENTE

POTENZA

1. FCA MELFI
2. TIBERINA MELFI
3. BROSE MELFI AUTOMOTIVE

TOP DIMENSIONE

TORINO

1. FCA ITALY
2. IVECO
3. FPT INDUSTRIAL

4.2. Le nuove sinergie tra *traded* e *local cluster*

Sulla base della teoria di Porter del 2003 e secondo la metodologia sviluppata da Porter, Delgado e Stern nel 2016, i cluster possono essere suddivisi in due categorie a seconda della differente distribuzione geografica e alle dinamiche competitive che li caratterizzano: i *traded* e i *local cluster*. Mentre i primi si concentrano in una specifica regione in base al vantaggio competitivo che da essa ne possono derivare e servono mercati al di fuori dei propri confini geografici, i secondi hanno una distribuzione regionale più dispersa e servono esclusivamente i mercati locali.

Come già evidenziato, le due categorie di cluster contribuiscono in maniera differente all'economia di una regione. I *traded cluster* rappresentano il motore dell'innovazione e della crescita locale, impiegando solitamente meno addetti rispetto ai *local cluster* ma con risultati in termini di produttività significativamente più elevati (Porter, 2003). Tuttavia, i *local cluster* possono anche svolgere un importante ruolo di supporto nella crescita economica generale della regione, fornendo i servizi necessari ai *traded cluster* per operare e competere sui mercati.

Il presente studio ha analizzato e approfondito la relazione tra le due tipologie di cluster al fine di comprendere meglio le dinamiche sottostanti grazie alle quali entrambe contribuiscono oggi ad un aumento della competitività di una determinata regione.

L'analisi è proceduta misurando la correlazione esistente tra i *traded cluster* e i *local cluster*, in termini di occupazione delle unità locali e con riferimento al 2016 (ultimo anno disponibile) in ciascuna regione italiana. In una seconda fase, lo studio ha poi confrontato i risultati ottenuti con il livello medio nazionale delle stesse correlazioni al fine di identificare dove queste relazioni stiano effettivamente contribuendo in maniera significativa – e superiore rispetto alla media – alla crescita regionale.

In alcune regioni, appare evidente quello che viene definito effetto *bandwagon*, grazie al quale la crescita di un determinato *traded cluster* in cui la regione presenta una forte specializzazione, trascina la crescita di tutto il sistema locale di servizi e prodotti a supporto, svolgendo, quindi, un ruolo di “locomotiva” e di volano dell'economia locale. A loro volta, le imprese locali, crescendo ed evolvendo, possono riuscire a seguire dinamicamente i *trend* e i cambiamenti nella domanda dei *traded cluster*, accogliendo con successo le eventuali nuove esigenze e bisogni delle imprese. Anche i *local cluster*, riescono infatti a specializzarsi in una certa area di offerta, migliorando le proprie capacità e offrendo prodotti e servizi di qualità sempre maggiore, non solo supportando ma anche anticipando i bisogni dei *traded cluster*, supportandoli nella creazione di un vantaggio competitivo su mercati nazionali ma anche internazionali.

Grazie all'analisi effettuata, si è riusciti a dimostrare gli effetti positivi sulla crescita regionale di questo circolo virtuoso in cui le due diverse tipo-

logie di cluster, e quindi di imprese, spronano reciprocamente la crescita e l'innovazione.

In Emilia-Romagna due tra i *traded cluster* più importanti per la regione, in termini sia di specializzazione produttiva che di occupazione, hanno contribuito in maniera importante negli ultimi alla crescita economica della regione grazie alla creazione di nuove sinergie con le imprese di prodotti e servizi locali appartenenti ai *local cluster*.

Parliamo in primis del cluster Automotive. Nella regione, la storica concentrazione di brand motoristici quali Ferrari, Lamborghini, Maserati, o le mitiche Morini, Malaguti e Ducati, ha dato vita ad una terra talmente animata dalla cultura e dalla passione per la motoristica da prendere il nome di *Motor Valley*. L'identità e il patrimonio regionale concentrati fin dal 1800 nel settore dello sport motoristico, hanno dato vita negli anni ad un virtuoso e vantaggioso meccanismo di auto potenziamento della competitività di tutti gli attori locali coinvolti.

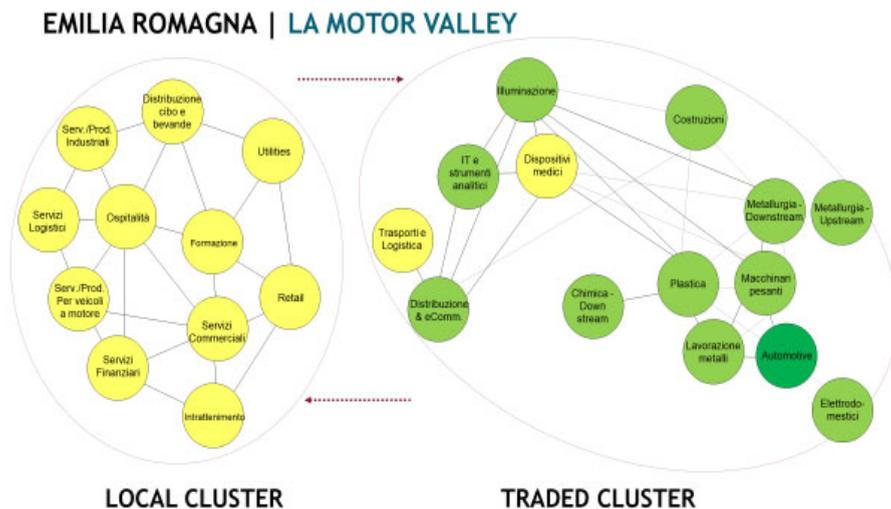
Dalle analisi è emersa una forte correlazione del cluster automotive ad altri *traded cluster* strettamente connessi alla produzione motoristica e alle tecnologie ad essa correlate. Troviamo quindi una stretta connessione sia con cluster più tipicamente manifatturieri, quali quello della lavorazione dei metalli, della produzione di macchinari pesanti, dell'illuminazione e materiale elettrico; sia con cluster produttori di tecnologie connesse e dalle applicazioni più trasversali, quali il cluster dei dispositivi medici, quello dell'IT e degli strumenti analitici, o quello degli elettrodomestici.

La Motor Valley comprende però anche tutto il mondo dei *local cluster* ad essa connessi. Negli anni, lo sviluppo di questa forte specializzazione ha coinvolto non solo brand prestigiosi e laboratori artigiani, ma anche 13 musei aziendali ed industriali, 19 collezioni private e archivi storici, innumerevoli impianti sportivi, 4 autodromi, 11 kartodromi, 6 centri di formazione, svariati operatori del settore e scuole guida, diventando senza dubbio un punto di riferimento a livello globale (fig. 8).

Nei primi anni Duemila, il progetto "Bologna 2000, capitale europea della cultura" ed altri eventi e iniziative culturali, hanno rappresentato il punto di avvio per un ripensamento dell'offerta turistica della regione in termini di valorizzazione e capitalizzazione del patrimonio storico e produttivo. Grazie al supporto della Regione e al fondamentale coordinamento istituzionale dell'associazione no-profit Motor Valley Development, è stato possibile attivare un dialogo tra pubblico e privato, con l'obiettivo di fare della Motor Valley un'attrazione turistica unica al mondo.

I pacchetti turistici sono gli strumenti più efficaci utilizzati dalla regione per promuovere la Motor Valley all'esterno dei confini regionali. L'offerta è selezionata e coordinata sotto la supervisione dell'agenzia regionale del turismo (APT), un'istituzione pubblica che collega tutti i tour operator locali. I pacchetti turistici raggruppano la maggior parte dei servizi da loro offerti, condividono il logo Motor Valley e sono pubblicizzati attraverso un sito web

Fig. 8 – La Motor Valley: relazioni tra traded e local cluster



dedicato. Ogni pacchetto viene progettato ad hoc, in base alle esigenze dei consumatori selezionati da APT ed in corrispondenza degli eventi motoristici più importanti, quali il Motorshow di Bologna, la Mille Miglia, il Gran Premio del Moto Mugello e il campionato Super Bike. Il solo Museo Ferrari a Maranello, situato a poche centinaia di metri dalla fabbrica delle mitiche “rosse” e dal circuito di Fiorano, è visitato ogni anno da oltre 200.000 appassionati provenienti da tutto il mondo. Dedicato al creatore del Marchio Ferrari, è stato inoltre creato un importante complesso museale – il MEF – Museo Casa Enzo Ferrari di Modena – strutturato in due distinti edifici: la casa natale, che narra la vita di Enzo Ferrari; e la galleria espositiva, che rappresenta la storia, gli attori, i luoghi e le competizioni dell’automobilismo sportivo modenese.

Tra i vari eventi sorti negli ultimi anni, da segnalare la prima edizione del Motor Valley Fest che si è tenuta nel mese di maggio del 2019. Il Festival ha attirato circa 70.000 visitatori da tutto il mondo, con un effetto ed un ritorno positivo per tutto il mondo dei servizi locali davvero significativo. Strutture alberghiere ed extra-alberghiere occupate al 95% della loro capacità, 20.000 visitatori nel centro di Modena, 3.000 addetti ai lavori per la sola area “Innovation & Talents” che ha coinvolto 14 università, 35 start up e 19 realtà tra aziende e associazioni di categoria.

La Motor Valley non è però solo turismo ma anche formazione ed educazione. Dalle nuove collaborazioni con il mondo accademico e della ricerca è nata, nel 2017, l’associazione Motorvehicle University of Emilia-Romagna (Muner) che offre formazione specialistica ai nuovi professionisti del comparto motoristico, in stretta collaborazione con l’amministrazione

pubblica, le Università di Bologna, Parma, Ferrara, Modena e Reggio Emilia e aziende del calibro di Automobili Lamborghini, Dallara, Ducati, Ferrari, HaasF1Team, HPE COXA, Magneti Marelli, Maserati, Pagani e Scuderia Toro Rosso.

Sempre in Emilia-Romagna troviamo anche il cluster della produzione di Attrezzature sportive – capitanato da Technogym, multinazionale leader mondiale nel settore delle soluzioni fitness e attrezzature ginniche – che a partire dai primi anni 2000 ha rivoluzionato l’idea di Wellness. Nel 2002, da un’idea di Nerio Alessandri, fondatore e Presidente di Technogym, nasce, infatti, il progetto *Wellness Valley* con l’obiettivo di realizzare il primo cluster al mondo del benessere e della qualità della vita.

Una *best practice* internazionale che è ormai una realtà consolidata con un impatto positivo su tutto il territorio, dimostrato da numeri in costante crescita.

La Wellness Valley nasce per diffondere l’idea di Wellness in Emilia-Romagna ma non solo, esportando oltre i confini nazionali il prestigio delle molte eccellenze del territorio romagnolo nei campi del turismo, della cultura, dello sport, della formazione e dell’enogastronomia.

Vista la crescente domanda e accertata la positiva tendenza del *wellness consumer* a scegliere un tipo di ospitalità che unisce benessere e vacanze, il progetto ha portato ad un riposizionamento del turismo regionale sui mercati locali ed internazionali come meta turistica per vacanze, short break e weekend all’insegna del benessere, dell’attività fisica, e del “mangiare e vivere bene”. Capitalizzando su un DNA regionale già a spiccata vocazione turistica, l’idea di creare la Wellness Valley ha rappresentato un’opportunità di crescita e sviluppo sia economica – per tutte le imprese del turismo e più in generale dell’ospitalità e della ristorazione – che sociale, per i cittadini e gli attori operanti nel mondo sanitario e della prevenzione.

Dall’ultimo “Wellness Valley report” pubblicato quest’anno, in Romagna addirittura solo il 13% della popolazione risulta sedentaria, a fronte di una media nazionale del 28%, da affiancarsi ad un 60,1% di popolazione attiva rispetto ad una media nazionale del 49% (Studio Passi, Ministero della Salute). Le imprese attive nel settore wellness sono aumentate nell’ultimo anno del 12%, in controtendenza con il numero totale di imprese, che è in calo del 7%. Sempre più aziende ricettive si sono, infatti, progressivamente organizzate per offrire questo tipo di vacanza, all’interno di un percorso di certificazione offerto dal cluster stesso. Il giro d’affari diretto della Wellness Valley a regime è stato stimato in 82,5 milioni di euro (Osservatorio del Turismo dell’Emilia-Romagna, 2016). Per quanto riguarda la ricaduta indiretta, ossia le spese effettuate dai cosiddetti clienti “potenziali”, dai turisti e dagli escursionisti nelle aziende extra-ricettive, è ipotizzabile un giro d’affari indiretto superiore ai 150 milioni di euro.

È quindi evidente come le ormai più di 70 iniziative – tra eventi internazionali come la “Wellness Week”, attività per la promozione dell’esercizio

fisico nelle scuole, pacchetti turistici wellness, e programmi con i medici di base per la prescrizione dell'esercizio fisico per determinate patologie – stanno dimostrando un successo senza precedenti anche nell'attenuare gli effetti della crisi economica che ha colpito negli ultimi anni il nostro Paese.

Da quella che era un'anima regionale puramente industriale incentrata sulla produzione motoristica e delle attrezzature sportive, si è arrivati ad una situazione di convergenza tra *traded* e *local cluster*, in cui i confini competitivi si sono via via sfumati e hanno dato grande spazio alla creazione di sinergie che sono divenute un elemento strategico di competitività per promuovere lo sviluppo dell'intero sistema economico.

La Motor Valley e la Wellness Valley sono divenute, infatti, due degli asset più importanti per la promozione turistica dell'Emilia-Romagna, creando valore su tutto il territorio e per tutti gli attori locali: dai ristoranti ai bar, dai servizi di assistenza ai servizi educativi (università, corsi di specializzazione ecc.), dagli impianti sportivi ai servizi logistici per persone e beni industriali.

4.3. Servitization e Productization

Strettamente connesso ai due *insight* illustrati nelle sezioni precedenti, si è osservato, infine, un fenomeno legato all'emergere di nuove connessioni tra l'industria manifatturiera e dei servizi. L'intensificarsi di tali relazioni risulta evidente dalle analisi di correlazione effettuate nel presente studio.

Le modalità attraverso cui le imprese attuano strategie di *servitization* e di *productization* non sono univoche. Come evidenziato da Perona et al. (2017), fino a qualche anno fa le imprese optavano solitamente per due strade: uno sviluppo interno delle competenze e delle skills necessarie per l'offerta di servizi innovativi (*system seller*), e l'acquisizione esterna delle competenze necessarie che venivano poi combinate con quelle interne (*system integrator*).

Assistiamo oggi anche ad un terzo livello di strategia adottato dalle imprese per intraprendere il passaggio da imprese manifatturiere a imprese in grado di offrire anche servizi, e viceversa. Questa nuova opzione prevede lo sviluppo di alleanze e relazioni con altre imprese e attori dell'ecosistema di riferimento, appartenenti a diversi cluster e con complementarità varie rispetto alla propria offerta, finalizzate al raggiungimento di molteplici obiettivi.

In Trentino-Alto Adige – regione a fortissima specializzazione turistica – si osserva un'alta correlazione tra il cluster del turismo e dell'ospitalità e due cluster tipicamente manifatturieri. Da una parte i servizi e le attività turistiche risultano connesse ai cluster della trasformazione alimentare – focalizzata in particolar modo sulla produzione di formaggi e di vini – e dell'allevamento di bestiame, a dimostrazione di un turismo incentrato oggi sull'enogastronomia e sui percorsi enogastronomici. Dall'altra, il tu-

rismo del Trentino-Alto Adige risulta significativamente correlato ai cluster della lavorazione del legno e dell'arredamento, a conferma di un turismo che è riuscito negli anni a valorizzare anche quest'altra importante specializzazione regionale.

Parallelamente, in Toscana è la storica lavorazione artigianale della pelle che agisce da traino per tutte le attività turistiche e di servizio, legate, ad esempio, all'ospitalità, al commercio, all'intrattenimento, e alla logistica.

La Lombardia, prima regione italiana per attività di design di moda e design industriale (sia per numero addetti che per valore della produzione), presenta una correlazione significativamente maggiore rispetto alla media italiana di tali attività con la produzione calzaturiera, con la produzione di abbigliamento, di gioielli e metalli preziosi, e con le attività legate alla lavorazione della pelle. Per quanto riguarda la produzione calzaturiera, è possibile osservare, inoltre, come alcune relazioni cross-settoriali avvengano più a monte della *supply chain*, verso attività di ricerca e sviluppo (cluster Ricerca e Istruzione), mentre altre più a valle della stessa, verso i servizi di distribuzione e commercio. Come il cluster delle pelli in Toscana o quello della trasformazione alimentare in Trentino-Alto Adige, il cluster della calzatura svolge in Lombardia un ruolo di traino delle attività turistiche e dei servizi legati all'ospitalità locale, grazie a tutte le relazioni d'affari nazionali ed internazionali che questo cluster è in grado di attivare, con particolare riferimento alla provincia di Milano.

Dall'analisi si nota, inoltre, a livello nazionale una generale e crescente correlazione tra il cluster dei servizi alle imprese e la maggior parte degli altri cluster manifatturieri. Il fenomeno può essere collegato all'ampia rappresentanza nel cluster dei servizi alle imprese – circa il 35% del totale degli addetti – di aziende legate alla consulenza informatica, alla programmazione informatica, ai servizi IT e di hosting dei dati, e quindi in generale alle attività di supporto ai processi di informatizzazione e digitalizzazione che hanno interessato le imprese manifatturiere negli ultimi anni. In particolare, notiamo tra il 2008 e il 2016 un aumento significativo della correlazione con il mondo della moda e degli accessori e quindi con i cluster dell'abbigliamento, della calzatura, della pelle e dei gioielli; con il comparto alimentare ed in particolare con i cluster della trasformazione e lavorazione alimentare; con le imprese del cluster dei dispositivi medici, cioè della produzione di strumenti chirurgici, medicali, odontoiatrici, ottici, oftalmici e veterinari; e con quello della produzione dei macchinari pesanti per l'industria, l'agricoltura e l'edilizia.

Riassumendo, il fenomeno della *servitization*, inteso come l'emergere di nuove relazioni tra imprese manifatturiere e imprese di servizi, risulta uno strumento efficace a disposizione delle imprese per aumentare il proprio vantaggio competitivo sul mercato e, al tempo stesso, favorire la crescita dell'intero ecosistema di riferimento.

In particolare, dagli esempi riportati emerge come le principali implicazioni della *servitization* sul mercato siano:

- creazione di un'offerta di valore differenziata: le sinergie e le complementarità che emergono tra le imprese tendono a valorizzare le diverse specializzazioni locali e regionali. È importante comprendere come tali cambiamenti nella produzione e nell'offerta di servizi consentano alle economie regionali e nazionali di identificare e valorizzare le proprie capacità, generando costantemente nuove opportunità di sviluppo. Le diverse specializzazioni produttive e il patrimonio storico, culturale, e talvolta anche paesaggistico, sono alla base della competitività locale delle regioni. Essi forniscono il perimetro, la struttura entro cui possono operare le aziende, le Università e i centri di ricerca, e tutti gli operatori del mercato, pubblici e privati. L'unione di questi fattori permette alle regioni di sviluppare ed innovare servizi correlati come eventi, promozioni e pacchetti turistici ad-hoc, che a loro volta, sono in grado di creare ricadute positive per tutte le imprese, quali maggiore visibilità internazionale, maggiore *brand awareness* e facilità nel trovare investitori stranieri. È evidente, quindi, come grazie a tali sinergie, l'intero ecosistema imprenditoriale ne tragga significativi benefici in termini di vantaggio competitivo, non solo a livello locale ma anche internazionale;
- esternalizzazione dei costi e acquisizione di nuove competenze: consapevoli degli elevati costi ed investimenti che un processo interno di *servitization* o di *productization* può comportare, queste nuove relazioni e partnership esterne offrono alle imprese un'alternativa all'acquisizione interna delle competenze e delle strutture necessarie per completare la propria offerta. I benefici ottenuti, in termini di competitività locale, sono legati, soprattutto, alla condivisione delle conoscenze e competenze che queste relazioni sono in grado di attivare tra imprese manifatturiere e dei servizi. Scambi di informazioni e conoscenze favoriscono, infatti, un'interazione reciproca e un dinamismo congiunto che favorisce la creazione di prodotti e servizi che si adattano velocemente ai cambiamenti del mercato e alle richieste dei consumatori, con effetti positivi per tutti gli attori coinvolti;
- completamento dell'offerta: a livello di competitività delle singole imprese, i processi di *servitization* e *productization* consentono di integrare e completare l'offerta dell'azienda, proponendo pacchetti di soluzioni completamente innovativi, accanto a prodotti o servizi più tradizionali. Il consumatore, sia esso un privato o un'azienda, avrà, in questo modo, la possibilità di accedere ad un'offerta completa e coerente di prodotti e servizi disponibili in una certa area geografica, sviluppando relazioni più stabili, vantaggiose e a lungo termine con le imprese.

Concludendo, si mette, quindi, in luce un approccio sistemico che porta alla formazione e allo sviluppo di un vantaggio competitivo locale in cui imprese – manifatturiere e di servizi – competono e cooperano in modo sinergico con il patrimonio culturale e la specializzazione produttiva di una regione.

Per questo motivo, è anche logico attendersi, come dimostrato da Gebauer (2007), che *servitization* e *productization* possano agire da fattori anticiclici, compensando trend decrescenti nella crescita del mercato e favorendo la continua innovazione delle imprese operanti nei cluster.

5. L'analisi dei casi

Lo studio è proseguito con un'indagine empirica basata sull'analisi di sette casi studio di imprese attivamente coinvolte in iniziative di cluster in diverse regioni italiane per comprendere a fondo le ragioni, i vantaggi e le principali difficoltà legate a tale partecipazione.

In Italia, sono diversi i cluster che, negli ultimi anni, hanno deciso di formalizzare la propria struttura adottando una segreteria operativa – chiamata in letteratura *cluster organization* – alla cui guida e supervisione viene nominato un *cluster manager*.

Come sottolineato da Feldman (2001), la formazione dei cluster è un processo che si basa sulla coevoluzione di tecnologie, modelli di business ed istituzioni locali di supporto. Allo stesso modo, lo sviluppo e la crescita del cluster e dell'ecosistema che sorge intorno ad esso dipendono, in particolar modo, dalla capacità effettiva del cluster di attivare una massa critica di collaborazioni tra gli attori coinvolti – spesso eterogenei fra loro come possono esserlo imprese, finanziatori, istituti di ricerca ed enti locali – in modo che conoscenza ed innovazione possano emergere e fluire (Malmberg and Maskell, 2002). A tal proposito, la *cluster organization* può fornire un valido supporto nel coordinamento delle attività, nell'intermediazione degli interessi e dei bisogni delle imprese, e nell'esecuzione delle attività e dei progetti congiunti (Schmitz and Nadvi, 1999; Sölvell et al., 2003; Gerolamo et al., 2008).

Le *cluster organization* sono generalmente di piccole dimensioni (massimo tre o quattro dipendenti) e sono dotate di un'assemblea dei Soci, un presidente ed un consiglio direttivo, che guidano le strategie e le azioni di un certo numero di soci provenienti prevalentemente dal mondo privato, ma anche dal mondo della ricerca e quello pubblico. Le *cluster organization* possono assumere diverse forme giuridiche seppur rimanendo sempre organizzazioni no-profit, i cui flussi di entrata provengono dalle quote di adesione dei soci e, talvolta, nella fase di lancio dell'iniziativa, da finanziamenti pubblici.

Le attività del cluster vengono solitamente organizzate in tavoli tematici identificati a seconda delle varie aree di specializzazione e delle tematiche

di particolare interesse per le imprese e i soggetti coinvolti nel cluster. Ad esempio, il CLM – Cluster Lombardo per la Mobilità – cluster che presidia i comparti dell’automotive, della nautica, del ferroviario, e dell’intermodalità in Lombardia – lavora su otto gruppi tematici: Business Development, Alleggerimento, Sostenibilità Ambientale, Sensoristica di Bordo e Veicoli Connessi (ICT), Sicurezza, Materiali, Sport, Intermodalità, Comodalità e Logistica.

Ai fini delle nostre indagini, abbiamo selezionato manager e imprenditori italiani che fossero:

- i referenti dell’impresa per la partecipazione alla vita del cluster;
- operanti in aziende del terziario, socie del cluster da almeno un anno;
- con possibilmente anche incarichi istituzionali all’interno del cluster (es. socio fondatore, membro del consiglio direttivo, responsabile di un tavolo tematico).

Ciascuno di essi è stato intervistato seguendo un protocollo semi-strutturato finalizzato ad indagare le ragioni dell’ingresso nel cluster, l’investimento in termini di risorse umane e di tempo dedicato, la partecipazione a progetti comuni, i vantaggi e le difficoltà nel relazionarsi con gli altri soggetti del cluster (i.e. soggetti privati, università e centri di ricerca, soggetti pubblici ed istituzionali). I casi studio sono introdotti in tab. 1.

In sintesi, ciò che è emerso chiaramente dalle interviste svolte è un duplice ruolo svolto dal cluster che si riflette in un duplice vantaggio per le imprese che vi prendono parte. Il cluster diventa promotore e sostenitore della crescita del vantaggio competitivo delle imprese socie e di una crescita dell’imprenditorialità di coloro i quali partecipano attivamente alle attività e alle iniziative del network.

Attivando nuove relazioni, nuovi progetti comuni, lo scambio costante di informazioni e competenze e, non ultimo, supportando la creazione di fiducia tra le imprese e i vari soggetti coinvolti, in particolare fornitori e imprese concorrenti, i cluster favoriscono l’innovazione e, quindi, la competitività delle imprese.

Allo stesso tempo, partecipare ad un cluster significa per le imprese avere la possibilità di accedere ad opportunità imprenditoriali che spesso travalicano i confini settoriali e geografici e che, se ne fossero rimaste escluse, forse non sarebbero state in grado di vedere. Più importante ancora, sviluppano le competenze e acquisiscono le risorse necessarie per poter essere in grado di identificare e sfruttare con successo tali opportunità a proprio vantaggio.

Di seguito si fornisce un’analisi completa di ciascun driver della crescita competitiva ed imprenditoriale delle imprese coinvolte nei cluster.

Tab. 1 – Descrizione casi di studio

<i>Impresa</i>	<i>Descrizione attività</i>	<i>Cluster</i>
Health Telematic Network	Prestazioni sanitarie di teleconsulto, telerefertazione e telemonitoraggio dei parametri vitali	Smart Cities and Communities
Fasternet	Servizi di Digital transformation, Communication & Collaboration, Infrastructure, Security, Network, Servizi di Connettività personalizzata	CLM – Cluster Lombardo della Mobilità
V&D Engineering	Servizi di engineering per settore automotive (motori, trasmissioni e telai) e aerospace (trasmissioni elicotteri e sistemi di discesa)	IAM Innovazione Automotive e Metalmeccanica e CLM – Cluster Lombardo della Mobilità
Next Industries	Progettazione e realizzazione data logger, sistemi di acquisizione dati ad alta precisione, gateway e sensori forniti di tecnologia IoT	Smart Cities and Communities
Clarium	Servizi di consulenza su business strategy, pianificazione economico/ finanziaria, finanza straordinaria, controllo di gestione	CLM – Cluster Lombardo della Mobilità
Youtool	Piattaforma creativa che facilita l'incontro tra designer e aziende. È una agenzia specializzata in comunicazione, design, grafica e web	Clust-ER Industrie culturali e creative
Techinnova	Assistenza processo di ottimizzazione di comparti produttivi, ricerca, networking e commercializzazione per imprese ad alta tecnologia	Smart Cities and Communities

5.1. I key driver per la crescita della competitività

Cluster come acceleratore di processi

Dalle interviste effettuate, è emerso come l'appartenenza e la partecipazione attiva ad un cluster permetta alle imprese di procedere più velocemente nell'identificazione e nella selezione di opportunità progettuali valide e percorribili.

In questo senso, il cluster agisce come acceleratore di processi e di idee progettuali. L'impresa che partecipa al cluster avrà, innanzitutto, una visione molto più ampia ed informazioni costantemente aggiornate sull'andamento e sui trend del mercato e della domanda. Il confronto *sistematico* con gli altri attori e il poter usufruire di alcuni strumenti pratici spesso implementati dal cluster – quali il sito web e la profilazione online delle imprese, delle attività, dei prodotti/servizi offerti e delle competenze – permettono alle aziende di rendere più efficienti, anche in termini economici, le fondamentali attività di *screening* e *scouting* del mercato, utili nella definizione e ridefinizione delle linee strategiche e competitive.

Il cluster solitamente nasce, in primo luogo, per facilitare le attività di networking interno ed esterno dei propri soci. Vengono, di conseguenza, organizzate attività di *matchmaking* tra le imprese, finalizzate al supporto e alla facilitazione delle relazioni tra i soci. In particolare, si assiste spesso all'organizzazione di brevi incontri B2B fra le aziende – grandi imprese e PMI – università e centri di ricerca. Proprio tali incontri possono essere il giusto *setting* dove non soltanto si facilita l'identificazione di nuove opportunità progettuali, ma si velocizza anche il processo di selezione e validazione delle stesse. In particolare, la PMI che, solitamente, avrebbe impiegato mesi e, forse, anni per valutare la bontà e la perseguibilità di un progetto, può, in questo modo, ottenere un feedback immediato e di valore dalla grande impresa, disponendo essa di una visione più ampia del mercato e delle relative necessità. Stesso discorso risulta valido per le startup, dove l'accelerazione avviene con riferimento all'impostazione del business model e dei prodotti e servizi che intende offrire sul mercato per capire come e dove posizionarsi in base agli spazi liberi del mercato e, quindi, alle opportunità imprenditoriali da poter cogliere.

Il cluster agisce come acceleratore di processi anche nel caso in cui le imprese abbiano la necessità di diversificare o, addirittura, riconvertire le proprie attività a seguito di un andamento decrescente della domanda sul proprio mercato. In caso di trend negativi, le imprese appartenenti ad un cluster riportano, infatti, maggiori possibilità di identificare nuovi ambiti di applicazione per i propri prodotti e servizi o maggiori opportunità per sviluppare prodotti e servizi completamente innovativi, grazie al dialogo e al confronto costante con le altre imprese e gli altri attori presenti.



VIDA
value-added innovation
in food chains

Il progetto VIDA del Lombardy Energy Cleantech Cluster (LE2C)

CHI?

LE2C è il cluster tecnologico lombardo per l'energia e l'ambiente. La mission del cluster è promuovere sinergie tra i suoi membri, soggetti del mondo imprenditoriale e della ricerca, al fine di incrementare l'innovazione tecnologica, la competitività e la crescita dei suoi associati per un uso consapevole e diffuso dell'energia nel rispetto dell'ambiente.

COSA?

Il cluster è il referente italiano per il progetto europeo VIDA a cui partecipa con una rete di 10 cluster industriali e tecnologici dei settori agroalimentare, acqua, energia e tecnologie abilitanti di sette Paesi europei (Danimarca, Germania, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Repubblica Ceca, Spagna). VIDA (Value-added Innovation in fooD chAins) è un progetto finanziato dalla Commissione europea per sostenere con contributi specifici (voucher) le PMI delle filiere del cibo, acqua ed energia interessate a sviluppare il loro potenziale di innovazione per migliorare l'uso e l'efficienza di risorse energetiche (acqua ed altre fonti di energia) e tecnologie emergenti (KETs – Key Enabling Technologies) e sviluppare nuove attività e collaborazioni.

PERCHÉ?

Alle PMI socie di LE2C viene data l'opportunità di partecipare ad un progetto europeo per il tramite e con il supporto della *cluster organization*. Il progetto VIDA offre loro benefici in termini di: sviluppo di progetti intersettoriali (tra cibo-acqua-energia-tecnologie emergenti); sostegno nella validazione delle proprie tecnologie; e di supporto consulenziale. Inoltre, partecipando al progetto, le PMI hanno accesso a momenti di incontro e scambio B2B intersettoriale ed internazionale con altre imprese ed esperti (sia virtuali online che fisici), con un conseguente beneficio anche in termini di visibilità europea e di sviluppo di nuovi contatti.

Cluster come motore di intrapreneurship

Abbiamo già evidenziato, nel primo capitolo, come in Italia i dati sull'*intrapreneurship* siano ancora nettamente al di sotto dei valori medi delle economie più avanzate a livello globale: secondo i dati GEM, solo il 2,4% dei dipendenti tra i 18 e i 64 anni dichiara di essere stato coinvolto in attività di *intrapreneurship* aziendale come lo sviluppo o il lancio di un nuovo prodotto/servizio o la creazione di una nuova business unit.

Dalle interviste effettuate, è emerso chiaramente come la partecipazione al cluster possa essere un valido mezzo per alimentare e sostenere un approccio intra-imprenditoriale interno delle organizzazioni, fondamentale per supportare l'avvio e la creazione di progetti, servizi e prodotti innovativi da parte dei dipendenti e, quindi, il rinnovo del vantaggio competitivo. Spesso, il prendere parte alle attività del cluster e l'essere coinvolto attivamente sui progetti sviluppati, permette al dipendente di vedere con maggior chiarezza l'obiettivo per il quale sta lavorando, andando ad accrescere la sua motivazione e la sua creatività nel generare nuove idee e nuove progettualità.

Quanto appena descritto risulta particolarmente evidente quando, per la partecipazione alle attività del cluster, l'impresa sceglie di incaricare un unico referente interno che rappresenti il vertice aziendale e l'imprenditore stesso nelle relazioni con il cluster e con tutti gli attori coinvolti.

La scelta di entrare a far parte di un cluster implica un'apertura sia esterna che interna dell'organizzazione, la quale alimenta un flusso continuo di scambio di informazioni di importanza strategica per l'innovazione aziendale, e una più efficiente condivisione delle stesse con il top management e la proprietà. L'aggiornamento costante circa l'andamento del mercato e l'evolvere delle esigenze della domanda favorisce l'identificazione di nuove opportunità imprenditoriali da parte non necessariamente dell'imprenditore, ma anche dei collaboratori che prendono parte alle iniziative del cluster.

In tutti i casi analizzati in cui a partecipare non era direttamente l'imprenditore ma un suo collaboratore, è emerso come il divenire soci del cluster incoraggi l'*intrapreneurship* aziendale dal momento che favorisce – e richiede – l'adozione di alcune pratiche gestionali che la letteratura scientifica identifica come fondamentali per supportare una cultura interna improntata all'*intrapreneurship*.

In primo luogo, l'appartenenza al cluster richiede una cultura interna che favorisce e incoraggia la condivisione di idee e suggerimenti per l'avvio di progetti innovativi e ne sostiene poi l'implementazione attraverso un adeguato supporto manageriale e la condivisione di informazioni, risorse e consigli al fine di ridurre il time-to-market e aumentare le possibilità di successo dell'idea.

Fondamentale a tal fine, l'adozione di un efficiente sistema di comunicazione sia interno – tra i vertici aziendali e i collaboratori, e tra i diversi reparti aziendali – sia esterno all'organizzazione con i diversi attori dell'ecosistema.

L'essere soci del cluster implica, inoltre, per l'impresa un aumento del grado di decentramento della struttura organizzativa, con una maggior responsabilizzazione delle persone dell'impresa che prendono parte alle iniziative e ai progetti del cluster. L'impresa sceglie il proprio referente per le attività del cluster sulla base del profilo – sia personale che professionale – delle attitudini e delle competenze, identificando coloro che risultano più in linea con i tavoli tematici del cluster di appartenenza e più adatti alle attività di networking. In questo modo, il top management è anche in grado di delegare alcune decisioni a persone gerarchicamente non ai massimi livelli aziendali, ma sicuramente più indicate e preparate sulla tematica in questione.

Il collaboratore che viene delegato dall'impresa si sente più motivato e incentivato a lavorare con efficacia ed entusiasmo per il bene dell'azienda la quale, a sua volta, dovrebbe assicurargli un adeguato sistema di incentivi – anche non necessariamente economici – per premiare i suoi successi e, dall'altra parte, essere in grado di accettare errori ed eventuali fallimenti per stimolare sempre l'innovazione e la creatività.

Per concludere, risulta evidente come l'appartenenza al cluster stimola e incoraggia l'adozione di tutte quelle pratiche manageriali che favoriscono l'*intrapreneurship* aziendale.

Cluster come fonte di diversificazione progettuale

Il cluster è, per definizione, “una concentrazione regionale di imprese, fornitori e istituzioni operanti in un particolare campo di attività, strettamente correlati tra loro”. Il cluster offre quindi una nuova prospettiva per guardare all'economia italiana che supera quella mono-settoriale della filiera o del distretto e permette di dare evidenza alle nuove connessioni e relazioni tra le imprese operanti in diversi ambiti settoriali.

In questo senso, il cluster offre una visione più orizzontale tra le filiere e tra i mercati – siano esse manifatturieri che di servizi – e meno verticale lungo una singola *supply chain*.

Per le imprese, appartenere ad un cluster rappresenta l'opportunità di relazionarsi con soggetti operanti in diversi mercati e quindi di identificare e realizzare progetti multidisciplinari e cross-settoriali che altrimenti l'impresa non sarebbe probabilmente stata in grado di riconoscere come opportunità di business.

Operativamente, sono diverse e molteplici le iniziative attraverso cui i cluster riescono a mettere in contatto imprese e attori: attività di networking interno ed esterno, eventi di *dissemination*, missioni e visite nazionali ed internazionali, partecipazione a fiere di settore e organizzazione di gruppi di lavoro tematici sulla base delle aree di specializzazione del cluster.

Sono soprattutto questi ultimi che, riunendo in maniera sistematica allo stesso tavolo soggetti operanti in diversi settori e comparti del mercato, con-

sentono ai soci del cluster di dare visibilità alla propria attività e alle proprie aree di eccellenza al di fuori delle mura aziendali e del rapporto col proprio cliente. Così facendo, diventa più facile la creazione di *spillover effect* tra diversi ambiti di azione, stimolando la nascita di progettualità innovative e travalicando i confini settoriali, tecnologici e anche geografici nel caso di incontro tra attori sia interni che esterni al cluster.

Per le imprese coinvolte aumentano, di conseguenza, le possibilità di presentare, in collaborazione con interlocutori del proprio cluster e di cluster limitrofi per tematica e area di azione, proposte di progettualità anche con riferimento a bandi e progetti regionali ed europei. In questi casi, per l'impresa – specialmente se PMI – la partecipazione al bando risulta facilitata dal fatto che spesso è la stessa *cluster organization* – i.e. la segreteria operativa del cluster – a presentare domanda e diventare promotore e gestore del progetto per conto delle imprese socie. Una volta che il progetto viene approvato, le imprese potranno richiedere accesso alle diverse opportunità di finanziamento (ad esempio i *voucher*) direttamente alla *cluster organization* in qualità di referente unico del progetto con un'ovvia riduzione della complessità gestionale dell'intero processo.

In molti dei casi analizzati, è emerso come il cluster diventi un efficace mezzo per favorire l'insorgere di progetti cross-settoriali tra mercati manifatturieri e dei servizi. Soprattutto dove il cluster nasce con una forte focalizzazione manifatturiera intorno ad una particolare specializzazione territoriale, l'appartenenza al cluster consente di aggiungere alla *supply chain* esistente la fondamentale componente dei servizi. Per i soggetti intervistati, questo ha permesso loro di ottenere importanti benefici sia da un punto di vista interno all'azienda che in termini di competitività sul mercato.

L'identificazione e l'avvio di progetti cross-settoriali permette, infatti, alle imprese di rispondere in particolare a due trend del mercato che stanno facendo emergere nuove esigenze per le imprese che intendono mantenere o rinnovare il proprio vantaggio competitivo: la digitalizzazione e la crescente richiesta di personalizzazione dell'offerta da parte dei consumatori. Il know-how e le competenze acquisite a seguito del dialogo costante, delle attività di networking e del confronto con altre realtà, permette loro di migliorare e rinnovare la propria offerta per i clienti esistenti e per quelli potenziali. Soprattutto per le imprese di servizi, dove la relazione con il cliente/committente è fondamentale, riuscire ad avanzare proposte innovative e propositive è oggi importante tanto quanto seguire le sue indicazioni. La co-progettazione del servizio con il cliente diventa, infatti, una chiave di lettura fondamentale per il futuro.

Inoltre, le imprese che hanno avviato questo tipo di progetti hanno anche rilevato una maggior motivazione ed un rinnovato entusiasmo da parte dei dipendenti. Chiamati a volte a condurre progetti e attività ripetitive, l'innovazione tecnologica può far tenere vivo l'interesse professionale per la ricerca di nuove proposte come nuovi materiali, nuovi prodotti e servizi o nuovi mercati.



Il progetto “Automezzo come sensore del territorio” di Fasternet: quando la manifattura incontra i servizi

CHI?

Fasternet, azienda di servizi specializzata nei processi di Digital Transformation, entra a fare parte del Cluster Lombardo della Mobilità tre anni fa (nel 2015) con un’iniziativa progettuale di infomobilità che ha dato vita a nuove collaborazioni e sinergie con le imprese del manifatturiero.

COSA?

Il progetto intende trasformare l’automezzo da “oggetto in transito” ad interprete del territorio, interagendo con esso e restituendo dati significativi per la sua gestione a tutti i soggetti potenzialmente interessati. Obiettivo del progetto è la realizzazione di una flotta di veicoli dotati di un sistema sensoristico di monitoraggio dinamico delle sospensioni che rilevi dati significativi circa lo stato di usura del manto stradale.

PERCHÉ?

Smart cities, IoT e IoE (Internet of Things e Internet of Everythings) rappresentano un contesto nel quale tutti sono chiamati ad integrare ed integrarsi innovando di conseguenza approcci, modelli, sistemi, soluzioni e prodotti. Le città ed i gestori delle infrastrutture di trasporto si trovano a dover eseguire la manutenzione delle strade con risorse sempre più limitate; l'approccio tradizionale di monitoraggio mostra sempre più i propri limiti. Mettendo a sistema imprese di servizi IT e digitali per l'infomobilità con le eccellenze manifatturiere dell'automotive lombardo, costruttori di veicoli ed ammortizzatori, il progetto intende fornire una soluzione a questi problemi, sebbene le ricadute abbiano potenzialmente un impatto molto più ampio. Le città ed i comuni avranno, infatti, a disposizione uno strumento in più per monitorare le strade e le infrastrutture e garantire la sicurezza dei propri cittadini. Le compagnie assicurative potranno ottimizzare i propri servizi, migliorando l'identificazione delle cause degli incidenti. Ed infine, l'intera comunità ed i propri cittadini potranno beneficiare di segnalazioni puntuali e tempestive.

Cluster come abbattitore di confini

L'appartenenza ad un cluster permette alle imprese di entrare in contatto molto più velocemente e concretamente con altre imprese, con le Università e i centri di ricerca e con gli enti pubblici ed istituzionali.

Durante le interviste è emerso come per tutti gli attori coinvolti, i vantaggi del partecipare alle attività di networking all'interno del cluster siano vari e numerosi a seconda delle specifiche esigenze di ciascuno.

Per le startup, i vantaggi sono in particolare legati alla possibilità di parlare con le grandi imprese e, soprattutto, poter parlare con persone all'interno delle stesse ad elevato potere decisionale. Per la startup, approdata sul mercato da pochi anni o pochi mesi, l'approccio a questo tipo di interlocutori avrebbe richiesto normalmente anche anni. Il potersi presentare, invece, come socia del cluster dà un vantaggio di immagine e la credibilità necessaria per far sì che la grande impresa sia molto più disponibile al dialogo e al confronto, con potenziali e vantaggiose ricadute di business per entrambe le parti.

La gran parte delle PMI coinvolte nell'indagine hanno posto in evidenza gli stessi vantaggi delle startup e hanno aggiunto, nel caso di aziende che già avevano contatti e relazioni professionali con le grandi imprese, la fondamentale opportunità di partecipare a gruppi di lavoro sistematici a cui prima non avevano accesso. Il condividere progettualità comuni con le grandi imprese permette loro di sedere a tavoli a cui prima non riuscivano a partecipare e di entrare in contatto con nuovi interlocutori (oltre alle figure commerciali con cui solitamente si interfacciavano). I vantaggi che ne conseguono sono anche legati all'acquisizione di nuove conoscenze e competenze circa gli strumenti e i modelli di gestione delle attività e dei processi, più consolidati e operativamente molto differenti, della grande impresa. A livello di crescita, questo è risultato essere un passaggio molto importante per la PMI che, se da una parte risulta più flessibile e dinamica della grande impresa, sicuramente a livello gestionale e di analisi può aver bisogno di un supporto professionale.

La grande impresa, a sua volta, può trarre vantaggi dal contatto con le startup e le PMI soprattutto per la possibilità di identificare soluzioni verticali che non sono in grado di sviluppare e offrire sul mercato per mancanza di tempo e risorse. La PMI e le startup possono risultare più veloci e "scattanti" soprattutto nella fase di avvio e sviluppo dell'idea prototipale.

Il cluster risulta anche un importante facilitatore di contatti e dialogo tra il mondo della ricerca e quello industriale. In molti dei casi analizzati, è emerso come, in momenti storici ed economici come quello che stiamo attraversando, il ruolo delle Università dovrebbe cambiare e diventare di vero accompa-

gnamento e supporto alle imprese per sostenerne lo sviluppo e la crescita, e aiutarle ad inquadrare e capire, in particolare, quali sono i possibili ostacoli e superarli con azioni congiunte ed allineate.

Per quanto riguarda il rapporto con la sfera pubblica e le istituzioni, si è rilevata una generale maggior difficoltà ad instaurare un dialogo propositivo ed efficiente. Alcuni casi, però, di apertura sono stati riscontrati soprattutto nei casi in cui si riuscivano a sviluppare idee progettuali che rispondessero a particolari esigenze e bisogni delle istituzioni e creassero, quindi, valore condiviso per la società in senso allargato. L'importante, secondo le imprese intervistate, è sempre il saper portare un messaggio alle amministrazioni locali che sia dotato di elementi concreti di sviluppo e che faccia cogliere alle stesse l'importanza e l'urgenza in termini di applicazioni e approcci innovativi delle nuove tecnologie.

Una delle principali difficoltà rilevate è la disponibilità delle PMI ad aprirsi alle altre imprese e, soprattutto, riuscire a far capire alle grandi imprese in cosa consiste la loro offerta e quali sono le aree di eccellenza.

A tal proposito, i cluster promuovono spesso diverse iniziative per favorire la raccolta dei dati e la messa in opera di metodi standardizzati per la raccolta di skills e know-how. Per aumentare le chance di successo di queste attività, risulta importante formare le piccole imprese sui meccanismi di difesa della proprietà industriale attraverso gruppi di lavoro dedicati. Spesso, infatti, il rifiuto di condividere informazioni e dati sensibili come skills e know-how deriva dal fatto che non sono stati protetti in nessun modo.

L'apertura delle imprese coinvolte, siano esse piccole o grandi, risulta però fondamentale per poter identificare tutti gli elementi che compongono l'offerta e la specializzazione locale delle imprese del cluster, per poterle poi combinare e ricombinare a seconda delle esigenze del momento come i pezzi di un enorme puzzle o gli utensili da lavoro di una cassetta virtuale degli attrezzi già preparata in precedenza.



Health Telematic Network (HTN) e il Cluster Smart Cities and Communities

CHI?

HTN, azienda specializzata nei servizi di telemedicina, socio fondatore del cluster tecnologico lombardo SCC – Smart Cities and Communities, tra i responsabili del tavolo tematico Smart Living e Smart Healthcare, e dal 2017 membro del Consiglio di Amministrazione del cluster.

COSA?

L'impresa ha avviato con altre imprese del cluster un processo di incontro e dialogo con le amministrazioni locali regionali – in particolare con le città e le province con i maggiori bacini di utenza e quindi con il potenziale maggiore in termini di esigenze di applicazioni e approcci innovativi delle nuove tecnologie e dei nuovi servizi – per far conoscere il cluster SCC e le sue eccellenze e trovare potenziali aree di collaborazione. Recentemente, hanno già incontrato le amministrazioni delle città di Brescia, Cremona e Pavia e hanno in programma di proseguire il tour nei prossimi mesi. A Cremona, le imprese del cluster sono riuscite ad attivare un tavolo operativo con l'assessorato per lo sviluppo di due progetti "pilota" finalizzati a rispondere a due esigenze specifiche della città: copertura Wi-Fi e teleassistenza alle utenze più fragili.

PERCHÉ?

Il cluster, in quanto associazione riconosciuta dalla Regione, è un'emanazione della Regione stessa e pertanto ha un accesso privilegiato a tavoli di lavoro e di confronto con le amministrazioni pubbliche. Se le imprese durante i vari e diversi momenti di incontri offerti dal cluster imparano a conoscersi e a conoscere le rispettive capacità d'offerta, possono poi essere in grado di identificare potenziali matching tra i soci per rispondere velocemente e con idee progettuali concrete alle esigenze delle istituzioni pubbliche e creare quindi nuove opportunità di business.

5.2. I key driver per la crescita imprenditoriale delle imprese

Dall'analisi condotta, è emerso come le imprese localizzate e attivamente coinvolte in iniziative di cluster, presentino un elevato livello di imprenditorialità, intesa come la capacità di gestire e sfruttare le opportunità, senza riguardo per la quantità di risorse esistenti (Stevenson et al., 1989), o come

la scoperta, valutazione e sfruttamento di opportunità capaci di creare futuri beni e servizi (Venkataraman, 1997).

Per le imprese, come evidenziato anche nella sezione precedente, l'appartenenza al cluster facilita i meccanismi di identificazione ed esecuzione delle opportunità imprenditoriali grazie alla sistematica contaminazione di idee, conoscenze e risorse che avviene tra i soggetti interni al cluster, e con i diversi attori del territorio o di altri cluster limitrofi.

Affinché questo avvenga, è opportuno che le imprese adottino alcune condizioni organizzative e strategiche che facilitino i flussi di conoscenza dall'esterno all'interno.

Affinché l'innovazione diventi un processo sistematico e non occasionale, occorre, in primo luogo, presidiare la propria dotazione di *risorse e competenze*, indispensabili perché nuove opportunità imprenditoriali possano essere scoperte e perseguite. Le risorse e le competenze possono essere classificate in tre categorie: capitale umano, capitale tangibile e capitale intellettuale. Mentre la prima comprende tutte le risorse e competenze a livello individuale, con particolare riferimento a informazioni e competenze interne all'azienda, la seconda e terza categoria identificano risorse e competenze a livello organizzativo, per quanto riguarda sia risorse fisiche che risorse fondate sulla conoscenza.

Risulta sempre più indispensabile per le imprese investire sul capitale umano e su quello intellettuale. Dalle interviste effettuate è emerso come sul fronte del capitale umano, per quanto complesso, sia importante assicurare la qualità non solo della compagine imprenditoriale e del management, ma più in generale dell'intera organizzazione, presidiando la varietà di profili, competenze e visioni, assicurandone al contempo un indispensabile e costante allineamento. Sul fronte del capitale intellettuale, è emerso come conti sempre di più riuscire a disporre non solo di competenze e know-how altamente specializzati e distintivi del cluster, ma anche di profili più orizzontali. In linea con l'emergere di nuove esigenze del mercato quali la sempre più marcata personalizzazione dei servizi (e prodotti) e la necessità di co-progettazione degli stessi con il cliente, risulta fondamentale riuscire a presidiare più ambiti di attività e aree di specializzazione per alimentare un processo di contaminazione interno all'azienda e favorire così l'innovazione. Per quanto riguarda il capitale fisico – ossia capitali, tecnologie, beni materiali e *facilities* di varia natura – tutte le imprese intervistate hanno confermato l'importanza degli investimenti in risorse, tecnologie e ricerca e sviluppo. Molti dei casi analizzati hanno concentrato gli sforzi negli ultimi anni nell'implementazione di nuove tecnologie digitali sia per ottimizzare l'efficienza dei propri processi interni, sia per mantenere un vantaggio competitivo sul mercato.

In secondo luogo, le imprese intervistate hanno dimostrato la capacità di adottare modelli organizzativi che consentissero da un lato di acquisire ri-

sorse e competenze dall'esterno e dall'altro di facilitare l'interconnessione organizzativa, e processi strategici decentralizzati e partecipativi, condizioni indispensabili per la ricombinazione di risorse e competenze.

In sostanza, le imprese hanno saputo cogliere le opportunità imprenditoriali grazie a due caratteristiche organizzative che permettono loro di “manutenere” e valorizzare costantemente la propria dotazione di risorse e competenze: l'*absorptive capacity* e la *combinative capacity*.

La prima si riferisce alla capacità di assorbire costantemente risorse e competenze dal contesto settoriale locale – in cui si ha una sedimentazione di sapere tacito e abilità idiosincratice – ma anche dal più ampio ambiente esterno, nutrendo, rinforzando e ravvivando costantemente lo stock di risorse e competenze aziendali.

Sono diversi i meccanismi adottati dalle imprese per assorbire nuove risorse e competenze dall'ambiente esterno. Tra di essi abbiamo riscontrato:

- *risorse umane*: grande attenzione ai processi di ricerca e selezione delle risorse umane e ai relativi processi di formazione e aggiornamento continuo del personale, ad ogni livello, sia per figure junior (appena entrate in azienda) che per figure senior;
- *relazioni inter-organizzative*: attivazione di una pluralità di collegamenti e relazioni con attori esterni a livello nazionale e internazionale (altre imprese, università e centri di ricerca, ...) attraverso, ad esempio, la partecipazione a piattaforme interaziendali (regionali, europee ed internazionali) e alle principali fiere ed eventi del settore;
- *ruoli “cerniera”*: creazione di ruoli e funzioni preposte alla gestione delle relazioni chiave con i soggetti esterni più importanti e di apertura su fonti strategiche di informazioni e know-how. Per quanto riguarda la partecipazione al cluster, infatti, le imprese nominano un referente unico scelto sulla base delle sue conoscenze, competenze e attitudini personali alle attività di networking. Fondamentale anche la capacità delle persone preposte a rivestire questi ruoli di mantenersi costantemente aggiornate sulle informazioni più importanti, sia aziendali che di contesto, per essere in grado di identificare le opportunità imprenditoriali qualora si presentino. Per questa ragione, le imprese hanno iniziato ad adottare processi di formazione specifici ad hoc per permettere la comunicazione e la *cross-fertilization* tra le funzioni, l'ottimizzazione dei processi e la gestione di progetti trasversali.

La *combinative capability* è la capacità di ricombinare sapientemente risorse e competenze prettamente tradizionali con prassi, tecnologie e asset provenienti da ambiti industriali e geografici distanti. I casi analizzati convergono sull'adozione di meccanismi organizzativi volti a combinare risorse e competenze sia in termini di processi strategici che di meccanismi di integrazione a livello funzionale.

1. *Processi strategici*

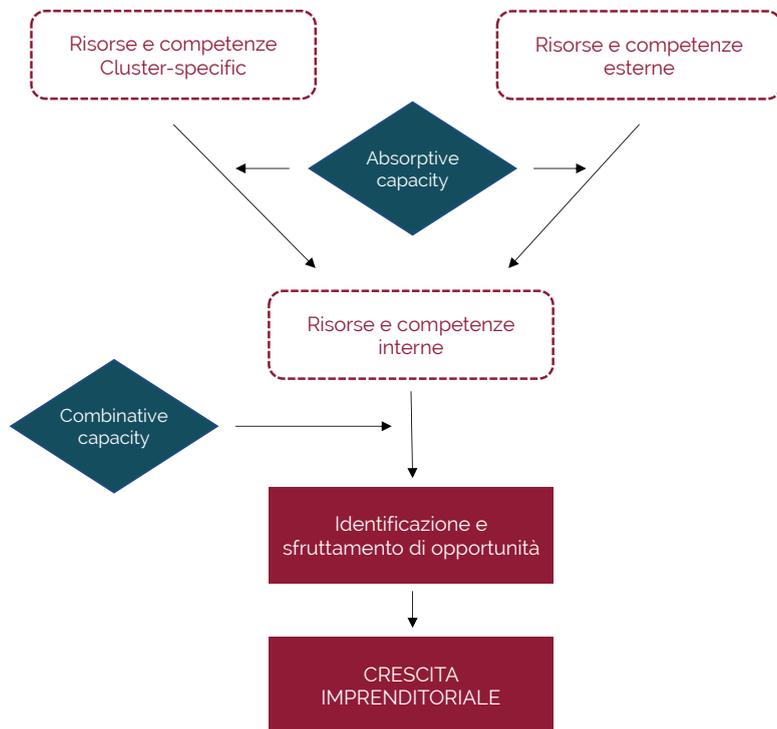
- Decentramento: la verticalizzazione gerarchica viene sostituita da strutture organizzative per progetto o matriciali in cui i livelli gerarchici si appiattiscono, i processi decisionali si decentralizzano, responsabilizzando e motivando i propri collaboratori. In questo modo, vengono facilitati i processi di identificazione delle opportunità esterne, accelerando i processi decisionali e quindi le probabilità di successo di progetti e idee innovative.
- Partecipazione: le organizzazioni tendono ad annullare le distanze tra il top management e i collaboratori attraverso una ripartizione delle responsabilità, l'incremento del grado di autonomia individuale, della possibilità di avanzare proposte e dell'assunzione d'iniziativa. Meeting frequenti per la condivisione di esperienze, problemi, e soluzioni da parte del team con il top management facilitano l'allineamento interno. Di riflesso, motivazione e soddisfazione personale per la riuscita del proprio lavoro e per l'avvio di progetti innovativi aumentano di pari passo con un maggior grado di trasparenza e fiducia tra le persone.

2. *Meccanismi di integrazione a livello funzionale*

- A livello di funzioni, le imprese adottano meccanismi diversi per facilitare l'integrazione di risorse e competenze. Sicuramente, le nuove tecnologie e il processo di digitalizzazione dei processi interni – la stragrande maggioranza delle imprese ha infatti implementato idonee piattaforme ERP e CRM per la gestione dei flussi dati aziendali e la condivisione delle informazioni tra le funzioni – stanno facilitando la strada alle imprese. Sono, però, vari i meccanismi adottati dalle imprese per incentivare i momenti di incontro e dialogo tra i dipendenti. Un elemento facilitatore risiede nella scelta di molte delle imprese analizzate di adottare una struttura organizzativa per progetto in cui la relazione con il cliente – sia in ambiti B2C che B2B – diventa più simile ad una partnership che ad un normale rapporto di clientela. Ciascun progetto viene gestito da un team debitamente formato ed informato, con a capo i senior manager dell'azienda ed un numero di componenti adeguato al tipo di progetto e alle richieste del cliente. I momenti di confronto ed apprendimento congiunto, in una struttura così impostata, sono necessari – e caldamente incoraggiati – per la buona riuscita dei progetti e per l'integrazione delle informazioni assorbite dall'ambiente esterno.

In sintesi, le imprese che partecipano attivamente ai cluster hanno l'opportunità di guadagnare un vantaggio competitivo sul mercato intraprendendo processi di crescita che partono dall'identificazione e dallo sfruttamento di opportunità imprenditoriali. I casi analizzati hanno dimostrato come le imprese situate in un cluster possano governare e guidare tale processo di crescita seguendo il modello concettuale riportato in figura 9.

Fig. 9 – Modello di crescita dell'imprenditorialità nei cluster



Come dimostrato anche in letteratura (e.g. Boschma and Ter Wal, 2007), nonostante le imprese abbiano potenzialmente accesso alle stesse risorse e competenze, il livello di *absorbing capacity* non è lo stesso (Cohen and Levinthal, 1990); le imprese non partono, infatti, da una stessa base di risorse e competenze, e da questo dipende la loro capacità di assorbire quelle esterne e di identificare le diverse opportunità disponibili. Ciò implica che manager e imprenditori dovrebbero impegnarsi nell'adottare tutte le condizioni organizzative necessarie a rafforzare la capacità di assorbimento delle proprie imprese, quali: politiche di formazione e di selezione di personale altamente qualificato, l'attivazione di relazioni inter-organizzative, l'istituzione di dipartimenti e funzioni specificatamente dedicati, e la creazione di momenti di scambio di conoscenza e informazioni. È importante, però, sottolineare come la sola *absorbing capacity* – anche se di conoscenze e competenze non solo interne ma anche esterne al cluster – non sia sufficiente a sostenere la crescita imprenditoriale dell'impresa, e manager e imprenditori sono chiamati a investire in un'altra capacità, chiamata *combinative capacity*. Ciò implica definire ed implementare processi strategici altamente partecipati-

vi, informali e decentralizzati, creare team di lavoro ed inter-funzionali con regolarità.

Per chi decide di partecipare ad un cluster, il processo innovativo assume, quindi, una valenza diversa rispetto alle imprese esterne ad esso, di apertura e di condivisione. Il cluster crea le condizioni e offre opportunità di crescita per chi dimostra di avere l'intenzione e la volontà di aprirsi e condividere la propria realtà con l'esterno. Affinché l'impresa riesca a trarre vantaggio da questa partecipazione, che indubbiamente richiede un investimento di medio-lungo termine in termini, soprattutto, di risorse umane, di impegno e di tempo, è necessario che venga adottata una giusta combinazione di competenze, ruoli, meccanismi organizzativi, strumenti tecnologici e metodi, insieme ad un'opportuna impostazione strategica e una nuova cultura aziendale.

6. Conclusioni

Il progetto di cluster mapping condotto dall'Osservatorio ha permesso di studiare in maniera approfondita la nostra economia, offrendo una panoramica dello scenario economico italiano attraverso le cinquantuno categorie di cluster *traded* e le sedici categorie di cluster *local* identificate in letteratura, a livello non solo regionale ma – per la prima volta in Italia – anche provinciale.

Applicando la definizione di cluster sviluppata dal team dell'Institute for Strategy and Competitiveness presso la Harvard Business School, il progetto ha potuto studiare le specializzazioni regionali con un approccio *bottom-up*, che ha tenuto conto cioè dei diversi percorsi di sviluppo e crescita locali avvenuti negli ultimi decenni. L'analisi ha permesso di confermare alcune delle specializzazioni storiche e più tradizionali dei territori italiani, ma anche di dare evidenza delle nuove specializzazioni che stanno emergendo grazie ai più recenti trend e macro-trend sociali, tecnologici e di business che guidano, e guideranno, i percorsi di innovazione e le scelte strategiche delle imprese. Dal progetto sono, infatti, emerse le nuove relazioni che si stanno creando tra i diversi settori e cluster italiani. In particolare, si sono analizzate le cosiddette *industrie emergenti* – date dalla nascita di nuove supply chain o dalla riconfigurazione di supply chain esistenti – i nuovi collegamenti che stanno nascendo tra i *traded* e i *local cluster*, e i fenomeni di *servitization* e *productization* dati dalle nuove relazioni tra i settori manifatturieri e il mondo dei servizi.

I risultati possono rappresentare un valido strumento di informazione per l'identificazione delle aree territoriali dove l'avvio di nuove iniziative di collaborazione pubblica e privata può essere d'aiuto per lo sviluppo della com-

petitività locale. I dati possono, infatti, fornire preziose informazioni circa i territori e i cluster in cui si è raggiunta negli anni una massa critica di imprese significativa, ma dove azioni di sofisticazione delle attività in termini di competenze e accrescimento del know-how specialistico potrebbero rappresentare importanti opportunità di aumento del valore aggiunto e della produttività delle imprese.

Il cluster mapping può anche essere d'aiuto alle imprese nel conoscere meglio i territori in cui operano e guidare allo stesso tempo le azioni di sviluppo del mercato – sia geografico che settoriale – sulla base delle specializzazioni attuali e delle potenzialità di sviluppo dei vari territori nazionali.

Grazie ad una serie di interviste realizzate con imprenditori e manager attivamente coinvolti in iniziative di cluster regionali, si sono infine potute cogliere le nuove opportunità, i vantaggi e le difficoltà generati da tale partecipazione e dalle relative attività di networking con tutti gli attori dell'ecosistema imprenditoriale di riferimento.

In sintesi, ciò che è emerso dallo studio è un duplice ruolo svolto dal cluster che si riflette in un duplice vantaggio per le imprese che vi prendono parte. Il cluster diventa promotore e sostenitore della crescita del vantaggio competitivo delle imprese socie e di una crescita dell'imprenditorialità di coloro i quali partecipano attivamente alle attività e alle iniziative del network.

Il cluster diventa promotore della nascita di nuove relazioni tra i vari soggetti coinvolti, di avvio di progettualità comuni e di scambio di informazioni e competenze e, non ultimo, dell'accrescimento dei livelli di *intrapreneurship* all'interno delle aziende. Allo stesso tempo, partecipare ad un cluster significa per le imprese avere la possibilità di accedere ad opportunità imprenditoriali che spesso travalicano i confini settoriali e geografici, opportunità che forse non sarebbero state in grado di vedere da sole. Più importante ancora, sviluppano le competenze e acquisiscono le risorse necessarie per poter essere in grado di identificare e sfruttare con successo tali opportunità a proprio vantaggio.

Appendice 1. Metodologia

Il progetto di mappatura dei cluster italiani è stato condotto applicando la definizione di cluster sviluppata da un team di ricerca composto da docenti e ricercatori di Harvard Business School, MIT Sloan e Temple Fox School of Business, riportata nel paper “Defining Clusters of Related Industries” (Delgado, Porter and Stern, 2016).

Gli autori, rivisitando ed estendendo la metodologia introdotta da Porter nell’articolo “The Economic Performance of Regions” (2003), hanno sviluppato un nuovo algoritmo che ha permesso di introdurre una definizione univoca di cluster come gruppi di imprese (identificati tramite codice NAICS) strettamente correlate tra loro.

L’algoritmo, basato sul metodo della cluster analysis, prevede diverse misure di relazioni interindustriali a livello sia regionale che nazionale.

Per quanto riguarda le misure regionali, la metodologia ha considerato tre matrici di similarità che catturano diverse tipologie di relazioni tra imprese:

- $LC\text{-}Employment_{ij}$ = Correlation ($Employment_{ir}$, $Employment_{jr}$). La matrice permette di catturare collegamenti tra imprese di vario tipo, quali scambi di tecnologia, competenze, offerta o domanda, attraverso il calcolo del coefficiente di correlazione tra l’occupazione di un’industria i e l’occupazione di un’industria j nella regione r .
- $LC\text{-}Establishments_{ij}$ = Correlation ($Establishments_{ir}$, $Establishments_{jr}$). La matrice considera i collegamenti tra imprese facilitati dal numero di imprese presenti in uno stesso luogo. Secondo Glaeser e Kerr (2009), la presenza di numerosi stabilimenti può facilitare le interazioni tra le imprese che si traducono in *spillover*.
- $COI_{ij} = \sum_r (s_{ri} - x_r) * (s_{rj} - x_r) / (1 - \sum_r x_r^2)$. L’indice di coagglomerazione calcola la probabilità di dispersione o agglomerazione territoriale degli stabilimenti in due settori i e j rispetto alla distribuzione casuale attesa.

Per quanto riguarda le misure nazionali, la metodologia ha considerato le seguenti matrici di similarità:

- $IO_{ij} = \text{Max} \{ \text{input}_i \text{ to } j, \text{input}_j \text{ to } i, \text{output}_i \text{ to } j, \text{output}_j \text{ to } i \}$. L’indice assume un valore minimo pari a zero se i due settori non hanno alcuna relazione di acquisto o vendita tra di loro, e un valore massimo pari a 1 se, al contrario, uno dei due settori acquista o vende esclusivamente da o verso l’altro.
- $Occ_{ij} = \text{Correlation} (Occupation_i, Occupation_j)$. L’indice di correlazione permette di calcolare la misura in cui due industrie i e j condividono competenze simili.

La metodologia ha generato 51 *traded cluster* e 16 *local cluster*. I primi sono aggregazioni di imprese che servono mercati che vanno oltre i

confini dell'area dove sono localizzati e che, nel tempo, si sono concentrati in quelle regioni che offrivano loro specifici vantaggi competitivi. I *local cluster* servono, invece, esclusivamente il mercato locale ed operano in ogni regione a prescindere dal vantaggio competitivo che ne possano trarre.

Come anticipato, il progetto di cluster mapping dell'Osservatorio ha considerato tale definizione di cluster ed è proceduto attraverso le seguenti fasi.

1. Categorizzazione dei cluster:
 - a. *local cluster*: conversione della codifica di ciascuna categoria di *local cluster* da classificazione NAICS 6-digit a classificazione ATECO 4-digit (nella conversione vengono perse due digit del codice a causa di differenze nella classificazione delle attività economiche);
 - b. *traded cluster*: applicazione della conversione già effettuata dallo European Cluster Observatory da classificazione NAICS a classificazione NACE (che dal 2007 corrisponde alla classificazione ATECO).
2. Raccolta dati: per ciascun codice ATECO (NACE), sono stati raccolti dati di:
 - a. numero di addetti, per il periodo 2008-2016, a livello 4-digit ATECO, per livello territoriale nazionale, regionale e provinciale, da database ISTAT;
 - b. numero unità locali, per il periodo 2008-2016, a livello 4-digit ATECO, per livello territoriale nazionale, regionale e provinciale, database ISTAT;
 - c. valore della produzione, per il periodo 2008-2016 (ultimo valore disponibile al momento della raccolta dati), a livello 4-digit ATECO, per livello territoriale nazionale, regionale e provinciale, database AIDA-Bureau van Dijk.
3. Profilazione dei cluster: sulla base dei dati raccolti sono state costruite *working tables* per ciascuna categoria di cluster a livello nazionale, regionale e provinciale.

Sono state inoltre calcolate misure di specializzazione territoriale applicando l'indice di localizzazione Location Quotient (LQ) che pone a confronto la quota di occupazione di un cluster in una regione (o provincia) con quella nazionale.

$LQ = (e_{ij}/e_i) / (E_{ij}/E_i)$, dove:

- a. e_{ij} è il numero degli addetti del cluster i nella regione (o provincia) r ;
- b. e_i è il numero degli addetti totali nella regione (o provincia) r ;
- c. E_{ij} è il numero degli addetti del cluster i a livello nazionale;
- d. E_i è il numero degli addetti totali a livello nazionale.

Di conseguenza, la regione r -esima nel cluster i -esimo avrà un indice di localizzazione LQ che assumerà valori maggiori di uno in presenza di una quota di occupazione maggiore dell'analogia a livello nazionale, e minori di uno se invece la quota di occupazione è minore di quella a livello nazionale.

Per il calcolo dell'indice LQ sono stati considerati solo i cluster che a livello provinciale superassero il livello minimo di 250 addetti, che corrisponde alla presenza di almeno una grande impresa, come indice di significatività economica del cluster nella provincia (cfr. Lazzeretti et al., 2008). Per il calcolo dell'indice a livello regionale, sono stati considerati solo i cluster il cui livello occupazionale fosse superiore o uguale al ventesimo percentile del totale degli addetti in ciascun cluster regionale (cfr. Ketels and Protsiv, 2014).

4. Relazioni regionali inter-cluster: l'analisi è proceduta misurando il coefficiente di correlazione esistente tra i cluster, in termini di occupazione delle unità locali e con riferimento al 2016 (ultimo anno disponibile) in ciascuna regione italiana, utilizzando la formula:

$LC\text{-}Employment_{ij} = \text{Correlation} (Employment_{ir}, Employment_{jr}).$

In una seconda fase, lo studio ha poi confrontato i risultati ottenuti con il livello medio nazionale delle stesse correlazioni al fine di identificare dove queste relazioni contribuissero in maniera significativa – e superiore rispetto alla media – alla crescita regionale.

Appendice 2. Descrizione dettagliata dei cluster

Traded cluster

<i>Nome del cluster</i>	<i>Descrizione</i>
Abbigliamento	Le imprese in questo cluster producono capi di abbigliamento, biancheria, indumenti da lavoro e accessori in tessuto e altri materiali (ad esempio cappelli, guanti e cravatte) per uomo, donna e bambino.
Agricoltura	Il cluster comprende imprese e stabilimenti che si occupano principalmente di agricoltura e servizi connessi. Le principali attività comprendono la preparazione del terreno, la semina, la coltivazione, la raccolta, la produzione di fertilizzanti e le attività post-raccolta. Il cluster include anche servizi che forniscono manodopera agricola, sostegno alla produzione animale e gestione delle operazioni aggiuntive.
Allevamento	Il cluster comprende stabilimenti impegnati nella lavorazione della carne da bestiame e la relativa vendita all'ingrosso.
Apparecchiature e servizi di comunicazione	Le imprese del cluster producono beni e offrono servizi utilizzati per le comunicazioni: servizi via cavo, wireless e satellitari, nonché apparecchiature telefoniche, di trasmissione e di comunicazione wireless.
Arredamento	Il cluster comprende imprese che producono mobili, armadi e scaffalature per case, cucine e uffici residenziali. I prodotti in questo cluster possono essere fatti di legno, metallo, plastica e/o tessuti.
Arti dello spettacolo	Il cluster comprende imprese che offrono servizi di produzione, promozione e supporto a performance artistiche dal vivo. Le esibizioni dal vivo includono quelle di compagnie teatrali, compagnie di danza, musicisti e artisti indipendenti.
Automotive	Il cluster comprende tutte le imprese che lungo la value chain supportano la produzione di autoveicoli e autovetture per il trasporto di persone e merci, e altre attrezzature di trasporto via terra motorizzate. Il cluster include anche fonderie di metalli, produttori di parti metalmeccaniche e produttori di automobili complete.
Calzaturiero	Le imprese di questo cluster producono scarpe da uomo e da donna, stivali, pantofole e altre calzature (comprese le scarpe sportive). Il cluster comprende anche le imprese coinvolte nella preparazione di cuoio e pellicce utilizzate nella produzione di calzature.
Carta e imballaggi	Il cluster comprende le cartiere e i produttori di prodotti in carta utilizzati per la spedizione, l'imballaggio, i contenitori, le forniture per ufficio, i prodotti personali, ecc.
Costruzioni	Le imprese in questo cluster forniscono materiali da costruzione, componenti, prodotti e servizi correlati. Materiali e componenti da costruzione includono quelli di sabbia,

	<p>pietra, ghiaia, asfalto, cemento, e altre sostanze di terra. I prodotti includono tubi e scambiatori di calore. Le attività a supporto delle costruzioni comprendono la fabbricazione di oleodotti per l'acqua, le fogne, il petrolio e il gas, l'energia elettrica e la comunicazione, nonché servizi di costruzione per abitazioni ed edifici industriali.</p>
Dispositivi medici	<p>Le imprese di questo cluster producono principalmente strumenti e forniture chirurgiche, mediche, dentali, ottiche, oftalmiche e veterinarie.</p>
Distribuzione & e-commerce	<p>Il cluster è costituito principalmente da grossisti e commercianti al dettaglio via Internet. Le aziende del cluster acquistano, immagazzinano e distribuiscono una vasta gamma di prodotti quali abbigliamento, cibo, prodotti chimici, materiali agricoli, macchinari, ecc. Il cluster include anche imprese che supportano la distribuzione e le operazioni di commercio elettronico, tra cui imballaggi, etichettatura, noleggio e leasing di attrezzature.</p>
Elettrodomestici	<p>Le imprese del cluster producono elettrodomestici e altri apparecchi per uso domestico non elettrici.</p>
Energia elettrica	<p>Il cluster comprende aziende coinvolte principalmente nella produzione e distribuzione di energia elettrica, compresa l'energia generata da fonti energetiche alternative come l'energia idroelettrica, l'energia elettrica nucleare e l'energia elettrica solare ed eolica.</p>
Estrazione dei metalli	<p>Il cluster comprende le attività di estrazione di vari metalli tra cui ferro, oro, argento, piombo, rame e uranio, e i servizi a supporto.</p>
Estrazione del carbone	<p>Il cluster comprende stabilimenti che estraggono carbone e forniscono i relativi servizi a supporto.</p>
Estrazione non metallica	<p>Il cluster comprende le attività di estrazione di materiali diversi dai metalli (pietra, granito, sabbia, argilla, e altri minerali) e i servizi a supporto.</p>
Farmaceutico	<p>Le imprese di questo cluster producono sostanze chimiche e biologiche complesse utilizzate in farmaci, vaccini, test diagnostici e applicazioni mediche simili.</p>
Gioielli e metalli preziosi	<p>Le imprese di questo cluster producono gioielli, argenteria e bigiotteria. Il cluster comprende anche la fabbricazione a monte di parti di gioielli e la lavorazione di pietre preziose.</p>
Illuminazione e materiale elettrico	<p>Il cluster comprende le imprese coinvolte nella fabbricazione di apparecchiature elettriche e componenti elettronici. Le aziende di questo cluster producono fili per comunicazioni, dispositivi di cablaggio, cavi in fibra ottica, centralini, apparecchi di illuminazione, motori, trasformatori e prodotti correlati.</p>
Industria metallurgica – Downstream	<p>Le imprese in questo cluster producono contenitori metallici, strutture metalliche prefabbricate e prodotti metallici per gli utenti finali. Tali prodotti includono stoviglie, contenitori e imballaggi in metalli, e prodotti metallici utilizzati nella finitura domestica come porte, finestre e altri ornamenti.</p>

Industria metallurgica – Upstream	Le imprese di questo cluster producono prodotti metallici utilizzati a monte della supply chain come tubi, chiusure metalliche, fili, molle e prodotti correlati. Il cluster comprende acciaierie e fonderie, nonché tecniche di lavorazione dei metalli correlate.
Istruzione	Questo cluster comprende tutti gli istituti di istruzione e formazione, nonché i relativi istituti di sostegno. Comprende anche istituti di ricerca e sviluppo in biotecnologia, scienze fisiche, ingegneria, scienze della vita e scienze sociali.
IT & Strumenti di analisi	Il cluster comprende tecnologie dell'informazione e prodotti analitici quali computer, software, apparecchiature audiovisive, strumenti di laboratorio e apparecchiature mediche. Il cluster comprende anche l'elettronica standard e di precisione a supporto di tali prodotti.
Lavorazione metalli	Le imprese di questo cluster producono macchine utensili per la lavorazione dei metalli, dispositivi di fissazione in metallo e vari utensili a mano.
Marketing, Design & Editoria	Il cluster è costituito da imprese che offrono servizi di progettazione, marketing (comprese le agenzie pubblicitarie, le ricerche di marketing, e le pubbliche relazioni) e nell'editoria (sia fisica che digitale).
Materiali vulcanizzati e cotti	Questo cluster comprende imprese che fabbricano prodotti e altri materiali da sostanze come argilla, sabbia e gomma, a temperature estremamente elevate. I prodotti fabbricati includono piastrelle, mattoni, ceramiche, vetro e gomma (compresi gli pneumatici).
Materie plastiche	Il cluster comprende aziende che producono materiali, componenti e prodotti plastici. Le materie plastiche sono prodotte per imballaggi, tubi, rivestimenti per pavimenti e relativi prodotti in plastica. Il cluster comprende anche la produzione a monte di materiali e resine plastiche, nonché le macchine industriali utilizzate per la produzione di materie plastiche.
Musica e registrazione suoni	Il cluster è composto da imprese che si occupano della produzione e distribuzione di musica e altre registrazioni sonore.
Oil & Gas	Il cluster comprende le imprese coinvolte nell'individuazione, estrazione, raffinazione e trasporto di petrolio e gas. Il cluster include anche le aziende che producono le attrezzature necessarie per estrarre petrolio e gas, nonché le aziende che forniscono servizi di supporto a tali operazioni e al trasporto mediante condotte.
Pesca	Le imprese di questo cluster si occupano principalmente della pesca marina e in acqua dolce, e della lavorazione di pesci e crostacei.

Piccoli elettrodomestici e attrezzature sportive	Il cluster comprende imprese che fabbricano prodotti per scopi ricreativi. Questi prodotti includono giochi, giocattoli, biciclette, motocicli, strumenti musicali, articoli sportivi, forniture d'arte, forniture per ufficio e accessori per la casa. Il cluster comprende anche aziende che producono piccoli elettrodomestici come asciugacapelli, ventilatori e macchinari per ufficio.
Prodotti in legno	Le imprese del cluster fabbricano materiali in legno usati a monte della supply chain. Le imprese a monte comprendono segherie, produttori di compensato e legno, produttori di pannelli e fogli da impiallacciatura. Gli stabilimenti a valle producono finestre, porte, pavimenti, contenitori in legno, edifici in legno prefabbricato e prodotti correlati.
Prodotti in pelle e correlati	Questo cluster è costituito da produttori di bagagli, borse in pelle e tessuto, e altri prodotti personali in pelle.
Produzione chimica – Downstream	Le imprese in questo cluster producono materiali chimici complessi per gli utenti finali. I prodotti includono adesivi, prodotti di bellezza, saponi, detersivi, prodotti chimici per la lavorazione delle pellicole, coloranti, vernici, esplosivi e oli lubrificanti.
Produzione chimica – Upstream	Questo cluster è costituito da aziende che producono sostanze chimiche e gas organici e inorganici di base. Le sostanze chimiche sono di solito elementi separati che potrebbero essere utilizzati come input per prodotti chimici a valle più complessi.
Produzione e distribuzione video	Le imprese del cluster sono principalmente coinvolte in attività di produzione, post-produzione e distribuzione cinematografica e di altri video.
Produzione tessile	Questo cluster comprende stabilimenti tessili che producono e rifiniscono principalmente tessuti per abbigliamento, tappeti, tappezzeria e altri prodotti simili. I tessuti includono filato, filo, fibre, telaio, maglie e altri tessuti speciali.
Servizi alle imprese	Il cluster comprende tutti i servizi a supporto delle attività di business delle imprese. I servizi comprendono consulenza di vario genere, servizi legali, servizi informatici, studi di architettura e ingegneria e servizi di collocamento. Il cluster include anche tutti i servizi di trasporto passeggeri a terra e noleggio veicoli.
Servizi ambientali	Le imprese in questo cluster sono impegnate nella raccolta, trattamento, lavorazione e smaltimento di rifiuti pericolosi e non.
Servizi assicurativi	Il cluster è costituito da imprese che forniscono diversi servizi assicurativi, nonché servizi a supporto come la riassicurazione e la valutazione di rischi e danni.
Servizi di stampa	Le imprese del cluster si occupano di stampa commerciale, stampa digitale e rilegatura. Il cluster include anche i prodotti e i servizi a monte necessari per la stampa (ad esempio, servizi di inchiostro e pre stampa).

Servizi finanziari	Il cluster comprende le società che offrono servizi di supporto alle attività finanziarie di imprese ed individui. Tali società includono banche centrali, società fiduciarie, fondi e simili. Il cluster non include le assicurazioni e i fondi pensione.
Silvicoltura ⁶	Le imprese in questo cluster sono coinvolte nella coltivazione di alberi e nei relativi servizi a supporto.
Tabacco	Le imprese del cluster producono sigarette e altri prodotti derivanti dal tabacco, e la lavorazione a monte delle foglie di tabacco.
Tecnologie di produzione e macchinari pesanti	Le imprese del cluster fabbricano macchine progettate per produrre parti e dispositivi utilizzati a valle della supply chain. Il cluster comprende anche macchinari pesanti come attrezzature per la movimentazione dell'aria e dei materiali. Le macchine sono utilizzate per scopi industriali, agricoli, edili, commerciali e correlati.
Trasformazione prodotti alimentari	Il cluster comprende le imprese coinvolte nella lavorazione delle materie prime alimentari e nella produzione di prodotti alimentari a valle per gli utenti finali. Ciò include mugnai e raffinerie di riso, farina, mais, zucchero e semi oleosi. I prodotti a monte contribuiscono in parte alla produzione di alimenti speciali, alimenti per animali, prodotti da forno, caramelle, tè, caffè, birre, vini, altre bevande, carni, frutta e verdura confezionate e latticini trasformati.
Trasporti e logistica	Questo cluster include tutti i servizi di trasporto aereo, ferroviario e via terra di passeggeri e merci. Include anche servizi di supporto e attività correlate quali ispezioni, manutenzione, riparazione, sicurezza e carico/scarico.
Trasporti su acqua	Il cluster comprende imprese coinvolte nel trasporto di persone e merci via acqua, la costruzione di barche, e le operazioni e i servizi a supporto.
Turismo e ospitalità	Il cluster comprende tutte le attività legate all'ospitalità e ai servizi turistici, compresi luoghi sportivi, casinò, musei, parchi divertimento e altre attrazioni. Il cluster comprende anche alberghi e altri alloggi, trasporti e servizi di prenotazione e tour operator.
Veicoli aerospaziali e difesa	Le imprese in questo cluster producono aeromobili, missili balistici, veicoli aerospaziali e relativi veicoli di lancio. Il cluster comprende anche imprese che producono parti ed accessori correlati, quali sedili, ali, sportelli, motori, rotori, impiantistica aeronautica, ecc.

6. Il cluster Silvicoltura si compone di codici Ateco per i quali non sono disponibili i dati Istat riguardanti il numero delle unità locali e il numero dei dipendenti; pertanto, non è stato possibile calcolare queste due dimensioni.

Local cluster

Nome del cluster	Descrizione
Real estate, costruzione e sviluppo locale	Le imprese in questo cluster forniscono principalmente servizi immobiliari locali, mediazione mobiliare, acquisto e affitto di case e relative infrastrutture locali. Il cluster include anche aziende che supportano lo sviluppo del territorio, la costruzione di autostrade e strade, così come la distribuzione di attrezzature per l'edilizia.
Intrattenimento e media locali	Le imprese di questo cluster vendono o distribuiscono diversi media a livello locale. Il cluster comprende editori di giornali, emittenti radiofoniche e televisive e cinema. Contiene anche negozi locali che vendono o affittano libri, musica, film, prodotti sportivi e per hobby ed elettronica.
Istruzione e formazione locali	Il cluster comprende le istituzioni educative locali, quali scuole per l'istruzione elementare e secondaria, formazione tecnica e professionale, istruzione delle belle arti e la scuola guida.
Prodotti e servizi di veicoli a motore locali	Il cluster è costituito da grossisti e concessionari locali di autoveicoli, nonché servizi di riparazione auto, stazioni di servizio, parcheggi, autocarri, rimorchi e semirimorchi.
Prodotti e servizi domestici per la casa	Il cluster comprende stabilimenti locali e servizi progettati per supportare la società e le famiglie come servizi di cura e manutenzione del paesaggio, riparazioni di oggetti elettronici, nonché negozi al dettaglio di elettrodomestici, prodotti per il giardinaggio e mobili vari per la casa.
Prodotti e servizi industriali locali	Il cluster è costituito principalmente da aziende che forniscono manutenzione, commercio all'ingrosso e distribuzione di beni e servizi industriali locali. Il cluster include anche i servizi di noleggio e leasing di elettronica, elettrodomestici e attrezzature generali.
Servizi commerciali locali	Questo cluster comprende studi professionali locali che forniscono servizi legali, servizi contabili e attività amministrativa d'ufficio. Il cluster include anche servizi di supporto e sicurezza per l'edilizia, stampa e segnaletica commerciale, servizi di lavanderia professionali, laboratori di prova e negozi di forniture per uffici.
Servizi finanziari locali	Il cluster include servizi locali a supporto delle transazioni finanziarie per le imprese e le persone, come le agenzie di recupero crediti, assicurazioni e fondi pensione.
Servizi logistici locali	Le imprese del cluster offrono servizi di trasporto passeggeri locale e trasporto locale di merci, comprese le compagnie di trasloco e i corrieri. Questo cluster comprende anche servizi di noleggio di autovetture e mezzi di trasporto fluviale e marittimo.

Servizi personali locali (non medici)	Le aziende del cluster forniscono servizi personali locali, tra cui lavanderie self-service, cura dei capelli, attività fotografiche, servizi di riparazione e assistenza ai bambini. Il cluster include anche negozi di animali domestici e vendita al dettaglio di alcuni prodotti personali quali i cosmetici.
Servizi sanitari locali	Il cluster include strutture e servizi sanitari locali come ospedali, laboratori medici, assistenza domiciliare e residenziale, servizi funebri e crematori. Il cluster comprende anche farmacie e negozi al dettaglio di articoli ottici.
Stabilimenti di ospitalità locale	Il cluster è costituito principalmente da strutture ricettive locali che servono cibo e bevande (alcoliche e analcoliche), così come strutture ricreative tra cui country club, fitness club e bowling.
Utilità locali	Le imprese del cluster forniscono servizi di comunicazione locali, la distribuzione di energia, nonché la gestione delle acque reflue e il trattamento dei rifiuti.
Vendita al dettaglio locale di abbigliamento e merce generale	Il cluster è costituito da negozi al dettaglio locali e grandi magazzini che vendono abbigliamento, gioielli, orologi, ecc.

Riferimenti bibliografici

- Amin A. (1989), "Flexible specialisation and small firms in Italy: myths and realities", *Antipode*, 21, 1: 13-34.
- Becattini G. (1990), "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion", in Pyke F., Becattini G. and Sengenberger, W. (eds), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Geneva: International Institute for Labour Studies, pp. 37-52.
- Boschma R.A and ter Wal A.L.J. (2007), "Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the south of Italy", *Industry and Innovation*, 14, 2: 177-199.
- Brusco, S. 1989. *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Caldari K. and Belussi F. (2009), "At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school", *Cambridge Journal of Economics*, pp. 335-355.
- Cohen M.D. and Levinthal D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Delgado M., Porter M.E. and Stern S. (2016), "Defining clusters of related industries", *Journal of Economic Geography*, 16(1), 1-38.
- Feldman M.P. (2001), "The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context", *Industrial and Corporate Change*, 10, 4: 861-891.
- Friedman T.L. and Piccato A. (2006), *Il mondo è piatto: breve storia del ventesimo secolo*, Mondadori.
- Gebauer H. (2007), "The logic for increasing service revenue in product manufacturing companies", *International Journal of Services and Operations Management*, 3, 4: 394-410.
- Gerolamo M., Carpinetti L., Seliger G. and Galdamez E. (2008), "Performance management of regional clusters and SME cooperation networks", *International Journal of Business Excellence*, 1, 4: 457-483.
- Izsak K., Markianidou P. and Leon L.R. (2015), *European Cluster Trends Report 2014*, European Cluster Observatory.
- Ketels C. and Protsiv S. (2014), *European cluster panorama 2014*, Report. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness. Stockholm School of Economics.
- Lazzeretti L., Boix R. and Capone F. (2008), "Do creative industries cluster? Mapping creative local production systems in Italy and Spain", *Industry and innovation*, 15, 5: 549-567.
- Malmberg A. and Maskell P. (2002), "The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering", *Environment and Planning A*, 34, 3: 429-449.
- Neffke F., Henning M. and Boschma R. (2011), "How Do Regions Diversify over Time? Industry Relatedness and the Development of New Growth Paths in Regions", *Economic Geography*, 87, 3: 237-265.
- Osservatorio del turismo dell'Emilia-Romagna (2016), *Wellness Valley 2016*.
- Perona M., Sacconi N. and Bacchetti A. (2017), "Research vs. practice on manufacturing firms' servitization strategies: A gap analysis and research agenda", *Systems*, 5, 1:19.
- Porter M.E. (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Šarić, S. (2011), *Competitive advantages through clusters: an empirical study with evidence from China*, Springer Science & Business Media.
- Schmitz H. and Nadvi K. (1999), "Clustering and industrialization: introduction, *World Development*, 27, 9: 1503-1514.

- Sölvell Ö., Lindqvist G. and Ketels C. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm: Bromma Tryck AB.
- Stevenson H.H., Roberts M. and Grousbeck H. (1989), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin, Homewood, IL.
- Venkataraman S. (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective", in J. Katz and J. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, pp. 791-805, JAI Press, Greenwich, CT.

3. Le imprese ipercompetitive

1. Introduzione

L'obiettivo dell'indagine è capire le determinanti della competitività delle imprese più performanti – qui definite ipercompetitive – che operano nel mercato dei servizi in Italia per offrire a manager e imprenditori soluzioni e *insights* sugli approcci operativi e strategici di successo, in grado di generare e mantenere un vantaggio competitivo.

Al tempo stesso, lo studio vuole fornire un nuovo punto di vista, mettendo in luce come startup ed imprenditori stiano introducendo e valorizzando nuovi approcci strategici e nuovi modelli di business, creando ricadute economiche e sociali per l'intera comunità.

Attraverso il confronto dei business model e delle strategie adottate dalle due tipologie di imprese, si cercherà, quindi, di identificare le radici alla base del loro successo e le principali leve competitive.

Il capitolo, richiamata la rilevanza del tema (paragrafo 3.1 e 3.2), introduce un'analisi dei principali trend sociali, tecnologici e di business che stanno trainando l'innovazione nelle imprese (paragrafo 3.3) e il contesto empirico dei case studies oggetto dell'indagine qualitativa (paragrafo 3.4). A ciascuna impresa ipercompetitiva è stata abbinata una startup sulla base del trend che ha guidato le scelte innovative di entrambe le imprese negli ultimi anni. I casi sono stati organizzati in “schede” in cui viene prima illustrato il trend, e poi analizzata la strategia e il business model dell'impresa ipercompetitiva e della startup. Si propone, quindi, un approfondimento sui key driver della competitività delle imprese ultraperformanti e delle startup (paragrafo 3.5), per poi concludere il capitolo con alcune considerazioni di sintesi (paragrafo 3.6).

2. Perché occuparsi delle imprese ipercompetitive?

Come illustrato nel primo capitolo, la competitività del nostro Paese risulta oggi minata da un preoccupante immobilismo e da una serie di importanti

sfide che creano un contesto sicuramente poco favorevole per la nascita e la crescita delle imprese, minacciandone la sopravvivenza stessa.

Non bisogna, però, dimenticare che la competitività ha due dimensioni, una esterna alle imprese e una interna. Il vantaggio competitivo risente sicuramente del contesto in cui si forma, e le scelte strategiche e operative delle imprese risultano essere fortemente influenzate dal grado di competitività della location (fattori esterni di competitività). Tuttavia, il vantaggio competitivo risiede anche all'interno delle imprese, ed in particolare nelle loro capacità dinamiche di adattamento al contesto e di continua reazione ed innovazione (fattori interni di competitività).

Nonostante il primo fronte, quello esterno, rappresenti oggi un forte freno alla competitività delle nostre imprese, una moltitudine di casi di imprese di successo ci dimostra come, anche in un contesto nazionale e globale così sfidante, sia possibile raggiungere alti livelli di performance competitiva.

Occorre, quindi, interrogarsi su quale sia il segreto di tali imprese per comprendere a fondo le ragioni alla base del loro successo in termini di scelte strategiche e gestionali, ed identificare le determinanti della loro competitività.

Lo studio ha condotto un'approfondita analisi – sia quantitativa che qualitativa – delle imprese qui definite ipercompetitive, cioè quelle imprese capaci di un successo competitivo duraturo¹, ovvero con una redditività superiore alla media del settore per un intervallo di tempo significativo (Porter, 1980).

Per questa ragione, vengono considerate ipercompetitive tutte quelle imprese operanti in uno dei settori del terziario che hanno raggiunto un livello di Return On Investment (ROI) superiore di almeno il 50% rispetto alla media dello stesso settore, per tre anni consecutivi.

Ciò si fonda sull'assunzione che dietro a buone performance reddituali all'interno di un determinato contesto settoriale e per diversi anni consecutivi, non possano che esservi dei comportamenti strategici di successo capaci di generare e mantenere un vantaggio competitivo.

L'analisi quantitativa è stata condotta sulla base di dati di bilancio AIDA-Bureau Van Dijk, su un campione stratificato statisticamente rappresentativo composto da 112.600 imprese operanti in tutta Italia e in tutti i comparti del terziario.

Le imprese sono state suddivise in 18 comparti, identificati in collaborazione con il CFMT affinché fossero rappresentativi delle categorie di appartenenza di tutti gli associati.

1. Come sostiene Mazzola (2002: 16): “Il successo durevole dell'impresa è garantito in primo luogo dalla validità della strategia realizzata e dalla qualità dei processi di gestione strategica, ovvero dalla capacità del management di introdurre cambiamenti radicali nella strategia realizzata in risposta, o meglio in previsione, di mutamenti strutturali dell'ambito di riferimento”.

Per ciascun comparto è stata condotta un'analisi economico-finanziaria che ha calcolato il tasso medio di ROI negli ultimi tre anni disponibili (2014-2016), al fine di identificare, all'interno del campione, quali imprese potessero essere definite ipercompetitive.

In tab. 1 si riportano i risultati dell'indagine e si evidenzia il confronto tra i risultati reddituali delle imprese, in termini di tasso medio del ROI, tra le imprese appartenenti all'intero campione e le imprese ipercompetitive.

Tab. 1 – Risultati dell'analisi economico-finanziaria

	2014		2015		2016	
	ROI TOT.	ROI I.C.	ROI TOT.	ROI I.C.	ROI TOT.	ROI I.C.
ENERGY	7,42	18,72	6,43	17,85	7,51	19,21
COMMERCIO	7,68	19	7,97	19,37	7,89	18,95
TRASPORTI	7,72	19,7	8,1	19,81	8,13	19,32
ALLOGGIO E RISTORAZIONE	3,8	14,98	4,71	15,65	4,96	15,66
INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	4,15	15,02	4,79	15,86	4,66	15,06
DIGITAL E IT	5,1	16,47	4,71	16,08	5,05	15,5
ATT. FINANZIARIE E ASSICURATIVE	1,95	13,02	1,83	12,58	1,65	11,56
ATT. IMMOBILIARI	2,07	9,29	2,03	9,2	2,13	9,32
ATT. PROFESSIONALI	5,64	17,14	5,55	16,93	5,27	16,04
NOLEGGIO	6,87	18,48	6,93	18,19	6,77	17,91
RIFIUTI	7,08	18,47	6,63	18,23	7,03	18,76
COSTRUZIONI	5,51	16,54	5,73	16,89	5,63	16,20
ISTRUZIONE	6,77	18,68	6,49	18,34	7,10	18,06
SANITÀ	6,90	18,64	6,74	17,80	6,50	16,81
ATT. ARTISTICHE	3,78	15,04	4,26	14,88	4,25	14,35
SERVIZI AGRICOLTURA	4,25	6,36	4,27	8,67	3,80	9,84
MANUTENZIONE, RIPARAZIONE MACCHINE	9,31	20,59	9,06	20,43	9,08	20,82
PHARMA	7,15	20,04	8,36	19,39	8,71	19,25

Fonte: elaborazione propria su dati AIDA-Bureau Van Dijk (2014-2016).

Come si può notare, nella maggior parte dei casi, a prescindere dal settore di appartenenza, le imprese ipercompetitive presentano un livello medio di ROI che è tre volte superiore alla media del campione iniziale di riferimento in tutti e tre gli anni analizzati.

Il grande successo competitivo di queste imprese è frutto di processi di imprenditorialità aziendale caratterizzati dall'abbandono dello *status quo* e

dall'avvio di percorsi sfidanti e innovativi. In particolare, le imprese ipercompetitive sono imprese che si distinguono per:

- da un lato, un orientamento strategico imprenditoriale, caratterizzato da innovatività, proattività e propensione al rischio e non da allineamento alle prassi consolidate del settore; atteggiamento che sarebbe senza dubbio meno impegnativo ma che non potrebbe che condurre ad una progressiva “selezione della specie”;
- dall'altro, e ancor più importante, una crescita imprenditoriale, fondata sulla continua identificazione e sullo sfruttamento di opportunità di sviluppo di nuove attività economiche (di prodotto e di servizio, di mercato e di processo).

3. Perché occuparsi delle startup?

Per lo svolgimento dell'indagine, si è scelto di concentrarsi non solo sulle imprese ipercompetitive – ossia quelle che hanno saputo costruire un vantaggio competitivo solido e duraturo nel tempo – ma anche su quelle startup che si stanno distinguendo sul mercato per un approccio particolarmente innovativo e un trend di crescita positivo in termini di domanda del mercato.

La duplice tipologia di analisi ha permesso di analizzare sia i business model più consolidati, sia i business model emergenti che stanno indirizzando le traiettorie dell'innovazione sociale, tecnologica e competitiva sul mercato italiano.

Le imprese più tradizionali sopravvissute agli ultimi anni di crisi economica si stanno rendendo conto di quanto sia necessario ed imprescindibile il cambiamento; se da un lato le startup possono rappresentare per loro una minaccia, dall'altro possono essere fonte di innovazione e ispirazione, per conoscere i propri avversari, capire su quali leve strategiche e operative stanno lavorando ed evitare di perdere posizioni nella “gara competitiva”.

D'altra parte, il panorama delle startup italiane sta crescendo in termini sia di numeri che di qualità, come confermato dall'ultima relazione annuale del Ministero dello Sviluppo Economico (2017). Si tratta di imprese che stanno ripensando e ridisegnando il modo di fare impresa, cogliendo le opportunità e rispondendo velocemente alle sfide, snellendo i processi, sperimentando idee e ascoltando il proprio ecosistema imprenditoriale di riferimento attraverso processi di condivisione e contaminazione di conoscenze e competenze.

Ma come riescono queste imprese a definire ed implementare strategie così rivoluzionarie?

Come evidenziato da Adam Brandenburger in un recente articolo di Harvard Business Review (2019), le strategie più creative sono frutto di quattro processi.

- *Contrasto*: L'impresa adotta una strategia che ripensa e, in un certo senso, sfida le ipotesi alla base dello *status quo* della sua strategia o di altre imprese del settore. Si tratta del modo più diretto e spesso più efficace per reinventare un'impresa.
- *Combinazione*: l'impresa definisce la strategia collegando prodotti e/o servizi che fino a quel momento venivano considerati indipendenti o addirittura in tensione tra loro.
- *Vincolo*: l'impresa esamina i propri limiti, o quelli di altre imprese, e valuta in che modo poterli far diventare punti di forza di una nuova strategia.
- *Contesto*: l'impresa definisce la propria strategia riflettendo su come il proprio problema sia stato risolto in un altro settore. È da questo approccio che spesso scaturiscono le innovazioni più sorprendenti.

L'autore ci aiuta da un lato a capire i vari modi con cui le startup – anche italiane – stiano ripensando i modelli strategici e di business adottando uno o più di questi approcci, e dall'altro a riflettere su come anche le imprese più tradizionali dispongano di vari metodi con cui poter coniugare creatività ed innovazione nella definizione della propria strategia.

Per capire, innanzitutto, i *key driver* dell'innovazione nelle imprese ipercompetitive e nelle startup italiane e le motivazioni alla base delle loro scelte strategiche e di business, lo studio ha condotto un'analisi dei principali trend di business, sociali e tecnologici che le imprese stanno osservando, analizzando e implementando nei diversi comparti del terziario.

4. Trend analysis internazionale

I trend sono i motori del cambiamento, i driver dell'innovazione sociale, tecnologica, economica, culturale e di business. Sono le forze che trainano l'evoluzione dei mercati e determinano la selezione naturale tra le imprese di successo e quelle destinate all'estinzione.

Proprio per questo risulta, oggi, fondamentale per un'impresa essere in grado di identificare, fin dai primi segnali del cambiamento, i trend che potrebbero avere un impatto, più o meno immediato, sul proprio futuro e sul proprio business ed intuirne il relativo potenziale trasformativo.

Risulta, inoltre, sempre più importante per le imprese essere in grado di sperimentare, implementare e investire in una varietà di idee, per costruire un *portfolio* di esperimenti guidati da un approccio proattivo e incline al cambiamento. A tal fine, l'impresa dovrebbe essere in grado di scegliere quali tra

i trend di mercato potrebbero dare avvio alla sperimentazione e quindi all'adozione di nuovi *business model* e nuove *value proposition*.

La sfida per le imprese consiste nel monitorare costantemente l'ecosistema di riferimento e capire quali trend guideranno l'innovazione nei prossimi anni, per dare forma alle proprie idee e differenziarsi dalla concorrenza mantenendo, conquistando o rinnovando il proprio vantaggio competitivo.

I trend diventano, in questo senso, opportunità. Capire come cambiano i comportamenti, le opinioni, le attitudini e le aspettative dei consumatori, capire come evolvono le tecnologie, le normative o le logiche di business, può dare alle imprese e alle startup l'opportunità di capire cosa vogliono i propri consumatori e, ancora più importante, di prevedere cosa offrire loro in futuro.

In particolare, i trend sociali e culturali hanno un impatto diretto sulle nostre vite, dando forma all'evoluzione della società e della sua cultura. I trend industriali e di business delineano i principali cambiamenti che guideranno l'innovazione, l'emergere di nuovi business model o nuovi standard di settore. I trend tecnologici sono invece i fattori abilitanti e facilitatori delle trasformazioni industriali e di fruizione dei servizi.

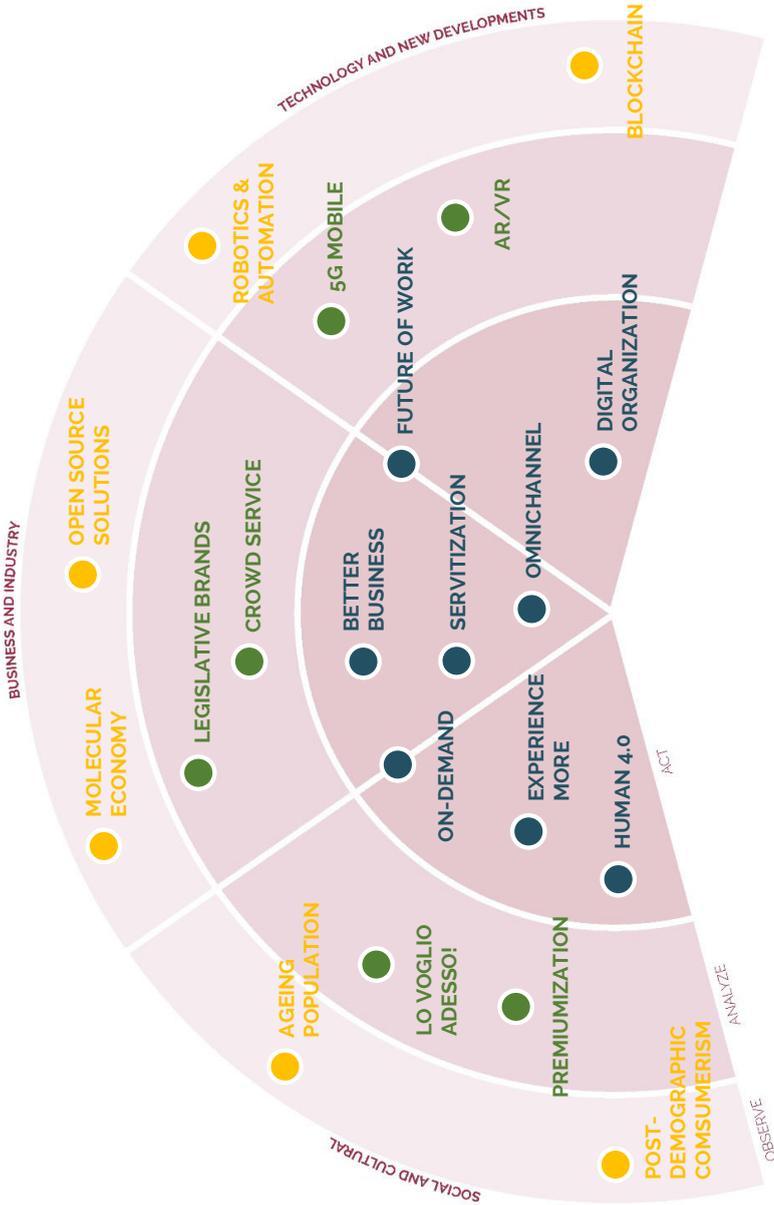
Un'analisi approfondita dei trend in atto, che non sia limitata al proprio mercato o settore ma che sia la più ampia e diversificata possibile, permette anche di cogliere *insights* e ispirazioni dai propri competitor, sia diretti che indiretti, e in particolare da coloro i quali stanno apportando *disruptive innovation* sui mercati.

Oggi, il mondo dei servizi risulta attraversato da una molteplicità di trend, qui rappresentati in un *trend radar* (fig. 1) che, a partire dall'analisi delle fonti più autorevoli che a livello internazionale presentano ogni anno i trend a maggior potenziale di sviluppo (e.g. Accenture – Fjord Trends; EY Mega Trends; Trendwatching; Deloitte; McKinsey; Euromonitor International), cattura gli sviluppi delle tendenze sociali, di business e tecnologiche, suddivise per orizzonte temporale di riferimento. Nel trend radar si identificano, infatti, tre diverse fasce di trend:

- trend “Act” (oggi) che stanno guidando oggi l'innovazione strategica e di business delle imprese;
- trend “Analyse” (1-2 anni) che le imprese devono iniziare ad analizzare per poter rispondere per tempo alle nuove esigenze dei consumatori, alle innovazioni tecnologiche e scientifiche o alle nuove logiche di business e di settore e non perdere posizioni competitive sul mercato;
- trend “Observe” (3+ anni) che le imprese stanno osservando o dovrebbero iniziare ad osservare e analizzare per coglierne le diverse opportunità che si presenteranno e arrivarci opportunamente informati e preparati.

Dopo una breve *overview* di tutti i trend che le imprese stanno ora analizzando o semplicemente osservando per studiarne future applicazioni (tab. 2a, 2b e 2c), nella sezione successiva si procederà con un approfondimento di quei trend su cui imprese e startup stanno già agendo.

Fig. 1 – Trend radar



Fonte: elaborazione propria sulla base delle informazioni raccolte durante l'analisi dei report delle società che a livello internazionale presentano ogni anno i trend a maggior potenziale di sviluppo (e.g. Accenture – Fjord Trends; EY Mega Trends; Trendwatching; Deloitte; McKinsey; Euromonitor International).

Tab. 2a – Overview: trend sociali e culturali

<i>Trend</i>	<i>Orizzonte temporale</i>	<i>Descrizione</i>
Post-demographic consumerism	<i>Observe</i>	La segmentazione demografica tradizionale – per età, sesso, reddito, stato di famiglia e altro – perderà rilevanza nella previsione del comportamento dei consumatori. Persone di tutte le età – e trasversalmente a molti mercati – stanno scuotendo le “convenzioni” demografiche e costruendo stili di vita e identità del tutto innovativi.
Ageing population	<i>Observe</i>	L'invecchiamento della popolazione globale è destinato a diventare una delle trasformazioni sociali più significative del ventunesimo secolo, con implicazioni per quasi tutti i settori, compresi i mercati del lavoro e finanziari, e i servizi come il turismo, la ristorazione, i trasporti e i servizi sociali.
Lo voglio adesso!	<i>Analyse</i>	I consumatori cercano esperienze “frictionless” – senza ostacoli – che consentano loro di dedicare più tempo alla vita professionale o sociale. Al centro di questa esigenza vi è la gestione dei dati degli utenti e l'accesso di un'azienda ad essi.
Premiumization	<i>Analyse</i>	Il trend può non sembrare recente. Ciò che cambia sono però le motivazioni alla base delle decisioni di acquisto dei consumatori. I recenti sviluppi finanziari ed economici globali hanno reso i consumatori più sensibili verso prodotti e servizi che possono renderli persone migliori: più sani, più efficienti, più parsimoniosi. I classici driver della premiumization, la ricerca di uno status symbol, stanno significativamente evolvendo nell'era “post-materiale” verso l'accumulo non più di beni ma di esperienze, conoscenze o privilegi dettati dal merito.

Tab. 2b – Overview: trend tecnologici

Trend	Orizzonte temporale	Descrizione
Robotics and automation	Observe	Le prime ondate di automazioni che utilizzano la "robotica collaborativa" sono arrivate in molti settori. Guidate dai rapidi progressi tecnologici e da una maggiore accessibilità, soluzioni di robotica iniziano ad essere adottate dalla forza lavoro delle imprese, a supporto di processi <i>zero-defect</i> e aumentandone la produttività. I robot in particolare adatteranno ruoli di collaborazione nelle supply chain, assistendo i lavoratori nella gestione del magazzino, nel trasporto delle merci e persino nelle attività di <i>last-mile delivery</i> .
Blockchain	Observe	Superando l'associazione con il mondo delle criptovalute e dei bitcoin, la blockchain potrà rimuovere diversi livelli di complessità dalle supply chain globali, facilitando scambi, fiducia e trasparenza e supportando l'automazione dai processi amministrativi e commerciali. Il concetto di <i>smart contracts</i> creerà, ad esempio, nuove opportunità per servizi e modelli di business in una pluralità di settori, da quello bancario, ai trasporti e la logistica, ai servizi assicurativi.
Virtual e Augmented Reality	Analyse	Le applicazioni di Virtual Reality (VR) e Augmented Reality (AR) stanno aumentando, evolvendo e alterando profondamente il modo in cui le persone interagiscono tra di loro e con l'ambiente. Mentre le barriere tecnologiche e la mancanza di contenuti ne hanno impedito ad oggi l'adozione di massa, VR e AR potrebbero presto rivoluzionare il modo in cui le imprese lavorano, collaborano, sviluppano prodotti e servizi e interagiscono con i consumatori.
5G Mobile	Analyse	Il 5G è la quinta generazione di reti wireless a banda larga, un tipo di connettività di nuova generazione che collegherà smartphone e altri dispositivi a velocità superiori al passato. Tablet, auto connesse, droni, visori per la realtà virtuale, dispositivi <i>wearable</i> e infrastrutture per smart city giocheranno un ruolo essenziale in vari mercati. L'healthcare è il settore in cui ci si aspetta che verranno realizzate le applicazioni più innovative, per fornire, ad esempio, servizi di monitoraggio dei pazienti, telemedicina e persino chirurgia robotica a distanza.

Tab. 2c – Overview: trend industriali e di business

Trend	Orizzonte temporale	Descrizione
Molecular economy	Observe	Un'economia ispirata ai principi biologici della molecolarità, in cui le imprese si organizzeranno in piccoli team di persone creative, fortemente interconnessi tra di loro, e le aziende si struttureranno in reti interdipendenti che si conetteranno e disconetteranno di continuo, in un processo di innovazione e trasformazione costante, supportato dalle recenti tecnologie abilitanti.
Open source solutions	Observe	Le organizzazioni più audaci e "inspiring" dei prossimi anni tenderanno a condividere e addirittura mettere in open source le proprie soluzioni per il bene comune della società. Nonostante i mega-brand diventino sempre più grandi, saranno comunque sempre player troppo piccoli per riuscire a risolvere problemi globali della nostra società. Il modo in cui possono fare la differenza è quindi quello di sfruttare le loro risorse per creare nuove e potenti soluzioni, per poi condividerle con il mondo.
Legislative brands	Analyse	Le imprese inizieranno a sfruttare il loro potere per chiedere, promuovere e persino imporre leggi che guidino cambiamenti costruttivi e rendano il mondo un posto migliore. Questo sarà innegabilmente un enorme cambiamento, considerando che solo fino a una generazione fa l'attività di lobbying del marchio era spesso sinonimo di <i>bad reputation</i> (si pensi alle imprese del tabacco o le grandi compagnie petrolifere). Oggi, grazie agli innumerevoli esempi positivi di attivismo dei brand, l'86% dei consumatori desidera che i marchi prendano posizione su questioni sociali (Shelton Group, 2018). I brand più progressisti stanno cercando di andare oltre a semplice aumento di <i>brand awareness</i> . Stanno cercando di influenzare – e persino cambiare – le regole del gioco. E, di conseguenza, le aspettative dei consumatori seguiranno le stesse direzioni.
Crowd service	Analyse	Le imprese tenderanno a creare network di esperti e persone qualificate all'interno della propria rete di dipendenti, partner, fornitori, e associazioni, consentendo di offrire quello che viene definito "crowd service". Ciò garantirà l'erogazione di un servizio di maggior qualità, personalizzato e potenzialmente in <i>real time</i> , migliorando la <i>customer experience</i> del cliente in ogni fase del processo di acquisto.

5. I case studies

L'obiettivo dell'indagine che è stata condotta è duplice: *in primis* si intende identificare le determinanti della competitività delle imprese più performanti che operano nel mercato dei servizi in Italia; allo stesso tempo si intende anche offrire a manager e imprenditori soluzioni pratiche e *insights* sugli approcci operativi e strategici di successo delle imprese più giovani e promettenti, cioè le startup.

A tal fine, sono stati selezionati otto *case studies* di imprese ipercompetitive e otto *case studies* di startup, operanti negli stessi otto comparti del terziario e con diverse localizzazioni regionali per offrire una prospettiva più ampia possibile sul panorama imprenditoriale italiano.

Gli otto *case studies* di imprese ipercompetitive sono state selezionati tra tutte le imprese che hanno dimostrato performance sensibilmente superiori a quelle medie di settore in termini di profittabilità negli ultimi anni, cioè le imprese che per l'intero triennio 2014-2016 presentavano un ROI superiore di almeno il 50% al medesimo indice medio calcolato sull'intero settore di appartenenza.

Per quanto riguarda le startup, sono stati selezionati otto *case studies* di imprese nate meno di cinque anni fa, che si stanno distinguendo sul mercato italiano – e spesso anche internazionale – per un approccio innovativo in termini di:

- vision e orientamento strategico;
- business model;
- modello di prodotto, servizio e/o esperienza offerti al consumatore.

In tab. 3a e 3b, si riportano i *case studies* selezionati, l'anno di fondazione, la location della sede principale e una breve descrizione di ciascuno.

Nelle pagine che seguono, si fornisce innanzitutto un approfondimento dei trend "ACT", cioè i *driver* sociali, tecnologici e di business più recenti e dominanti su cui le imprese stanno agendo per innovare strategie e business model. Per ciascun trend, sono state identificate l'impresa ipercompetitiva e la startup che hanno saputo tracciare per tempo le evoluzioni e i cambiamenti dello scenario legati a tale trend e ne hanno dato una risposta tempestiva, innovando non solo i prodotti e servizi offerti al consumatore, i processi e la struttura organizzativa o il modo di relazionarsi con l'ecosistema imprenditoriale esterno, ma anche il proprio orientamento strategico.

Sia per i *case studies* delle ipercompetitive che delle startup, sono stati analizzati la strategia e il business model al fine di poterli mettere a confronto e identificare le ragioni alla base del successo e le principali innovazioni adottate.

In particolare, per le ipercompetitive, lo studio ha analizzato le scelte strategiche delle imprese sia a livello business che a livello corporate.

La prima dimensione – la strategia business – si riferisce agli elementi fondanti del vantaggio competitivo d’impresa (Porter, 1980): il differenziale competitivo e l’ambito competitivo. Il differenziale competitivo, inteso come la capacità dell’impresa di conseguire una redditività superiore alla media del settore, può fondarsi su elementi di costo o di differenziazione. L’ambito competitivo è inteso come l’estensione delle attività che l’impresa svolge per competere in un determinato settore. Tale estensione può essere misurata sulla base della presenza su più settori e della numerosità dei segmenti di mercato a cui si rivolge, del livello di internazionalizzazione commerciale, del grado di integrazione verticale (a monte e a valle), e della molteplicità dei canali distributivi (online e offline).

La seconda dimensione – la strategia corporate – è relativa allo sviluppo strategico dell’impresa (Ansoff, 1968), ovvero ai percorsi di sviluppo intrapresi e delle modalità di attuazione degli stessi. Per quanto riguarda i percorsi di sviluppo, la letteratura (Alberti, 2008) ci suggerisce che le imprese hanno a disposizione varie opzioni: la penetrazione degli attuali mercati, l’apertura a nuovi mercati, lo sviluppo del servizio (e/o del prodotto) e la diversificazione (nuovi servizi/prodotti per nuovi mercati). Per quanto concerne le modalità di attuazione dei percorsi di sviluppo, è possibile distinguere tra sviluppo interno (con risorse e competenze proprie dell’azienda) e sviluppo esterno (attraverso risorse e competenze di altre imprese). Quest’ultimo può assumere forme diverse a seconda che si basi su scambi di capitale (relazioni di capitale), contratti (relazioni burocratiche) o sulla fiducia (relazioni sociali).

Per quanto riguarda le startup, lo studio ha analizzato le scelte strategiche delle imprese oggetto di analisi attraverso un approfondimento del loro orientamento strategico di fondo e del business model. L’orientamento strategico di fondo fa diretto riferimento all’identità di un’impresa e si colloca all’interno degli approcci cosiddetti “processualistici”, quelli cioè che considerano la strategia come il risultato di un processo emergente. In tal senso, si adatta perfettamente all’approccio strategico di una startup che, essendo all’inizio della propria esistenza, per sua stessa natura è un processo in costante divenire.

Esso costituisce la risposta a tre domande fondamentali (Coda, 1988):

Dove? Riguarda la scelta del campo di attività e quindi il business in cui operare, sulla base di considerazioni circa le competenze distintive, le aspirazioni valoriali e le attese di sviluppo dei *founder*.

Perché? Riguarda la definizione del livello dei risultati attesi non soltanto in termini economici e competitivi ma anche sociali. Le scelte strategiche di maggior successo si fondano, infatti, sul soddisfacimento di categorie diverse di obiettivi e quindi di interlocutori.

Come? Riguarda la filosofia organizzativa e gestionale su cui si decide di impostare il funzionamento della struttura aziendale della startup sulla base delle risorse a disposizione.

Tab. 3a – I case studies selezionati per lo studio delle imprese ipercompetitive

Settore	Impresa	Anno di fondazione	Location	Descrizione
Commercio	Miele Italia	1961	S. Michele-Appiano (BZ)	Filiale commerciale italiana dell'azienda tedesca Miele, produttrice di elettrodomestici per la cucina, la cura della biancheria e la cura del pavimento, nonché di apparecchi per il settore dell'industria e delle applicazioni mediche.
Trasporti	SpizTrasporti	2000	Cusago (MI)	L'azienda è specializzata nel trasporto combinato strada-ferrovia di varie tipologie di unità e, con esse, di qualsiasi tipologia di prodotti. Lavora quasi esclusivamente da e per l'estero, con clienti sparsi in tutta Europa.
Horeca	OstelloBello	2010	Milano	Network internazionale di ostelli, presente a Milano, Como, Bevagna (Perugia) e in Myanmar.
Servizi Professionali	V&D Engineering	1963	Brescia, Torino, Modena	Società di servizi ingegneristici e istituto di ricerca indipendente che lavora nel settore automobilistico (autoveicoli, veicoli industriali e agricoli), aerospaziale e nei sistemi di difesa.
Digitale	Beta 80 Group	1986	Milano	Società che opera a livello italiano e internazionale nel settore ICT, supportando e accompagnando le aziende nel percorso di Digital Transformation. L'azienda opera anche nei settori della <i>public safety</i> e della logistica per la gestione di magazzini automatizzati.
Informazione	Mondadori Education	1988	Milano	Casa editrice del gruppo Mondadori dedicata al mondo dell'educational e della formazione attraverso due aree di attività editoriali: editoria scolastica e varia education con dizionari, italiano per stranieri e formazione universitaria.
Farmaceutico	Sandoz Italia	2003	Origgio (VA)	Divisione del gruppo Novartis, è tra i leader globali nel settore dei farmaci generici equivalenti. In Italia è leader nel settore strategico dei biosimilari e interlocutore qualificato della comunità medico-scientifica.
Social Enterprise	Per Micro	2007	Torino	Prima realtà italiana specializzata nell'erogazione di microcredito a famiglie e imprese.

Tab. 3b – I case studies selezionati per lo studio delle startup

Settore	Impresa	Anno di fondazione	Location	Descrizione
Commercio	Lanieri	2014	Biella	Primo e-commerce italiano di abiti su misura maschili, completamente Made in Italy.
Trasporti	PickMeApp	2015	Potenza	Soluzione software per offrire un servizio di mobilità intelligente, personalizzabile e flessibile dedicata a bambini ed anziani ma adatta a tutta la famiglia.
Horeca	Flower Burger	2015	Milano	Prima veganburgeria italiana che declina nelle tonalità dell'arcobaleno una proposta culinaria 100% vegan.
Servizi professionali	Next Industries	2014	Milano	Progettazione di data loggers, gateway e sensori IoT con connessione wireless e offerta di servizi di progettazione, prototipazione di consulenza e ingegnerizzazione in ambito embedded.
Digitale	Foorban	2016	Milano	Primo ristorante digitale in Italia ad offrire un servizio di food delivery che abbina alla velocità e alla comodità della consegna la bontà, freschezza e stagionalità dei prodotti.
Informazione	Socialbeat	2017	Bergamo	Piattaforma di <i>content monitoring</i> basata su Artificial Intelligence e machine learning, per giornalisti e aziende.
Farmaceutico	BeForPharma	2014	Bari	Servizi di consulenza e accompagnamento nelle certificazioni a operatori pubblici e privati nel mercato della radiofarmaceutica.
Social Enterprise	Pharma Truck	2015	Catania	Servizio di delivery di prodotti farmaceutici, nato per agevolare coloro che, per problemi di salute o di tempo, hanno difficoltà a recarsi in farmacia.

Per analizzare il business model delle startup, ci si è affidati al modello di Grant (1991). L'autore considera il business in termini di coerenza strategica, e di relative scelte aziendali, su tre elementi fondamentali: (1) la struttura organizzativa, le risorse e le competenze, (2) i fattori critici di successo e (3) il vantaggio competitivo. Le risorse, tangibili e intangibili, determinano la capacità dell'impresa di creare più valore rispetto ai propri concorrenti e costituiscono la base su cui poggiano le competenze distintive. È anche sulla base delle risorse e competenze che ha disposizione, che l'impresa fonda la propria struttura e le proprie routine organizzative interne, con cui gestire i processi decisionali, gestionali ed operativi ed attuare la strategia (*execution*). È opportuno sottolineare come spesso, soprattutto nel caso delle startup, queste siano comunque decisioni non consequenziali ma piuttosto circolari, che evolvono all'unisono. I fattori critici di successo (FCS), rappresentano una condizione necessaria – ma non sufficiente – per acquisire un vantaggio competitivo. Essi rappresentano tutti quei bisogni ed esigenze che l'impresa deve essere in grado di soddisfare per il consumatore nel proprio mercato di riferimento; in questo senso, devono essere considerati sulla base di un'analisi allargata del mercato in analisi e non dal punto di vista della singola impresa. Per quanto riguarda il vantaggio competitivo, si è cercato di capire se l'impresa in analisi avesse scelto di basarlo su un vantaggio di costo o di differenziazione. Secondo Michael E. Porter (1980, 1985), nel primo caso l'impresa sceglie di offrire prodotti e servizi ad un prezzo inferiore o uguale rispetto ai propri competitor, mentre nel secondo caso l'impresa intende creare un valore unico per i propri clienti che le permette l'applicazione di un *premium price* sul mercato.

5.1. Trend “Experience more”

Da qualche tempo siamo entrati in pieno in quella che Joseph Pine e James Gilmore avevano già alla fine degli anni '90 (1998) inquadrato come l'economia dell'esperienza, ovvero un contesto in cui le imprese manifatturiere e di servizi non trovano più la fonte del proprio vantaggio competitivo nel sistema d'offerta quanto nell'esperienza connessa all'acquisto, al consumo o alla fruizione dell'offerta stessa.

Assistiamo oggi ad un cambiamento fondamentale in ciò che i consumatori ricercano nelle proprie esperienze. Valori come felicità e benessere sono oggi, infatti, al centro delle loro attenzioni e si prevede che entro il 2030 la spesa in servizi innovativi nell'ambito dei viaggi, del tempo libero e della ristorazione salirà a 8,0 trilioni di dollari (Euromonitor International, 2017).

L'impatto attuale

Il trend si sta affermando e risulta sempre più evidente in alcuni comparti del terziario, quali il mondo della ristorazione, dell'hospitality e del turismo. Le aziende stanno ponendo sempre maggiore enfasi sull'espe-

rienza del consumatore quale mezzo per aumentare vendite e margini di guadagno.

Ciò significa creare una relazione più intima con il cliente, focalizzandosi sempre più sull'esperienza che è possibile vivere grazie al prodotto/servizio offerto piuttosto che sul prodotto/servizio stesso.

Nel mondo del retail, ad esempio, è evidente come la comunicazione si concentri su come il prodotto possa essere utilizzato dal cliente, piuttosto che sulle specifiche tecniche dello stesso.

Gli insight per il futuro

I retailer più *smart* faranno leva sulle nuove tecnologie per offrire un *customer journey* e un'esperienza di acquisto privi di inutili "fastidi" o ritardi per il proprio cliente, ma che si avvarranno della sua curiosità innata di vedere, sentire e testare servizi e prodotti diversi ed innovativi per stabilire con lui un contatto emotivo *reale*.

Nonostante i benefici che le nuove tecnologie possano apportare, per le aziende sarà fondamentale riuscire ad instaurare un dialogo diretto e costante con il cliente.

Il segreto sarà, quindi, non sostituire le relazioni personali con l'introduzione di processi automatizzati, basati ad esempio su *virtual assistant* o *artificial intelligence*, bensì di far leva su di esse per migliorare l'interazione e le relazioni umane.

Flower Burger



Anno di avvio: 2015

Location: Milano, Lombardia

corrente di Masterchef 2014 – e in pochi mesi nasce il primo Flower Burger a Milano.

Il concept è completamente innovativo: ispirandosi alla cultura hippie, riesce a combinare un menu sano, completamente *homemade*, creato con ingredienti di altissima qualità e con gli ormai iconici panini colorati, ad un'atmosfera *friendly*, dai toni psichedelici, in uno spirito allegro e rilassato che invoglia alla condivisione.

Dopo aver aperto in pochi anni undici punti vendita in Italia e due in Europa, l'obiettivo per il prossimo triennio è raggiungere i trenta/quaranta punti vendita di cui almeno sette/otto di proprietà, con il sogno dell'oltreoceano.

La strategia

Perché?

Per essere la prima veganburgeria gourmet in Italia e trovare il punto perfetto di incontro tra l'hamburger e la cucina vegana.

Per trasformare il “vegan” in “flower”, per offrire un'esperienza culinaria divertente e sana, uscendo da una visione ortodossa del prodotto vegano ed entrare nello spirito dei “figli dei fiori” rivisitato in chiave moderna.

Come?

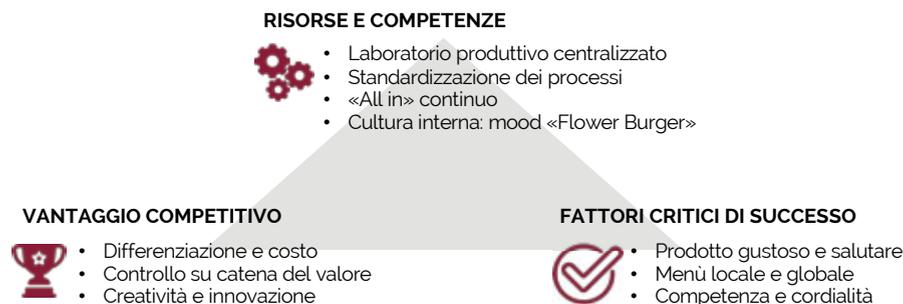
Flower Burger ha deciso di integrare a monte la produzione di tutti i suoi prodotti, investendo in un laboratorio centralizzato che oggi può servire potenzialmente più di 100 punti vendita in tutta Europa. A valle, ha adottato fin da subito un modello misto con punti vendita diretti – in posti strategici per studiare, testare e replicare il modello – e in franchising per entrare in nuove città abbattendo gli investimenti iniziali.

Dove?

Flower Burger opera nel mercato della ristorazione fast food, in particolare nel settore dell'hamburgeria gourmet.

Sbarcato a Milano con l'apertura del primo ristorante nel 2015, ha poi raddoppiato nel capoluogo lombardo ed aperto ad oggi altri 10 punti vendita in Italia (Roma, Monza, Torino, Bergamo, Palermo, Bari, Rimini, Verona) ed il primo all'estero a Rotterdam.

Il business model



Quale struttura organizzativa? Quali risorse e competenze chiave?

• *Laboratorio produttivo centralizzato*

Con l'obiettivo di presidiare tutto il ciclo produttivo, la startup ha dedicato, nelle prime fasi di vita, tempo e risorse alla progettazione del proprio laboratorio di produzione e alla scelta di quei macchinari che permettessero non solo di assicurare la qualità dei prodotti ma anche poterne mantenere intatte le proprietà organolettiche durante le spedizioni verso i punti vendita italiani ed europei.

• *Standardizzazione dei processi*

Nelle prime fasi di impostazione del business model, la startup ha cercato, attraverso una sperimentazione continua, la standardizzazione di tutti i processi al fine di favorirne la replicabilità e ridurre tempi e costi.

• *“All in” continuo*

Dalla fondazione ad oggi, Flower Burger ha deciso di finanziare la crescita solo con risorse proprie, reinvestendo il profitto generato.

• *Cultura interna: mood “Flower Burger”*

Più che su competenze professionali, Flower Burger ha indirizzato la ricerca del personale verso un complesso allineamento con la propria cultura aziendale fondata su valori ben precisi di motivazione, impegno e rispetto reciproco.

Quali fattori critici di successo?

- *Prodotto gustoso, salutare e social*

Flower Burger è riuscito ad allontanarsi dalla visione “ortodossa” del prodotto vegano, creando un menu salutare e gustoso, che riesce ad attirare non solo il cliente già abituato ad uno stile di vita vegano ma anche chi vi entra in contatto per la prima volta perché incuriosito e attratto dalla novità e dalla qualità del prodotto. Fondamentale anche la componente “social” del prodotto di cui il consumatore – per lo più donna tra i 25 e i 55/60 anni – si fa ambasciatore sia online che offline con amici e familiari.

- *Menù locale e globale*

Il menù offerto al cliente è un menù con un forte legame al gusto e alla tradizione italiana e mediterranea che viene replicato perfettamente identico in ogni location. Prima dell’ingresso in una nuova città o Paese, viene infatti avviato un processo di selezione dei fornitori di materie prime locali per poter essere certi di assicurare la replicabilità del menù e lo stesso livello qualitativo.

- *Competenza e cordialità*

Sia nei punti vendita diretti che in quelli in franchising, Flower Burger ha investito molto nella strutturazione del processo di formazione del personale per assicurare una gestione “managerializzata” dei locali. La professionalità e la cordialità del personale è sicuramente uno dei fattori critici di successo che assicura il ritorno del cliente.

Quale vantaggio competitivo?

- *Differenziazione e costo*

Flower Burger si differenzia sul mercato attraverso l’innovazione del concept sulla base del quale l’intero business model è stato progettato e implementato. L’unione della corrente del veganesimo a quella della cultura hippie ha permesso di offrire una *value proposition* innovativa basata sul colore, l’allegria e la condivisione. L’attenzione ai costi resta comunque alta, soprattutto per poter fissare dei prezzi di vendita inferiori rispetto alle altre hamburgerie gourmet.

- *Creatività e innovazione*

L’innovazione continua di prodotto, processo e di branding è un pilastro fondamentale per la crescita di Flower Burger. Il processo creativo si realizza grazie a relazioni costanti con creativi, designer, architetti e ogni tipo di contatto che possa favorire la contaminazione delle idee e la creazione di sinergie. Questo permette anche di selezionare le minime innovazioni da implementare in ogni nuovo punto vendita per aumentare le probabilità di successo.

- *Scalabilità globale*

Il modello locale con prospettiva globale impostato fin da subito dalla startup ha permesso una replicabilità veloce ed efficiente del business model in ogni città e Paese in cui ha fatto ingresso. Solo l’approdo oltreoceano richiederà un investimento iniziale più consistente perché sarà necessaria l’apertura di un nuovo laboratorio produttivo.

Ostello Bello



Anno di avvio: 2010

Location: Milano, Lombardia

Ostello Bello nasce grazie ad un gruppo di amici e alla loro passione per il mondo del viaggio e della condivisione. Citando le parole del founder e CEO Carlo Dalla Chiesa: “L’obiettivo era mostrare a Milano cosa fossero davvero gli ostelli. Eravamo innamorati sia dei viaggiatori che della nostra città e volevamo mettere queste cose insieme”.

È nato così un business model innovativo per un settore – quello dell’ospitalità – tra i più antichi del mondo, abbinando all’idea di accoglienza per i turisti quella di condivisione per i local, aprendosi alla città in un’ottica di integrazione e ricreazione.

Oggi, Ostello Bello è presente in due paesi, Italia e Myanmar, e ha ricevuto alcuni tra i più prestigiosi riconoscimenti che un ostello possa ricevere, tra cui il premio Best Hostel Chain e quello come Best Hostel Worldwide agli Oscars Awards, basati sulle recensioni di più di 8 milioni di turisti.

Lo sviluppo strategico di Ostello Bello: quali direzioni e quali modalità?

Ostello Bello viene creato con un obiettivo preciso che supera i confini della ricettività pura e si avventura in maniera innovativa nella creazione di una struttura che accoglie i propri clienti e allo stesso tempo apporta al territorio un arricchimento culturale, umano, di condivisione di esperienze e integrazione di valori.

L’offerta di Ostello Bello si compone, infatti, sia di servizi di ricettività per i propri clienti, sia di servizi di *food and beverage* (pranzi e aperitivi) e ricreativi – quali mostre, eventi culturali, musica dal vivo, stand-up comedy ecc. – per l’intera comunità in cui si inserisce, aprendo le porte non solo ai turisti ma anche ai cittadini.

L’azienda ha di recente supportato la propria crescita – anche in vista di un ulteriore sviluppo futuro – con una centralizzazione della gestione dello sviluppo strategico e di business (in capo al CEO), delle funzioni di amministrazione, controllo, finanza e acquisti, di *facilities* e *property management*, di comunicazione e marketing, e dei ruoli di responsabile *operation* per l’area ostelli e per l’area *food and beverage*. La gestione dei singoli ostelli resta, invece, decentralizzata, in capo ai team preposti.

In questo modo, Ostello Bello sta dando vita ad un network internazionale di ostelli che condividono gli stessi obiettivi e valori aziendali, ma che allo stesso tempo rispecchiano l’identità del luogo in cui si inseriscono, rispettando la cultura e le esigenze locali.

Punto distintivo della strategia di Ostello Bello è anche quello di aver creato una vera azienda “etica” ispirata ai principi della *sostenibilità* – tra i primi hanno eliminato tutta la plastica dalle proprie strutture – della *diversità* e dell’*integrazione* – creando “luoghi sicuri” per persone di diversa provenienza, religione, etnia, genere, età, orientamento sessuale – e del *rispetto delle persone e dei territori*.

I percorsi di sviluppo

L’azienda ha investito in strategie di penetrazione del mercato puntando sia ad attirare nuova clientela sia a fidelizzare quella esistente.

Per quanto riguarda il mercato dell’ospitalità, Ostello Bello ha lavorato in particolare sulla creazione e comunicazione della propria immagine nei canali social e sul proprio sito internet, ma anche sulle piattaforme di e-commerce di viaggi più conosciute al mondo – es. Booking, Hostelworld ed Expedia – che se da una parte sono molto costose, dall’altra permettono di agire sul driver più importante del settore, ossia le review degli utenti.

Per quanto riguarda l’area *food and beverage* e l’organizzazione di eventi, Ostello Bello investe principalmente nel creare un’offerta di valore per il cliente, affinché non solo partecipi alle sue attività ma ritorni la volta successiva ed inneschi un meccanismo virtuoso di passaparola cittadino.

La comunicazione si basa anche su accordi di collaborazione che coinvolgono istituzioni, aziende, associazioni e brand, che vedono in Ostello Bello un canale molto efficace per parlare in modo originale e diretto al target 18-35.

Ostello Bello nasce a Milano con l’obiettivo di entrare nei prossimi anni nella maggior parte delle città capoluogo, o comunque culturalmente più importanti e strategiche, d’Italia. Nel 2015 è anche approdata in Myanmar (in passato noto come Birmania), aprendo quattro ostelli, tra Mandalay, Bagan e Inle Lake, in franchising.

Il mercato italiano rimane comunque il focus principale della strategia di sviluppo su cui viene mantenuto un approccio propositivo, mentre il mercato internazionale seguirà una logica *by opportunity*.

Oltre all’offerta di servizi di ospitalità, ristorazione e ricreazione, da subito inclusi nel business model di Ostello Bello, l’azienda sta oggi ulteriormente sviluppando l’offerta specializzandosi anche nel servizio di organizzazione viaggi verso le località dei propri ostelli.

L’utente ha oggi la possibilità di prenotare online, sul loro sito, un viaggio che non viene pensato come un classico tour organizzato per tappe, bensì secondo lo stile e i valori di condivisione e libertà su cui si fonda Ostello Bello.

Le modalità di sviluppo

Ad oggi, Ostello Bello ha sostenuto la crescita esclusivamente con risorse proprie, sia umane che finanziarie. Questo perché l’azienda predilige da sempre una strategia di sviluppo su cui poter mantenere il controllo e ridurre al minimo i rischi delle operazioni di investimento.

Gli unici rischi che l’azienda ha assunto non sono di natura finanziaria – su cui viene mantenuto un elevato grado di prudenza – bensì di natura gestio-

nale, cercando di superare in maniera contenuta ma costante i propri limiti e cercando quindi di offrire un servizio sempre più di valore e qualità, con le competenze e le risorse a disposizione.

La strategia competitiva di Ostello Bello: come compete l'azienda sul proprio mercato?

Il vantaggio competitivo

Ostello Bello nasce grazie alla passione di un gruppo di amici per il viaggio in ostello e per la filosofia di vita su cui si fonda, basata sulla condivisione e sull'incontro.

È grazie a questo fortissimo senso di identità con i propri ospiti che Ostello Bello si differenzia dai competitor del mercato ed in particolare dai grandi gruppi internazionali che sempre più si stanno interessando al mercato italiano.

L'offerta di Ostello Bello si caratterizza per essere meno standardizzata e con un'atmosfera più familiare rispetto alle grandi catene; ogni ostello ha un numero limitato di posti letto (massimo 300) e si inserisce nel proprio contesto di riferimento, acquisendo una propria identità legata al territorio e a chi lo gestisce.

Ci spiega molto bene quest'idea una frase del CEO dell'azienda: "I grandi gruppi puntano a monetizzare nel breve periodo, lo strumento per farlo sono gli ostelli. Noi ambiamo a creare gli ostelli più belli del mondo e lo strumento per farlo è il denaro".

Ostello Bello si è affermato sul mercato come *price-maker player*, con un'offerta che si allontana dal classico modello *low-budget* dell'ostello e diventa *smart-budget*.

Se è vero che il prezzo per notte è più elevato del prezzo medio su cui si attestano solitamente i competitor, è anche vero che grazie ad una forte attenzione ai costi Ostello Bello è stata in grado di ripensare il tipico modello di business proponendo una formula *all-inclusive*.

Nel prezzo pagato dall'utente sono, infatti, già compresi – oltre alla colazione e all'aperitivo serale – tutti i servizi solitamente aggiuntivi, quali il deposito bagagli, il modem Wi-Fi portatile, o le postazioni computer e iPad.

Punto di forza della struttura su cui l'azienda ha iniziato ad investire anni fa, tra i primi del proprio settore, e che permetterà un significativo contenimento dei costi è la *digital transformation* dei processi interni. In particolare, l'azienda intende digitalizzare tutte le attività a minor valore aggiunto come, ad esempio, le operazioni di check-in e check-out affinché il *receptionist* si possa concentrare sull'offrire quei servizi che possano apportare valore all'esperienza vissuta dal cliente, ed un'accoglienza unica e personalizzata per ciascuno di essi.

L'ambito competitivo

Il cliente tipo di Ostello Bello ha tra i 20 e i 35 anni e proviene da ogni parte del mondo (solo un 20% circa sono italiani). L'utenza è però molto variegata: grazie alla particolare tipologia di offerta basata sul divertimento ma anche sulla privacy, la sicurezza e la funzionalità, Ostello Bello è in grado di

attirare anche clienti over 35-40 anni – famiglie o gruppi di amici – che solitamente scelgono una diversa tipologia di alloggio.

I canali distributivi sono sostanzialmente divisibili in 3 grandi ambiti: 1 – le prenotazioni dirette tramite sito internet, telefono e mail (20% del totale prenotazioni); 2 – le OTA (Online Travel Agencies) come booking.com, hostelworld, airbnb, ecc. (60% del totale prenotazioni); 3 – le agenzie di viaggio e i gruppi, quindi le attività di B2B (20% del totale).

5.2. Trend “on-demand”

La rivoluzione della on-demand economy sta cambiando la vita tanto ai consumatori quanto alle imprese. La fruizione di prodotti e servizi avviene a partire dalle richieste del cliente, a cui deve seguire una risposta quasi immediata dell’impresa.

Secondo una recente survey sulla on-demand economy di Burson-Marsteller (2016), più di 45 milioni di lavoratori americani (il 22% della popolazione adulta) nel 2015 hanno collaborato all’offerta di un servizio on-demand e addirittura più di 86 milioni di clienti hanno usufruito di almeno un servizio on-demand. Nel 2017, tale numero aveva già raggiunto i 5,4 milioni e si prevede che raggiungerà i 7 miliardi entro il 2020.

L’impatto attuale

La on-demand economy si sta diffondendo velocemente in molti settori, in particolare nei trasporti, nel retail e nella ristorazione.

Due fattori, in particolare, hanno alimentato l’on-demand economy nell’ultimo decennio: il desiderio dei consumatori di trovare nuovi modi per risparmiare tempo, in particolare nell’accesso a servizi personalizzati, e le innovazioni digitali legate allo sviluppo di app per l’incontro di domanda e offerta e la creazione di nuove modalità di pagamento.

Le aziende tradizionali sono alla ricerca di nuove modalità per rispondere alle crescenti e mutevoli aspettative dei consumatori e di modi per ottimizzare la gestione delle supply chain per consegnare ed offrire beni e servizi più rapidamente.

Gli insight per il futuro

A fronte di una tale crescita del settore, anche la domanda di professionisti qualificati aumenterà sensibilmente.

Le imprese, dai grandi player – quali Uber e Airbnb – alle piccole imprese che si affacceranno sul mercato per la prima volta, avranno bisogno di nuove figure professionali come sviluppatori, designer ed esperti di marketing che potranno essere in grado di sviluppare e gestire il nuovo business.

Man mano che il numero delle aziende aumenterà, la concorrenza diventerà più intensa e la massima personalizzazione dei servizi, basata su *machine learning* o simili tecnologie di apprendimento, diventerà una delle chiavi per raggiungere il successo offrendo al consumatore quello che davvero desidera e come lo desidera.

Foorban



Anno di avvio: 2016

Location: Milano, Lombardia

Foorban, ristorante digitale, nasce dall'idea di tre giovani manager con background profondamente diversi tra loro – Stefano Cavaleri, Marco Bottolese e Riccardo Pozzoli – di rivoluzionare il mondo della ristorazione e del food delivery. Il servizio intende cavalcare il market trend del food on demand e coniugarlo per la prima volta ad un menu sano, genuino e bilanciato – studiato dai propri chef e nutrizionisti e aggiornato ogni settimana sulla base della stagionalità dei prodotti – ottimizzando così la customer experience del cliente.

Il ristorante digitale funziona sia via web che via app e in tre passaggi – scelta del menu, scelta dell'orario e pagamento – l'ordine è completato. La consegna è assicurata in slot orari di 30 minuti, grazie ad una propria flotta di rider che si muovono in bicicletta, ape o vespa.

Foorban ha già ricevuto, in soli tre anni dall'avvio, finanziamenti per 4,6 milioni di euro da un pool di investitori privati, ha quadruplicato il team e ha aumentato il fatturato dell'800% anno su anno. Le potenzialità sono però ancora tante, dall'internazionalizzazione alla crescita del canale retail B2B avviato nel 2017.

La strategia

Perché?

Per diventare il primo ristorante digitale in Italia ad offrire un servizio di *food delivery* che abbina alla velocità e alla comodità della consegna la bontà, freschezza e stagionalità dei prodotti, nel rispetto dei principi di un'alimentazione sana ed equilibrata. L'obiettivo è offrire un menu di *healthy-food* di qualità e responsabile, che segua il cliente ovunque, online e offline, a casa e in ufficio.

Dove?

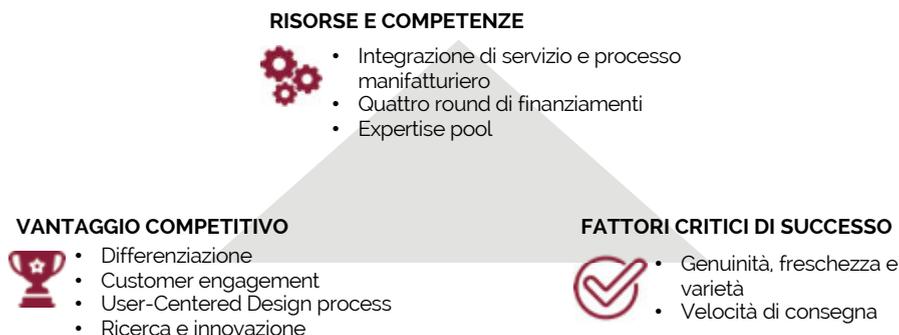
Avviando l'attività nel mercato online B2C, Foorban ha esordito anche nel mercato offline B2B delle mense aziendali, rispettando gli stessi principi e gli stessi valori applicati al servizio digitale. Il servizio è ora attivo nella zona centrale di Milano e a Roma; l'obiettivo per il prossimo anno è approdare con il servizio B2B in altre città italiane e all'estero.

Come?

Creando un'esperienza multicanale coerente in tutti gli aspetti del servizio. Foorban integra le consegne e l'in-store, online e offline, digitalizzando il punto fisico e mantenendo una componente umana, dalla consegna all'assistenza clienti.

Foorban è stato il primo player sul mercato del food delivery ad adottare un modello integrato che gestisce e controlla l'intero processo, cucina compresa.

Il business model



Quale struttura organizzativa? Quali risorse e competenze chiave?

• *Integrazione di servizio e processo manifatturiero*

A differenza della concorrenza, Foorban ha adottato un modello integrato in cui al servizio si unisce anche il processo di produzione. In Italia il food delivery era infatti già presente ma con strutture organizzative differenti concentrate esclusivamente sul servizio di delivery.

• *Quattro round di finanziamenti*

Dal 2016, anno di avvio, Foorban ha già chiuso tre round di finanziamenti da uno stesso pool di investitori privati, italiani ed inglesi, per un totale di 4,6 milioni che i founder investiranno ora nell'ampliamento del team, nel consolidamento del delivery (B2C), ma soprattutto nel rafforzamento della linea B2B, con un format retail digitale pensato per le aziende.

• *Expertise pool*

Negli ultimi due anni, il team di Foorban ha quadruplicato il proprio organico a fronte di una crescita esponenziale della domanda. A partire dalle competenze complementari dei tre founder – Cavalieri viene dal mondo Finance e Brand & Advertising, Mottolese da una multinazionale di catering e Pozzoli è uno startupper seriale dietro il fenomeno Chiara Ferragni – ogni area, dalla logistica, alle operations, al marketing, è stata rinforzata cercando persone con expertise rilevanti. Il team è oggi composto sia da figure junior che senior, quest'ultime inserite con l'obiettivo di scalare il business.

Quali fattori critici di successo?

- *Genuinità, freschezza e varietà*

Foorban ha colto l'esigenza chiara dei lavoratori di mangiare in maniera sana e bilanciata anche a pranzo e in particolare sul posto di lavoro. I pasti, preparati dagli chef e pensati ogni giorno insieme al nutrizionista, seguono i principi di Harvard del "piatto unico bilanciato" coniugati con la tradizione della cucina mediterranea. Freschezza e stagionalità dei prodotti sono assicurati grazie al rapporto diretto con i fornitori che scelgono con grande attenzione in tutta Italia.

- *Velocità di consegna*

La velocità di consegna, ma ancora di più la puntualità e la precisione, sono oggi un FCS di Foorban.

Quale vantaggio competitivo?

- *Differenziazione: innovative value proposition*

Foorban ha creato una value proposition innovativa reinterpretando il servizio del food delivery in Italia in chiave sana e sostenibile.

I pasti sono offerti sul mercato anche a un prezzo competitivo, la consegna è gratis se l'ordine viene effettuato entro un certo orario.

- *Customer engagement*

Anche senza dedicare grandi budget alla funzione marketing, Foorban è riuscita ad impostare un piano di comunicazione integrato, tra canali digital e tradizionali, azioni *above* e *below the line*, con cui ha costruito in poco tempo un brand forte e riconosciuto. Tre le leve principali: il passaparola, il co-marketing con nomi quali Nike, Asos e Sanpellegrino per acquisire credibilità, e l'organizzazione di eventi con partner d'eccezione come Vanity Fair.

- *User-Centered Design process*

Foorban costruisce, sperimenta e adatta la sua value proposition seguendo un processo iterativo guidato in ogni sua fase dalle esigenze, dai feedback e dalle problematiche dei suoi user. Il processo prevede innanzitutto l'analisi del contesto, l'identificazione delle esigenze e dei requirements degli user, lo sviluppo e il test dell'idea. Fondamentale soprattutto la velocità di esecuzione dell'ultima fase di test per poter poi sviluppare e ottimizzare il concept sul mercato.

- *Ricerca e innovazione*

Per Foorban innovazione vuol dire innanzitutto digitalizzazione ed evoluzione tecnologica, ma vuol dire anche ricerca di nuovi trend di consumo. Fino ad ora la ricerca si è concentrata su innovazioni di prodotto e di processo. Il team ha realizzato, ad esempio, un algoritmo per ottimizzare la logistica e quindi la consegna, e metodi culinari innovativi per assicurare la qualità del prodotto consegnato.

Spiz Trasporti



Anno di avvio: 2000

Location: Cusago (MI), Lombardia

Fondata nel 2000 da Roberto Spizzirri – attuale CEO dell’azienda, Spiz Trasporti è specializzata nel trasporto intermodale combinato strada-ferrovia delle varie tipologie di unità quali container, casse mobili, semirimorchi, cisterne e, con essi, di qualsiasi tipologia di prodotto.

L’azienda opera sul territorio nazionale, presidiando i principali terminal ferroviari del Nord Italia, servendo clienti in tutta Europa.

Spiz Trasporti si presenta sul mercato come un’azienda giovane, dinamica e con una crescita tale da porsi come obiettivo per i prossimi anni quello di diventare leader regionale nel settore del trasporto intermodale.

Lo sviluppo strategico di Spiz Trasporti: quali direzioni e quali modalità?

Fin dalla sua nascita, l’azienda ha focalizzato la propria attenzione sul settore del trasporto intermodale combinato strada-ferrovia, rivolgendosi all’intero mercato europeo con un’offerta altamente personalizzata, in grado di rispondere alle richieste dei clienti e assicurando un elevato livello qualitativo, di affidabilità e soprattutto flessibilità di servizio.

A fronte di un mercato sempre più complesso da soddisfare, in cui le richieste vengono stabilite ed espresse dal cliente spesso su base quotidiana e dove risulta, di conseguenza, impossibile ogni tipo di previsione e pianificazione delle attività di medio o lungo termine, Spiz Trasporti ha adottato una struttura organizzativa ed operativa snella, flessibile e dinamica.

Le scelte strategiche che le hanno permesso di acquisire e mantenere un forte vantaggio competitivo sul mercato sono legate in particolare ad un elevato grado di internalizzazione del business: la flotta è quasi interamente di proprietà – ogni giorno l’azienda gestisce e movimentata dai 95 ai 110 mezzi tra i principali interporti regionali – gli autisti sono propri dipendenti, l’officina meccanica è interna all’azienda e la gestione dell’ultimo miglio è tenuta sempre sotto controllo in quanto priorità assoluta per il grado di soddisfazione del cliente.

I percorsi di sviluppo

La domanda nel mercato del trasporto merci, come già sottolineato, risulta oggi sempre più esigente. La richiesta di personalizzazione del servi-

zio, dettata principalmente da nuove logiche nella gestione dello stoccaggio delle merci da parte delle aziende, ha raggiunto livelli estremamente complessi da gestire. Spiz Trasporti è stata in grado di evolvere in maniera efficace, adattandosi ai cambiamenti del mercato e assicurando ai propri clienti un elevato livello qualitativo del servizio basato su affidabilità, puntualità e sicurezza.

La scelta di non delocalizzare né terziarizzare alcuna fase del processo di gestione del trasporto ha consentito all'azienda di intraprendere una strategia di progressivo *upgrading* del valore del servizio erogato, acquisendo la reputazione di partner serio e fidato nel proprio mercato di riferimento.

Fondamentale a tal proposito, come già evidenziato, la scelta di investire nella costituzione di un'officina meccanica al proprio interno che le permette di gestire autonomamente la manutenzione e la riparazione dei propri mezzi. Tale decisione consente a Spiz Trasporti di risolvere ogni problematica velocemente e senza la necessità di rivolgere a terzi, assicurando al cliente un servizio 24/24 veloce e sicuro.

L'azienda, dal momento della sua fondazione, ha intrapreso un percorso di espansione geografica arrivando ad offrire i propri servizi nella quasi totalità dei Paesi europei. Per il momento l'azienda vuole continuare a concentrarsi in tali regioni, senza espandersi extra continente.

Spiz Trasporti offre principalmente un servizio di trasporto merci per clienti operanti in ogni settore e mercato, in tutta Europa. Di recente, l'azienda ha però esteso la propria offerta, investendo nella creazione di un reparto di agenzia di spedizioni attraverso il quale offrire un servizio di organizzazione del viaggio per il proprio cliente, agendo come *broker* del trasporto. Grazie alle competenze e al know-how acquisiti negli anni, l'azienda ha, infatti, maturato l'esperienza per potersi presentare sul mercato come consulente per l'organizzazione del trasporto e la progettazione della movimentazione delle merci, per la scelta della società esterna a cui verrà commissionato il trasporto e per l'affiancamento al cliente nella gestione di tutto l'iter.

Le modalità di sviluppo

Spiz Trasporti da sempre opta per una modalità di crescita per linee interne, investendo in infrastrutture e mezzi per assicurare la qualità e l'innovazione costante della propria offerta.

Per quanto riguarda le risorse umane, l'azienda investe molto nella formazione continua e costante del personale in un'ottica di *learning by doing*. In azienda si punta sulla dinamicità delle persone e sulla condivisione della stessa cultura organizzativa basata su passione, motivazione e condivisione degli obiettivi. Le nuove risorse da inserire nell'organico vengono selezionate sulla base non tanto delle competenze già possedute – non esiste infatti

alcun percorso scolastico ed educativo in grado di offrire questo tipo di formazione specialistica – quanto della disponibilità a mettersi in gioco e ad imparare.

La strategia competitiva di Spiz Trasporti: come compete l'azienda sul proprio mercato?

Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo di Spiz Trasporti nei confronti degli altri grandi competitor presenti in regione presenta una duplice natura che si basa sia sulla capacità di capitalizzare l'esperienza ventennale guadagnata sul campo, maturando competenze e know-how specialistico, sia su un approccio giovane, dinamico e flessibile nei confronti della clientela attuale e potenziale.

Rispetto alla concorrenza, Spiz Trasporti si pone infatti come partner disposto a trovare soluzioni ad hoc e personalizzate per rispondere alle esigenze del consumatore, accogliendo quotidianamente le sfide con motivazione ed entusiasmo.

Operando in un mercato caratterizzato da marginalità molto ridotte, risulta comunque fondamentale una profonda attenzione ad ogni minimo passaggio nel processo di gestione del trasporto. A questo riguardo risulta essenziale non sprecare tempo inutile, mantenendo un controllo assoluto su ogni fase della movimentazione della merce, ed in particolare sulla gestione dell'ultimo miglio.

A favore del contenimento dei costi, giocano soprattutto le scelte di integrazione dell'officina meccanica, della flotta e dell'assunzione degli autisti. Se da una parte tali decisioni contribuiscono ad una maggiore esposizione finanziaria dell'azienda, dall'altra le permettono di non perdere tempo e controllo lungo il processo, acquisendo la totale fiducia del cliente.

L'ambito competitivo

L'azienda non ha scelto di specializzarsi su una particolare tipologia di clientela – come invece accade per alcuni grossi competitor nel settore del trasporto merci – bensì di rivolgersi a qualsiasi operatore.

5.3. Trend “omnichannel retailing”

In un mondo sempre più mobile, social e multicanale, cambiano le esigenze ed i comportamenti degli utenti mentre si creano nuove opportunità di interazione e relazione con i brand. La mossa decisiva pare, oggi, essere il modello *omnichannel*, in cui i confini tra fisico e digitale scompaiono ed al

cliente viene offerta un'esperienza integrata e coerente tra tutti i canali distributivi.

Tra i 46.000 partecipanti di uno studio condotto da Harvard Business Review (2017), solo il 7% ha effettuato acquisti esclusivamente online e il 20% solo in negozio. Il restante 73% ha fatto acquisti su più di un canale. Ancora più interessante notare come i consumatori "omnichannel" spendano di più negli acquisti in negozio. In media, coloro che hanno utilizzato più di 4 canali hanno speso il 9% in più in negozio rispetto a chi ha utilizzato un solo canale di vendita.

L'impatto attuale

Da Airbnb ad Amazon, Deliveroo e Alibaba, un numero crescente di brand sta ora ponendo maggiore enfasi sulla presenza fisica, sfruttando al massimo il digitale e i dati disponibili per migliorare l'esperienza dell'utente.

Nonostante lo shopping online sia sempre più popolare tra i consumatori, i negozi "brick-and-mortar" rimangono la prima scelta per molti.

Pertanto, è fondamentale che le aziende padroneggino sia i momenti online che offline del *consumer journey*, a fronte di una evoluzione continua del tradizionale "marketing funnel".

Gli insights per il futuro

Presto non saremo più in grado di delineare un confine tra design digitale e design fisico. Ciò avrà enormi implicazioni per organizzazioni e brand, sia in termini di strutturazione e coordinamento dei team dedicati ai singoli canali di vendita, sia in termini di sviluppo di prodotti, servizi ed esperienze.

Le organizzazioni dovranno adottare nuovi sistemi, strutture e strategie per ottimizzare le esperienze fisiche e digitali del consumatore.

A tal proposito, nuove competenze di progettazione fisica e digitale saranno necessarie, così come investimenti in tecnologie digitali abilitanti per garantire una customer experience unica su qualsiasi device assumeranno un ruolo strategico.

Sarà necessario per le aziende sviluppare contenuti di qualità in grado di emozionare, informare e in alcuni casi anche formare i propri utenti per ottenere e mantenere un engagement di valore.

Lanieri



Anno di avvio: 2014

Location: Biella, Piemonte

Lanieri nasce dall'idea di Simone Maggi e Riccardo Schiavotto di vendere online abbigliamento da uomo su misura. I due ingegneri hanno immaginato e realizzato un nuovo modo di vestire su misura, in grado di coniugare l'eccellenza sartoriale italiana all'innovazione di vendita digitale, rivoluzionando la tradizionale idea di servizio sartoriale e il mercato del made-to-measure.

Fondamentale per l'avvio dell'attività è stata la partnership con Reda, storico lanificio del Biellese incontrato alla "Start Cup Piemonte

e Valle d'Aosta" nel 2012, che ha visto in loro il canale per affacciarsi sul mondo digital ed entrare nel mercato B2C.

Ad oggi, Lanieri ha ricevuto un totale di 4,5 milioni di euro di finanziamento da un pool di lanifici del Biellese, capitanati proprio da Reda, che hanno creduto in loro e nella loro capacità di guardare al futuro.

Dall'avvio, Lanieri ha prima quadruplicato e poi raddoppiato il fatturato, con ordini e clienti in costante crescita. Per il prossimo triennio, l'obiettivo è l'internazionalizzazione, per aumentare la percentuale di ordini provenienti dall'estero ed entrare in nuovi mercati a maggior valore aggiunto (Stati Uniti in primis).

La strategia

Perché?

Per diventare il primo sarto personale digitale al mondo e offrire sul mercato del made-to-measure vestiti da uomo sartoriali Made in Italy.

L'idea era già presente sul mercato americano ma abbinato al concetto del Made in China e non all'eccellenza e alla qualità del prodotto italiano.

Dove?

Core business di Lanieri è l'abbigliamento maschile, di elevata qualità e a prezzi accessibili. L'offerta è partita dall'abbigliamento formale, aprendo gradualmente a capi informali con l'obiettivo di arrivare ad offrire sul mercato l'intero guardaroba maschile.

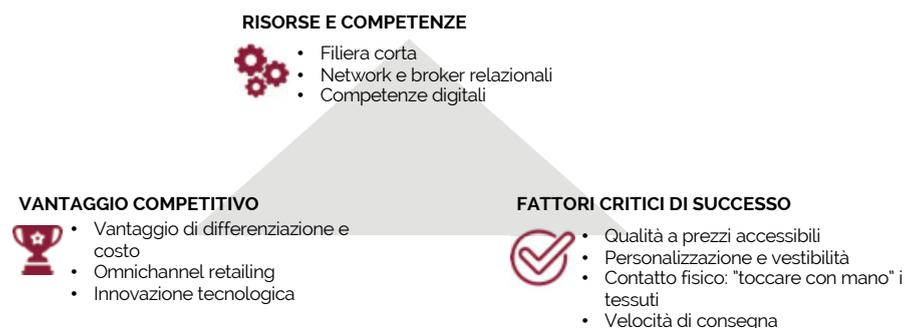
Ad oggi, hanno ricevuto almeno un ordine online da 57 Paesi al mondo.

Come?

Lanieri inizia la sua storia come azienda *pure digital* ma ben presto si rende conto che la presenza fisica era fondamentale per un brand emergente in questo settore e passa quindi ad una strategia *omnichannel* che coniuga l'ac-

quisto online all'acquisto offline in atelier. Ad oggi sono stati aperti atelier a Milano, Roma, Zurigo, Torino, Bologna, Parigi e Bruxelles.

Il business model



Quale struttura organizzativa? Quali risorse e competenze chiave?

• *Filiera corta*

A differenza della concorrenza, Lanieri ha deciso di esternalizzare a monte la produzione stipulando partnership con i migliori e più prestigiosi lanifici e produttori del territorio biellese e integrare i processi a valle. L'azienda ha anche deciso di adottare una filiera logistica "corta" in cui il rapporto con la produzione è diretto e senza intermediazioni. Recentemente, è stata integrata la produzione delle camicie a seguito di un aumento significativo dei volumi e dell'insorgere della necessità di velocizzare il processo.

• *Network e broker relazionali*

Con un background estraneo al mondo del tessile, i due founder di Lanieri hanno potuto avere accesso all'ecosistema imprenditoriale, alle competenze e alle risorse del distretto tessile biellese grazie alla partnership con Reda che ha svolto un fondamentale ruolo di broker relazionale. Grazie alla consolidata e storica presenza di Reda sul territorio, Lanieri ha potuto stipulare partnership produttive con le migliori firme del distretto tessile biellese, assicurando l'expertise e l'eccellenza del Made in Italy.

• *Competenze digitali*

Core competences di Lanieri sono le competenze digitali di cui il team dispone. Le competenze chiave che l'azienda ricerca, invece, nelle nuove risorse sono l'attitudine alla sperimentazione e alla ricerca, la flessibilità e l'open-mindedness.

Quali fattori critici di successo?

• *Qualità a prezzi accessibili*

Il cliente che si rivolge ad un servizio sartoriale su misura, in particolare chi è al suo primo acquisto, ricerca innanzitutto la superiorità dei tessuti ma dimostra una sensibilità al prezzo ancora molto forte.

- *Personalizzazione e vestibilità*

Lanieri permette al cliente di personalizzare il proprio capo di abbigliamento in più di 10 milioni di combinazioni possibili, tra tessuti, disegni, materiali e accessori, e una vestibilità eccellente grazie ad un configuratore 3D online.

- *Contatto fisico: “toccare con mano” i tessuti*

In un settore così tradizionalmente legato all’offline, il cliente ha ancora un forte bisogno di “toccare con mano” i tessuti e di poter contare su un supporto e contatto personale con il proprio sarto.

- *Velocità di consegna*

La velocità di consegna, così come la puntualità e la precisione, sono oggi fondamentali per il cliente di Lanieri che riesce ad essere il player made-to-measure più veloce presente sul mercato.

Quale vantaggio competitivo?

- *Mix di vantaggio di differenziazione e di costo*

Il vantaggio competitivo di Lanieri risiede nella capacità di offrire, oltre ad un prodotto di altissima qualità, un servizio altamente specializzato in cui il supporto al cliente è assicurato durante tutta il customer journey in un vero e proprio processo consulenziale. Il contenimento dei costi, ottenuto grazie alla scelta di pianificare una filiera “corta”, permette di offrire i propri abiti a prezzi accessibili e competitivi sul mercato, assicurando un risparmio che va dal 30 al 60% rispetto alla concorrenza.

- *Omnichannel retailing*

Nell’abbinare la presenza digitale a quella fisica, Lanieri è stata in grado di interconnettere i canali di vendita rendendoli perfettamente complementari tra loro. Vendita online e atelier entrano, infatti, a far parte di un ecosistema in cui si accompagna il cliente non solo verso l’acquisto finale ma anche negli acquisti successivi. In questo modo, Lanieri è riuscita ad aumentare la brand awareness e rendere il proprio cliente più confident verso l’intero processo d’acquisto.

- *Innovazione tecnologica*

La piattaforma online resta per Lanieri il fulcro del servizio. La progettazione dell’intera infrastruttura tecnologica è stata realizzata internamente e viene aggiornata di continuo per migliorare la user experience. Questo, se all’inizio ha innalzato i costi e reso l’avvio un pò più complesso, nel lungo periodo è diventato uno dei principali vantaggi competitivi. L’intero sistema, dialogando sia back-end che front-end, permette di ottenere grandi vantaggi in termini di ottimizzazione dei processi, riduzione costi, coordinamento e miglioramento del servizio.

Miele Italia



Anno di avvio: 1961

Location: S. Michele-Appiano (BZ),
Trentino-Alto Adige

ha mantenuto un ritmo di crescita costante sia in termini di fatturato che di dipendenti, arrivando oggi ad occupare più di 140 persone, grazie alla capacità di adeguare i prodotti della casa madre alle esigenze del mercato italiano, creando una gamma ad hoc in grado di soddisfare i bisogni dei propri segmenti di clientela, con un focus particolare sulla semplificazione della quotidianità dell'utente.

Lo sviluppo strategico di Miele Italia: quali direzioni e quali modalità?

L'azienda opera oggi nel mercato dell'elettrodomestico, in tre aree di business suddivise per tipologia di trade: kitchen retail, electrical retail e professional retail.

Le scelte strategiche dell'azienda hanno permesso negli anni una costante valorizzazione del brand grazie ad un'impostazione della struttura organizzativa che permette un continuo e proficuo allineamento strategico interno tra le funzioni, le diverse unità di business e i canali distributivi.

Le due unità di business Kitchen retail ed Electrical retail, che rappresentano per Miele Italia l'80% dell'intero business, vengono gestite quasi interamente attraverso personale diretto al fine di poter impostare e implementare la propria strategia di vendita e il proprio approccio al mercato e al consumatore. L'allineamento avviene attraverso due direttrici fondamentali: un continuo confronto strategico ed operativo tra le funzioni aziendali e la Direzione per la massimizzazione dei risultati, e una costante attenzione all'innovazione dei processi. La forte spinta ad abbattere i *silos* a tutti i livelli aziendali per favorire l'integrazione inter-funzionale è partita dal management fino a coinvolgere tutti i livelli dei collaboratori. Recentemente l'azienda ha avviato un progetto di formazione mirato a creare team di collaboratori dedicati alla mappatura e revisione dei processi inter-funzionali con lo scopo di creare innanzitutto consapevolezza sull'importanza della qualità e quindi identificare ostacoli o difficoltà di gestione e aree di miglioramento continuo attraverso processi più fluidi ed efficienti.

Un altro fattore di successo è l'adozione di una strategia di retailing “omnichannel” ovvero l'allineamento tra tutti i canali di vendita: diretti, fisici o digitali. La strategia si fonda a livello europeo sull'adesione ad una politica Distributiva Selettiva regolamentata attraverso un contratto europeo di reciproco impegno tra Miele e i suoi partner commerciali. Lo scopo in sintesi è la condivisione di una serie di attività e di requisiti che ciascun partner commerciale deve rispettare e mantenere nel tempo per poter essere un rivenditore Miele. Ciò ha consentito e consente all'azienda di posizionare i propri prodotti sul mercato in maniera perfettamente coordinata e coerente.

I percorsi di sviluppo

Miele Italia ha, negli ultimi anni, investito in un percorso sia di penetrazione che di sviluppo del proprio mercato.

Per quanto riguarda il primo, l'azienda ha investito nel rafforzamento della relazione con i clienti da lei già serviti nei canali B2B e B2C. Per le utenze professionali, l'azienda ha sviluppato un programma di formazione mirata e innovativa del personale di vendita del retailer (shop assistant), finalizzata non solo alla formazione sulle caratteristiche tecniche del prodotto ma anche a creare una maggior consapevolezza e capacità di proporre un prodotto ad alto valore. Per i privati, oltre agli investimenti in comunicazione integrata tra canali tradizionali (ad eccezione della televisione) e canali digital, l'azienda ha lavorato molto sulla *brand awareness* e sulla *brand identity* anche attraverso i punti vendita diretti dove ha potuto sperimentare un contatto più diretto e non intermediato col consumatore.

L'azienda, allo stesso tempo, ha anche intrapreso un percorso di sviluppo del mercato, estendendo l'offerta sia al segmento privati che alle utenze professionali attraverso un approccio commerciale in linea con le nuove esigenze del consumatore italiano. Esigenze che vengono accuratamente e approfonditamente analizzate al fine di essere sempre aggiornati sui recenti trend della domanda. Oggi, sul mercato di consumo dell'elettrodomestico vengono rilevati quattro macrotrend: tendenza all'acquisto di prodotti premium, attenzione alle performance del prodotto, necessità di connettività dei prodotti, e una crescente tendenza all'acquisto online. Lo sviluppo del mercato per Miele Italia non può che tenere conto di queste direttrici. Per quanto riguarda i percorsi di sviluppo del prodotto, Miele Italia ha investito sul concetto di “sistema prodotto” con l'obiettivo di rispondere proattivamente all'evoluzione delle esigenze del mercato, realizzando un'offerta di prodotto dotata di una semplicità di funzione d'uso in grado di soddisfare le richieste di ciascun cliente in maniera personalizzata. Lo sviluppo del prodotto avviene quindi completando l'offerta con prodotti “complementari” – quali gli accessori, i detersivi e i detergenti – e servizi di supporto e assistenza pre- e post-sales che vanno dalla consulenza personalizzata sull'acquisto e sui prodotti, ai servizi di manutenzione, sia al cliente privato che al cliente professional. In questo modo, l'azienda è in grado di creare per il proprio cliente un'offerta unica e differenziata che sposta l'attenzione del cliente dall'acquisto del prodotto all'esperienza che ne deriva.

Le modalità di sviluppo

Negli anni, Miele ha sviluppato le competenze e le risorse interne attraverso un programma di formazione continuo ed innovativo offerto a tutti i livelli aziendali, sia di tipo manageriale che di prodotto e processo. Qualche anno fa, l'azienda ha avviato un programma di formazione dedicata al top e middle management attraverso un percorso di team coaching con l'intento di creare consapevolezza organizzativa, ritenendo che solo attraverso una reale volontà di interscambio, solo attraverso una reale fiducia nel collega si possa creare una squadra che pensa e agisce per il bene dell'azienda.

In seguito, Miele ha cercato di valorizzare i talenti con un percorso volto a creare competenze manageriali. Ed infine ha lavorato con alcuni gruppi di collaboratori per sostenere un atteggiamento che viene definito "cliente-fornitore" per la revisione di tutti quei processi interni che devono essere ottimizzati. Tutto ciò sta contribuendo a creare un clima positivo che favorisce il feedback tangibile e trasparente.

A misurazione del clima aziendale Miele Italia, su input di Casa Madre, promuove al suo interno una survey anonima molto dettagliata, con lo scopo di acquisire consapevolezza del coinvolgimento dei dipendenti, la loro fiducia nell'azienda e nel management che la dirige. L'azienda è fortemente convinta che l'ascolto, la capacità di creare relazioni e mantenere informati i collaboratori sia il presupposto fondamentale per il successo.

La strategia competitiva di Miele Italia: come compete l'azienda sul proprio mercato?

Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo di Miele Italia è di pura differenziazione. L'azienda da sempre offre sul mercato un prodotto premium in accordo con la vision "be the world's most trusted and desirable premium brand". Il vantaggio competitivo si basa sull'offrire un prodotto che è parte di un sistema completo e personalizzato che segue il cliente in ogni fase della customer experience e risponde ai suoi bisogni. L'azienda ha focalizzato il suo vantaggio competitivo sulla costruzione di prodotti che assicurano al cliente non più solo una durata ventennale ma soprattutto il mantenimento dell'efficienza, delle funzionalità e delle performance energetiche per lo stesso arco di tempo.

L'ambito competitivo

Miele opera nel settore degli elettrodomestici da 120 anni con una competenza e un know-how provenienti dal settore professionale per il quale produce, ad esempio, schede elettroniche per lavastoviglie, per ferri chirurgici o per alambicchi dei laboratori di analisi. Tali competenze hanno permesso lo sviluppo di prodotti per il settore domestico che vanno dai prodotti per la cura di biancheria e pavimento ai prodotti per la cottura, lavaggio stoviglie e conservazione dei cibi. Al fine di offrire un sistema prodotto, Miele completa la sua offerta con prodotti specifici per la detergenza che garantiscono al cliente un risultato completo.

All'interno dei settori, l'azienda serve due principali segmenti di mercato: il

segmento dei privati e il segmento professional. Nel primo rientrano diverse tipologie di cliente con nuove esigenze – persone single, sportive, famiglie allargate – nel secondo diversi settori di business tra cui l’ho.re.ca, la sanità, le applicazioni self-service, i servizi artigiani e i laboratori industriali e universitari.

Per quanto riguarda la distribuzione, Miele ha investito nel canale digital ma di recente ha anche affiancato alla vendita indiretta tre punti vendita diretti (Milano, Bolzano e Torino) per migliorare la *user experience*, sperimentare e studiare in maniera diretta l’evoluzione delle esigenze del cliente italiano.

5.4. Trend “Human 4.0”

Mentre l’augmented reality, l’artificial intelligence, la blockchain e altre tecnologie cognitive supportate dall’Internet of Things (IoT) guadagnano popolarità e assumono un ruolo sempre più attivo nella nostra vita quotidiana, il confine tra l’uomo e la macchina continua ad offuscarsi. Le interfacce diventeranno sempre più intuitive e consentiranno agli utenti di andare oltre gli schermi, creando un mondo in cui i nostri corpi interagiranno con prodotti *wearable* e ambienti *smart*, aumentando le capacità umane.

Secondo Business Intelligence (2018), l’8% dei possessori di “smart speakers” ha utilizzato il comando vocale per acquistare, trasferire denaro o pagare una bolletta e prevede che il numero salirà al 31% entro il 2020; secondo Mordor Intelligence (2019), il mercato globale del “Human enhancement” dovrebbe crescere con un CAGR del 38%, durante il periodo 2018-2023.

L’impatto attuale

La quarta rivoluzione industriale in corso sta facendo emergere non solo l’Industry 4.0 ma anche l’esigenza di creare un Ecosystem 4.0 per poter funzionare efficacemente. Non solo imprese, ma anche organizzazioni, lavoratori, associazioni, università e attori pubblici dovranno rispondere alle sfide più recenti ed essere in grado di sviluppare nuove possibilità di interazione uomo, macchina e tecnologia.

È il momento di soffermarsi non soltanto sulle innovazioni legate alla digitalizzazione e all’automazione di processi e strutture per migliorare la produttività delle imprese, ma anche sulle nuove esigenze del consumatore che ricerca nuove modalità di interfacciarsi con prodotti e servizi.

Gli insights per il futuro

Le recenti violazioni della sicurezza di piattaforme come Facebook e Uber hanno messo in discussione la fiducia del pubblico, suscitando paure e minacce in merito all’autonomia, all’identità, alla sicurezza e alla privacy degli utenti. Le organizzazioni dovranno garantire la trasparenza, l’eticità e l’imparzialità delle loro interfacce e dei loro algoritmi, per cercare di attenuare il potenziale impatto negativo della tecnologia. Poiché le interazioni con gli utenti evolvono da un uso sporadico a esperienze sistematiche e connesse tra di loro, le organizzazioni dovranno creare nuovi servizi profondamente integrati con il mondo fisico.

Next Industries



Anno di avvio: 2014

Location: Milano, Lombardia

L'azienda ha già lavorato con clienti sia nazionali, come SNAM Rete Gas, Enel, A2A Smart City, E-Distribuzione, che internazionali in Svezia (Norconsult) e Francia ed ha un proprio distributore worldwide con sede in USA.

Nel 2018 ha raggiunto l'obiettivo di certificarsi ISO:9001.

Per il prossimo triennio, l'obiettivo è continuare a crescere lavorando in particolare sull'attività di comunicazione e di networking attraverso il cluster Smart Cities and Communities della Lombardia, di cui fa parte dal 2017.

La strategia

Perché?

Per aggiungere valore alla tecnologia, offrendo prodotti innovativi nel rispetto della terra: dispositivi wireless, a basso consumo e di piccole dimensioni per una gestione ottimale delle Smart cities, le "città connesse".

L'obiettivo è quello di trasformare le città in cui viviamo in modo che creino un valore aggiunto per le persone, soprattutto in termini di produzione di energia, sicurezza sul lavoro e monitoraggio strutturale.

Dove?

Next Industries progetta data loggers, gateway e sensori IoT con connessione wireless e offre servizi di progettazione, prototipazione di consulenza e ingegnerizzazione in ambito embedded. Sia i prodotti che i servizi offerti hanno applicazioni in diversi mercati, quali il geotecnico, l'energetico e l'ambientale. L'azienda lavora sia con il mercato nazionale che europeo.

Next Industries, Internet of Everything Sensors, nasce nel 2014 con l'obiettivo di "connettere il mondo reale" ovvero portare i segnali analogici del mondo fisico nel mondo digitale.

L'azienda approda sul mercato B2B offrendo un proprio sistema di monitoraggio IoT, specificatamente pensato e realizzato per applicazioni strutturali ed esigenze di monitoraggio geotecniche. Nel corso dell'attività, la gamma dell'offerta è stata poi ampliata, rendendo il prodotto di partenza "universale", estendendone cioè le possibili applicazioni industriali.

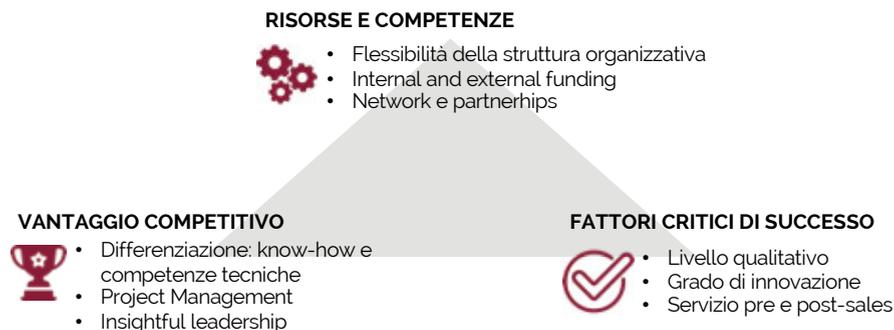
Nel 2017, Next Industries è entrata anche nel mercato B2C, lanciando THE TACTIGON, una linea wearable per gesture e motion control programmabile con IDE Arduino.

Come?

Next Industries realizza i propri prodotti attraverso un processo completamente internalizzato che va dalla fase di engineering – fondamentale per un settore a così elevato contenuto di innovazione tecnologica – al lancio sul mercato.

Next offre anche servizi di supporto al cliente, nella fase pre acquisto – di scelta o di co-progettazione della tecnologia – e nella fase post acquisto per la gestione dell'apparecchiatura.

Il business model



Quale struttura organizzativa? Quali risorse e competenze chiave?

• *Flessibilità della struttura organizzativa*

Il team di Next Industries è attualmente composto da 6 persone, ognuno con competenze e ruoli ben definiti e precedenti esperienze nel campo del rilevamento vibrazioni per grandi sistemi di monitoraggio strutturale.

La capacità di comunicazione e l'allineamento di visione tra i membri del team rendono la struttura organizzativa snella e flessibile.

• *Internal and external funding*

Ad oggi, Next Industries ha finanziato le proprie attività sia con capitali propri sia attraverso le proprie attività di business a livello nazionale ed internazionale.

Per la realizzazione dell'ultimo prodotto – arrivato al terzo prototipo e quindi pronto per la produzione – l'azienda ha in programma di ricorrere al crowdfunding per la raccolta fondi.

• *Network e partnerships*

Per il business in cui si inserisce, Next Industries ha fin da subito avuto la necessità di attivare ed instaurare più contatti e relazioni possibili con i diversi attori del proprio ecosistema.

A tal fine, l'azienda ha deciso di diventare socio del Cluster Tecnologico Lombardo Smart Cities and Communities. L'obiettivo è quello di aprire nel modo più veloce e diretto possibile nuovi contatti con i grossi nomi del settore, per farsi conoscere e far conoscere i propri prodotti.

Quali fattori critici di successo?

- *Livello qualitativo*

L'impresa si pone da sempre l'obiettivo di assicurare al cliente un elevato livello di qualità delle proprie forniture e dei propri servizi, sia in termini di conformità dei prodotti che di rispetto dei tempi di consegna. Entrambi risultano infatti due aspetti fondamentali per la soddisfazione del consumatore e la riuscita del progetto.

- *Grado di innovazione*

L'impresa svolge un'attività di ricerca continua per poter offrire sul mercato prodotti ad altissimo contenuto di innovazione tecnologica. I prodotti sviluppati, o attualmente in fase di prototipazione, sono stati interamente progettati e sviluppati internamente all'azienda grazie al know-how e alle competenze di cui già disponeva il team e dedicando moltissimo tempo alla ricerca.

- *Servizio pre e post-sales*

Per una realtà piccola come quella di Next Industries, risulta fondamentale saper offrire un servizio pre e post-sales al proprio cliente per far emergere le capacità tecnico/organizzative dello staff nel guidarlo verso la giusta soluzione e ingegnerizzazione del prodotto. La soddisfazione dei clienti, con riferimento non solo ai prodotti ma anche ai servizi forniti, resta un obiettivo primario per la startup.

Quale vantaggio competitivo?

- *Differenziazione: know-how e competenze tecniche*

Next industries può contare su un team di professionisti che, grazie all'expertise maturata in precedenti esperienze professionali, hanno sviluppato un know-how ed un livello di competenze tecniche molto elevati e che ha permesso fino ad oggi di poter competere con successo in un mercato altamente competitivo e concentrato nelle mani di imprese per lo più di grandi dimensioni.

- *Project management*

La struttura organizzativa di Next Industries, snella e flessibile, permette al team di gestire i progetti e le complessità in maniera veloce e dinamica.

Spesso una gestione di questo tipo non è possibile per le imprese di più grandi dimensioni a causa di una maggiore complessità organizzativa e di coordinamento. Next Industries è invece in grado di gestire e controllare ogni fase dei progetti, e di offrire allo stesso tempo un servizio di consulenza al proprio cliente.

Il Project Management permette a Next Industries anche un'efficace capacità di problem solving che nella fase di ricerca e prototipazione dei prodotti risulta fondamentale per poter sopravvivere sul mercato.

- *Insightful leadership*

Sin dal lancio, Next Industries ha potuto contare sulla leadership visionaria e creativa del suo founder e CEO, Massimiliano Bellino, di cui tutto il team beneficia per il raggiungimento degli obiettivi e l'impostazione delle attività future.

Mondadori Education

Il Libro Digitale si trasforma

MEBOOK DIVENTA HUB LIBRO

Le app di Mondadori Education cambiano nome e veste grafica, ma mantengono le funzionalità di sempre.



Anno di avvio: 1988

Location: Milano, Lombardia

La direzione editoriale si articola a sua volta in diverse aree di responsabilità, ciascuna delle quali dedicate a segmenti scolastici (primaria, scuola secondaria di primo grado, scuola secondaria di secondo grado, università) e domini disciplinari (umanistico, scientifico, linguistico, tecnico-scientifico, economico-giuridico).

Di recente, grande attenzione è stata dedicata alla trasformazione digitale con la produzione di testi e contenuti digitali e con il lancio di HUB Scuola, la più grande piattaforma italiana per la didattica digitale, per rispondere alle esigenze di una scuola sempre più collaborativa ed inclusiva.

Lo sviluppo strategico di Mondadori Education: quali direzioni e quali modalità?

Negli anni, Mondadori Education ha mantenuto una chiara focalizzazione sul proprio *core business* legato alla formazione e all'educazione. In tale ambito, l'azienda propone un'offerta editoriale completa che copre tutti gli ordini di insegnamento attraverso dodici brand di proprietà, tra cui A. Mondadori Scuola, C. Signorelli Scuola, Einaudi Scuola, Le Monnier Scuola, e tramite la distribuzione del brand Macmillan Education.

Negli ultimi anni, l'azienda ha deciso di focalizzare gli investimenti e la produzione in quei segmenti che in periodi recenti presentavano i più alti volumi di vendita. È stata quindi bilanciata l'offerta – che pendeva a favore della scuola secondaria di secondo grado – verso prodotti e servizi per la scuola secondaria di primo grado e verso prodotti e servizi per i licei nel segmento della scuola secondaria di secondo grado. Grazie a tale indirizzo strategico, l'azienda ha registrato una significativa crescita di redditività e un incremento del 20% nelle adozioni dei propri testi in questi segmenti.

I percorsi di sviluppo

Mondadori Education ha consolidato nel tempo le relazioni con gli insegnanti scolastici attraverso una rete di 150 agenzie di “propagandisti”, responsabili della promozione e adozione dei testi presso le scuole nazionali. Con l’evoluzione dell’offerta – sempre più digitale – e delle esigenze del personale scolastico – spesso rappresentato da insegnanti di nuova generazione, molto più attenti alla professionalità e alla qualità del prodotto che in passato – Mondadori Education ha investito molto nella loro formazione, soprattutto per quanto riguarda l’aggiornamento professionale e manageriale. Di strategica importanza, non risulta più solo la capacità dei propagandisti di instaurare e mantenere nel tempo relazioni con gli insegnanti basate sulla fiducia, ma anche e soprattutto una loro preparazione professionale che consenta di presentare in modo adeguato le novità legate a contenuti, metodologie ed esigenze di apprendimento.

Negli ultimi anni, Mondadori Education ha intrapreso un percorso di sviluppo dei prodotti basata, in particolare, sull’introduzione di un’offerta digitale che si compone di nuovi strumenti e soluzioni per sviluppare e potenziare la didattica tradizionale.

Varie le iniziative che sono state lanciate sul mercato, tra cui HUB Scuola, una piattaforma digitale, sviluppata in collaborazione con Rizzoli Education, che raccoglie contenuti e servizi per espandere i percorsi di apprendimento e favorire una didattica collaborativa; e HUB Smart, un’applicazione mobile che permette allo studente di accedere ai video del libro di testo, rendendo l’apprendimento sempre più interattivo.

Le modalità di sviluppo

L’implementazione delle strategie di sviluppo del prodotto e di penetrazione del mercato è stata possibile grazie a due asset aziendali creati ad hoc dall’azienda. Per quanto riguarda lo sviluppo del prodotto, è stata creata una redazione dedicata esclusivamente alla progettazione dei contenuti digitali integrativi, sviluppando quindi le competenze e le conoscenze necessarie per sostenere la trasformazione digitale dell’offerta. Per la penetrazione del mercato, l’azienda ha invece investito nella creazione di un team interno, composto da diversi attori della filiera editoriale quali redattori, propagandisti, insegnanti e società che si occupano di test di mercato, dedicato all’analisi dei trend. In questo modo, Mondadori Education riuscirà a comprendere le dinamiche e l’evoluzione delle esigenze, sia degli insegnanti che degli studenti.

La strategia competitiva di Mondadori Education: come compete l’azienda sul proprio mercato?

Il vantaggio competitivo

Il mercato italiano dell’editoria scolastica e della formazione presenta un numero significativo di operatori dalle eccellenti capacità compe-

titive. La strategia di focalizzazione, nel caso di Mondadori Education, è stata nel tempo perseguita cercando di differenziarsi dai competitor in termini di qualità elevata dei prodotti e servizi offerti. In particolare, il lavoro svolto nella ricerca delle nuove esigenze del mercato e nelle relazioni con autori italiani di fama internazionale ha potenziato le capacità dell'impresa di lanciare sul mercato prodotti che possano "fare la differenza", attraverso innovazioni di prodotto o cogliendo esigenze ancora non soddisfatte.

Differenziarsi non ha però significato trascurare la rilevanza dei costi, soprattutto per quanto riguarda la fase di distribuzione. Da questo punto di vista, l'azienda ha abbandonato di recente un modello di distribuzione periferica tradizionale che prevedeva la distribuzione dei prodotti dal magazzino centrale verso tutti i depositi periferici in volumi definiti sulla base di calcoli previsionali di vendita. Oggi, Mondadori Education ha invece adottato un modello basato su "drop point", ossia dei punti di raccolta – più o meno localizzati nelle stesse zone geografiche e in egual numero – verso cui vengono spediti solo i prodotti già venduti e pronti per essere commercializzati. L'ingresso nel mercato di operatori quali Amazon, la crescita della GDO e, al contrario, il crollo delle vendite nelle librerie, rendevano infatti sempre più difficili i calcoli previsionali delle vendite effettuate da ciascun deposito periferico.

In questo modo, Mondadori Education ha reso più efficiente la distribuzione, con un conseguente contenimento dei costi.

L'ambito competitivo

Mondadori Education opera oggi nel settore dell'editoria scolastica. Recentemente è anche entrata nel settore della formazione professionale, in quanto ente accreditato dal MIUR per la formazione del personale scolastico. La casa editrice offre percorsi formativi, anche personalizzabili, organizzati in seminari, convegni, webinar ed eventi pensati per rispondere alle esigenze degli insegnanti per l'aggiornamento in diversi ambiti, come i nuovi ambienti per l'apprendimento digitale, le competenze e l'inclusione scolastica.

La casa editrice è presente nel settore dell'editoria scolastica su una numerosità di segmenti che copre l'intero ordinamento scolastico, dalla scuola primaria all'università, e il segmento dell'"italiano per stranieri". Su ciascun segmento è presente con un'offerta completa che segue gli sviluppi normativi e i trend del mercato, sia trasversali che specifici di ciascuna area disciplinare.

Per quanto riguarda i canali distributivi, Mondadori Education è entrata nel canale digital con il lancio di HUB Scuola, la piattaforma digitale su cui studenti e docenti possono acquistare, gestire ed accedere a contenuti e strumenti digitali di vario tipo.

5.5. Trend “digital organization”

In tutti i settori le aziende tradizionali stanno affrontando o si accingono ad affrontare un percorso di trasformazione digitale che non si limita semplicemente alla “digitalizzazione” dei processi esistenti e/o al portare online il vecchio modello di business. I cambiamenti indotti dal digitale nella società, nei comportamenti d’acquisto, nei modelli competitivi, richiedono alle aziende di ripensare e innovare in maniera sostanziale i propri modelli di business.

Un nuovo rapporto del Digital Transformation Institute di Capgemini (2018) rivela che l’industria manifatturiera globale potrebbe aspettarsi di vedere un aumento del fatturato a valore aggiunto da \$519 a \$685 miliardi entro il 2020 grazie allo sviluppo e la vendita di *smart e connected devices*.

L’impatto attuale

A prescindere dalle specificità settoriali, emerge un *pattern* comune a tutte le digital organization circa le leve organizzative che stanno attivando.

In particolare, le imprese stanno implementando modelli di business orientati ai risultati per i clienti, stanno espandendo i confini del proprio business oltre i segmenti di clientela e mercato tradizionali, e stanno creando prodotti e servizi sempre più digitalizzati.

La concorrenza si gioca a livello di ecosistema e non più di singole imprese: si ha oggi una *shared economy* in cui le imprese possono far leva sulle proprie risorse scarse grazie alla possibilità di accedere alle risorse di altre imprese.

Gli insights per il futuro

Nei prossimi anni, sempre più imprese abbandoneranno il tipico modello “technology first” per adottare invece un modello “customer first”.

Il rapporto Digital Means Business pubblicato di recente da Dimension Data (2019) ha rilevato che il 72% delle organizzazioni ritiene il miglioramento dell’esperienza dei propri clienti il più importante vantaggio della trasformazione digitale.

Le digital organization affronteranno un processo di trasformazione che partirà dalla comprensione delle esigenze dei propri clienti attraverso l’analisi dei dati disponibili per poter sviluppare prodotti e servizi ad esse allineati. Solo dopo questo primo fondamentale passaggio, procederanno con l’implementazione delle tecnologie abilitanti.

PickMeApp



Anno di avvio: 2015

Location: Potenza, Basilicata

PickMeApp, mobilità per tutta la famiglia, nasce a Potenza nel 2015 da un'idea di Luciana De Fino, laureata Bocconi con precedenti esperienze professionali nel mondo aziendale e della consulenza, con la collaborazione del suo amico Michele Franzese, imprenditore seriale che da vent'anni sostiene startup, aziende e istituzioni nella definizione di strategie di marketing e comunicazione.

PickMeApp nasce dalla consapevolezza che “il movimento è il più grande indice di libertà personale”. La startup ha quindi ideato e creato un sistema di smart mobility rivolto a

tutte le persone molto impegnate o prive di autonomia – in primis, bambini, anziani o disabili – per aiutarle nei propri spostamenti quotidiani o quelli di figli e parenti, garantendone la tracciabilità continua.

Ad oggi, ha ricevuto il primo round di finanziamento equity da venture capitalist e business angel, è stata riconosciuta tra le 200 idee più innovative del bando europeo Frontiers City, e ha vinto il premio StartCup Basilicata e il premio Smau.

Nata a Potenza, dove la soluzione è stata sperimentata e calibrata, oggi è presente anche a Salerno e punta per il prossimo anno all'ingresso in altre tre città italiane. Per i prossimi tre anni, l'obiettivo è la scalabilità internazionale e l'incremento della valutazione dell'azienda.

La strategia

Perché?

Per rivoluzionare il trasporto urbano con una soluzione di mobilità intelligente, flessibile e personalizzata per le smart cities del futuro, in cui l'obiettivo sarà di fare in modo che la città si adatti al bisogno del cittadino e fornisca servizi dove e quando richiesto. PickMeApp favorisce l'inclusione sociale soprattutto di bambini e anziani permettendo loro di accedere ai servizi della comunità, e al tempo stesso migliora il *work-life balance* di genitori e parenti.

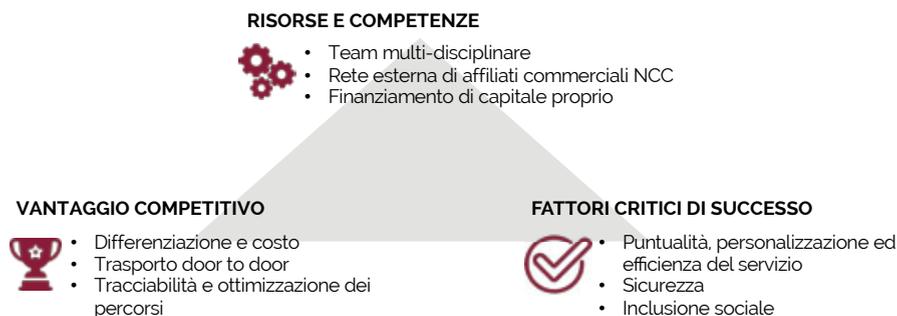
Dove?

PickMeApp opera nel mercato della mobilità urbana “a chiamata”, nel settore degli ITS – Intelligent Transport System, offrendo una soluzione software che trasforma auto e bus in una rete interconnessa per il trasporto urbano dei cittadini. Nasce per operare nei comuni di piccole dimensioni dove l'inefficienza del trasporto pubblico a volte complica gli spostamenti dei cittadini.

Come?

Creando una piattaforma software di incontro tra domanda (utente) ed offerta (driver) basata su un algoritmo intelligente che consente di ottimizzare prenotazioni e percorsi. Un'app viene messa a disposizione sia dell'utente per prenotare e pagare le corse, sia del driver per gestire i percorsi con orari e indirizzi di pickup e delivery dei passeggeri. Un software gestionale di back-end permette poi all'operation manager e al driver di monitorare tutti gli ordini effettuati tramite l'app.

Il business model



Quale struttura organizzativa? Quali risorse e competenze chiave?

• *Team multidisciplinare*

Il team di PickMeApp si compone di diverse competenze e professionalità che hanno collaborato in maniera sinergica sin dalle prime fasi di definizione del business model. L'obiettivo era quello di risolvere le eventuali criticità, studiare le opportunità e potenzialità del business e creare maggior valore economico e sociale per tutti gli stakeholders.

• *Modello innovativo di affiliazione commerciale*

La commercializzazione avviene attraverso un sistema di affiliazione commerciale che si basa su una rete diretta e una rete indiretta di partner. Gli affiliati possono essere aziende locali pubbliche e private, municipalità e pubbliche amministrazioni. PickMeApp concede loro l'utilizzo in licensing della piattaforma software (app e sistema), del software di ottimizzazione dei percorsi, trasferisce le attrezzature tecnologiche abilitanti e il know-how, oltre a servizi di reportistica e di customer care, comunicazione e marketing. Tale sistema fornisce alla startup l'elevato livello di scalabilità e replicabilità sia nazionale che internazionale che la caratterizza.

Quali fattori critici di successo?

• *Personalizzazione del servizio*

L'utente che si rivolge a PickMeApp ha innanzitutto la necessità di poter definire e personalizzare i propri punti e tempi di prelievo e destinazione e quindi di poter fruire di un servizio perfettamente door to door.

- *Puntualità ed efficienza*

Il software gestionale back-end, collegato sia all'app mobile che all'algoritmo centrale di ottimizzazione dei percorsi, permette il monitoraggio costante degli orari di check in e check out dei passeggeri, verificando così se sono in linea con quelli di prelievo e destinazione o se si sono verificati anticipi o ritardi. Questo aumenta il livello di efficienza ed assicura la puntualità del servizio.

- *Sicurezza ed inclusione sociale*

Il cliente di PickMeApp è spesso un utente che ha bisogno di gestire gli spostamenti familiari e che prenota il servizio per bambini compresi tra i 6 e i 17 anni, impegnati in attività extra-scolastiche, sportive o di altro genere, e per genitori o parenti anziani e/o con mobilità ridotta. La sicurezza è quindi un elemento fondamentale che deve essere assicurato al cliente per far sì che non solo acquisti il servizio la prima volta, ma lo riacquisti anche le volte successive e lo consigli ad amici e parenti. Inoltre, grazie a PickMeApp gli utenti considerati parte delle fasce più deboli della popolazione – anziani e disabili – possono riacquistare il diritto e la libertà di accedere ai servizi e alle opportunità offerte dalla comunità in un'ottica di maggior inclusione sociale e di miglioramento del welfare.

Quale vantaggio competitivo?

- *Differenziazione e costo*

PickMeApp è first mover nel mercato nazionale della mobilità a chiamata, collocandosi tra il trasporto pubblico locale ed il servizio taxi. Il grado di flessibilità e il livello di completezza e di personalizzazione del servizio la differenzia dai competitor del mercato in maniera significativa. Inoltre, l'attenzione ai costi permette alla startup di mantenere un pricing competitivo ed accessibile, anche attraverso pacchetti di scontistica per gli utenti più affezionati.

- *Tracciabilità dei percorsi*

PickMeApp offre un servizio door to door come i taxi o gli operatori DRT (Demand Response Transport) ma con un livello di sicurezza maggiore. La tecnologia e i dispositivi GPS di tracking (braccialetti R-FID) permettono ai parenti, oltre a verificare eventuali ritardi, di localizzare e seguire il percorso degli utenti per tutto il tempo di permanenza a bordo del mezzo.

- *Ottimizzazione dei percorsi*

L'algoritmo di ottimizzazione dei percorsi consente, sulla base delle prenotazioni ricevute, di ottimizzare il percorso dei mezzi connessi, per poter trasportare più utenti contemporaneamente. Il software aggiorna e rielabora il percorso nel caso di prenotazioni aggiuntive o cancellazioni. Esso restituisce anche un'importante reportistica per ciò che concerne le ore di guida di ciascun driver, i chilometri percorsi ed i costi sostenuti. In questo modo il servizio offre un percorso collettivo che ottimizza anche la gestione dei costi della startup.

Beta 80 Group



BETA 80 GROUP

Anno di avvio: 1986

Location: Milano, Lombardia

Beta 80 Group nasce nel 1986 dall'idea di un gruppo di amici, quando erano ancora studenti di ingegneria elettronica al Politecnico di Milano, di cogliere le opportunità che un mercato in forte sviluppo come quello dell'IT, stava creando in quegli anni.

Il progetto si concentra inizialmente nell'ambito ICT, nello sviluppo di software, ma viene ben presto esteso anche ai settori della *public emergency* e della logistica.

L'azienda è oggi riconosciuta a livello nazionale ed internazionale come uno dei player di riferimento del mercato – in particolare nelle aree dell'*e-emergency* e della gestione dei magazzini – a livello non solo nazionale ma anche internazionale.

Beta 80 è cresciuta costantemente negli anni, sia in termini di addetti che di fatturato, arrivando oggi a contare circa 550 persone e avviandosi a superare i 50 milioni di fatturato, ed è annoverata tra le Top 100 aziende dell'ICT in Italia.

Lo sviluppo strategico di Beta 80: quali direzioni e quali modalità?

Beta 80 opera nel mercato dell'IT, in tre aree di business: *ICT solutions*, per supportare i clienti nella Digital Transformation; *Public Emergency and Crisis Management*, dedicata allo sviluppo di soluzioni per le centrali operative delle emergenze, in ambito pubblico e da poco anche privato; *Supply Chain and Warehouse Management*, per la gestione di magazzini presidiati e automatici.

A ciascuna di queste aree corrisponde una Business Unit (BU) focalizzata sullo specifico ambito di offerta, e ad esse si affianca, trasversalmente, un'area dedicata allo sviluppo internazionale. Ogni BU ha una propria organizzazione, con un responsabile di riferimento, anche se viene data molta importanza alla capacità di condivisione e contaminazione quali fonti principali dell'innovazione.

L'azienda da sempre ha una *vision* di lungo periodo, che si fonda sul raggiungimento di determinati obiettivi più che su una logica di mero profitto, per far sì che il progetto possa durare nel tempo – anche oltre i suoi stessi fondatori – evolvendo e trasformando la realtà in cui si inserisce.

Si possono riconoscere alcuni fattori chiave per la crescita di Beta 80 negli anni. Innanzitutto, l'aver mantenuto un modello culturale basato sul *confronto*, sia interno con i collaboratori che esterno verso altre imprese,

manager ed imprenditori del settore, per poter fare *intelligence* in maniera spesso informale ma sistematica. Un secondo elemento principale si collega alla scelta strategica del separare la proprietà dalla gestione, favorendo l'ingresso in azienda di manager di consolidata esperienza o valorizzando le competenze di chi già presente, assegnando loro posizioni di top management. Infine, l'aver identificato da subito – a pochi anni dalla fondazione – delle specifiche aree di business e tecnologie su cui investire, specializzandosi e ponendosi degli obiettivi ben precisi di leadership per il futuro.

I percorsi di sviluppo

Beta 80 ha adottato strategie di penetrazione del mercato sia lavorando sull'aumento della qualità e del livello innovativo dei servizi offerti sul mercato, sia consolidando le relazioni con i propri clienti.

A dimostrazione dell'efficacia di tali strategie, si nota come il tasso di fidelizzazione dei clienti sia molto alto in ciascuna delle tre BU: nell'area Emergency, Beta 80 non ha mai perso un cliente in 25 anni di attività; nella logistica solo il 2/3%; nell'ICT circa il 70% sono loro clienti da più di 10 anni. L'azienda ha inoltre adottato una strategia di focalizzazione sui clienti, restringendo il portafoglio su quelli più interessanti in termini di ambito di intervento.

La consapevolezza del dover assicurare al cliente un supporto ravvicinato in ogni fase del processo e la necessità di presidiare diverse aree, hanno portato Beta 80 ad entrare in diversi mercati geografici sia in Italia che all'estero. Oggi, l'headquarter di Beta 80 è a Milano e ha cinque sedi in Italia a Roma, Benevento, Varese, Mantova e Udine. Per quanto riguarda l'estero, l'azienda ha iniziato a valutare processi di espansione geografica circa sette anni fa negli ambiti della *Public Emergency*, principalmente in Europa dove è tra le prime 4/5 aziende nel settore e leader in Italia, e della *Supply Chain and Warehouse Management*, per la quale ha lavorato con alcune aziende multinazionali non soltanto in Europa (Francia, Germania, UK, Olanda, Bosnia, Svizzera), ma anche oltreoceano, soprattutto in Messico e Brasile.

L'innovazione è sicuramente uno dei pilastri fondamentali della strategia aziendale di Beta 80, nella consapevolezza che in un settore dinamico come quello dell'IT, l'evoluzione continua è la chiave per la crescita. Questo ha portato alla creazione di specifiche aree destinate alla R&S interna a ciascuna delle tre BU investendo risorse non solo umane ma anche economiche davvero significative: la BU *Supply Chain and Warehouse Management* investe circa il 6/7% del fatturato mentre l'area *Emergency* addirittura il 15% con un team dedicato di una trentina di persone. Per quanto riguarda la BU *ICT Solutions* è più difficile quantificare l'investimento dal momento che la

ricerca non viene proiettata tanto nello sviluppo di servizi e prodotti quanto nello studio del mercato e delle tecnologie emergenti su cui investire per anticipare i competitor.

A pochi anni dalla sua fondazione, l'azienda ha scelto di intraprendere due percorsi di diversificazione, sviluppando nuovi prodotti e servizi per i settori della Public Emergency e della logistica.

Le modalità di sviluppo

Ad oggi, Beta 80 ha sostenuto la crescita esclusivamente con risorse proprie. Nel rispetto della *vision* di lunga durata e sviluppo nel tempo che da sempre guida le scelte strategiche ed operative dell'azienda, Beta 80 ha sostenuto il proprio sviluppo reinvestendo sempre al 100% gli utili di esercizio, ed evitando invece azioni speculative. L'aver avuto una posizione finanziaria solida ed un ottimo patrimonio ha sicuramente aiutato molto l'azienda negli anni; soprattutto nei momenti di crisi economica congiunturale quando l'erogazione di risorse finanziarie alle imprese viene ridotta al minimo, Beta 80 è sempre stata in grado di sostenere autonomamente la propria crescita.

A tal fine, l'azienda investe molto anche nella formazione del personale. Di recente ha creato una academy aperta al pubblico esterno per favorire l'attrazione di giovani laureati (non solo nelle discipline scientifiche), cercando poi di trattenere i più capaci. In tal modo, l'azienda riesce anche a lavorare sul proprio brand e ad aumentare le possibilità di attrarre i talenti; tema quest'ultimo sul quale sono in costante competizione con i *big player* del mercato, quali Accenture o IBM, con brand molto più forti e riconosciuti globalmente.

Per quanto riguarda lo sviluppo per linee esterne, Beta 80 ha investito in alcune mirate acquisizioni sul mercato italiano con obiettivi di sviluppo ben precisi.

La prima ha visto l'acquisizione di una piccola realtà nel mondo delle telecomunicazioni con l'obiettivo di poterne assorbire alcune competenze ed expertise che a Beta 80 mancavano.

Recentemente, l'azienda ha proceduto con un'acquisizione focalizzata sulla tematica della UX (User Experience), acquisendo lo spin-off di un'altra azienda per assorbirne la capacità di generare applicazioni con alto tasso di usabilità.

Infine, Beta 80 ha acquisito una piccola *branch* di AgustaWestland (oggi parte di Leonardo nella divisione elicotteri), loro competitor nel settore della Public Safety. L'acquisizione le ha permesso di presidiare alcune regioni italiane su cui facevano particolare fatica ad entrare, e ad acquisire la credibilità agli occhi del cliente circa il mirare all'espansione sull'intero territorio nazionale. Quest'ultima scelta, le ha permesso in breve tempo di passare da una quota di mercato del 30% ad una quota del 70%, acquisendo la leadership del mercato italiano.

Risulta evidente come tali scelte di sviluppo esterno non comportassero interessi di salto dimensionale, bensì specifici obiettivi di affermazione del brand o acquisizione di particolari competenze e tecnologie funzionali ai business già presidiati.

La strategia competitiva di Beta 80: come compete l'azienda sul proprio mercato?

Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo di Beta 80 è un vantaggio di pura differenziazione. La scelta della *claim* aziendale – *Exceed it* – riassume perfettamente l'idea di come l'azienda intende posizionarsi sul mercato. Beta 80 si differenzia dai competitor attraverso un approccio proattivo nei confronti del cliente che è chiamato ad “andare oltre le proprie aspettative”.

Il dialogo aperto con clienti ed esperti del settore, il confronto sistematico e gli elevati investimenti in ricerca, sono le carte vincenti che le consentono di presentarsi sul mercato come *early adopter* di soluzioni e piattaforme, anticipando i *big player* e differenziandosi dagli altri operatori.

Questo le permette di rivolgersi alla clientela, sia attuale sia potenziale, con un approccio proattivo nella progettazione ed implementazione di soluzioni innovative e all'avanguardia che, spesso, non solo rispondono ma soprattutto anticipano le esigenze e i trend del mercato.

L'ambito competitivo

Come già sottolineato, Beta 80 si è specializzata nell'offrire servizi ad elevato valore aggiunto in tre diversi settori: quello dell'ICT, della Public Emergency e della logistica per la gestione automatizzata dei magazzini.

Per l'ICT – area principale in termini di fatturato – l'azienda è in grado di offrire un'ampia gamma di servizi che vanno dall'ICT Management, alle Software Solutions, ai Managed Services, fino alle aree più innovative dell'Analytics e Big Data, IoT e DevOps.

Nel settore della logistica, Beta 80 ha sviluppato due prodotti: uno per la gestione di magazzini dove è prevista la presenza dell'operatore (*Stockager*) e uno per la gestione di magazzini completamente automatizzati (*Runner*).

Nel settore Public Emergency, Beta 80 si è concentrata in particolare sullo sviluppo di una piattaforma proprietaria (*Emma*) per la gestione delle centrali operative (es. 112, 115, 118, protezione civile ...), grazie alla quale detiene la leadership assoluta del settore in Italia.

All'estero Beta 80 è presente con uffici e rappresentanze commerciali in Europa e in America. L'internazionalizzazione resta una sfida complessa da gestire per l'azienda, per la quale nei prossimi anni valuterà in particolare le modalità migliori di ingresso nei nuovi mercati (i.e. acquisizioni, partnership, sedi commerciali o progettualità *by opportunity*).

5.6. Trend “future of work”

Mentre la *digital transformation* sta rivoluzionando il panorama imprenditoriale globale, le organizzazioni di successo del futuro saranno probabilmente quelle che riusciranno a muoversi più velocemente, adattarsi più velocemente, imparare più rapidamente e adottare percorsi di carriera dinamici.

Proprio come l'intelligenza emotiva era considerata negli anni '90 il fattore determinante per il successo individuale all'interno delle imprese, l'adattabilità potrebbe diventare il fattore più importante nel mondo del lavoro del futuro dominato dalla digitalizzazione e dall'automazione dei processi (McKinsey Global Institute, 2018).

L'impatto attuale

Il modo in cui le organizzazioni operano oggi è radicalmente diverso da come operavano 10 anni fa. Eppure, molte organizzazioni restano ancorate a modelli ormai superati, ereditati dall'era industriale del secolo scorso.

Quando si parla di “future of work” si parla principalmente di due trend in atto. Il primo riguarda l'impatto di artificial intelligence, automation e tecnologie digitali sull'organizzazione del lavoro e sull'occupazione.

Il secondo riguarda invece la struttura operativa delle imprese che sta profondamente mutando verso strutture sempre più flessibili e agili, in cui la verticalizzazione gerarchica viene superata da logiche organizzative orizzontali di condivisione delle conoscenze, dove incentivare l'espressione del proprio potenziale creativo.

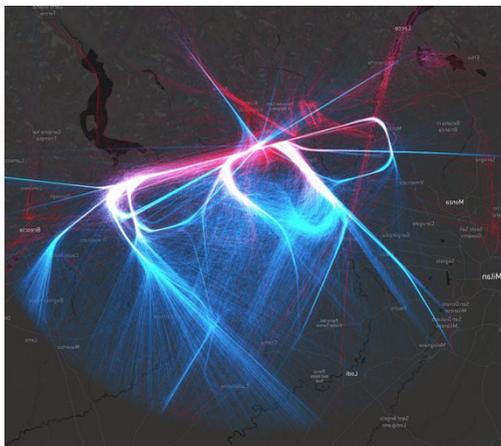
Gli insights per il futuro

Nei prossimi anni le tipologie di lavoro che verranno maggiormente ricercate saranno quelle più complesse da automatizzare, quali i lavori di assistenza alla persona o le prestazioni ad alto contenuto di giudizio ed empatia.

Saranno di conseguenza richieste nuove competenze ed abilità ai lavoratori che affiancheranno macchine e tecnologie sempre più sofisticate.

Il trend prevedrà anche una discussione sulla riqualifica dei lavoratori, soprattutto quelli giunti a metà carriera. Servono nuovi leader e nuove competenze digitali in grado di conoscere e parlare il linguaggio dell'innovazione per riuscire a catturare l'attenzione della nuova clientela.

Socialbeat



Anno di avvio: 2017

Location: Bergamo, Lombardia

Socialbeat approda sul mercato come piattaforma di *content monitoring* basata su Artificial Intelligence e machine learning che traccia i dati e li fornisce al giornalista in una piattaforma di *data discovery* e *analytics*. Socialbeat è in grado di supportare il giornalista nell'identificazione dei topic di maggiore interesse, nell'analisi delle performance di un giornale o di singole pubblicazioni, in termini di impatto social, anche per microarea geografica.

La startup si sta ora concentrando sulla *Contents Artificial Intelligence*, per lo sviluppo di soluzioni standard per eseguire analisi complesse ed automazione sui contenuti (ad esempio, Image Recognition).

La strategia

Perché?

Per favorire e accrescere l'innovazione nel giornalismo, sia tecnologica che culturale. Per semplificare il lavoro del giornalista supportandolo nella fase di ricerca e identificazione dei topic di maggior tendenza e permettendogli di focalizzarsi sulla parte *core* della propria attività, pubblicando un numero maggiore di articoli, ma soprattutto concentrandosi sulla qualità dei contenuti.

Dove?

Socialbeat nasce per operare nel mercato B2B dell'editoria, in particolare nel segmento del giornalismo. Il prodotto e i servizi offerti – come il monitoraggio in tempo reale delle dinamiche social – sono però potenzialmente utili anche a uffici stampa, agenzie di comunicazione, aziende ed enti pubblici.

Socialbeat nasce dall'idea di Marco Sangalli – esperto di IT, con esperienza come Chief Information Officer in una testata giornalistica nazionale – il quale nel 2014 si rende conto della necessità del mercato dell'editoria di far fronte alla nascita esponenziale di giornali online che rendono la competizione sempre più accesa e da una domanda che diventa sempre più *ephimeral*: il lettore vuole conoscere sempre meno ma di tutto.

Dopo tre anni, dedicati allo sviluppo dell'algoritmo, So-

La startup sta concentrando i propri sforzi sul mercato italiano ma il modello di business è replicabile anche all'estero.

Come?

Sviluppando un'offerta modulare in cui, oltre alla piattaforma di *content monitoring*, vengono forniti servizi ad alto valore aggiunto, come l'*automation* e l'*analytics* per la produzione di contenuti editoriali e reportistica, per supportare il cliente nei processi decisionali e nella risoluzione di problematiche. Fondamentale la fase di formazione e customer service pre e post-sales continuativa che viene condotta su ogni cliente in base alle specifiche esigenze.

Il business model



Quale struttura organizzativa? Quali risorse e competenze chiave?

- *Mix di expertise, professionalità e know-how*

La startup può contare su un team composto da tre founder: un esperto in IT e giornalismo – che ha avuto l'idea iniziale e si dedica solo ai processi di sviluppo e innovazione tecnologica – e da due ragazzi laureati in management e con all'attivo esperienze in campo consulenziale per realtà italiane ed internazionali, che si dedicano all'impostazione strategica e all'attività commerciale.

- *Autofinanziamento e ricerca di partner investitori per il futuro*

Ad oggi, Socialbeat ha adottato una politica di autofinanziamento grazie all'investimento iniziale di uno dei founder. Non si esclude comunque la possibilità di ricercare un partner per il futuro a fronte della recente crescita del business. Requisito fondamentale per la ricerca del partner è che sia allineato all'impostazione strategica di Socialbeat.

Quali fattori critici di successo?

- *Trending intelligence*

Con l'avvento dei social network e la digitalizzazione dell'informazione, i contenuti a disposizione dei giornalisti sono aumentati esponenzialmente rendendo la ricerca delle notizie di tendenza sempre più complessa e arti-

colata. Socialbeat è in grado di misurare l'impatto e l'andamento di milioni di notizie pubblicate online ogni giorno, e di analizzare più di un milione di immagini e video in pochi millesimi di secondo. L'innovazione risiede anche nel riuscire a monitorare l'impatto non solo di news già pubblicate ma anche di contenuti non ancora sviluppati, per identificare i topic di maggior interesse per gli utenti.

- *Personalizzazione processi di discovery e analytics*

Il giornalista non solo ha la necessità di destreggiarsi tra la varietà di contenuti disponibili online, ma anche quella di personalizzare il processo di discovery e analytics. La personalizzazione permette da un lato la verticalizzazione in determinati ambiti di interesse per il giornale, dall'altra la misurazione delle proprie performance in termini di page views, incrociandole con i dati aziendali, ed in termini di impatto social, con quelle dei competitor.

- *Time management*

Il tempo a disposizione diminuisce sempre più, sia per il giornalista che per il lettore. Risulta fondamentale per il giornalista non solo accelerare il processo di ricerca dei topic di tendenza per potersi concentrare sulla qualità dei contenuti, ma anche essere in grado di offrire un prodotto asciutto, chiaro e fruibile da tutti, così da catturare l'attenzione e l'apprezzamento degli utenti social.

Quale vantaggio competitivo?

- *Differenziazione*

Il vantaggio competitivo di Socialbeat si basa principalmente sulla scelta di interpretare, elaborare e presentare i dati raccolti e analizzati con uno stile giornalistico più che di marketing. La piattaforma, a differenza di altri strumenti già presenti sul mercato, è infatti pensata per lo sviluppo di contenuti giornalistici e non per la necessità di strutturare la comunicazione propria del marketing manager.

- *Networking e partnership commerciali con società di consulenza*

Grazie alla precedente esperienza professionale consulenziale e al relativo network di conoscenze sviluppato, il team di Socialbeat ha instaurato partnership commerciali con varie società di consulenza italiane grazie alle quali potersi introdurre più facilmente e velocemente nel mercato redazionale e dei media che oggi ricorrono sempre più spesso ai servizi consulenziali professionali e tecnologici. Questo meccanismo gli ha anche permesso di superare un'alta barriera di ingresso nel mercato dell'editoria data da una mancanza di fiducia nei confronti soprattutto degli startupper.

- *User-centric design*

Socialbeat, a differenza di altri player, nasce per rispondere alle esigenze specifiche dei propri clienti. La piattaforma è pensata per una customizzazione massima dei contenuti presentati al giornalista sulla base dell'utente da raggiungere e per ampliare di conseguenza la possibilità di generare valore su ciascun utente.

V&D Engineering



Anno di avvio: 1963

Location: Brescia, Torino, Modena

V&D Engineering è una società di Mechanical Engineers in Italia che lavora nei settori automotive, aerospace e dei sistemi di difesa.

L'azienda nasce dalla fusione della Sipec Engineering, azienda di Brescia nata nel 1963 per dare supporto all'allora OM nell'ambito delle trasmissioni, e della Darmak, nata nel 1963 a Torino, per dare supporto alla FIAT nell'ambito dei motori benzina e diesel.

Oggi V&D opera in tre Technical Center a Torino, Brescia e Modena attraverso un ampio portafoglio che copre circa 10 settori.

Lo sviluppo strategico di V&D Engineering: quali direzioni e quali modalità?

L'azienda offre un servizio di ingegneria meccanica completo che va dalla fase prototipale e di validazione fino alla messa in produzione del progetto, e comprende attività di definizione delle specifiche di prodotto, studi, calcoli, disegni tecnici, verifica dell'affidabilità, ingegneria dei costi, assemblaggio di prototipi e test.

V&D ha da sempre impostato e gestito un processo di innovazione sia interno all'azienda che aperto all'esterno, con diverse modalità e scopi. Ciò le ha permesso di superare una barriera dimensionale legata alla sua struttura e di acquisire e rinnovare il proprio vantaggio competitivo sul mercato.

A supporto del processo innovativo, in linea con una cultura imprenditoriale orientata al sostegno e allo sviluppo dell'intrapreneurship, e per rispondere meglio alla necessità dei clienti, l'azienda nel 2017 ha attraversato un processo di ristrutturazione interno che ha permesso di superare i limiti della gerarchia attuando un modello di lavoro che si basa su una struttura radiale e paritaria di team autorganizzati e coordinati tra loro.

L'azienda ha creato diversi ruoli funzionali per organizzare le attività. I ruoli chiave all'interno di ogni team, che consentono di lavorare in modo efficace, sono: il program manager che garantisce la pianificazione e gli aspetti organizzativi e burocratici della commessa; il chief che garantisce i contenuti tecnici del team costruito attorno alla commessa; e il

coach che sostiene lo sviluppo del team. L'azienda sta, inoltre, costruendo i ruoli dei connettori (cross-link) che collegano parti diverse dell'organizzazione dei tre technical center V&D per aumentare il coordinamento e la sinergia.

I percorsi di sviluppo

Grazie ad un costante impegno per l'eccellenza, V&D ha consolidato nel tempo il rapporto con i propri clienti sviluppando altissimi livelli di know-how ed esperienza in ognuna delle sue specializzazioni. Attraverso una solida conformità ed un impegno per l'integrità, l'azienda lavora a stretto contatto con i suoi partner per ottenere risultati eccellenti.

L'azienda ha continuato la visione dei suoi padri fondatori nel tempo, innovando ed investendo nei settori strategici dell'engineering per trasformare le conoscenze di partenza e creare valore duraturo per l'azionariato, i partner e le generazioni future. Oggi l'azienda è, infatti, attiva in circa dieci settori oltre all'automotive quali l'aerospaziale, i sistemi di difesa, le utilities e la gestione di diverse partecipazioni finanziarie.

Uno degli obiettivi strategici dei prossimi anni è quello di avvalersi delle competenze pregresse nel settore dei motori diesel e benzina, delle trasmissioni meccaniche e delle sospensioni, per entrare nei settori dell'alleggerimento dei veicoli, della trazione ibrida ed elettrica e nella sensoristica.

Le modalità di sviluppo

Negli anni, le competenze, le risorse e la forza lavoro interna hanno consentito di supportare il processo di sviluppo. Grande attenzione ed ingenti investimenti sono da sempre dedicati alla formazione interna del personale. V&D ha sviluppato percorsi di formazione sia per neoassunti, al fine di colmare le lacune nelle competenze a seguito degli studi superiori tecnici o universitari, sia per i collaboratori in posizioni più *senior* per un aggiornamento professionale costante al fine di sostenere un processo continuo di innovazione non solo di prodotto e processo ma anche manageriale.

Per quanto riguarda le relazioni esterne, l'azienda partecipa da tre anni al cluster abruzzese IAM Innovazione Automotive e Metalmeccanica e al cluster CLM-Cluster Lombardo per la Mobilità. Con il cluster IAM, l'azienda ha già sviluppato tre progetti sul tema dell'alleggerimento del veicolo. Inoltre, attraverso una partnership esterna, V&D progetta e produce ME Scooter, il primo scooter al mondo con telaio brevettato in SMC (Sheet moulding compound) nonché il primo scooter elettrico made in Italy con una forte identità in termini di immagine e di design. L'azienda lavora al continuo miglioramento del prodotto e delle sue performance e allo sviluppo di nuovi modelli, per soddisfare le diverse esigenze della mobilità sostenibile urbana e dello scooter sharing.

La strategia competitiva di V&D Engineering: come compete l'azienda sul proprio mercato?

Il vantaggio competitivo

Dato il profilo del mercato concentrato nelle mani di poche multinazionali, soprattutto francesi e tedesche, di dimensioni nettamente maggiori di V&D e soprattutto con entrata sul mercato più blasonata, la competizione si gioca esclusivamente sul know-how. L'azienda ha sviluppato negli anni un'expertise quasi unica in tutti i segmenti di mercato in cui opera.

Nonostante non sia considerato un aspetto prioritario per competere nei segmenti di mercato in cui V&D ha deciso di posizionarsi, il contenimento dei costi è comunque tenuto sotto controllo attraverso un'applicazione web con funzioni ERP (contabilità dei costi, audit di gestione, gestione delle risorse umane, gestione dei progetti) completamente sviluppata all'interno dell'azienda. A partire dalla fase di costing e di pianificazione macro, il software gestisce e monitora l'intero ciclo di vita dei singoli progetti, consentendo un controllo costante delle condizioni di business e delle loro evoluzioni, e il confronto delle previsioni con i dati reali.

L'ambito competitivo

L'attività di V&D è strutturata attorno a quattro piattaforme di business, ciascuna operante in quattro settori diversi con relative specializzazioni. La piattaforma Automotive, attiva nel settore powertrain, chassis e dinamica del veicolo; la piattaforma Aerospace, attiva nel settore Transmission system; la piattaforma Sistemi di difesa, attiva nel settore Veicoli multiruolo e Sistemi di movimentazione terrestri e navali; e infine la piattaforma Investimenti alternativi che comprende gli investimenti in capitale in Electric vehicle, R&D e brevetti e R&PM (Research and Project Management).

Per i prossimi anni, l'azienda – arrivata alla terza generazione con l'amministratore delegato Marco Salvi – si pone l'obiettivo di rafforzare le priorità di sviluppo definite dai padri fondatori e intraprendere percorsi di internazionalizzazione commerciale.

5.7. Trend “servitization”

In Italia, molte imprese manifatturiere hanno deciso di estendere la propria offerta attraverso l'erogazione di servizi avanzati che vengono erogati non solo a supporto del prodotto ma anche dei clienti e dei loro processi. Tale strategia viene detta di *servitization* e abilita il passaggio dalla vendita di un prodotto o servizio standard, alla fornitura di una vera e propria soluzione.

Tra i numerosi esempi di successo di *servitization* si può citare l'azienda di elettronica Philips che offre l'illuminazione a LED all'aeroporto di Amsterdam-Schiphol e ne è responsabile per le prestazioni e la durata del sistema. L'azienda ha stimato che, utilizzando lampade a LED a risparmio energetico, l'aeroporto utilizza oggi il 50% di elettricità in meno per la relativa illuminazione.

L'impatto attuale

Dal seminal paper di Vandermerwe and Rada del 1988 in cui il concetto veniva introdotto per la prima volta, nel corso degli anni il processo di *servitization* e l'insieme di servizi racchiusi in questo termine si è notevolmente esteso.

Oggi comprende, oltre alle originarie realtà industriali e le relazioni B2B, i rapporti *user-producer* e soprattutto le relazioni di interdipendenza e scambio tra entità economico-produttive lungo tutta la catena del valore.

Il processo di *servitization* cambia progressivamente le configurazioni delle attività svolte da una molteplicità di imprese, rendendo sempre più permeabili i confini tra le stesse nella realizzazione di beni materiali o immateriali.

Gli insights per il futuro

Per anni il processo di *servitization* ha richiesto alle imprese o lo sviluppo interno delle competenze e delle skills necessarie per l'offerta di servizi innovativi (*system seller*) o la combinazione delle competenze esterne ed interne (*system integrator*).

Oggi si è sviluppata invece la tendenza a creare partnership e alleanze strategico-operative tra aziende, sub-fornitori e clienti.

Le nuove tecnologie digitali quali Big Data, IoT, cloud, social media, svolgeranno un ruolo fondamentale nella riconfigurazione dell'offerta di servizi da parte delle imprese per creare più valore in un nuovo ecosistema di attori e stakeholder.

BeForPharma



Anno di avvio: 2014
Location: Bari, Puglia

BeForPharma nasce da un'idea di Roberto La Forgia, che nel 2014 decide di lasciare l'azienda in cui lavorava come project manager e, insieme a un gruppo di colleghi, lanciare una startup per offrire servizi di consulenza e accompagnamento nell'ottenimento delle certificazioni a operatori pubblici e privati nel mercato della radiofarmaceutica.

BeForPharma inizia la sua attività con progetti "one-shot" in Italia e all'estero, adottando un business model snello e dinamico ed una struttura organizzativa in

grado di adattarsi alle esigenze specifiche del singolo progetto e dei relativi requirements.

Ad oggi, la startup è stata coinvolta in progetti di grandi dimensioni in Italia e all'estero – principalmente in Medio Oriente – per servizi di project e process management in Bahrain, Azerbaigian, Russia, Singapore e Jamaica.

Grazie all'esperienza maturata ed il know-how acquisito in giro per il mondo, oggi BeForPharma è pronta a fare scale up con l'obiettivo di entrare anche nel mercato della produzione del farmaco.

La strategia

Perché?

Per contribuire al rafforzamento del settore radiofarmaceutico, supportando i clienti nel raggiungimento di elevati standard di qualità conformi alle normative cGMP.

Sempre più strutture – sia pubbliche che private, sia in Italia che all'estero – richiedono la consulenza di esperti per orientare i propri investimenti in R&S e gestire la produzione dei radiofarmaci.

Dove?

BeForPharma approda sul mercato nazionale ed internazionale offrendo servizi di consulenza per la progettazione di impianti radiofarmaceutici e di impostazione dei relativi processi di gestione.

Grazie ad un progetto in corso con Regione Puglia, la startup intende sviluppare un brevetto ed entrare di conseguenza anche nel mercato della produzione del farmaco.

Come?

Sviluppando un nuovo modello di cooperazione tra partner mondiali nella produzione e ricerca radiofarmaceutica, nell'ottica dello "scopo" e della realizzazione dell'obiettivo. Con BeForPharma, il cliente entra a far parte di un network in cui le risorse scientifiche, tecnologiche ed economiche sono condivise, per offrire un servizio di qualità superiore e raggiungere gli obiettivi di R&S.

Il business model



Quale struttura organizzativa? Quali risorse e competenze chiave?

• *Struttura organizzativa "one-shot"*

Dato l'elevato rischio, soprattutto economico-finanziario, associato ai progetti realizzati da BeForPharma nei primi anni della sua attività, la startup ha optato per una struttura "one-shot" organizzata per team di progetto che di volta in volta si adattava ai relativi obiettivi. A seguito della recente acquisizione di un progetto in Italia, BeForPharma può contare su una maggior continuità e ha quindi in programma di strutturare maggiormente la propria organizzazione.

• *Bassa esposizione al rischio finanziario*

La startup ha adottato un modello di business con un'esposizione minima al rischio economico-finanziario che gli ha permesso di superare alcuni momenti di difficoltà. Attualmente sta valutando l'ipotesi del ricorso al crowdfunding per finanziare la produzione di un brevetto sul quale sono impegnati con un progetto di ricerca e fare *scale up*.

• *Risk assessment skills*

Ciascun progetto viene preceduto da un'attenta valutazione prima politica e poi finanziaria in cui il processo di negoziazione può diventare anche molto lungo e oneroso. Diventa quindi fondamentale essere in grado di valutare i rischi e i benefici associati al progetto sulla base di criteri ben chiari e prestabiliti per decidere su quali progetti vale la pena puntare e rischiare e su quali invece no.

• *Investimento in formazione*

Essendo il settore della radiofarmacia biotecnologica un settore ad altissima specializzazione, BeForPharma investe gran parte delle risorse nella for-

mazione del proprio team. Ad ogni componente vengono infatti dedicati fino a due mesi di formazione prima di poter essere operativi sul mercato.

Quali fattori critici di successo?

- *High-level customer oriented service*

In questo settore, dinamico e in crescita, sempre più strutture pubbliche e private richiedono la consulenza di esperti per orientare i propri investimenti in R&S e gestire la produzione dei radiofarmaci. Il servizio offerto da BeForPharma prevede l'accompagnamento del cliente – sia esso una struttura pubblica o una struttura privata – in ogni fase del processo di progettazione e adeguamento degli impianti radiofarmaceutici e dei relativi processi agli standard di sicurezza, qualità ed efficacia dettati dalla normativa cGMP (current Good Manufacturing Processes). La normativa definisce i requisiti minimi in termini di metodi, strutture e controlli applicati durante la produzione, la lavorazione e l'imballaggio di un prodotto farmaceutico.

- *Alta specializzazione*

Il mercato richiede un'altissima specializzazione in termini di know-how tecnico e un aggiornamento costante. BeForPharma può contare su un team d'esperienza, con competenze specifiche nelle seguenti aree: Project Management, Quality Assurance, Regulatory Affairs, Quality Control, Production e Validation. Roberto La Forgia – CEO e founder della startup – ha sviluppato negli anni un'expertise e una conoscenza del mercato tali da renderlo consulente ed esperto di spicco del settore radio farmaceutico non solo in Italia ma in tutto il mondo.

Quale vantaggio competitivo?

- *Knowledgeable leadership*

Principale vantaggio competitivo di BeForPharma risiede nelle conoscenze e competenze del suo Founder e CEO. Il rischio legato a questo tipo di vantaggio competitivo è sicuramente quello di cadere nell'autoreferenzialità che può diventare, nel lungo periodo, limitante per il business. BeForPharma cerca a tal proposito di lavorare su più progetti contemporaneamente per costruire un team eterogeneo dotato di competenze diverse (seppur specializzate nello stesso ambito).

- *Open innovation e Partners enhancement*

L'innovazione dell'azienda risiede nella modalità di fornitura dei propri servizi: una volta che il cliente ha raggiunto gli standard di qualità adeguati grazie ai servizi di BeForPharma, diventa partner di un network in cui le risorse scientifiche, tecnologiche ed economiche sono condivise per il raggiungimento degli obiettivi. BeforPharma svolge il ruolo di *hub* del network perché da sempre l'apertura del processo innovativo all'esterno le ha permesso di costruire un network di competenze, risorse ed alleanze.

Sandoz



SANDOZ A Novartis
Division

Anno di avvio: 2003

Location: Origgio (VA), Lombardia

aziendale non è mai cambiata e resta quella di “scoprire nuovi modi per migliorare e prolungare la vita delle persone,” ampliando l’accesso alla salute attraverso lo sviluppo di approcci strategici e di servizi innovativi per il cliente e il paziente.

Lo sviluppo strategico di Sandoz: quali direzioni e quali modalità?

Sandoz intende creare valore a lungo termine non solo per l’azienda e gli azionisti ma per l’intera società, al fine di favorire un accesso inclusivo a farmaci di alta qualità in tutto il mondo. La strategia si basa su un processo di innovazione che permetta di rispondere a bisogni non ancora soddisfatti, creare benefici reali per i pazienti e gli operatori sanitari (i.e. rapporto costi/efficacia di cure di alta qualità, prolungare la durata della vita) e rendere disponibili medicinali equivalenti di qualità per creare maggior accesso ai servizi e alle cure.

A fronte di una crescita costante del fatturato, Sandoz negli ultimi anni ha generato effetti positivi non solo in termini economici e occupazionali ma anche di crescita “sociale” di tutela della salute del cittadino, grazie ad un percorso di innovazione applicato ai processi ed ai servizi su cui l’azienda ha dedicato investimenti crescenti.

Sandoz ha mantenuto un vantaggio competitivo duraturo nel tempo grazie anche alla capacità di adattamento e adeguamento della struttura organizzativa alle evoluzioni strategiche interne e del mercato. La struttura agile e flessibile è, infatti, stata in grado sia di accompagnare e supportare Sandoz nel perseguimento della propria mission aziendale, sia di accogliere le sfide in un mercato molto dinamico come quello dei generici. La struttura si compone, oggi, di tre business unit, focalizzate sui diversi segmenti di mercato in cui opera: la business unit “retail”, *core business*

dell'azienda, promuove in farmacia medicinali equivalenti, su prescrizione e da banco e vede al suo interno una struttura dedicata al segmento dei farmaci OTC – over-the-counter (farmaci da banco); la business unit “biopharmaceutical” che segue i farmaci biosimilari, con target medici specialisti nelle diverse aree terapeutiche coperte; e la business unit “medical specialty” che segue quei farmaci a brevetto scaduto, che per strategia interna sono stati *ribrandizzati* con un nome commerciale e vengono promossi ai medici specialisti.

I percorsi di sviluppo

Il rapporto con la farmacia e con i medici è un asset fondamentale per l'azienda. Sandoz ha consolidato nel tempo il rapporto con i propri interlocutori puntando sulla partnership con essi e sulla formazione della propria rete esterna di informatori scientifici e commerciali del farmaco organizzati in reti di vendita e di informazione medico-scientifica per i specifici segmenti di mercato in cui l'azienda opera. Ciascuna rete esterna viene supportata da un team vendita/marketing interno all'azienda sulla cui formazione, negli ultimi anni, Sandoz ha investito risorse importanti per accrescere le competenze individuali dei singoli collaboratori, prepararli al meglio nell'affrontare le nuove evoluzioni di mercato e diventare interlocutori qualificati ed affidabili.

Il mercato degli equivalenti in Italia offre ancora oggi ampi margini di crescita, con una *market share* pari a circa il 20% sul totale del mercato farmaceutico; tuttavia le scadenze brevettuali andranno diminuendo nel corso dei prossimi anni ed i recenti mutamenti normativi introducono nuove variabili nel segmento retail e nel mondo della farmacia. Per questo motivo Sandoz ha deciso di adottare nuovi approcci commerciali di “servitizzazione” dei prodotti offerti, grazie al rafforzamento della partnership con i propri clienti e promuovendo la disponibilità di servizi in farmacia che portino un valore aggiunto ai pazienti e supportino, nel contempo, il farmacista ad affermarsi come punto di riferimento importante sul territorio. Sandoz promuove un pacchetto di servizi che va dai corsi di formazione per il farmacista, al servizio di consegna a domicilio dei farmaci.

Sandoz negli ultimi anni ha diversificato il proprio portfolio prodotti entrando nel 2006 nel mercato dei biosimilari ed investendo in prodotti specialistici come quelli afferenti all'area della ginecologia e del trattamento del dolore cronico, mettendo a disposizione di medici e pazienti valide alternative terapeutiche, a costi accessibili. La scelta di diversificare l'offerta in questa direzione è frutto da un lato di un'esperienza decennale nel settore, e dall'altro della capacità di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti.

Le modalità di sviluppo

Negli anni, Sandoz ha dato priorità alla crescita interna attraverso percorsi di sviluppo delle competenze individuali e programmi di welfare azienda-

le volti alla soddisfazione delle proprie persone e a beneficio dello sviluppo dell'intera azienda.

Sandoz ha rafforzato, però, anche le proprie collaborazioni esterne, in particolare con le associazioni dei pazienti e le comunità scientifiche, con l'obiettivo di facilitare l'accesso alle informazioni e di ampliare le competenze mediche, attraverso progetti educativi dedicati, ideati in partnership con esse. Ha inoltre costruito un network con le principali università per implementare programmi di employer branding, supportare l'introduzione di giovani talenti nel mondo del lavoro, realizzare attività di *collective intelligence*. Recentemente, l'azienda ha sviluppato un programma con il Politecnico di Milano per l'utilizzo dell'artificial intelligence nei processi di *forecasting*.

La strategia competitiva di Sandoz: come compete l'azienda sul proprio mercato?

Il vantaggio competitivo

Sandoz, in quanto parte del gruppo Novartis, si avvale del medesimo network produttivo e delle stesse strumentazioni, applicando gli stessi protocolli di qualità e sicurezza che guidano l'intero Gruppo, condividendo competenze e conoscenze nell'ambito della ricerca e dello sviluppo applicabili a tutti i prodotti ed i servizi che offre sul mercato.

Un importante elemento di differenziazione è, inoltre, rappresentato dai nuovi approcci commerciali improntati sulle logiche di servitizzazione – citate in precedenza – grazie alle quali la farmacia stessa acquisisce un elemento differenziante agli occhi del proprio cliente e Sandoz si presenta non più semplicemente come fornitore di prodotti ma come partner di fiducia nel creare accesso alla salute.

L'ambito competitivo

Sandoz è tra i principali attori del segmento dei farmaci equivalenti e leader in quello dei biosimilari. Oltre ad un solido e ampio portfolio di farmaci da prescrizione e ospedalieri, Sandoz dispone anche di farmaci OTC che possono essere acquistati in farmacia, senza prescrizione medica.

Sandoz ha sviluppato prodotti a copertura delle principali patologie, quali cardiovascolari, gastrointestinali, del sistema nervoso centrale e dell'apparato respiratorio per la salute della donna e il trattamento del dolore, per la cura dei pazienti oncologici e il trattamento di patologie immunologiche.

5.8. Trend “Better Business”

Questo megatrend è guidato da quelle aziende che stanno includendo pratiche commerciali etiche, sostenibili e responsabili nel loro brand DNA. Tali

imprese hanno iniziato a prendere posizioni politiche su questioni di interesse generale, e tale atteggiamento diventerà sempre più comune, guidato dalle crescenti pressioni e aspettative di clienti e dipendenti.

Fino a \$4,5 trilioni di valore economico potrebbe essere creato entro il 2030 incoraggiando i dirigenti aziendali ad adottare pratiche *circolari* e ripensando i loro modelli di business per eliminare gli sprechi (Van Houten e Ishii, 2019). Nel 2017, il 48% degli italiani ha acquistato o venduto beni usati (+11% sul 2016), con 2 su 5 compravendite avvenute online. Si tratta di un mercato che vale 21 miliardi, l'1,2% del Pil (Agi-Censis, 2018).

L'impatto attuale

Gli sforzi per incoraggiare la sostenibilità devono andare oltre la sola attenzione alla produzione e prestare maggiore attenzione al crescente gruppo di consumatori "responsabili".

Un numero sempre maggiore di aziende sta cercando di adottare autentiche strategie ambientali e di andare oltre il semplice "greenwashing", ridefinendo percorsi di business innovativi.

Nel 2018, la Ellen MacArthur Foundation ha lanciato l'iniziativa "New Plastics Economy Global Commitment" a cui hanno aderito più di 250 imprese in tutto il mondo. L'obiettivo è di incentivare l'adozione di pratiche circolari per ridurre l'utilizzo di imballaggi plastici e favorire l'innovazione, per far sì che entro il 2025 il 100% degli imballaggi plastici possa essere riciclata o riutilizzata.

Gli insights per il futuro

La costante esposizione sui canali mediatici e la crescente richiesta da parte dei consumatori di una maggiore trasparenza hanno reso sempre più difficile per i brand nascondere pratiche commerciali non etiche.

Le aziende devono cercare di portare i consumatori ad una maggiore sensibilità verso la sostenibilità, allontanandosi dal modello economico "take, make and dispose" in favore di un approccio più "circolare".

Per i consumatori di tutto il mondo, l'accumulo materiale o di denaro non è più uno status symbol significativo. È stato in larga parte sostituito con nuovi status symbol, basati sul valore sociale o ambientale.

Pharmatruck



Anno di avvio: 2015

Location: Catania, Sicilia

Pharmatruck nasce dall'idea di un team di giovani professionisti che intende rivoluzionare il mondo delle farmacie sviluppando un servizio di delivery di prodotti farmaceutici.

La startup ha sviluppato una piattaforma su cui gli utenti possono ordinare farmaci dalle farmacie della loro zona e riceverli da un PharmaShopper a domicilio in meno di un'ora.

La piattaforma agevola quindi l'acquisto dei farmaci a chi, per problemi di salute, età, mobilità o semplicemente tempo, ha difficoltà a recarsi in farmacia.

Pharmatruck è un nuovo modello win-win di interazione tra farmacie e consumatori. La piattaforma permette infatti alle farmacie di estendere il proprio bacino di utenza senza costi aggiuntivi – pagando solo una commissione su ogni ordine aggiuntivo – e allo stesso tempo di rispondere alle nuove esigenze dei consumatori, favorendo la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La startup, partita da Catania, ha già esteso il proprio servizio a Milano, Roma e Bologna e sta per approdare a Torino e Palermo. Obiettivo per il prossimo triennio, replicare il modello in almeno 20 città italiane.

La strategia

Perché?

Per rendere facile, veloce e sicuro il processo di ordine e acquisto dei farmaci online, affrontando problemi quali l'invecchiamento della popolazione, le malattie croniche, le disabilità, la mancanza di tempo dei neogenitori o dei lavoratori full time. Per fornire un sostegno anche a studenti fuori sede, single o persone in difficoltà che per motivi vari non sanno come gestire l'acquisto dei farmaci nel momento del bisogno.

Dove?

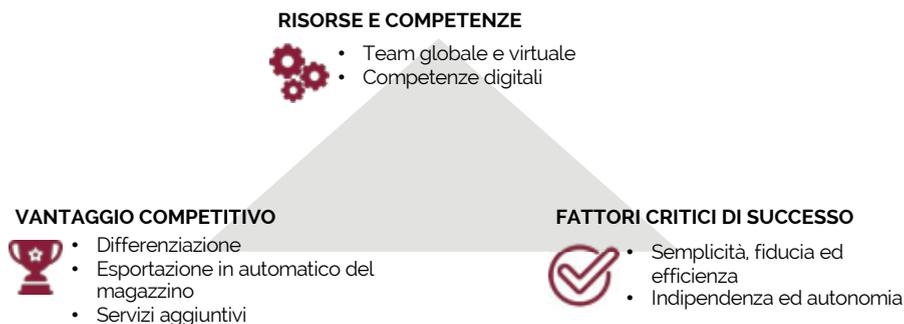
Nel settore farmaceutico dei prodotti da banco e con prescrizione medica, prodotti cosmetici, integratori, per l'igiene o per i neonati.

La startup ha avviato l'attività in alcune grandi città italiane dal momento che il modello adottato presenta una difficile replicabilità in piccoli comuni a causa dei ridotti quantitativi di ordinativi e degli alti costi di gestione logistica delle consegne.

Come?

Sviluppando una piattaforma online che offre all'utente la possibilità di cercare il prodotto partendo dalla farmacia o dal miglior prezzo disponibile sulla vetrina digitale del sito. La farmacia che aderisce a Pharmatruck può tener traccia degli ordini e degli utenti grazie ad un software gestionale che viene integrato con quello del proprio magazzino. La logistica si basa su un sistema ibrido tra fattorini – PharmaShopper – propri e di agenzie terze.

Il business model



Quale struttura organizzativa? Quali risorse e competenze chiave?

• *Team globale e virtuale*

Il team di Pharmatruck è composto da una decina di ragazzi che collaborano tra loro da varie parti d'Italia e d'Europa. La struttura non piramidale e dotata di meccanismi di coordinamento efficaci (anche grazie all'utilizzo di tool per la gestione progetti quali ad esempio Trello) permette loro di lavorare slegati da vincoli temporali o geografici. L'importante è una chiara visione strategica – orientata alla crescita di Pharmatruck e all'ottimizzazione del servizio offerto – e condivisa tra tutti.

• *Competenze digitali*

Pharmatruck ha sviluppato l'intera piattaforma, il sito, l'app e il software gestionale per le farmacie in maniera totalmente autonoma, grazie alle competenze digitali e informatiche di parte del team. Questo ha permesso di poter gestire con risorse proprie, anche economiche, non solo l'avvio e il primo lancio sul mercato della startup ma anche e soprattutto i successivi miglioramenti ed ottimizzazioni del servizio.

Quali fattori critici di successo?

• *Semplicità, fiducia ed efficienza*

Pharmatruck ha applicato per primo un modello di delivery, chiaro e semplice, già largamente utilizzato in tanti altri ambiti, dalla ristorazione, alla lavanderia, ai beni di consumo, nel mondo farmaceutico. Tale ambito presenta delle peculiarità legate soprattutto alla modalità di acquisto del farmaco: la

fiducia nei confronti del proprio farmacista resta infatti un fattore determinante per l'acquisto. Obiettivo della startup è quindi quello di sviluppare un rapporto di fiducia e trasparenza tra gli utenti e le farmacie includendo nel team delle figure che svolgono il ruolo di “ambassador” per la promozione del servizio nelle città e il rapporto con le farmacie.

- *Indipendenza ed autonomia*

Il cliente che si rivolge a Pharmatruck ha bisogno di soddisfare una propria esigenza che spesso è legata ad un desiderio di indipendenza ed autonomia. Per far sì che tutti possano accedere al servizio – anche le fasce della popolazione meno “digitalizzate” – Pharmatruck ha attivato un numero verde per facilitare anche le persone senza esperienza e familiarità.

Quale vantaggio competitivo?

- *Differenziazione: innovative value proposition*

Pharmatruck ha introdotto per primo un modello di delivery specializzato e *win-win* tra clienti e farmacisti. Mentre infatti già esistevano alcuni grossi competitor nel business del last-mile delivery, nessuno era specializzato nel mondo farmaceutico o lo faceva con un servizio solo offline. Il farmacista può, aderendo a Pharmatruck, estendere il proprio marketplace grazie alla vetrina digitale dei propri prodotti disponibile sul sito di Pharmatruck e costantemente aggiornata su prezzi e disponibilità. Al tempo stesso, grazie al software gestionale che gli viene offerto, può tener traccia degli acquisti e può disporre di nuovi dati sui propri utenti. Il tutto pagando solo una commissione per ogni ordine in più ricevuto grazie a Pharmatruck.

- *Esportazione in automatico del magazzino*

Grazie ad un accordo col secondo maggior software gestionale per farmacie in Italia, Pharmatruck è stata in grado di integrare ad esso il proprio software gestionale. In questo modo ha la capacità di garantire alle farmacie l'esportazione automatica del loro magazzino e quindi l'aggiornamento in tempo reale di prodotti e prezzi che vengono esposti nella vetrina digitale del sito di Pharmatruck.

- *Servizi aggiuntivi*

Pharmatruck ha anche sviluppato un pacchetto di servizi aggiuntivi e paralleli a pagamento per i farmacisti. Ha creato, ad esempio, la figura dell'Account manager che si occupa della gestione della pagina social della farmacia con cui definiscono una linea editoriale; un servizio di “reminder” che la farmacia può inviare al cliente in base alle sue esigenze e, sulla base di ricerche di dati secondari (Google analytics) e primari (dati dalla loro piattaforma) gli offrono anche insights di mercato sul miglior posizionamento di prezzo del momento. Per il cliente è anche stato sviluppato il blog “L'edicola della salute” in cui vengono forniti informazioni e consigli utili all'utente finale.

In questo modo, Pharmatruck può contare su un'adesione crescente di farmacie partner, che permetterà di rendere il servizio sempre più efficiente e veloce.

PerMicro



Anno di avvio: 2007

Location: Torino, Piemonte

PerMicro è la prima realtà italiana specializzata nell'erogazione di microcredito a famiglie e imprese. Dal 2015 ha ottenuto la certificazione di "B Corporation", l'unica certificazione al mondo a misurare l'impatto sociale e ambientale delle imprese.

Con un totale di 21.310 crediti erogati per un valore di oltre 154 milioni di euro, il business model dell'azienda è oggi considerato un caso di successo in tutta Europa e una delle società di microcredito più importanti in Italia.

Nata grazie al sostegno di Oltre Venture e Fondazione Paideia, i due soci fondatori, tra il 2008 e il 2014 ha inoltre ampliato la propria compagine sociale, aggregando l'interesse di soggetti fra loro molto diversi, tra cui – oltre a persone fisiche – il socio industriale BNL, soci istituzionali quali la Fondazione Giordano dell'Amore e la Fondazione Istituto Banco di Napoli, e soci "impact investor" tra cui Phi-Trust Partenaires.

Lo sviluppo strategico di PerMicro: quali direzioni e quali modalità?

PerMicro opera con una chiara mission sociale che si pone l'obiettivo di creare "occupazione e inclusione sociale attraverso l'erogazione professionale di crediti e microcrediti, l'educazione finanziaria e l'offerta di servizi di avviamento e accompagnamento all'impresa".

Oltre all'impegno sociale, PerMicro è riuscita anche a raggiungere la sostenibilità e la durabilità del proprio business model a pochi anni dalla sua fondazione grazie a scelte ed investimenti strategici ed organizzativi che le hanno assicurato una crescita patrimoniale ed occupazionale costante.

Nel 2016, a seguito dell'ottenimento dell'iscrizione all'albo unico degli intermediari finanziari di Banca d'Italia, PerMicro ha destinato, infatti, ingenti investimenti al rafforzamento della struttura organizzativa che oggi si presenta come quella tipica di una banca. Asset fondamentale su cui l'azienda ha però puntato e che contribuisce significativamente al raggiungimento del vantaggio competitivo sul mercato, è stata la scelta di dotarsi di una rete commerciale diretta e non intermediata. Questo ha permesso infatti di rafforzare il rapporto con il cliente, in un settore in cui il contatto face-to-face è sicuramente un fattore critico di successo fondamentale.

L'equilibrio e la crescita economica sono stati possibili anche grazie ad un investimento nei meccanismi di riduzione del rischio di credito – soprat-

tutto con riferimento alle imprese, i soggetti considerati più a rischio – che si è concretizzato nella definizione di un nuovo modello statistico di “scoring 4.0” che ha ottimizzato la capacità di previsione dell’insolvenza dei creditori. A seguito di questa ed altre scelte di affinamento delle procedure di valutazione dei creditori, PerMicro presenta oggi valori di NPL – Non Performing Loans pari al 10%, e di crediti in sofferenza pari al 2,4%.

I percorsi di sviluppo

PerMicro ha perseguito una strategia di penetrazione del mercato attraverso tre attività principali che hanno portato ad una crescita del presidio e del radicamento nei territori di riferimento: (1) instaurazioni di accordi di segnalazione e collaborazione con alcune banche territoriali per l’indirizzamento di clienti considerati non bancabili (e quindi diversamente esclusi dalla banca) verso le filiali di PerMicro e, viceversa, degli stessi quali correntisti verso le banche. L’attività è stata focalizzata soprattutto in quei territori dove piccole banche locali avevano un fortissimo legame con le comunità; (2) collaborazione con l’associazione Microlab Onlus, un network di volontari che affiancano l’organizzazione professionale ed aiuta le filiali locali a consolidarsi sul territorio soprattutto nei confronti dei soggetti più deboli; (3) aumento dell’efficienza e della velocità dei processi interni grazie ad una stretta sinergia tra l’area commerciale e le aree di istruttoria, analisi del rischio, sollecito e recupero.

PerMicro nasce a Torino nel 2007 e in dodici anni riesce ad entrare in 15 nuove città italiane grazie ad una rete capillare di filiali locali direttamente gestite e controllate dall’azienda.

L’azienda oltre ad offrire prodotti di microcredito, ha scelto di completare la propria offerta con servizi di microfinanza (assicurazioni, apertura conto corrente e servizi annessi, pacchetti di telefonia ecc.) attraverso partnership con i principali operatori del settore. Tali prodotti hanno permesso a PerMicro di completare il proprio posizionamento sul mercato come istituto di microfinanza e non più solo di microcredito.

Le modalità di sviluppo

Considerando l’importanza e la delicatezza del rapporto con la clientela richiesto da un settore come quello del microcredito, PerMicro ha scelto di dotarsi di una rete commerciale propria, adeguatamente selezionata e formata. Criterio fondamentale per la selezione del personale, oltre alle competenze necessarie per l’erogazione di strumenti creditizi e finanziari, è stato individuato nell’inserimento in una qualsiasi rete sociale – ad esempio un’associazione di categoria per precedenti esperienze professionali – come motore di una sensibilità sociale probabilmente più accentuata che in altri soggetti.

Il modello operativo dell’impresa si fonda sul concetto di credito di rete: la rete sociale di riferimento di cui fanno parte i richiedenti si pone come tramite tra PerMicro e i clienti, realizzando una preselezione dei potenziali be-

neficiari, garantendo moralmente per loro e accompagnandoli nello sviluppo dell'attività. Negli ultimi anni, PerMicro ha investito molto nel rafforzamento di queste relazioni soprattutto nelle città e nei territori considerati a maggior impatto e produttività.

La strategia competitiva di PerMicro: come compete l'azienda sul proprio mercato?

Il vantaggio competitivo

PerMicro ha raggiunto sul mercato un vantaggio competitivo di differenziazione basato sulla tempestività nella risposta, sulla velocità di istruttoria e sulla professionalità con cui il cliente viene seguito durante l'intero percorso del credito, sin dalle prime fasi precedenti all'erogazione.

L'ambito competitivo

L'azienda si rivolge a tutti i soggetti considerati non bancabili, italiani o stranieri, cioè con difficoltà di accesso ai servizi bancari tradizionali, appartenenti a due target principali: (1) imprenditori – per metà under 35, italiani e per lo più maschi – portatori di una valida idea di business e dotati di adeguate capacità tecniche imprenditoriali, ma con difficoltà economiche nel dare vita all'idea; (2) famiglie, persone con lavoro e reddito che siano in grado di ottenere, attraverso l'opportunità del microcredito, un miglioramento socio-economico per loro stessi, i diretti famigliari e la società nel suo complesso, inseriti in una rete territoriale che possa fare da garante morale del credito.

6. Le leve strategiche delle imprese ipercompetitive

Il quadro che emerge dal confronto tra i *case studies* e tra le scelte strategiche adottate per competere con successo sul mercato, rivela una forte convergenza verso un vantaggio competitivo di differenziazione, seppur con connotazioni differenti nei diversi casi di studio.

Il vantaggio competitivo delle imprese analizzate deriva da una serie di scelte fatte, di opzioni strategiche perseguite, di percorsi di sviluppo intrapresi. Si tratta di percorsi di progressiva attenzione e focalizzazione su risorse scarse (competenze distintive, know-how specialistico, reputazione ecc.) e rilevanti (ovvero capaci di rispondere alle mutevoli richieste della clientela), finalizzati a stabilire il vantaggio competitivo. Tale vantaggio è poi mantenuto attraverso scelte organizzative ad hoc, di continuo adattamento della struttura e dei processi alle mutevoli condizioni del contesto in cui si inseriscono.

A ciò si unisce la capacità delle imprese analizzate di aprirsi all'ecosistema imprenditoriale di riferimento, costruendo relazioni e reti di competenze extra-aziendali e cross-settoriali, con modalità diverse ed innovative. L'apertura non è però solo locale ma anche globale. Le imprese analizzate mantengono un focus costante sui mercati globali, partecipan-

do in progetti internazionali o mantenendo relazioni con attori europei ed intercontinentali.

Guardando ai percorsi di sviluppo intrapresi dalle aziende, appare evidente come in tutti i casi si sia perseguito un processo di focalizzazione sul *core business*, investendo poi nello sviluppo dei servizi e dei prodotti offerti attraverso innovazioni crescenti e ad ampio spettro.

Le imprese seguono percorsi di sviluppo strategico tesi sia alla rigenerazione, ridefinizione e rinnovamento dei business esistenti, sia allo sviluppo di nuovi servizi (e/o prodotti) per nuovi mercati. In quest'ultimo caso, lo spettro delle attività svolte e dei servizi offerti si estende, però, quasi esclusivamente ad attività collegate tecnologicamente, commercialmente o concettualmente a quelle già poste in essere dall'azienda.

Dall'analisi empirica condotta e dal confronto tra i diversi casi, possiamo identificare i *key driver* che stanno guidando le imprese ipercompetitive verso performance superiori e vantaggi competitivi sostenibili nel tempo.

Dal punto di vista dei contenuti delle strategie adottate e dei business model implementati, emerge un *pattern* comune circa le leve utilizzate per creare e mantenere il successo nei loro mercati. Di seguito se ne fornisce una descrizione dettagliata.

#1 – Focus sul core business

Come suggerito in letteratura (Zook and Allen, 2010), la massima crescita aziendale – in termini di fatturato e profitti – si raggiunge con una forte focalizzazione sul *core business*.

Esso può essere definito come la serie di servizi/prodotti, competenze e capacità, canali distributivi e geografici o gruppi di clientela dove l'azienda può costruire il maggior vantaggio competitivo.

Il *core business*, in sostanza, rappresenta l'essenza di ciò che l'azienda è o aspira a diventare per compiere la sua missione di crescita e sviluppo.

In tutti i casi analizzati, le imprese dimostrano come la definizione chiara del *core business* e quindi la focalizzazione su di esso siano indispensabili per competere con successo.

Esse, in particolare, concentrano la propria attenzione sull'erogazione di un servizio *core* basato su un know-how e su competenze altamente specializzate e distintive sviluppate negli anni. La strategia di focalizzazione si abbina, infatti, a percorsi di sviluppo finalizzati a concentrare l'offerta intorno a quei servizi per cui l'azienda presenta una superiorità sul mercato ed un chiaro vantaggio competitivo.

A differenza degli anni passati, quando la focalizzazione avveniva a fronte di una razionalizzazione dei processi aziendali finalizzata in primis a migliorare il rapporto ricavi-costi e i flussi finanziari (Alberti, 2008), si assiste oggi, in molti dei casi analizzati, ad una definizione del servizio *core* intorno

al raggiungimento di un obiettivo sociale, a volte anche a scapito dell'economicità stessa dell'azienda. In un tale scenario, è evidente come si superi oggi la logica del mero profitto, affiancandole la ricerca di soluzioni ad esigenze, magari ancora insoddisfatte, legate al *benessere* delle persone, inteso in senso ampio come *qualità della vita*.

Come naturale conseguenza di questo approccio, è chiaro come le aziende considerino oggi anche l'impatto delle azioni e delle attività aziendali su tutti gli stakeholder e sulla società nel suo complesso, con l'obiettivo di creare valore non solo per gli azionisti ed il consumatore ma per l'intera comunità di riferimento.

Abbiamo visto come Sandoz intenda operare nel settore dei generici e biosimilari e svolgere "un ruolo di primo piano per promuovere l'accesso ai farmaci in tutto il mondo".

Ostello Bello nasce per creare gli ostelli più belli del mondo offrendo luoghi di interazione e aggregazione sia per i turisti sia per i *local* delle città in cui si insedia, creando comunità che siano internazionali ma con un forte spirito locale e familiare dove potersi riunire e condividere esperienze e passioni.

Miele Italia intende offrire i propri prodotti e servizi al fine di "semplificare la vita delle persone". L'azienda ha recentemente ridefinito i valori fondanti la propria mission al fine di rimanere al passo con le nuove esigenze e i nuovi profili del consumatore a cui si rivolge. Gli otto valori sono: qualità, semplicità, coerenza, autenticità, personalizzazione, creatività, esperenzialità, e design. L'azienda intende far sì che tali valori vengano riscontrati in ogni aspetto della loro attività economica e di relazione sia interna che esterna all'organizzazione, dalla vendita dei prodotti, al contatto con il cliente, alla presentazione dell'azienda, ai servizi offerti, al rapporto con i dipendenti e i collaboratori, ecc. È da qui che è emersa l'esigenza di ottenere un allineamento di tutta l'azienda rispetto all'obiettivo che intende raggiungere.

In tal senso, PerMicro, è sicuramente la più rappresentativa tra tutti i casi analizzati. In qualità di prima realtà italiana specializzata nell'erogazione di microcredito a famiglie e imprese escluse dai tradizionali canali del credito, l'azienda crea occupazione e inclusione sociale per le comunità in cui si inserisce. Già nel 2015, l'impresa diventava una *B Corp*, ottenendo la certificazione di *B Corporation* dall'ente americano no-profit B Lab. Tale certificazione viene rilasciata solo a quelle imprese che, attraverso la propria attività e con business model innovativi, creano un impatto positivo per la società, l'ambiente e le persone, generando allo stesso tempo profitto.

Si tratta dello stesso modello di impresa su cui Michael E. Porter e Mark Kramer hanno costruito nel 2011 il concetto di *Creating Shared Value*. Una nuova teoria manageriale secondo cui le imprese hanno il diritto e il dovere

di sfruttare il proprio potere economico per soddisfare le reali esigenze della comunità in cui operano. Le aziende sono chiamate, a tal fine, a ripensare le proprie strategie e i relativi obiettivi di lungo termine affinché creino allo stesso tempo valore economico e progresso sociale.

L'Italia rappresenta un fertile terreno di innovazione sul tema, essendo il primo Paese in Europa per numero di imprese certificate B Corp e il primo Paese al mondo, al di fuori degli Stati Uniti, ad aver introdotto nel proprio ordinamento anche una forma giuridica specifica per riconoscerle e promuoverle: la società benefit.

Ciò risulta in linea con i risultati della survey *Compete* – presentata nel capitolo 1 – dove tra i 6 principi della leadership strategica, quello relativo all'etica, cioè all'adozione di valori quali l'onestà, la fiducia e l'integrità come base dei processi decisionali interni, è risultato quello più largamente adottato dalle imprese intervistate.

Ulteriore elemento di grande importanza per lo sviluppo aziendale che è emerso dall'analisi, con riferimento al *core business*, è come questo contenga e nasconda al suo interno già quegli asset e quelle competenze necessari a sostenere le fasi di crescita future.

In particolare, i casi esaminati mostrano come le imprese di maggior successo facciano leva sulle competenze specifiche e distintive già in loro possesso per muoversi nelle cosiddette *adiacenze di business*.

Al fine di crescere ed evolvere nel tempo sulla base delle nuove esigenze dettate dai trend di mercato, le aziende possono ripensare il modello di business ampliando i confini della propria attività verso aree limitrofe, sfruttando i punti di forza ma restando collegati al proprio *core business*.

La strategia di crescita per adiacenze può avvenire lungo diverse direttrici: nuovi servizi/prodotti, nuovi canali distributivi, nuovi segmenti di clientela, nuove aree geografiche, nuovi step lungo la supply chain, o – come ultima scelta perché tra le più rischiose – nuovi business.

Abbiamo visto come Ostello Bello abbia da poco esteso la propria offerta sviluppando un servizio di supporto al cliente specializzandosi anche nell'organizzazione dei viaggi verso le località internazionali in cui è presente con i propri ostelli. O come Mondadori Education sia entrata con i propri prodotti e servizi nel canale digital, sviluppando la più grande piattaforma italiana per la didattica digitale.

In generale, le imprese analizzate hanno tutte intrapreso percorsi di crescita sulle adiacenze di business, identificando innanzitutto le aree in cui avevano un vantaggio competitivo distintivo rispetto ai *competitor*, individuando i propri punti di forza in termini di competenze e know-how specifici e, infine, facendo leva su di essi per estendere la propria attività in quelle aree limitrofe al *core business*, che permettevano loro di rimanere competitivi sul mercato e raggiungere il proprio obiettivo nonostante uno scenario in continua evoluzione.

#2 – Differenziazione e attenzione ai costi

Il successo competitivo delle aziende di maggior successo esaminate si abbina sempre ad un vantaggio competitivo di differenziazione (Porter, 1980). Anche se con profili di differenziazione variegati, data la pluralità di settori indagati, tali imprese offrono alla propria clientela un livello qualitativo di servizio di gran lunga superiore alla concorrenza. Il servizio offerto viene percepito come *diverso* e *migliore* rispetto a quello dei competitor, grazie ad alcuni fattori di unicità che ne determinano il vantaggio competitivo.

In particolare, dai casi esaminati è emerso come la differenziazione si realizzi grazie soprattutto alla capacità dell'azienda di capitalizzare l'esperienza pluriennale e il know-how specialistico guadagnati e costruiti sul campo, per offrire un servizio di qualità superiore al consumatore. Le aziende tendono oggi a massimizzare il valore dell'esperienza vissuta dal cliente in ogni fase del processo di interazione, accompagnandolo a destinazione con estrema efficacia e professionalità.

L'obiettivo, oggi, pare essere quello di superare la logica della semplice risposta alle esigenze del cliente, per avventurarsi nella ben più complessa capacità di *anticipare* le sue necessità.

Beta 80 Group, azienda operante nel settore dell'IT e specializzata nei processi di Digital Transformation, si differenzia dai competitor grazie ad un approccio proattivo nei confronti della domanda. Il dialogo aperto con clienti e gli esperti del settore, il confronto sistematico con le altre imprese e gli elevati investimenti in ricerca e sviluppo, sono le carte vincenti che le consentono di presentarsi sul mercato come *early adopter* di soluzioni e piattaforme, anticipando i *big player* e differenziandosi dagli altri operatori. Questo le permette di rivolgersi alla clientela, sia attuale che potenziale, con un approccio proattivo nella progettazione ed implementazione di soluzioni innovative e all'avanguardia che, spesso, non solo rispondono ma soprattutto anticipano le esigenze e i trend del mercato.

Ostello Bello offre ai suoi clienti un pacchetto *all inclusive* in cui nel costo del pernottamento sono già compresi una serie di servizi aggiuntivi che solitamente, nel classico business model degli ostelli, sono esclusi e a pagamento. In questo modo, il cliente percepisce un valore aggiunto significativo rispetto ad una tradizionale esperienza *low budget* di pernottamento in ostello, sentendosi accolto e protetto in un ambiente familiare che conosce le sue necessità ed è in grado di soddisfarle.

Nel mondo dei servizi, la capacità di gestire il personale è un fattore decisivo per la sopravvivenza stessa dell'impresa (Frei, 2008). Nei casi analizzati, è emerso come una cultura interna basata sul rispetto e la fiducia sia oggi considerata decisamente al cuore del successo aziendale. Questo implica, in primo luogo, la dimostrazione di un approccio alla leadership da parte del CEO e dei vertici aziendali che in letteratura viene definito "*humble and servant leadership*" (Cable, 2018). Nei casi esaminati, è emerso come il CEO e

il top management considerassero il proprio ruolo come di supporto nel “servire” i propri dipendenti nella loro crescita, sia personale che professionale.

In poche parole, i *servant leader* hanno l’umiltà, il coraggio e la capacità di riconoscere quanto ogni dipendente, a prescindere dal ruolo e dal grado di *seniority*, possa contribuire attivamente allo sviluppo aziendale e come l’azienda stessa non possa che beneficiarne. Per questo, tali aziende credono fortemente nell’ascolto dei dipendenti e delle loro idee, e nel coinvolgimento più che nell’imposizione di metodi e compiti già definiti. Il *servant leader* valorizza in questo modo i propri collaboratori e le loro capacità, fa sì che dispongano delle condizioni e degli strumenti necessari per svolgere al meglio il loro lavoro, li responsabilizza e dimostra loro fiducia e rispetto.

Il risultato, in tutte le imprese analizzate, è la capacità di offrire un servizio di qualità eccellente che si basa anche sulla superiorità delle capacità del personale di soddisfare il cliente e accompagnarlo in ogni sua esigenza.

In molti dei casi studiati, differenziarsi non significa trascurare la rilevanza dei costi, considerando che i margini in molti settori di riferimento – come i trasporti o l’ospitalità – sono molto contenuti. Le imprese, per tale ragione, sono estremamente attente ai costi e studiano costantemente soluzioni per contenerli, attraverso processi di ristrutturazione dell’organizzazione interna. Al tal fine, V&D ha sviluppato internamente un’applicazione web con funzioni ERP (contabilità dei costi, audit di gestione, gestione delle risorse umane, gestione dei progetti) che gestisce, monitora e controlla l’intero ciclo di vita dei progetti per confrontarne le previsioni con i dati reali. Anche Ostello Bello sta puntando sulla digitalizzazione interna dei processi, su cui lavora con costanza già da qualche anno.

In termini generali, si rileva un atteggiamento prudente e avverso al rischio, grazie al quale mantenere posizioni finanziarie solide e un buon patrimonio aziendale con cui poter sostenere la crescita aziendale in maniera autonoma.

#3 – Costante innovazione di servizio

In tutti i casi analizzati, la strategia di focalizzazione sul *core business* e di differenziazione è sostenuta da una continua attività di innovazione ad ampio spettro.

La necessità di perseguire processi di innovazione è ben espressa ed evidente nel caso di Beta 80. Consapevole della dinamicità di un settore come quello dell’IT in cui opera dal 1986, l’azienda dedica da sempre importanti risorse all’innovazione e alla crescita del capitale umano. Ciascuna delle tre Business Unit in cui è organizzata dispone di un team specificatamente dedicato alla Ricerca e Sviluppo (R&S) che si occupa di studiare i trend del mercato e le tecnologie emergenti, per cogliere nuove opportunità con il massimo anticipo possibile sui competitor. Le risorse, sia umane che eco-

nomiche, dedicate alla R&S sono decisamente significative: la BU *Supply Chain and Warehouse Management* investe circa il 6/7% del fatturato mentre l'area *Emergency* addirittura il 15% con un team dedicato di una trentina di persone. Per quanto riguarda la BU *ICT Solutions* è più difficile quantificarne l'investimento dal momento che la ricerca non viene proiettata tanto nello sviluppo di servizi e prodotti quanto in attività di *scouting* del mercato e delle opportunità emergenti.

Dall'indagine emerge come l'innovazione in questi settori ed in queste imprese passi soprattutto da una conoscenza approfondita del mercato e una costante attenzione ai nuovi trend nella domanda che guidano le esigenze e le preferenze della società e quindi dei clienti, sia attuali che potenziali.

Miele Italia e Mondadori Education sono due degli esempi più significativi sotto questo punto di vista. Mondadori, ad esempio, ha di recente investito nella creazione di un ufficio interno – composto da diversi attori della filiera editoriale quali redattori, propagandisti, insegnanti e società che si occupano di test di mercato – dedicato proprio alla *trend analysis*. In questo modo, l'azienda intende comprendere ed intercettare le dinamiche e l'evoluzione delle esigenze, sia degli insegnanti che degli studenti, in maniera sempre più efficace.

Anche la strategia di sviluppo del mercato di Miele Italia è sicuramente imperniata sulla conoscenza del proprio consumatore e di come stia cambiando le proprie abitudini quotidiane. Grazie ad uno studio condotto di recente, Miele è consapevole del fatto che nel mercato di consumo dell'elettrodomestico assumono oggi importanza rilevante quattro principali macro-trend: tendenza all'acquisto di prodotti premium, attenzione alle performance del prodotto, necessità di connettività dei prodotti, e una crescente tendenza all'acquisto online. È, quindi, evidente come l'approccio commerciale di Miele Italia dovrà tener conto di queste fondamentali direttrici.

A supporto di un processo innovativo costante e diffuso, le aziende analizzate dimostrano come negli ultimi anni sia stata, inoltre, data grande importanza alla creazione di un clima di condivisione, di aggregazione interna e di confronto.

I principali trend nella gestione delle risorse umane prevedono, infatti, un'attenzione verso tematiche incentrate sulle persone, quali il benessere, la trasparenza, l'allineamento, la diversità e l'inclusione; tutte tematiche che guardano all'aumento della motivazione e della soddisfazione dei dipendenti. In questo modo, le aziende di maggior successo riescono non soltanto ad attirare talenti ma anche a mantenerli nel tempo, con elevati livelli di motivazione e attaccamento all'azienda.

Nel 2019, Sandoz Italia ha vinto per il quinto anno consecutivo il premio "Top Employer" che viene assegnato solo a quelle imprese che, nel panorama economico italiano e globale, dimostrano grande attenzione al benessere e alla cura dei propri collaboratori e dipendenti. Il Top Employer Institute verifica e certifica tutti i processi di gestione e policy delle risorse uma-

ne, nelle aree: *Talent Strategy, Workforce Planning, Talent Acquisition, Onboarding, Learning & Development, Performance Management, Leadership Development, Career & Succession Management, Compensation & Benefits, Culture.*

Dialogo e confronto sono due dei valori fondanti la cultura interna di Beta 80. Sin dalla sua nascita, i dieci soci fondatori dell'azienda hanno sempre creduto, e credono fortemente tutt'oggi, nel potere del confronto. Un mercato fortemente competitivo come quello dell'IT richiede, infatti, una "mentalità aperta, la capacità di ascolto e una costante curiosità" per capire perfettamente le esigenze dei singoli clienti e saperli servire e soddisfare oltre le loro stesse aspettative.

Negli anni, un tale approccio improntato alla creazione di una cultura interna ed un ambiente aziendale abilitanti per l'emersione e la proattività dei collaboratori, siano essi giovani talenti o esperti *knowledge owner*, si è dimostrato un pilastro fondamentale per il livello di innovazione delle aziende oggetto di studio.

#4 – Innovazione aperta e collaborativa

Consapevoli della velocità crescente con cui evolvono oggi i mercati, le tecnologie e le relative opportunità di business, le imprese negli ultimi anni hanno adottato pratiche di Open Innovation quali nuove modalità per innovarsi e mantenere il vantaggio competitivo sul mercato.

Il paradigma dell'Open Innovation è stato introdotto nel 2003 da Henry Chesbrough, economista e Faculty Director del Garwood Center for Corporate Innovation in California, con il famoso libro "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Da allora, il concetto ha assunto una rilevanza e un riscontro crescenti da parte delle imprese a livello internazionale.

Si può definire l'Open Innovation come l'utilizzo in maniera deliberata all'interno del proprio business model, e del proprio processo di innovazione, di flussi interni ed esterni di conoscenza per accelerare lo sviluppo di innovazioni e per espandere il proprio mercato grazie allo sfruttamento di tali innovazioni.

In pratica, l'innovazione aperta richiede un approccio strategico e culturale in base al quale le imprese scelgono di aprire alcune fasi del proprio *funnel* dell'innovazione e rivolgersi ai diversi attori dell'ecosistema esterno – quali imprese, università, centri di ricerca, fornitori, startup, ecc. – per accedere a nuove idee, risorse, strumenti, competenze, know-how e tecnologie.

Anche in alcune delle imprese esaminate nel presente studio, le motivazioni e i vantaggi di un approccio all'innovazione aperto e collaborativo paiono evidenti. Le modalità con cui le imprese si aprono all'ecosistema esterno sono svariate, dalle più informali alle più strutturate.

V&D da oltre 50 anni apre il proprio processo innovativo, collaborando con diverse realtà del settore automotive in cui opera come società di Mechanical Engineers. Da qualche anno, partecipa stabilmente al cluster abruzzese IAM Innovazione Automotive e Metalmeccanica e al cluster CLM-Cluster Lombardo per la Mobilità. In particolare, con il cluster IAM, l'azienda ha già sviluppato tre progetti su di un tema per lei innovativo, cioè l'alleggerimento del veicolo. Grazie alla costruzione sistematica di relazioni con soggetti esterni, V&D riesce a presidiare diversi domini di conoscenza sfruttando al massimo le proprie competenze pregresse.

Sandoz ha rafforzato le proprie collaborazioni esterne con associazioni di pazienti, comunità scientifiche e Università al fine di favorire l'accesso a informazioni e competenze mediche, ed avviare, in partnership con essi, progetti educativi dedicati. In particolare, con le principali Università operanti nel settore farmaceutico lavora su programmi di *employer branding* per favorire l'attrazione di giovani talenti. Recentemente, Sandoz Italia ha anche sviluppato un programma con il Politecnico di Milano per l'utilizzo dell'Artificial Intelligence nei processi di *forecasting*.

Anche il modello operativo di PerMicro è da sempre aperto verso l'esterno ed in particolare verso le comunità di riferimento di cui fanno parte i propri clienti. Negli anni, PerMicro ha investito molto nel rafforzamento di queste relazioni – soprattutto nelle città e nei territori considerati a maggior impatto e produttività – considerandole il mezzo più efficace per imparare a conoscere il proprio cliente, le sue esigenze e capire come supportarlo al meglio. Trattando con categorie considerate “svantaggiate” per quanto riguarda l'accesso al credito, escluse dai cosiddetti canali *tradizionali*, l'apertura verso il territorio di riferimento risulta fondamentale per imparare a valutare i profili dei richiedenti credito e di conseguenza innovare, migliorando, i servizi offerti dall'azienda.

Anche lo stesso team dedicato alla trend analysis creato da Mondadori Education è un esempio di open innovation. Il gruppo coinvolge, infatti, in un modello sistematico di collaborazione, esperti appartenenti a tutte le varie fasi della filiera editoriale. L'accesso a un così ampio spettro di conoscenze ed expertise permetterà a Mondadori Education di condurre le proprie ricerche di mercato in maniera sicuramente più affidabile ed informata rispetto ad un modello chiuso e basato su risorse esclusivamente interne all'azienda.

Come già sottolineato, anche Beta 80 fonda da sempre la propria cultura interna sul dialogo ed il confronto. L'azienda non invita, però, i propri collaboratori solo ad una collaborazione interna, bensì li stimola e li incita ad usare il proprio tempo per partecipare con costanza ad ambienti esterni di scambio e confronto, quali tavoli tematici e workshop, e ad ambienti associativi. Come evidenzia Alfredo Lovati, CEO dell'azienda, “il confronto serve a paragonarsi, a capire a che livello sei arrivato, a raccogliere idee, attuarle ed amplificarle, per crescere ed innovare”.

Un altro modo con cui le aziende più consolidate e di successo stanno sperimentando per aprirsi all'ecosistema esterno è quello di approcciarsi alle startup più innovative del mercato.

Questo permette loro di entrare in contatto con ambiti innovativi inaspettati e spesso disruptive nel proprio mercato, e di cogliere quindi opportunità altrimenti perse o non identificate per tempo.

L'avvicinarsi alle startup sta anche portando nelle imprese una nuova cultura della sperimentazione e del fallimento rapido, tipici delle realtà imprenditoriali più giovani e dinamiche.

L'analisi ha, quindi, dimostrato come le imprese più di successo stiano alimentando e costruendo giorno per giorno il proprio ecosistema, stimolando l'innovazione e la competitività. I benefici ed i vantaggi derivanti risiedono in particolare in una riduzione dei costi di Ricerca e Sviluppo e nell'accelerazione del *time to market*, ovvero un tempo minore per passare dalla fase di ideazione del servizio (o prodotto) alla sua immissione sul mercato. A questo si aggiunge il fatto che, seguendo il paradigma dell'Open Innovation, l'impresa può scoprire e sfruttare opportunità di sviluppo del mercato anche in settori e segmenti adiacenti al proprio, che non era solita servire, facendo leva su conoscenze e competenze pregresse, di cui già dispone. Alcune imprese hanno rilevato come queste opportunità favoriscano anche un miglior engagement del personale nei confronti delle attività aziendali, con un relativo innalzamento nei livelli motivazionali e di partecipazione attiva e proattiva ai vari progetti.

D'altra parte, appaiono evidenti anche alcune difficoltà nella concreta realizzazione ed esecuzione dell'Open Innovation, quali la mancanza di fiducia nel condividere informazioni e la paura di un relativo trasferimento di conoscenze strategiche e proprietà intellettuale ad attori esterni.

Ciò che risulta fondamentale per la costruzione di un sistema profittevole di Open Innovation, che possa ovviare a questo ostacolo, è innanzitutto l'avere ben chiara la visione strategica e gli obiettivi di lungo termine sulla base dei quali dare una struttura stabile alle relazioni instaurate con l'ecosistema esterno. Fondamentale in questo approccio, il fatto che non ci si trovi solo in situazioni di collaborazione spot o *by opportunity*, ma che esso sia parte di un progetto più ampio e strutturato, basato su relazioni sistematiche e stabili nel tempo.

#5 – Organizzazione adattiva

Ciascuna delle leve competitive fin qui presentate ha comportato nelle aziende l'adozione di un comportamento adattivo nel tempo. Dai casi esaminati, è emerso chiaramente come ciascuna di esse dedichi grande attenzione ed investimenti di risorse al continuo adattamento dell'organizzazione aziendale ai mutamenti sia interni che esterni ad essa.

Da una parte risulta, infatti, necessario sostenere e favorire l'implementazione delle decisioni e degli obiettivi strategici ed operativi identificati, con un'adeguata struttura organizzativa. Dall'altra è evidente come un'organizzazione flessibile sia più reattiva e in grado di rispondere velocemente ai trend e alle dinamiche evolutive del mercato.

In particolare, il quadro che emerge rileva una maggior predisposizione, rispetto al passato, verso strutture organizzative meno gerarchiche e più collaborative, in un'ottica di "network agile" che esalta le competenze, la creatività e le iniziative individuali.

In una visione strategica così orientata all'apertura e al cambiamento, risulta essenziale anche la creazione di team inter-funzionali che favoriscono l'innovazione, la trasparenza e l'allineamento costante dei collaboratori.

A tal fine, le aziende stanno investendo in programmi di formazione manageriale – ad ogni livello di *seniority* – che assumono oggi una prospettiva ben più ampia della semplice formazione nozionistica e mirano alla creazione di un ambiente favorevole e abilitante per la sperimentazione, la contaminazione e l'apprendimento continuo.

A tal proposito e con l'obiettivo di abbattere tutti i *silos* aziendali per favorire l'integrazione interfunzionale, Miele Italia ha recentemente avviato un progetto di formazione mirato a creare team di collaboratori dedicati alla mappatura e revisione dei processi interfunzionali. Il percorso è stato concepito e sviluppato allo scopo di creare innanzitutto "consapevolezza organizzativa" sull'importanza della qualità del lavoro, e in secondo luogo per identificare ostacoli o difficoltà di gestione e aree di miglioramento continuo grazie alla creazione di processi più fluidi ed efficienti. In questo modo, l'azienda è stata capace di avviare un percorso di riqualifica delle persone e del capitale umano per sostenere un'importante innovazione di processo.

In linea con l'idea di organizzazione adattiva, V&D nel 2017 ha attraversato un processo di ristrutturazione interno che ha permesso di superare i limiti della gerarchia attuando un modello di lavoro che si basa su una struttura radiale e paritaria di team autorganizzati, interfunzionali e coordinati tra loro. L'azienda ha creato ruoli chiave per la pianificazione, organizzazione e gestione tecnica dei team, e sta ora formando persone che agiscono come "connettori" di diverse parti organizzative dei tre Technical Center in cui è organizzata l'azienda e dislocati tra Milano, Brescia e Modena.

Anche Beta 80 ha lavorato molto sull'impostazione di una struttura che permettesse di agire con il massimo anticipo possibile sul mercato rispetto alla concorrenza. Velocità, intraprendenza e soprattutto capacità di identificare e sviluppare le migliori opportunità emergenti vengono assicurate da una organizzazione del lavoro in mini team che nascono e si trasformano in breve tempo. Non appena viene identificata un'area di sviluppo del servizio o del mercato interessante, viene creato un mini team che inizia a sviluppar-

ne il know-how necessario per poi presentarsi sul mercato, al cliente, con le dovute competenze. Fondamentale per l'azienda anche la connessione tra i mini team per lo sviluppo e lo sfruttamento di competenze trasversali e la contaminazione delle idee.

“Organizzazione adattiva” negli ultimi anni significa anche *digital transformation*, ossia l'adozione di nuove tecnologie che facilitano il coordinamento e migliorano l'efficienza operativa e gestionale interna. Sotto questo fronte, si rileva ancora una certa difficoltà nell'avvio e nella gestione del processo a causa di reticenze culturali e mancanza di professionalità adeguata all'interno dell'azienda.

Ostello Bello, forse in qualità di più “giovane” tra le imprese ipercompetitive, è una delle poche che ha avviato con successo la *digitalization* interna come trasformazione a supporto della prossima ondata di crescita della società prevista per i prossimi anni. Nel suo caso, la digitalizzazione è finalizzata non solo ad un migliore controllo delle operation e dei processi interni ma soprattutto alla valorizzazione del ruolo di ciascun collaboratore. Il receptionist, ad esempio, grazie all'automatizzazione delle operazioni di check-in e check-out, potrà focalizzarsi maggiormente sull'interazione con il cliente e sul coglierne i bisogni, al fine di massimizzare e personalizzare nel migliore dei modi la sua esperienza di alloggio presso l'ostello.

#6 – Diversificazione solo se correlata

Le imprese di maggior successo raramente si avviano verso percorsi di diversificazione dell'attività di impresa che le porterebbe ad allontanarsi dal proprio *core business* e dal terreno competitivo abitualmente frequentato, nonché dal know-how specialistico costruito nel tempo.

Per diversificazione si intende lo sviluppo di nuovi servizi (e/o prodotti) per nuovi mercati; solitamente questo percorso – sicuramente più rischioso rispetto allo sviluppo del business nelle *adiacenze di business* – viene intrapreso ai fini della crescita dimensionale dell'impresa, della stabilizzazione del flusso di vendite e della flessibilità di fronte ai mutamenti ambientali (Alberti, 2008).

La diversificazione può, inoltre, essere di natura correlata o non correlata. Nel primo caso, le scelte che danno corpo a questo tipo di strategia, attengono all'individuazione e allo sfruttamento di potenziali sinergie tra le diverse linee di business dell'impresa. In pratica, si tratta dello sviluppo di nuovi servizi o prodotti per nuovi mercati, ma in attività collegate tecnologicamente, commercialmente o concettualmente a quelle in cui l'azienda già opera. Nel caso della diversificazione non correlata, l'impresa necessita di nuove capacità e abilità dal momento che prevede l'ingresso in business o settori che non conosce o solo marginalmente. Si tratta chiaramente di una strategia più

rischiosa rispetto a quella correlata perché si basa su basi tecnologiche, produttive, o di mercato non conosciute né mai sperimentate.

Nei casi esaminati, è emerso come solo alcune delle aziende abbiano sperimentato percorsi di diversificazione e, anche nel caso questo sia avvenuto, sempre su business e attività strettamente correlati a quelli in cui erano già presenti. I motivi alla base di tali scelte sono molteplici ma accomunati dall'intenzione di sfruttare sinergie con la propria offerta ed esplorare ambiti dove poter valorizzare in nuovi modi il proprio know-how. Principalmente, le aziende analizzate hanno intrapreso negli anni percorsi di diversificazione correlata finalizzati ad un *upgrading* costante del valore della propria offerta, per essere in grado di soddisfare le richieste del proprio cliente in maniera sempre più attenta, personalizzata ed in linea con le sue esigenze. In altre parole, l'azienda intraprende percorsi di sviluppo puramente *customer-driven*, dove le nuove attività in cui l'impresa decide di specializzarsi sono attività che rispondono ad un'esigenza emergente del consumatore e per le quali l'impresa è in grado di sviluppare know-how facendo leva sulle sue conoscenze e competenze pregresse. Così facendo, l'impresa riduce al minimo la convenienza del cliente nel rivolgersi ad aziende concorrenti per risolvere i bisogni più vicini a quelli da lei già soddisfatti, ed acquisisce di conseguenza un evidente vantaggio competitivo sul mercato.

Spiz Trasporti, specializzata da vent'anni nel trasporto intermodale combinato strada-ferrovia, di recente ha investito nella creazione di un nuovo reparto aziendale per offrire ai clienti un servizio di organizzazione del trasporto delle merci, agendo come *broker* (o consulente) del viaggio ed esternalizzando a terzi la realizzazione del trasporto.

Beta 80, a pochi anni dalla sua fondazione, ha deciso di capitalizzare il proprio know-how nel mondo dello sviluppo software ed entrare nei settori della Public Emergency e della logistica (per la gestione della supply chain e dei magazzini automatizzati) sviluppando prodotti, servizi e piattaforme tecnologiche ad hoc.

Allo stesso modo, PerMicro ha scelto di sviluppare un business parallelo al proprio nel settore della microfinanza (assicurazioni, apertura conto corrente e servizi annessi, pacchetti di telefonia ecc.) completando il proprio posizionamento sul mercato come istituto di microfinanza e non più solo di microcredito.

In linea generale, occorre sottolineare come l'indagine abbia evidenziato l'importanza dell'entrare in nuovi business passando da periodi di sperimentazione che permettano all'impresa di conoscere il nuovo potenziale consumatore, testare la reazione del mercato, e sviluppare nel mentre le nuove competenze e abilità da esso richieste. Solo in un secondo momento, l'impresa potrà dare una struttura e una fisionomia più precise alla nuova unità di business.

#7 – Base locale e focus globale

Le imprese di servizi sono state considerate per lungo tempo organizzazioni caratterizzate da una dimensione essenzialmente locale, a causa delle peculiari caratteristiche del loro *output* che rendono i costi e i rischi legati al processo di internazionalizzazione troppo onerosi da sostenere (Benevolo, 2003).

Negli ultimi anni, i cambiamenti avvenuti nelle modalità di produzione ed erogazione dei servizi, il fondamentale supporto fornito dalle nuove tecnologie a disposizione i cui costi di adozione si sono via via ridotti, e alcuni fattori di contesto nell'ambiente (locale e internazionale), hanno reso praticabili nuovi e diversi percorsi di internazionalizzazione per le imprese (Javalgi and Martin, 2007; Abdelzaher, 2012; Pla-Barber and Ghauri, 2012; Winch, 2014).

Le interviste svolte con le imprese oggetto dello studio e l'analisi delle relative scelte strategiche e competitive degli ultimi anni, confermano quanto rilevato in letteratura. I casi studiati hanno evidenziato, infatti, quanto sia importante un forte radicamento all'interno del contesto locale in cui operano, ma allo stesso tempo hanno dimostrato un grado di attenzione e di apertura crescente alle dinamiche dei mercati globali.

All'origine di tale processo di apertura sono state individuate diverse motivazioni e di conseguenza diverse modalità di attuazione. Alcune delle imprese analizzate, come Ostello Bello, nascono già con una forte cultura imprenditoriale improntata all'esposizione ed alla contaminazione internazionale. I fondatori della catena di ostelli, prima di lanciare l'impresa, hanno visitato più di 200 ostelli nel mondo per poter raccogliere il maggior numero di idee, stimoli e *best practices* da calare ed adattare poi al contesto nazionale e alle specificità di ciascuna regione italiana. Altre imprese, come Miele Italia o Sandoz, mantengono molteplici canali aperti con partner esteri partecipando a progetti internazionali (spesso su iniziativa della casa madre), o a conferenze, workshop ed iniziative di networking di vario tipo.

In questi casi, la finalità del mantenere un focus globale è legata principalmente alla condivisione di *best practices* internazionali e la relativa applicazione delle stesse nel proprio contesto locale. L'aggiornamento costante circa le dinamiche e le evoluzioni del mercato globale resta, infatti, la principale motivazione alla base delle scelte di proiezione dei confini aziendali al di fuori di quelli strettamente locali e nazionali.

Soprattutto in contesti maturi², quali ad esempio quello dell'ospitalità in cui opera Ostello Bello, la stagnazione del mercato conduce ad una situazio-

2. Molti settori industriali si trovano in condizioni di maturità. Come sottolinea Alberti (2008), la maturità è caratterizzata da domanda declinante, crescente competizione, fatturato complessivo in calo, eccesso di capacità produttiva, progressiva selezione delle imprese e diminuzione del numero di occupati e redditività bassa e decrescente.

ne di scarsità delle opportunità di business (Shane, 2003). La disponibilità di conoscenza diventa, quindi, un fattore fondamentale per la competitività dell'impresa: più dispone di conoscenza, più sarà in grado di scorgere opportunità sul mercato prima dei concorrenti. All'interno di tali settori, tuttavia, le occasioni di accesso a nuova conoscenza rischiano di diventare rare e la capacità di assorbire e ricombinare risorse e competenze esterne³ diventa essenziale per il mantenimento del vantaggio competitivo dell'impresa.

Anche in termini più generali, considerando ogni tipologia di contesto, nel lungo periodo le imprese non potranno più distinguersi per la sola conoscenza di cui dispongono ma semmai per la loro capacità di integrare diversi tipi di conoscenza tra loro.

Ecco che il mantenere un'attenzione verso i mercati globali e il costruire relazioni con attori e realtà lontani dal proprio contesto locale assumono un ruolo fondamentale nell'aumentare il potenziale innovativo dell'azienda favorendo la scoperta di nuove opportunità (Gebauer, Worch and Truffer, 2012).

In altre imprese, come in Beta 80 e V&D Engineering, il processo di espansione geografica dà origine a vere e proprie iniziative di internazionalizzazione commerciale. Nel caso di Beta 80, ad esempio, l'azienda ha deciso negli ultimi anni di affacciarsi sui mercati esteri – sia europei che intercontinentali – con diverse modalità a seconda del modello di business del servizio da esportare. In particolare, per le due linee di business *product based*, cioè Public Emergency e Supply Chain management, l'azienda ha sviluppato relazioni commerciali con clienti esteri gestite però centralmente dalla sede italiana, senza un presidio locale. Al contrario, per l'unità di business *project based* dedicata ai servizi ICT, l'azienda ha deciso di ricorrere a forme di partnership con imprese straniere oppure di costituire filiali locali sul mercato estero. Questo perché mentre le linee *product based* risultano particolarmente semplici da gestire data la relativa standardizzazione del servizio fornito, le linee *project-based* richiedono un'interazione continua con il cliente essendo l'offerta personalizzabile e modulabile sulle sue richieste.

In questi casi, la motivazione alla base di tali strategie di sviluppo risiede principalmente nel voler esportare il proprio vantaggio competitivo ampliando i mercati serviti e attivando nuove opportunità di crescita. In altre parole, l'azienda cerca di sfruttare la superiorità che vanta nei confronti dei competitor ed affermare la propria leadership anche in nuovi contesti internazionali.

In linea generale, la grande maggioranza delle imprese analizzate dimostrano un approccio aperto e propositivo verso i mercati internazionali. Lo sviluppo globale è infatti considerato da tutte come un'opportunità di crescita e sviluppo che deve essere necessariamente esplorata e supportata con le dovute scelte strategiche ed organizzative.

3. Fare riferimento al cap. 2 per un approfondimento sull'argomento.

7. Le leve strategiche delle startup

Le startup sono state definite come “organizzazioni temporanee alla ricerca di un modello di business scalabile e replicabile” (Blank and Dorf, 2012). Sono iniziative imprenditoriali innovative, spesso basate sull’applicazione di nuove tecnologie alle aree più tradizionali del Made in Italy. Eccellenze come la sartoria, l’alimentare, la ristorazione e l’ospitalità: settori alla ricerca, oggi, di modelli di business innovativi di offerta con cui presentarsi sul mercato e rispondere alle mutevoli esigenze dei consumatori.

Le startup che stanno avendo il maggior successo sul mercato hanno saputo conquistare il proprio vantaggio competitivo rispondendo, nella maggior parte dei casi, ad un bisogno della società che per motivi diversi non era ancora stato soddisfatto. Attraverso strutture organizzative agili e flessibili, team con competenze ed esperienze cross-settoriali, le startup stabiliscono una relazione con i clienti basata su un rapporto di fiducia, trasparenza e condivisione di valori. In questo modo, il cliente diventa uno stakeholder attivamente coinvolto nella definizione dei servizi e prodotti offerti, leale e profondamente coinvolto nei valori che il brand della startup ispira.

Inoltre, dall’analisi dei *case studies* è emerso come le startup siano alla ricerca di modelli di business scalabili e replicabili non soltanto localmente ma, fin dai primi passi intrapresi, anche a livello internazionale. A ciò si aggiunge l’importanza che le startup danno agli ecosistemi nazionali e globali di riferimento. Gli startupper ne riconoscono la forza come basi solide che possono guidare la crescita e l’innovazione, in cui trovare partner, idee, dati, clienti e know-how complementari con cui ottenere dinamiche di mercato efficaci, sviluppando il proprio vantaggio competitivo e di differenziazione nei confronti degli *incumbent* e dei *competitor* in generale.

Dall’analisi empirica condotta e dal confronto tra i diversi casi, sono emersi i *key driver* che stanno guidando le startup italiane di maggior successo nella definizione di strategie e business model innovativi che stanno segnando profonde trasformazioni nel modo di competere sul mercato, ripensando processi e ridefinendo ruoli ed obiettivi.

Anche nel caso delle startup, dal punto di vista dei contenuti delle strategie adottate e dei business model implementati, emerge un *pattern* comune circa le leve utilizzate per identificare e costruire un vantaggio competitivo potenzialmente solido, scalabile e sostenibile nel tempo. Di seguito si fornisce un approfondimento di ciascuna di esse.

#1 – *Purpose-driven mindset*

Dai casi analizzati, è emerso come anche le startup valorizzino il raggiungimento di un obiettivo, di uno scopo più ampio rispetto a quello legato ad una logica di mero profitto economico. Rispetto alle ipercompetitive, che

solo negli ultimi anni hanno iniziato a ripensare i propri modelli di business per creare allo stesso tempo progresso economico e sociale, le startup nascono come veri e propri *purpose driven business* (Birkinshaw, Foss and Lindenberg, 2014) guidati da un *purpose driven mindset*.

L'obiettivo che intende raggiungere viene definito in maniera chiara nella fase progettuale che precede il lancio dell'impresa sul mercato, a seguito di un processo *bottom-up* di analisi e percezione delle aspettative, delle esigenze e dei bisogni del mercato. L'obiettivo è spesso legato a valori sociali e al raggiungimento di un risultato per i propri consumatori che porti al miglioramento e alla semplificazione della sua vita quotidiana, in ogni suo aspetto.

Pharmatruck nasce dall'intuizione del suo fondatore Andrea Mirabile, attuale CEO della startup, di applicare il modello di delivery nell'ambito dei prodotti farmaceutici per affrontare problemi sociali quali l'invecchiamento della popolazione, la disabilità, le malattie croniche, la mancanza di tempo di neogenitori o lavoratori full time. Il modello permette di donare un senso di indipendenza, e quindi libertà, anche a quelle persone che per vari motivi non riuscivano a gestire in autonomia l'acquisto dei farmaci nei momenti di bisogno.

Sulla stessa linea e con un obiettivo molto simile, nasce anche PickMeApp. La startup focalizza la sua attività su un altro bisogno crescente delle fasce della popolazione considerate più deboli, quali gli anziani, i bambini e le persone con disabilità: il bisogno legato alla mobilità. Attraverso un servizio di *smart mobility* dedicato a tutta la famiglia, favorisce l'inclusione sociale permettendo a queste persone di poter accedere ai diversi servizi della comunità, al tempo stesso migliorando il *work-life balance* di genitori e parenti.

La startup dedica di conseguenza grande attenzione al definire una propria cultura aziendale e un insieme di valori che siano coerenti con tale obiettivo e che guidino ogni scelta strategica ed operativa interna, dalla progettazione della struttura organizzativa, alla scelta dei collaboratori, alla relazione con il cliente e con i fornitori in ogni punto di contatto e in ogni canale distributivo presidiato.

In particolare, per quanto riguarda la struttura organizzativa, si passa da un'idea di gerarchia a un'idea di network agile e dinamico di collaboratori in grado di identificare e cogliere velocemente le opportunità offerte dall'ambiente esterno.

Il definire e, soprattutto, condividere, un obiettivo chiaro da raggiungere per migliorare in qualche modo la società in cui viviamo, porta ad un forte coinvolgimento emotivo da parte di tutto il team, e ad un impegno verso le attività della startup distribuito e costante. Come evidenziato da un recente studio condotto dalla VU University Amsterdam (de Mol, 2019) e pubblicato nell'edizione di marzo dell'*Harvard Business Review*, le probabilità per una startup di avere successo aumentano sensibilmente se il team dispone di un giusto equilibrio tra competenze *hard*, legate a conoscenze ed esperienze professionali pregresse, e competenze *soft*. Queste ultime sono legate alla

passione con cui si partecipa alla nascita e alla crescita della startup, alla condivisione di vision e mission che si riesce ad ottenere tra i membri del team e, ancora più importante, all'allineamento di tutto il team intorno agli obiettivi strategici e alla visione comune che si ha per l'azienda. Solo quando questi sono pienamente condivisi e appoggiati da ogni membro, ci sarà infatti maggior propensione a condividere pienamente anche le competenze *hard* e il proprio expertise. Dal tale allineamento deriva, inoltre, per le startup una proposta di valore forte e distintiva che comporta il naturale raggiungimento di un vantaggio competitivo nei confronti dei competitor e degli *incumbent* di maggior successo.

#2 – Tradizione e innovazione (tecnologia come enabler)

Le startup operano, nella grande maggioranza dei casi, in settori della tradizione italiana, occupando gli spazi di mercato lasciati liberi ed inesplorati dagli *incumbent*. Dall'unione sinergica di tradizione ed innovazione, nascono nuovi business model che stanno cambiando, migliorando e valorizzando le eccellenze del Made in Italy, e creandone anche di nuove.

Dalle analisi è emerso come, in particolare, le startup contaminano e rivoluzionano i settori tramite l'adozione delle più recenti tecnologie e l'utilizzo delle competenze digitali di cui dispongono.

Lanieri, la startup di Biella che produce abiti da uomo su misura, ha adottato una strategia di successo che affianca le eccellenze sartoriali italiane – da Reda a Ermenegildo Zegna, da Loro Piana a Marzotto – alle opportunità offerte dalle più recenti tecnologie digitali. La startup ha rivoluzionato la tradizionale idea di servizio sartoriale e il mercato del *made-to-measure*, realizzando una piattaforma di e-commerce e offrendo al proprio cliente un configuratore 3D con cui può scegliere capi, tessuti e singoli dettagli in più di dieci milioni di combinazioni possibili.

Anche Foorban nasce per rivoluzionare un mercato tipico dell'eccellenza italiana quale il settore della ristorazione. La startup ha dato vita al primo ristorante digitale d'Italia per offrire un innovativo servizio di *food delivery* fruibile sia via web che via app in maniera veloce ed intuitiva.

Il vantaggio delle startup nell'approccio all'innovazione digitale risiede soprattutto nel fatto che la startup nasce "digitale", non lo diventa attraverso lunghi e difficili processi di cambiamento organizzativo e culturale richiesti agli *incumbent* per affrontare un percorso di "trasformazione digitale". La struttura tipicamente "piatta" della startup, priva di forti relazioni gerarchiche, le permette, inoltre, di sperimentare, validare ed integrare velocemente le diverse soluzioni emergenti, ottimizzando di volta in volta la propria strategia digitale.

Dalle analisi è emerso come, rispetto alle imprese più consolidate del mercato, le startup implementino le tecnologie digitali nel back-end e non

soltanto nel front-end. A tal proposito, gli investimenti sono diretti soprattutto all'analisi del *demand* e al monitoraggio dei clienti attraverso sistemi di *business intelligence analytics* a supporto dei processi decisionali, su cui basano poi ogni scelta strategica e operativa.

Per quanto riguarda il front-end, le startup sono tra i pionieri nell'introduzione di innovazioni digitali per migliorare la *customer experience* dei propri clienti. Le soluzioni su cui concentrano i principali investimenti sono, ad esempio, i touch point tra cliente e servizio e l'implementazione per il cliente di sistemi di pagamento innovativi. Lanieri, ad esempio, è tra le prime startup *fashiontech* ad accettare pagamenti in bitcoin e bitcoin cash.

L'obiettivo di queste scelte strategiche è solitamente quello di raggiungere e conquistare una nuova fascia di mercato rappresentata dai clienti, nazionali ed internazionali, tecnologicamente maturi e pronti a sperimentare nuove modalità di interazione con il servizio.

#3 – User-centred service design

Dalle analisi condotte su alcune delle startup più innovative del mercato italiano, è emerso come esse adottino modelli di *business outcome based*, che puntano cioè non più solo all'erogazione del servizio ma piuttosto all'ottenimento di un risultato pensato e realizzato per il proprio consumatore. Questo modello richiede che il processo di design del servizio sia orientato e focalizzato esclusivamente sul proprio user, attuale o potenziale, e le sue esigenze.

Le startup costruiscono, sperimentano, misurano e adattano la *value proposition* seguendo un processo iterativo di *learning by doing* guidato in ogni sua fase dalle esigenze, dai feedback e dalle problematiche dei clienti. Il processo rilevato è consistente con il metodo che il giovane imprenditore Eric Ries ha chiamato nel 2008 "Lean Startup". Un sistema scientifico utile a verificare, in tempi e costi limitati, se un servizio (o un prodotto) può funzionare sul mercato. L'approccio è particolarmente indicato per le startup dal momento che, per definizione, sono realtà portatrici di idee innovative, e potenzialmente di successo, che necessitano di una validazione veloce ed il più possibile economica.

Il processo prevede innanzitutto l'analisi del contesto, l'identificazione delle esigenze e delle richieste degli *user*, lo sviluppo e il test dell'idea. Dalle interviste effettuate, è emerso come ogni startupper riconosca l'importanza del prendere decisioni che siano *data driven*, basate cioè sulla raccolta, analisi ed interpretazione di diverse tipologie di dati ed informazioni sul proprio cliente, attuale e potenziale.

Fondamentale, inoltre, l'agilità e la velocità con cui avviene la sperimentazione sul mercato in quanto assolutamente fondamentale per non perdere posizioni rispetto alla concorrenza. A tal fine, è consigliabile partire con

quello che viene definito “Minimum Viable Service (o Product)” – di cui Eric Ries e Steve Blank sono considerati tra i maggiori esperti – cioè il prototipo più semplificato possibile da presentare ad una cerchia ristretta di potenziali clienti con cui testare e validare l’idea di business. Da sottolineare come, a differenza delle imprese più tradizionali, il “Minimum Viable Service” delle startup risulta già pensato per essere fruito con facilità anche dalle fasce più deboli della popolazione, quali anziani, disabili e bambini. Il processo di design del servizio considera, infatti, sin dalle prime fasi, le esigenze e le capacità di fruizione dell’intera popolazione. Nei modelli di business più tradizionali, l’offerta veniva, invece, completata con facilitazioni introdotte successivamente per consentirne l’utilizzo anche alle fasce più deboli della popolazione, allargando la base clienti.

Sia PickMeApp che Pharmatruck, ad esempio, nascono a supporto soprattutto delle persone anziane o con difficoltà di movimento. Per questo hanno reso il proprio servizio facilmente fruibile da chiunque, indipendentemente dall’età e a prescindere dalla classificazione demografica, aumentando i punti di contatto con il cliente e rendendoli intuitivi ed efficienti.

Un altro esempio interessante di “user-centred service design”, è quello adottato da Lanieri nelle prime fasi di lancio della startup. L’azienda nasce con l’intenzione di essere un servizio *pure digital*, vendendo cioè i propri abiti solo via web, sulla piattaforma online da loro sviluppata. Dopo un inizio poco confortante, con gli ordini che faticavano a crescere, i due founder decidono, quindi, di aprire un *temporary showroom* a Milano per invitare i clienti, far provare loro il servizio e capirne le problematiche. Si rendono, quindi, ben presto conto che per il cliente la presenza fisica era ancora fondamentale in un settore come quello tessile sartoriale in cui il contatto con i tessuti era ed è un’esigenza imprescindibile. La startup, sulla base delle evidenze emerse, ha cambiato quindi il proprio business model e adottato una strategia di retailing *omnichannel*, coniugando l’acquisto online alla vendita in atelier e raggiungendo così un maggior numero di clienti.

Anche Socialbeat, la startup bergamasca che ha sviluppato una piattaforma di *content monitoring* per supportare il giornalista nella sempre più complessa fase di ricerca e selezione delle notizie, dichiara di aver creato e differenziato il proprio servizio rispetto ai competitor già presenti sul mercato italiano ed europeo, grazie alla focalizzazione sulle particolari esigenze del proprio cliente. L’analisi dei bisogni, esistenti ed emergenti, ha, infatti, guidato ogni fase di definizione ed impostazione del servizio. Questo viene immediatamente percepito e riconosciuto dal potenziale cliente come un valore aggiunto e diventa, di conseguenza, per Socialbeat la principale fonte di vantaggio competitivo.

O ancora Foorban, dopo essersi presentata sul mercato con un servizio di *food delivery* per il momento del pranzo, ha sperimentato ben presto anche il lancio del servizio per il momento della cena. A distanza di poche settimane, la startup non aveva però raccolto feedback positivi dai propri clienti e ha,

quindi, deciso velocemente di non dedicare ulteriori sforzi ed investimenti all'iniziativa, ritirando il servizio dal mercato.

#4 – Modello di business locale con scalabilità globale

“Nasci globale o muori locale”. Così sosteneva Steve Blank nel 2014 a proposito della necessità indiscutibile delle startup di ambire fin dalla nascita ad una presenza internazionale. Ed infatti, anche nella maggior parte dei casi analizzati nel presente studio, la startup si presenta sul mercato locale con già un modello replicabile e scalabile non solo in Italia ma anche all'estero.

Se da una parte, infatti, risulta fondamentale esplorare ed approdare in prima istanza sul mercato italiano, dall'altra l'internazionalizzazione resta un obiettivo primario per ogni startup intervistata, indipendentemente dal servizio offerto e dal settore in cui opera.

Sia Socialbeat che PickMeApp e Foorban, anche se concentrate per il momento sul mercato locale, stanno lavorando alla costruzione di un business model facilmente esportabile all'estero. Perfettamente consapevoli ed informati circa i principali competitor, sia europei che intercontinentali, delle strategie e dei modelli di business da loro implementati, le due startup hanno già nel cassetto il piano strategico ed operativo per approdare sui mercati più interessanti al di fuori dei confini nazionali.

L'internazionalizzazione può rappresentare una scelta strategica assai rischiosa e, in un certo senso, costosa per la startup che deve avventurarsi in contesti economici, burocratici, politici e di mercato a lei sconosciuti. La scelta, però, di percorrere la via dell'internazionalizzazione significa anche l'uscita da pericolose logiche di isolamento geografico e l'apertura a ecosistemi globali dove poter accedere a nuove risorse, sia umane che finanziarie, competenze e know-how innovativi con un potenziale impatto positivo sulla crescita e lo sviluppo del business.

Sicuramente da considerare anche il tema dimensionale del mercato italiano. L'Italia rappresenta, infatti, un mercato relativamente piccolo dove poter raggiungere la massa critica di utenti necessaria per sviluppare con successo l'idea di business. La scarsa ricettività dimostrata dal mercato nazionale nei confronti di innovazioni tecnologiche, più o meno radicali, e il numero a volte ridotto di *early adopters*, rappresentano delle valide motivazioni alla base della scelta delle startup di nascere globali. Come già evidenziato nel punto precedente, è invece fondamentale che la *value proposition*, in ottica “lean startup”, venga testata e validata velocemente per ricevere il maggior numero possibile di feedback dai clienti. In quest'ottica, internazionalizzare significa accedere a mercati più ampi dove potersi presentare e testare il servizio, aumentando inoltre la visibilità del proprio brand.

Come evidenziato da più autori in letteratura (e.g. Bailetti, 2012; Neubert, 2018) l'internazionalizzazione è fondamentale per le startup anche ai fini di

un potenziamento della capacità innovativa. Aprirsi a nuovi mercati significa infatti doversi adattare alle esigenze di una nuova clientela e quindi dover rivedere e ripensare anche qualche aspetto del servizio e dei prodotti offerti. L'effetto "contaminazione" con idee e business model stranieri e le relazioni con nuovi talenti favoriscono un processo di innovazione continuo che altrimenti, rimanendo locale, la startup non avrebbe attivato.

Infine, per le startup risulta importante internazionalizzarsi anche per un discorso relativo all'accesso a nuove risorse e finanziamenti. Alcune delle startup esaminate hanno infatti evidenziato come l'ingresso in nuovi mercati stranieri abbia dato loro la possibilità di conoscere e relazionarsi con nuovi possibili investitori e partner. Di queste, tutte hanno però evidenziato con grande enfasi la volontà assoluta di non permettere l'ingresso nel proprio capitale di attori che non siano perfettamente allineati con l'orientamento strategico attuale e futuro dell'azienda.

Consapevoli in ogni caso dei rischi e dei costi legati a queste iniziative di espansione geografica, le startup ricercano quotidianamente non solo il miglioramento e l'ottimizzazione dei processi interni, ma anche la relativa standardizzazione e managerializzazione. In questo modo, il business model assume una replicabilità molto più veloce ed efficiente ogni volta si cerchi di entrare in un nuovo mercato, sia esso nazionale o internazionale.

Ad esempio, Flower Burger, la prima veganburgheria d'Italia, dopo i primi punti vendita aperti in Italia ha esordito sul mercato europeo e punta per i prossimi anni al mercato statunitense. La startup ha creato un menù fortemente radicato nei gusti e nella tradizione culinaria del mediterraneo, offrendo un menu completamente *homemade*. Prima di aprire un nuovo punto vendita, sia in Italia che all'estero, la ricerca e selezione dei fornitori di materie prime locali è assolutamente fondamentale. Poter offrire lo stesso livello qualitativo, gli stessi sapori, lo stesso concept di prodotto e di location, è infatti uno dei principali obiettivi strategici della startup milanese. Recentemente, il team ha avviato un progetto di codifica di ogni singolo processo operativo interno al fine di riuscire a replicare perfettamente e velocemente in ogni nuovo punto vendita – sia esso diretto che, a maggior ragione, in franchising – il prodotto offerto e il design del locale.

#5 – Da B2B e B2C, a B2I “Business2Individuals”

Lo studio ha evidenziato come al giorno d'oggi valga la pena di rivedere la consolidata terminologia *B2C* e *B2B* quando si parla di startup. Come evidenziato da Peter Schwartz (2018) – esperto di strategia aziendale di fama internazionale, oggi *Senior Vice President Strategic Planning* presso Salesforce – i business più innovativi dovrebbero oggi superare l'obsoleta distinzione tra business-to-consumer (B2C) e business-to-business (B2B) ed iniziare invece a ragionare in termini di B2I, dove la I sta per *Individuals* (in italiano

individui). Le imprese competono oggi con successo, o falliscono, in base alla loro capacità di costruire e mantenere relazioni durature con gli individui. Occorre guadagnare la fiducia dei clienti, siano essi persone fisiche o aziende, o tali relazioni non dureranno a lungo.

Si sta oggi tornando – spiega l'autore – alle abitudini d'acquisto tipiche dell'epoca preindustriale, quando il venditore imparava a conoscere personalmente il proprio cliente, i suoi gusti e le sue preferenze. Questo prima dell'avvento della produzione di massa, della standardizzazione e della vendita al dettaglio, che hanno eliminato la dimensione personale della relazione con il cliente nella maggior parte dei settori industriali e commerciali. Oggi, si assiste invece ad un ritorno alla personalizzazione dell'offerta, attraverso la costruzione di esperienze d'acquisto uniche da parte dall'azienda, cucite intorno alle esigenze individuali di ciascun consumatore, indipendentemente dal contesto in cui ci si trova (B2B o B2C).

In particolare, dalle analisi è emerso come le startup di maggior successo riescano a stabilire questo tipo di relazioni – durature e profittevoli – con il cliente attraverso, innanzitutto, l'offerta di servizi (e/o prodotti) *premium*. I consumatori presentano, infatti, una sensibilità crescente verso la qualità del servizio più che verso il prezzo con cui viene offerto sul mercato. In pratica, il consumatore è disposto a pagare un prezzo maggiore se ad esso corrisponde una qualità percepita del servizio offerto, in ogni fase del processo di erogazione ed interazione con l'azienda, significativamente superiore rispetto a quella offerta dai *competitor*. Qualità dei prodotti e delle materie prime, superiorità della *customer experience*, servizi aggiuntivi e di supporto nella fruizione del servizio sono solo alcuni degli elementi chiave nell'offerta dei servizi *premium*.

Il cliente risulta, inoltre, orientato ad una *premiumization* del servizio che diventa anche possibilità di iperpersonalizzazione. Risulta in crescita, infatti, la domanda di servizi ed esperienze che siano unici e rilevanti, e che soprattutto diano la possibilità al cliente di essere personalizzati in base alle proprie esigenze individuali. Questo trend sta portando le startup a perseguire strategie e ad adottare business model che permettano di raggiungere una “mass production” di servizi altamente personalizzati.

A tal proposito, come già sottolineato, dalle interviste non è emersa alcuna differenza tra l'ambito B2B o B2C. Sia Next Industries che Foorban, ad esempio, hanno iniziato ad operare in entrambi i contesti adottando lo stesso approccio commerciale e di business. L'importante, come da loro sottolineato, è riuscire sempre ad ascoltare il cliente e a seguirlo lungo tutto il *customer journey*.

Fondamentale per la costruzione di relazioni durature e profittevoli risulta, inoltre, il modo in cui le startup riescono a coinvolgere emotivamente il proprio consumatore. Lanieri, ad esempio, attraverso la propria strategia di *retailing omnichannel*, e la piattaforma digitale integrata a supporto, è riuscita nella difficile impresa di incrociare i molteplici dati sul cliente – raccolti

sia durante gli acquisti online che in atelier – e garantire un’esperienza integrata e coerente nei diversi punti di contatto. La relazione con il cliente diventa così sempre più personale e “profonda” – quasi di amicizia – tanto che in media il 50% dei clienti torna per un secondo acquisto.

#6 – Collective intelligence e collective power

Dalle interviste effettuate, è risultato evidente come le startup di maggior successo condividano un eccellente livello di conoscenza del proprio ecosistema imprenditoriale di riferimento.

Un tratto comune che si traduce poi in diverse modalità di partecipazione attiva a tale ecosistema, sintetizzabili attraverso il concetto di “collective intelligence”.

Abbiamo già evidenziato come le startup, anche grazie alle nuove tecnologie, siano in grado di comprendere e cogliere l’enorme potenziale – il cosiddetto *collective power* – del proprio team, coinvolgendo ogni singolo collaboratore nei processi creativi, innovativi e, quindi, decisionali. Ma le startup si relazionano anche nell’ambiente esterno, attraverso nuovi modelli di collaborazione avanzati intra- ed extra-settoriali con i diversi attori del territorio che risultano fondamentali per la condivisione di best practices, la realizzazione di soluzioni innovative e l’identificazione di nuove opportunità.

In questo modo le startup riescono a mantenersi costantemente aggiornate in un processo di formazione e contaminazione continuo, ad accedere a nuove possibilità di finanziamento e, come naturale conseguenza, ad offrire un servizio di maggior qualità ai propri consumatori.

Consapevoli dell’elevato costo che può avere l’attività di ricerca e sviluppo soprattutto nelle prime fasi di lancio del business, gli startupper credono profondamente nella valorizzazione di tali processi di condivisione delle competenze e del sapere collettivo, e investono quindi molto nel costruire e mantenere le relazioni con gli attori del territorio.

BeForPharma, startup pugliese operativa nel campo della radiofarmaceutica, ha ideato un innovativo modello di collaborazione tra esperti, professionisti e ricercatori del settore. Partendo dalla considerazione che le attività di R&S hanno costi molto elevati che spesso l’azienda non può sostenere individualmente, la startup ha deciso di offrire al proprio cliente la possibilità di creare gruppi di ricerca allargati a realtà e professionalità diverse e complementari con cui la startup ha collaborato negli ultimi anni in progetti, nazionali ed internazionali, finalizzati alla creazione di cluster, network e partenariati pubblico-privati per lo sviluppo di prodotti e strumenti farmaceutici. Il cliente non accede quindi solo ai servizi e al know-how offerti da BeForPharma, ma ad un network di competenze ed expertise che da una parte aumenta le probabilità di successo del progetto, e dall’altra favorisce la condivisione e quindi l’abbattimento dei costi di produzione per tutti gli attori coinvolti.

8. Conclusioni

Le aziende stanno lottando con tutte le loro forze per riuscire a stare al passo con il sempre più rapido ritmo di evoluzione e trasformazione dei mercati, delle tecnologie e dei consumatori. Startup e imprese ipercompetitive cercano di ritagliarsi il proprio spazio sul mercato, conquistare e mantenere il vantaggio competitivo introducendo nuovi servizi e nuovi prodotti, adattando le strutture organizzative e adottando business model, identificando e cogliendo le nuove esigenze dei consumatori. L'innovazione – strategica e competitiva – è però frutto di un processo profondo che ha origine innanzitutto nella creazione di una mentalità, di una cultura e di una leadership aziendale che consentono alle aziende di “ispezionare” il mercato e agire di conseguenza.

Studiando le startup più innovative e le imprese più performanti del mercato italiano, è emerso come sia necessario a tal proposito adottare alcuni cambiamenti nella mentalità, nei processi e nelle strutture aziendali per riuscire ad alimentare il processo innovativo e mantenere elevate le performance di mercato. Di seguito se ne fornisce una descrizione di ciascuno.

Da profitto a obiettivo

La definizione di un obiettivo diventa una nuova ed imprescindibile fonte di vantaggio competitivo sul mercato. Si assiste oggi ad un passaggio fondamentale nella logica che sottende le decisioni strategiche e di business delle imprese, siano esse startup o imprese ipercompetitive. Sia dal punto di vista del consumatore che del dipendente, l'avere uno scopo chiaro e condiviso risulta un potente *driver* per migliorare la propria posizione competitiva, differenziandosi dai competitor.

L'obiettivo ispira, motiva e trattiene i dipendenti. Il vedere chiaramente l'obiettivo per il quale si lavora, lo scopo ultimo delle proprie attività quotidiane, stimola i dipendenti a lavorare meglio e con più motivazione. Non solo. L'obiettivo ha anche un impatto positivo sul tipo di collaboratori che l'impresa è in grado di attirare, migliorando quindi anche il proprio livello di *attraction* di talenti.

Questo passaggio da logica di profitto a logica di obiettivo agisce anche sulla capacità dell'impresa di instaurare relazioni più forti e durature con il cliente. I consumatori, sempre più consapevoli delle proprie scelte, tendono oggi a basare le proprie decisioni di acquisto sulla base di ciò che rappresenta il marchio sul mercato, all'impatto che è in grado di creare sulla società nel suo complesso. Essi tenderanno a rivolgersi principalmente a quelle imprese in cui si riconoscono di più, che operano cioè con un set di valori che è più in linea con i loro personali.

Dallo studio è emerso come questo passaggio chiave nella definizione della strategia e del business model delle imprese richieda innanzitutto una

fase più *bottom-up* di analisi e percezione delle aspettative, delle esigenze e dei bisogni del mercato, e poi una più *top-down* quando i nuovi valori e la nuova mentalità devono essere implementati e resi operativi all'interno dell'azienda attraverso l'adattamento di prassi e procedure.

Da management a intrapreneurship

Il dipendente non è più solo un manager ma diventa un *intraprenditore*. Le imprese sono chiamate a creare quelle condizioni organizzative e gestionali che incoraggiano e favoriscono la nascita e lo sviluppo di idee innovative da parte dei dipendenti. Il concetto di *intrapreneur* non è nuovo ma è stato introdotto nel 1978 da Gifford e Elizabeth Pinchot – mentre frequentavano la School for Entrepreneurs di Tarrytown (New York). Gli autori definiscono gli *intrapreneur* come “dreamers who do”, ossia “sognatori che agiscono”. Le imprese, mai come ora, necessitano non solo di imprenditori capaci e competenti ma anche di dipendenti che sono in grado di guidare nuovi progetti, lanciare prodotti e servizi innovativi ed esplorare direzioni alternative per il business.

Gifford e Elizabeth Pinchot li hanno anche definiti come dipendenti che fanno per l'innovazione aziendale ciò che l'imprenditore fa per la sua startup. L'*intrapreneurship* rappresenta, infatti, la risposta delle aziende più consolidate alle startup, per tornare ad essere innovative come all'inizio di un progetto imprenditoriale.

Dalla pianificazione e programmazione tipica della teoria del management dei primi anni del '900 di Fayol (1916), si passa oggi alla necessità di incentivare una cultura interna improntata invece alla sperimentazione.

I dipendenti, per diventare *intrapreneur*, si devono sentire incentivati a lavorare con entusiasmo per il bene dell'azienda la quale, a sua volta, dovrebbe assicurare loro un adeguato supporto che premi i successi e, allo stesso tempo, accetti gli errori e gli eventuali fallimenti per stimolare al meglio la sperimentazione e quindi la creatività.

Le aziende che difendono lo status quo piuttosto che far leva sullo spirito imprenditoriale dei loro collaboratori rischieranno di perdere di vista le opportunità imprenditoriali che si presentano lungo il loro percorso, finendo per perdere il vantaggio competitivo costruito negli anni. Piuttosto che dedicarsi esclusivamente a quanto pianificato, l'azienda dovrà parallelamente dedicarsi anche a piccole sperimentazioni e scommesse continue che tengano vive l'innovazione e la creatività aziendale.

Da Research & Development a Collaborative Innovation

Con l'accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti e dei servizi e con l'aumento dei costi dell'attività di ricerca e sviluppo, le aziende si rendono conto di

non poter più contare solo sull'innovazione interna per continuare a crescere ed evolvere nel tempo.

Le aziende più performanti e le startup più innovative ci insegnano come l'apertura dei confini aziendali all'ecosistema esterno sia oggi una scelta imprescindibile, un cambio di approccio e mentalità che ogni azienda dovrebbe intraprendere. È il passaggio dall'R&D (research and development) a quello che è stato definito da Huston e Sakkab (2006) – con riferimento al modello di innovazione adottato da P&G – C&D (connect and develop), all'interno di un nuovo approccio improntato alla *collaborative e open innovation*.

Le aziende più innovative tendono infatti a sfruttare il know-how, le competenze e l'expertise di una pluralità di soggetti diversi con i quali cercano di creare più opportunità di interazione possibili. Le modalità con cui le imprese si aprono all'ecosistema esterno sono svariate, dalle più informali e occasionali quali eventi, conferenze, workshop e hackathon, alle più strutturate quali ambienti associativi, community (online e offline) e cluster regionali e nazionali.

Così facendo, diventa possibile per le imprese e i manager mantenersi costantemente aggiornati in un processo di formazione e contaminazione intra ed extrsettoriale continuo, che va a sostenere ulteriormente la cultura dell'*intrapreneurship* di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente.

È evidente come lo sviluppo tecnologico abbia anche giocato un ruolo fondamentale in questo nuovo sviluppo delle imprese, rendendo gli strumenti di collaborazione e condivisione più facili, accessibili ed economici per tutti. Secondo Gupta (2018) – professore di Business Administration presso la Harvard Business School – i benefici di tale apertura dei confini del processo innovativo aziendale sono molteplici. La condivisione delle idee con una pluralità di soggetti con background ed expertise diversi tra loro, porta ad esempio ad una moltitudine di punti di vista e prospettive diverse nella ricerca di una soluzione ed aumenta le probabilità di trovare quell'idea rara e unica che si discosta dalla media e dà avvio ad un'innovazione dirompente.

Da gerarchia a network

La struttura organizzativa delle imprese inizia ad assomigliare molto di più ad un network che ad una piramide gerarchica. La verticalizzazione si appiattisce, i processi decisionali si decentralizzano e i collaboratori si responsabilizzano.

Ancora una volta ci si allontana, quindi, dai principi di Fayol (1916) che per la direzione e la gestione dell'azienda prevedevano, oltre alla pianificazione rigida e preventiva già accennata, anche una chiara divisione del lavoro secondo la definizione dell'autorità, della catena gerarchica, dell'unità di comando e dell'unità di direzione.

Se per le startup l'adozione di una struttura meno burocratica è pressoché insita nella loro stessa natura agile, dinamica ed estremamente veloce, per

le imprese più consolidate diventa una sfida da affrontare con un'adeguata strategia di riorganizzazione aziendale dei processi e dei ruoli. Per stare al passo con i trend tecnologici, sociali e di business che guidano l'innovazione, le strutture gerarchiche e rigide a cui erano abituate non sono infatti più appropriate, e risulta necessario trovare il modo di adattarsi al nuovo ritmo evolutivo del mercato.

Si assiste nelle imprese più performanti al passaggio, ad esempio, a strutture organizzative matriciali o per progetto in cui assumono sempre più rilevanza le figure cosiddette “cerniera”: ruoli interfunzionali preposti al mantenimento della comunicazione e del flusso di informazioni tra le diverse funzioni aziendali. Le organizzazioni tendono ad annullare le distanze tra il top management e i collaboratori attraverso una ripartizione delle responsabilità, l'incremento del grado di autonomia individuale, della possibilità di avanzare proposte e dell'assunzione d'iniziativa. Di riflesso, motivazione e soddisfazione personale per la riuscita del proprio lavoro e per l'avvio di progetti innovativi aumentano di pari passo con un maggior grado di trasparenza e fiducia tra le persone. In questo modo, vengono quindi facilitati i processi di identificazione delle opportunità esterne, accelerando i processi decisionali e quindi le probabilità di successo di progetti e idee innovative. È opportuno notare come queste nuove strutture consentano anche di rafforzare chiunque voglia dare il suo contributo in azienda – quello che viene definito *empowering* dei dipendenti – riducendo il controllo ad un'impostazione degli obiettivi e ad una verifica finale del loro raggiungimento.

Da sistema chiuso a sistema aperto

L'apertura del sistema aziendale diventa anche sinonimo di trasparenza nei confronti sia dei dipendenti che dei consumatori.

Il potenziale affievolimento delle asimmetrie informative tra azienda e consumatore, dato dallo sviluppo e dalla diffusione dei nuovi strumenti di comunicazione e condivisione delle informazioni presenti soprattutto online, ha portato il consumatore ad essere in grado di scegliere prodotti e servizi in maniera sempre più consapevole ed informata. Oggi è possibile, nel giro di pochi secondi, accedere a una quantità illimitata di informazioni sulle aziende, controllarne la veridicità o effettuare confronti con altre imprese e offerte. Il flusso d'informazioni ai fini dell'acquisto si è molto arricchito e migliorato a vantaggio del cliente, portando indiscutibilmente a una crescita del suo potere. Il consumatore può, infatti, opporsi alla condotta di un'azienda, esprimere la sua opinione (online e offline), contribuire alla diffusione di informazioni circa comportamenti positivi o negativi delle imprese e di conseguenza farsi ambasciatore, o meno, della stessa.

Grazie all'abbondanza di informazioni e alternative di scelta, le aziende devono inoltre tener conto del fatto che il cliente è sicuramente meno fedele

rispetto al passato, quando era più incline a sopportare sviste, irregolarità e magari defezioni nel servizio/prodotto acquistato, per l'abitudine o la pigrizia nel cambiare azienda e brand.

Per queste ragioni, all'azienda che vuole instaurare relazioni durature e profittevoli con il cliente, è consigliabile innanzitutto adottare da subito una cultura basata sulla trasparenza e l'onestà; ma, forse, ancora più importante, è consigliabile "educarlo" nello sviluppo della capacità critica e coinvolgerlo attivamente in un rapporto biunivoco che diventa sempre più paritario.

Anche per quanto riguarda i dipendenti, il tema della trasparenza quale valore fondamentale e fondante della cultura aziendale è fonte di numerosi vantaggi. Innanzitutto, il concetto di apertura e condivisione aumenta anche internamente la fiducia da parte dei collaboratori che si sentiranno quindi più coinvolti e legittimati a partecipare attivamente ai processi decisionali, anche strategici, dell'azienda. Godere di una buona reputazione presso i propri dipendenti, infatti, è fondamentale non solo per attrarre i migliori talenti sul mercato ma anche per rafforzare la motivazione e l'engagement di chi già lavora nell'organizzazione.

Riferimenti bibliografici

- Abdelzaher D.M. (2012), "The impact of professional service firms' expansion: Challenges on internationalization processes and performance", *The Service Industries Journal*, 32, 10: 1721-1738.
- Agi-Censis (2018), *Perchè all'Italia conviene l'economia circolare*. Testo disponibile al sito https://www.savenrg.it/pdf/rapporto_agi_censis_ottobre_2018.pdf (Accesso 12 Febbraio 2019).
- Alberti F.G. (2008), *Imprenditorialità e maturità. Strategie di successo in un settore maturo*. Egea, Milano.
- Ansoff H.I. (1968), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York (trad. it.: *Strategia aziendale*, Etas Compass, Milano, 1968).
- Bailetti A.J. (2012), "What technology startups must get right to globalize early and rapidly", *Technology Innovation Management Review*, 5-16.
- Benevolo C. (2003), *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi: produrre ed erogare per i mercati esteri*, G. Giappichelli.
- Birkinshaw J., Foss N.J. and Lindenberg S. (2014), "Combining purpose with profits", *MIT Sloan Management Review*, 55, 3: 49.
- Blank S. (2014), "Born Global or Die Local – Building a Regional Startup Playbook". Testo disponibile al sito <http://steveblank.com/2014/10/31/born-global-or-die-local-building-a-regional-startup-playbook/> (Accesso 24 Maggio 2019).
- Blank S. and Dorf B. (2012), *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*, Bookbaby.
- Brandenburger A. (2019), "Strategy needs creativity", *Harvard Business Review*.
- Brunswick, S. and Chesbrough, H. (2018), "The Adoption of Open Innovation in Large Firms: Practices, Measures, and Risks. A survey of large firms examines how firms approach open innovation strategically and manage knowledge flows at the project level", *Research-Technology Management*, 61, 1: 35-45.

- Burson-Marsteller, The Aspen Institute and Time Magazine (2016), *The on-demand economy survey*. Testo disponibile al sito https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/2016/06/BM_On-Demand-Economy-Survey-Infographic-V4.pdf?_ga=2.120291912.136555404.1571653270-629874510.1571653270 (accesso 13 maggio 2019).
- Business Intelligence (2018), “The Smart Speaker Report”. Testo disponibile al sito <https://www.businessinsider.com/the-smart-speaker-report-b-2018-10?IR=T> (Accesso 12 Febbraio 2019).
- Cable, D. (2018), “How humble leadership really works”, *Harvard Business Review*, April.
- Capgemini (2018), *Digital Engineering: The new growth engine for discrete manufacturers*. Testo disponibile al sito https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/06/Digital-Engineering-Report_Digital1.pdf (accesso 10 Aprile 2019).
- Chesbrough H.W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- De Mol (2019), “What Makes a Successful Startup Team”, *Harvard Business Review*, March.
- Dimension Data (2019), *2019 Global Customer Experience Benchmarking Report*. Testo disponibile al sito <https://www.dimensiondata.com/en/insights/customer-experience-benchmarking-report-2019#contactus> (Accesso 19 Marzo 2019).
- Euromonitor International (2017). *Experience more*. Testo disponibile al sito <https://www.euromonitor.com/experience-more/report> (Accesso 13 Maggio 2019).
- Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, new ed., 1970, Dunod, Paris.
- Frei F.X. (2008), “The four things a service business must get right”, *Harvard Business Review*, 86, 4: 70-80.
- Gebauer H., Worch H. and Truffer B. (2012), “Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation”, *European Management Journal*, 30, 1: 57-73.
- Grant R.M. (1991), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*, Blackwell Ltd., Ambridge, MA.
- Gupta S. (2018), *Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business*, Harvard Business Press.
- Huston L. and Sakkab N. (2006), “Connect and Develop: Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation”, *Harvard Business Review*, 84, 3: 58-67.
- Javalgi R.G. and Martin C.L. (2007), “Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research”, *Journal of Services marketing*.
- Mazzola P. (2002), *Produttività e crescita delle imprese. Come creare valore nel lungo periodo*, Egea, Milano.
- McKinsey Global Institute (2018), *Skill Shift. Automation and The Future of the Workforce*. Testo disponibile al sito <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/Skill%20shift%20Automation%20and%20the%20future%20of%20the%20workforce/MGI-Skill-Shift-Automation-and-future-of-the-workforce-May-2018.ashx> (Accesso 21 Marzo 2019).
- Mordor Intelligence (2019), “Human Enhancement Market – Growth, Trends, and Forecast (2019 – 2024)”. Testo disponibile al sito <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-human-enhancement-market-industry> (accesso 23 marzo 2019).
- Neubert M. (2018), “The impact of digitalization on the speed of internationalization of lean global startups”, *Technology Innovation Management Review*, 8, 5.

- Pinchot G. and Pinchot E. (1978), *Intra-Corporate Entrepreneurship*, Tarrytown School for Entrepreneurs.
- Pine B.J. and Gilmore J.H. (1998), “Welcome to the experience economy”, *Harvard Business Review*, 76, 97:105.
- Pla-Barber J. and Ghauri P.N. (2012), “Internationalization of service industry firms: Understanding distinctive characteristics”, *The Service Industries Journal*, 32, 7: 1007-1010.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2011), *Creating shared value*, *Harvard Business Review*, 89, 1/2: 62-77.
- Schwartz P. (2018), “Forget B2C and B2B – We Need B2I”, *Strategy+business (s+b)*. Testo disponibile al sito <https://www.strategy-business.com/article/Forget-B2C-and-B2B-We-Need-B2I?gko=6f318> (Accesso 28 Febbraio 2019).
- Shane S. (2003), *A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Sopadjieva E., Dholakia U.M. and Benjamin B. (2017), “A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works”, *Harvard Business Review*, 3: 1-2.
- Vandermerwe S. and Rada J. (1988), “Servitization of business: adding value by adding services”, *European Management Journal*, 6, 4: 314-324.
- Winch, G. (2014), “Strategic business and network positioning for internationalization”, *The Service Industries Journal*, 34, 8: 715-728.
- Van Houten F. and Ishii N. (2019), “It’s time for the circular economy to go global – and you can help”. Testo disponibile al sito <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/its-time-for-the-circular-economy-to-go-global-and-you-can-help/> (accesso 6 marzo 2019).
- Zook C. and Allen J. (2010), *Profit from the core: A return to growth in turbulent times*, Harvard Business Press.

4. Beyond tomorrow: Augmented Reality e Virtual Reality

1. Introduzione

Negli ultimi anni le applicazioni dell'Augmented Reality (AR) e della Virtual Reality (VR) si stanno diffondendo molto rapidamente, così come sta crescendo la loro quota di mercato e gli investimenti a loro indirizzati (Lopez e Bailenson, 2019).

Dai primi anni in cui fecero la loro comparsa in ambito militare ed aeronautico, l'AR e la VR hanno subito importanti trasformazioni sia a livello tecnologico sia a livello applicativo aziendale. I settori che ne stanno sperimentando l'utilizzo sono ormai innumerevoli, e non più soltanto le grandi ma anche le piccole e medie imprese si trovano nella posizione di poter investire in tali tecnologie come opportunità per migliorare la produttività, rendere più efficienti i processi organizzativi e rafforzare la propria posizione competitiva.

Risulta, quindi, interessante approfondire come queste tecnologie stiano influenzando gli ambiti interni ma anche esterni all'azienda, per capire in quali aree della *value chain* aziendale esse possano avere un impatto più decisivo, portando a nuove riflessioni su come evolveranno i processi, le strutture e le modalità di interazione dell'azienda con i vari attori del proprio ecosistema.

Il capitolo si apre richiamando l'importanza del tema con una breve review della letteratura scientifica e accademica e descrivendone in particolare gli ambiti di utilizzo e le relative aree di influenza lungo la *value chain* delle imprese (paragrafi 2 e 3). Nel paragrafo successivo (paragrafo 4), vengono presentati i risultati delle interviste condotte con tre delle imprese italiane di servizi più all'avanguardia in tema di realtà virtuale ed aumentata. Si tratta di imprese che sono state in grado di costruire sull'utilizzo di queste tecnologie, negli ultimi anni, un'offerta innovativa per il cliente ed un notevole vantaggio competitivo sul mercato, dimostrandone il potenziale innovativo e le relative opportunità per le imprese.

Il capitolo si chiude con alcune considerazioni di sintesi circa i vantaggi e le principali difficoltà legate all'impiego in azienda di AR e VR nel contesto economico e culturale italiano (paragrafo 5).

2. Perché occuparsi di Augmented Reality e Virtual Reality?

Nate in ambito militare e divenute celebri negli anni '50 grazie ad alcuni film di fantascienza, AR e VR – rispettivamente realtà aumentata e realtà virtuale – hanno oggi trovato terreno fertile in numerosi ambiti industriali; le applicazioni commerciali di queste due tecnologie stanno crescendo a un ritmo esponenziale, trasformando profondamente il modo in cui interagiamo tra di noi e con l'ambiente circostante.

L'AR è una realtà potenziata, che si sovrappone alla visuale dell'utilizzatore senza sostituirla. Non si tratta di nient'altro che la sovrapposizione di immagini, video o dati al mondo reale, visto attraverso dispositivi quali occhiali o caschetti con lenti trasparenti, che proiettano nella realtà circostante altri elementi "aumentandola" e arricchendola di informazioni. La VR, invece, è più invadente, trattandosi di una realtà che si sostituisce temporaneamente a quella reale. Ha la capacità di isolare, di staccare lo user dal contesto reale. Con la VR si entra in un altro mondo dal punto di vista dell'interazione, in cui non solo si possono vedere gli oggetti ma si possono anche manipolare, aprire, accendere o spostare. Di recente si è iniziato a parlare anche di Mixed Reality (MR), che è quella realtà in cui le esperienze si sovrappongono, affiancano o fondono partendo dalla AR fino ad arrivare alla VR. La MR eredita dalla AR la visione degli ambienti circostanti e dalla VR il *room scale* e la totale interazione tra i movimenti e gli oggetti digitali che ci si ritrova davanti (Montagna, 2018).

La prima forma embrionale di realtà aumentata fa la sua comparsa intorno al 1958 in ambito aeronautico e solo circa trent'anni dopo, nel 1990, l'espressione "Augmented Reality" viene usata per la prima volta in ambito industriale (Landi, 2018). In questo settore i dispositivi di AR apportano sicurezza, efficienza e precisione grazie alla visualizzazione in tempo reale dei dati attinenti al contesto operativo in cui il lavoratore si trova, alla visione in 3D non solo dei numeri e dei valori ma anche di dati e video che compongono una manualistica interattiva. È così possibile gestire in diretta la telepresenza e l'assistenza remota.

Poiché l'AR consente di avere un campo visivo libero e naturale e poiché permette la sovrapposizione di informazioni senza l'esclusione di nulla, essa riscontra particolare successo in tutti quegli ambiti in cui è fondamentale mantenere il contatto visivo con la realtà circostante. È, inoltre, libera da cavi e fili e i comandi sono molto semplici, istintivi e gestuali. I settori dell'aeronautica, dell'energy, della logistica, della meccanica, della farmacologia risultano essere, ad oggi, i settori più coinvolti nell'utilizzo di questa

tecnologia (Montagna, 2018). I suoi possibili scenari di impiego possono essere ricondotti a: interventi e manutenzione, assistenza da remoto, controllo qualità, design e visualizzazione, sicurezza, logistica e magazzino e formazione (Gramazio, 2018).

Secondo Montagna (2018), le applicazioni dell'AR, più che della VR, stanno a monte della supply chain, nella fase produttiva, esecutiva, logistica e distributiva. La AR è infatti considerata lo strumento per antonomasia di efficienza e di incremento delle performance nella fase iniziale del ciclo di vita del prodotto.

Ad oggi, gli elementi che spingono le imprese all'adozione delle applicazioni di AR, insieme agli ovvi avanzamenti della tecnologia dei mobile device (smartphone e tablet) grazie all'avvento di processori più potenti, videocamere e fotocamere con risoluzione maggiore ed integrazione del GPS (Altinpulluk, 2017) sono: un contenuto significativo, l'interazione convincente e realistica del mondo virtuale con l'ambiente fisico e il valore unico che va oltre quello offerto da altre tecnologie (Javornik, 2016b).

D'altro canto, non mancano però le difficoltà di applicazione. I principali problemi che al momento le imprese si trovano a dover affrontare nel valutare l'impiego delle tecnologie AR sono: la mancanza di informazioni neutrali e oggettive sui fornitori della tecnologia; la difficoltà e disponibilità nel reperire gli strumenti al fine di valutarli; la riluttanza nell'attuazione delle nuove tecnologie per mancanza di fiducia nelle stesse e, infine, la mancanza di informazioni certe per sostenere le decisioni di business (Gramazio, 2018).

Per quanto riguarda la VR, esaltando la parte creativa ed emozionale, è lo strumento tecnologico più potente sul mercato per raccontare una storia, spiegare una scoperta, illustrare una teoria, sorprendere e sostituire il reale che in alcuni casi potrebbe essere impossibile, difficile, limitante o pericoloso. Per questi motivi è un importante strumento di formazione ed informazione. La VR permette alle aziende di prendere decisioni importanti, risparmiare enormi investimenti grazie a simulazioni, sondaggi, test, ricerche fatte in modalità più semplice, scalabile, monitorabile e flessibile. Manufacturing, real estate, immobiliare, design, formazione professionale, advertising, retail sono le industrie per cui si prevedono le implementazioni più profonde e soprattutto più rapide della VR. Per quanto riguarda i consumatori, invece, la VR è un nuovo strumento per amplificare le attuali emozioni "media" date dal cinema, dalla TV, da concerti, eventi sportivi, di formazione e informazione (editoria, quotidiani e periodici), ecc. (Montagna, 2018).

Sia per AR che per VR, ad oggi, i campi di applicazione sono molti. Nel settore artistico, ad esempio, stanno avendo interessanti sviluppi verso due direzioni: da un lato stanno creando nuove forme d'arte, dall'altro nuovi linguaggi ed esperienze. Uno dei primi utilizzi della AR/VR è stato proprio nel settore dell'arte: musei e gallerie d'arte (Montagna, 2018).

Il campo dell'educazione e dell'istruzione è un altro ambito in cui le tecnologie in questione si sono mosse con anticipo rispetto ad altri campi attra-

verso la riproduzione di immagini, film, storie ad alta fedeltà che permettono l'erogazione di una formazione basata su contenuti multimediali molto realistici (Montagna, 2018). Nello specifico, la VR ha un ottimo potenziale. Alcuni studi hanno, infatti, dimostrato che l'apprendimento risulta essere più efficace quando le lezioni sono svolte in modo interattivo, quando gli studenti vengono attivamente coinvolti. Inoltre, la VR consente agli studenti di calarsi in situazioni problematiche e difficili della vita reale, il che influenza la loro sensibilità e li rende più attenti e inclini ai cambiamenti sociali (Pickavance, 2019). L'AR, invece, può essere uno strumento di incredibile valore per studiare le altre culture e gli aspetti geografici e storici di un ambiente (Javornik, 2016b).

Noto è l'uso della VR per il training di militari e forze speciali in tutto il mondo, di forze di sicurezza e soccorso. È sempre più utilizzata nel cinema e in ambito automobilistico. In ambito medico-scientifico, AR e VR risultano essere molto efficienti nelle sale operatorie per poter intervenire anche a distanza, aiutati da componentistica robotizzata; alcuni medical device sono utili nel trattamento delle malattie oncologiche, consentendo ad esempio una visualizzazione molto aumentata e potenziata dell'evoluzione delle cellule e dello stato degli organi; altri, invece, per trattare patologie meno gravi, quali depressione, ansia, fobie, eventi post-traumatici (Montagna, 2018; World Economic Forum, 2018). La VR, nello specifico in campo medico, ha trovato recente applicazione nella diagnosi e nel monitoraggio dei danni provocati dall'Alzheimer (World Economic Forum, 2019a), a fini riabilitativi o formativi (World Economic Forum, 2018). Queste tecnologie sono usate anche in ambito sociale per supportare persone anziane o ammalate desiderose, ma impossibilitate, di evadere dal loro contesto reale (Montagna, 2018).

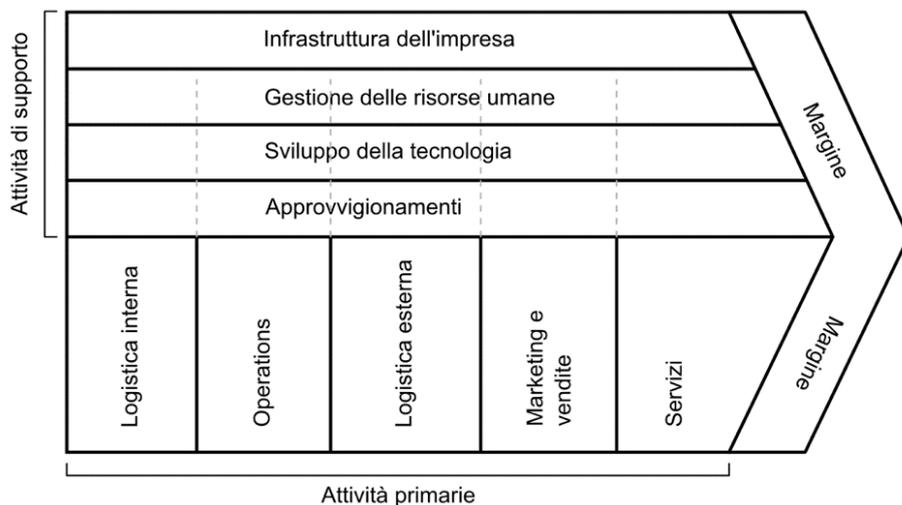
AR e VR trovano anche la loro applicazione in ambito sportivo, turistico, promozionale – soprattutto nei social media – e pubblicitario (Montagna, 2018; Javornik, 2016b). Usate nello *storytelling*, per migliorare la brand experience del cliente, AR e VR possono essere uno straordinario strumento di fidelizzazione in store o un servizio molto apprezzato dai clienti per prendere decisioni online da casa e poi eventualmente acquistare in negozio con maggior consapevolezza (Montagna, 2018).

3. L'impatto sulla *value chain*

AR e VR sono oggi utilizzate da grandi imprese e PMI per gestire in modo più efficace tutte le attività, dalla produzione alla manutenzione, dal design allo stoccaggio, dalle ricerche alle vendite (Montagna, 2018).

Per questo motivo, si possono studiare ed analizzare gli impatti della AR anche dal punto di vista della catena del valore che, secondo Michael E. Porter, si articola in attività primarie quali produzione, logistica in entrata e in uscita, marketing e vendita, servizi post-vendita e attività di supporto quali approvvigionamenti, ricerca e sviluppo, IT, risorse umane e finanza (fig. 1).

Fig. 1 – La catena del valore di Porter (1985).



Su alcune fasi l’impatto è oggi evidente in modo più marcato rispetto ad altre (Porter e Heppelmann, 2017; World Economic Forum, 2019b). Per quanto riguarda l’attività di sviluppo prodotto ci si aspetta, ad esempio, che gli AR device, come smartphone e smartglass con videocamere, GPS, accelerometri e altri sensori integrati, incrementino le informazioni a disposizione dei product designer che vengono in questo modo a conoscenza di quando, dove e come gli utilizzatori interagiscono con il prodotto. Ma è nelle fasi di design e prototipazione che l’AR può dare il suo contributo maggiore permettendo, ad esempio, agli ingegneri di non interagire più solo con il proprio schermo del computer e con progetti 2D, ma di interagire “concretamente” con un’altra realtà virtuale o nel contesto reale aumentato di elementi aggiuntivi. Con queste nuove tecniche di AR e VR, si riducono i tempi di progettazione e i tentativi fallimentari (Porter e Heppelmann, 2017). Inoltre, diventa più facile collaborare da remoto con altri soggetti, sperimentare il prodotto e/o il servizio anticipatamente incrementando in questo modo la qualità per i consumatori (World Economic Forum, 2018).

Passando, invece, ai servizi di AR che possono essere di supporto alle attività di produzione, si possono identificare svariati benefici. Durante la fase di produzione, possono essere commesse svariati tipologie di errori, a volte anche particolarmente costose. L’AR, in questo caso, può venire in aiuto permettendo all’operaio di ricevere le giuste informazioni al momento necessario, riducendo così gli errori e aumentando efficienza e produttività (Porter e Heppelmann, 2017).

Anche nelle attività di logistica, l’AR può semplificare il lavoro dell’operaio riducendo i tempi e il rischio di errori. Possono essere facilmente

tracciati tutti i movimenti degli input e degli output della produzione fino alla consegna del prodotto e ottenere informazioni aggiuntive sulle sue condizioni e sull'ambiente circostante (Porter e Heppelmann, 2015). Il lavoratore, guidato nelle operazioni da remoto, risulta essere, inoltre, maggiormente coinvolto e motivato con conseguenti benefici nella crescita della produttività.

È nelle attività di marketing e vendite che AR e VR stanno avendo i maggiori impatti. In primis, stanno ridefinendo il concetto di showroom e di punto vendita (Porter e Heppelmann, 2017; McKone et al., 2016), facendo venir meno il bisogno di una loro concreta fisicità. Stanno poi modificando le “regole” di promozione del prodotto/servizio andando a migliorare l'esperienza d'acquisto vissuta dal cliente e il vantaggio competitivo ottenibile dall'impresa (Porter e Heppelmann, 2017; World Economic Forum, 2019b). Queste tecnologie stanno, inoltre, diventando anche un importante strumento di marketing che consente all'*end-user* di vedere virtualmente il prodotto/servizio offerto e il suo funzionamento in un *setting* reale prima dell'effettivo acquisto e di configurarlo a proprio piacimento. In questo modo, il cliente sviluppa aspettative più accurate, una maggior confidenza rispetto la sua decisione d'acquisto e un più alto livello di soddisfazione (Porter e Heppelmann, 2017). Le simulazioni, riducendo l'incertezza del cliente, accorciano anche i tempi del ciclo d'acquisto (Javornik, 2016a; Porter e Heppelmann, 2017).

L'AR è considerata il trasformatore dell'e-commerce e del retail: a differenza di tutti gli altri media disponibili è l'unica che consente al consumatore di visualizzare e provare prima di comprare (World Economic Forum, 2019b), anche in caso di acquisti online. La vera missione dell'AR a livello commerciale è innalzare l'esperienza del consumatore rendendola più semplice, più divertente, più conveniente (Javornik, 2016a) e personalizzata (McKone et al., 2016). Questo condurrà, di conseguenza, a nuovi livelli di servizi per il consumatore, sempre più elevati (McKone et al., 2016; World Economic Forum, 2019b).

Per quanto riguarda i servizi postvendita, questi rappresentano un'altra attività della catena del valore in cui l'AR mostra maggior potenziale di influenza. I classici servizi quali, ad esempio, assistenza o manutenzione, grazie all'AR possono anche essere svolti da remoto, senza necessità di recarsi in loco, con evidenti riduzioni in termini di tempo e di costi. La connessione con esperti, anche distanti, che guidano il soggetto impegnato nella manutenzione in real time ottimizza le procedure, riduce il rischio di errori e innalza il livello della qualità del servizio (Porter e Heppelmann, 2017).

Infine, l'AR impatta sensibilmente sulla gestione delle risorse umane presenti all'interno di un'azienda, portando ad un ripensamento generale delle modalità di erogazione della formazione interna. Il lavoratore tramite l'AR può essere supportato in tempo reale da istruzioni personalizzate sviluppate ad hoc case-by-case, il che riduce sensibilmente il bisogno e il tempo di for-

mazione per tutte quelle attività che richiedono un bassissimo o nullo livello di competenze. Per questo motivo, è molto adottata anche da quelle realtà aziendali che offrono lavori stagionali o a tempo determinato per far fronte a picchi di domanda. Anche se il neoassunto manca di particolari competenze, grazie all'AR riesce comunque a svolgere le sue mansioni, o, eventualmente, ad apprendere in tempi molto più rapidi. Con questa nuova tecnologia, il tasso di errori si riduce e la qualità del lavoro incrementa (Porter e Heppelmann, 2017). L'AR potrebbe aiutare anche i telelavoratori scontenti che si sentono isolati o con i quali è difficile comunicare per impedimenti tecnici. I costi di trasporto, i costi in termini di tempo e di energia potrebbero significativamente ridursi e la produttività del lavoro incrementarsi. Promuovendo telelavori efficienti e *multitasking*, gli impiegati possono beneficiare di più tempo da passare con la propria famiglia, e le imprese di minori costi per gli spazi dell'ufficio (World Economic Forum, 2018).

In sintesi, la partnership tra uomo e nuove tecnologie può innalzare le capacità dei lavoratori e la loro soddisfazione con conseguente sensibile incremento delle performance, della produttività e della sicurezza, e riduzione dei tempi necessari per il completamento di un lavoro e del tasso d'errore (Abraham e Annunziata, 2017).

4. I case studies

L'indagine è stata condotta con l'obiettivo di comprendere come diverse imprese di servizi stiano oggi sviluppando innovative applicazioni basate sulle tecnologie di AR e VR per i propri clienti – sia nel mondo B2C che B2B – e come questo stia profondamente impattando il loro modo di lavorare e di presentarsi sul mercato.

Il paragrafo riporta la testimonianza diretta di tre delle imprese italiane che negli ultimi hanno maggiormente studiato e lavorato su queste tecnologie per dimostrare come AR e VR siano ormai pronte per diventare parte integrante della strategia aziendale, creando benefici concreti per l'attività delle aziende e la vita quotidiana del cittadino.

Nelle pagine che seguono, ciascun caso di studio viene introdotto da una breve presentazione aziendale, per poi rispondere alle seguenti domande.

- Quando e come l'azienda ha iniziato ad interessarsi di AR e VR e come queste sono entrate a far parte della strategia aziendale?
- Come AR e VR impattano oggi la value chain delle imprese che le adottano? Quali sono i principali benefici e vantaggi legati all'utilizzo di queste tecnologie?

Il paragrafo si conclude con alcune riflessioni di sintesi circa i principali vantaggi e difficoltà riscontrati dalle imprese in analisi.

ETT

ETT è un'azienda Digitale e Creativa di software e consulenza internazionale, specializzata in innovazione tecnologica ed Experience Design. Nata nel 2000, vanta oggi un'ampia gamma di esperienze che la rendono leader in diversi ambiti applicativi, ed in particolare: Smart Government, New Media, Research & Innovation, ICT Consulting.

Oltre alla sede principale di Genova, oggi è presente con sedi secondarie anche a Roma, Milano, Napoli, Ancona, Pescara, Palermo, e in Europa a Londra.

Quando e come l'azienda ha iniziato ad implementare AR e VR nella propria offerta?

L'azienda, grazie all'integrazione di know-how multidisciplinari e conoscenza scientifica delle più recenti tecnologie, è in grado di progettare esperienze ed allestimenti multimediali, interattivi e immersivi per musei, spazi aziendali e spazi pubblici.

In particolare, dal 2009, ETT ha sviluppato una Business Unit (BU) – chiamata “New Media” – specificatamente dedicata allo sviluppo di applicazioni innovative che sfruttano il potenziale delle tecnologie, quali AR e VR, in contesti applicativi legati all'*edutainment*, alla cultura, al turismo, alla comunicazione e al marketing. Negli ultimi due anni, la BU è cresciuta al punto di diventare quella con la maggioranza relativa dei ricavi, grazie alla significativa crescita vissuta dal mercato stesso.

L'offerta dell'azienda si rivolge sia al settore pubblico, e in particolare agli ambiti museale, culturale e turistico, sia al mondo dei privati, per la realizzazione di comunicazioni corporate e *retail*, eventi, allestimenti e musei aziendali.

ETT vanta al suo interno uno storico di progetti di ricerca finanziati a livello internazionale, europeo, nazionale e regionale, considerati *best practices* riconosciute a livello globale. In ambito pubblico, uno tra i più importanti progetti realizzati è sicuramente “L'Ara com'era”, presentato nel 2017 all'evento sulla realtà aumentata “AR in Action” al MIT di Boston, all'Augmented World Expo a Las Vegas e ad un convegno internazionale sull'economia applicata al turismo e ai beni culturali a Bangkok. Il progetto è stato selezionato tra diverse centinaia di progetti come uno tra i migliori e tra i maggiormente premiati. Obiettivo del progetto era quello di far vivere un'esperienza unica ai visitatori del monumento Ara Pacis di Roma. Grazie ad un visore di realtà aumentata, i turisti possono compiere un percorso a tappe intorno al monumento e fruire di contenuti multimediali aggiuntivi: i bassorilievi vengono spiegati, i personaggi si animano, l'opera si colora, una voce narrante illustra le gesta e le campagne vittoriose di Augusto e, per finire, una ricostruzione computer grafica di realtà virtuale li immerge nella simulazione di un sacrificio.

Parallelamente, ETT ha lavorato anche su altri due progetti pubblici: lo sviluppo di un Eco Visitor Center ad Abu Dhabi negli Emirati Arabi, nell'oasi di Al Ain (patrimonio Unesco), e un progetto di allestimento multimediale – mostra itinerante fatta nel Kent, nel sud est dell'Inghilterra – per celebrare gli 800 anni della Magna Carta.

In ambito privato, un altro importante progetto gestito da ETT, nello stesso periodo, è quello commissionato da Lamborghini per la realizzazione del museo storico dell'azienda. ETT si è occupata del progetto dal punto di vista architettonico, della comunicazione, dell'interazione al suo interno, ha ridisegnato il percorso espositivo e aggiunto elementi di realtà virtuale e aumentata. Ha, inoltre, costruito un *videowall* lungo circa 10 metri di lunghezza in cui è spiegata la genealogia delle automobili del marchio. Il museo, dopo il restyling, ha raggiunto in otto mesi il numero di visitatori totali dell'anno precedente (pari a 70 mila) e i 100 mila visitatori in un anno.

Nonostante di imprese strutturate come ETT non ce ne siano molte, la competizione sta però aumentando. Si affacciano sul mercato anche aziende di piccole e/o piccolissime dimensioni e startup con livelli di know-how ed esperienza inferiori ma che possono sfruttare un vantaggio competitivo di costo. ETT per continuare a differenziarsi rispetto ai competitor e mantenere il proprio vantaggio competitivo punta a valorizzare la qualità e l'esperienza, e ad offrire un servizio strutturato di alto livello. A tal fine, ha dotato la sua struttura organizzativa di personale con le giuste skill e il giusto *expertise*, creando un team di persone con competenze non più solo tecniche, ma anche umanistico-creative e grafiche.

Quali impatti sulla value chain e quali principali vantaggi per il cliente?

Sulla base dell'esperienza di ETT, le tecnologie di AR e VR vengono oggi utilizzate soprattutto a supporto delle attività primarie di marketing e di vendita, per consentire al cliente finale di godere di un'esperienza unica durante la fruizione di un servizio. Grazie all'adozione di queste tecnologie, infatti, la visita ad un museo e la partecipazione ad un evento in un punto vendita possono oggi diventare per l'utilizzatore esperienze coinvolgenti, "immersive", interattive, da vivere in prima persona. La semplice visita al museo può trasformarsi in un'attività ancora più divertente ed interattiva per il visitatore grazie all'utilizzo di un device semplice ed accessibile quanto un tablet con il quale inquadrare un'opera ed ottenere in modo immediato informazioni aggiuntive.

Interessante notare come AR e VR possano essere utilizzate in ogni fase di vita della storia aziendale, con differenti obiettivi: in una fase iniziale al fine di acquisire nuovi potenziali clienti, presentando, ad esempio, un progetto di realtà virtuale all'interno del proprio stand in una fiera di settore; in una fase successiva, presentando video interattivi durante un evento per intrattenere, sorprendere e divertire la propria clientela già acquisita; oppure, dopo diversi anni di attività, per rivitalizzare un brand ormai consolidato.

Ad ogni modo, l'utilizzo di questi strumenti innovativi, indipendentemente dal contesto in cui ci si trova, porta con sé effetti positivi in termini di reputazione e *brand image* nei confronti dei competitor, dei partner e soprattutto dei clienti stessi. Da sottolineare, però, come questo non debba spingere le imprese ad utilizzare tali tecnologie a prescindere dallo specifico contesto: è necessario infatti, adattare sempre la scelta tecnologica all'ambiente in cui si opera e al messaggio che si vuole veicolare.

JoinPad

JoinPad sviluppa e fornisce soluzioni di Augmented Reality e Context Computing software, accompagnati da un servizio di consulenza al fine di semplificare i processi e fornire strumenti per interagire con il contesto in cui si opera. Orientata esclusivamente al mondo industriale, ha sviluppato specifiche soluzioni nei settori dell'energia, dei trasporti, delle telecomunicazioni, dell'automotive e dell'Oil&Gas. La sua forte connotazione internazionale è confermata dalle innumerevoli sedi dislocate in tutto il mondo: oltre al quartier generale basato a Milano, è presente a San Francisco, Dallas, San Paolo di Brasile, Xi'An e nel sud della Cina.

Quando e come l'azienda ha iniziato ad implementare AR e VR nella propria offerta?

Joinpad ha iniziato ad occuparsi di AR e VR in ambito industriale circa nove anni fa. In un momento in cui tutti i competitor erano orientati al mondo consumer, l'azienda si è avvicinata pionieristicamente al mondo industriale B2B quando, per rispondere alle specifiche esigenze di un suo cliente produttore di macchinari per le telecomunicazioni, si è trovata a sviluppare la prima soluzione a livello mondiale in realtà aumentata per la manutenzione da remoto, in condizioni ambientali sfavorevoli. Il progetto riscosse talmente tanto successo da essere presentato al Nab Show, la fiera di broadcaster di Las Vegas, nel 2011 e all'Augmented Reality Expo nella Silicon Valley.

Oggi, l'azienda sviluppa soluzioni per migliorare i processi di manutenzione, assistenza, logistica e manufacturing, in quei settori che presentano le principali esigenze di supporto remoto, ossia l'Oil&Gas, l'energy e i trasporti. Lo scopo è sempre quello di semplificare i processi lavorativi più complessi in campo industriale, realizzando *tool* per lo sviluppo software basati su algoritmi di computer vision, integrati a network di IoT e interfacce *user friendly* per ottenere nuovi metodi di interazione con l'ambiente lavorativo. Gli algoritmi che Joinpad sta sviluppando non si fermano al riconoscimento di un oggetto, ma si spingono fino al riconoscimento dell'intero contesto di riferimento, permettendo l'ottenimento e l'integrazione di informazioni in tempo reale su qualsiasi elemento presente, usando smart glasses o altri device più comuni. Grazie alle soluzioni offerte da Joinpad,

l'operatore può disporre di un'assistenza virtuale costante per tutta la durata dell'operazione; assistenza in grado di valutare più soluzioni alternative sulla base dell'analisi dei Big Data provenienti dal contesto di riferimento e non solamente dal contesto visuale, in tempo reale. È possibile, ad esempio, prevedere quello che potrebbe succedere nei successivi cinque minuti, o gestire i *task* dei lavoratori in modo differente sulla base delle informazioni che il lavoratore stesso non può conoscere, ma di cui l'assistente virtuale è a conoscenza. Con la creazione di un sistema di condivisione al quale possono essere aggiunti elementi di realtà aumentata, l'operatore sul campo può contattare l'esperto, mostrargli direttamente con un device digitale la situazione alla quale porre rimedio e ricevere – anche dall'altra parte del mondo – una guida in tempo reale con l'aggiunta di elementi di realtà aumentata sul proprio campo visivo.

L'azienda lavora sia in Italia, con clienti particolarmente lungimiranti dotati di un management orientato all'innovazione e motivato ad ottenere risultati concreti, ma è presente anche all'estero, in Paesi scelti per specifiche ragioni strategiche e di business. Joinpad ha scelto, ad esempio, di entrare nel mercato cinese, dove gli investimenti governativi in intelligenza artificiale e tecnologie digitali sono molto consistenti, e negli Stati Uniti in quanto secondo mercato mondiale per le tecnologie in questione.

Quali impatti sulla value chain e quali vantaggi per il cliente?

In ambito industriale, l'AR può portare oggi notevoli vantaggi in termini soprattutto di gestione dei costi, dei tempi e degli sprechi, lungo tutta la catena del valore. Quando si parla di miglioramento dei processi interni industriali si fa, infatti, riferimento, in particolar modo, alla capacità data dalle soluzioni di AR e VR di analizzarne e individuarne i limiti, intervenendo con informazioni aggiornate in tempo reale per ridurli al minimo.

Sulla base dell'esperienza di Joinpad, AR e VR possono avere un'influenza significativa in diversi ambiti della *value chain*, con riferimento sia alle attività primarie che a quelle di supporto. Per quanto riguarda le prime, come già evidenziato, i principali benefici sono riscontrabili nell'attività logistica, in quella di manufacturing e nei servizi post sales. In particolare, per le attività di manutenzione, la capacità di gestione remota – senza la necessità di movimentazione di personale qualificato direttamente in loco – rappresenta un evidente vantaggio per le aziende, in termini sia di tempi che di costi.

Per quanto riguarda invece le attività di supporto, la gestione delle risorse umane sembra essere quella maggiormente influenzata. Con queste nuove tecnologie, agli operai non sono più richieste skill particolari, non è necessario che essi abbiano una formazione approfondita o specifica: anche in caso di guasti ai macchinari, situazioni impreviste o, in generale, al di fuori della propria routine, attraverso l'uso di particolari *device* e al supporto della tecnologia si può essere assistiti passo dopo passo, e rendere il processo intuitivo e gestibile da chiunque.

È evidente come il grande vantaggio nell'applicazione di queste tecnologie sia, quindi, anche legato al fatto che esse permettono l'ottimizzazione delle attività più ripetitive, consentendo ai lavoratori di concentrarsi su quelle attività a più elevato valore aggiunto che favoriscono l'innovazione e la creatività all'interno dell'azienda. AR e VR non rendono i processi industriali automatizzati, bensì facilitati e ottimizzati.

Iconodrome

Iconodrome è la prima startup dedicata alla realizzazione di progetti in VR per i settori del design e dell'architettura. L'azienda è stata fondata da professionisti con esperienza ventennale nei settori dell'exhibit design, graphic design, web design, CGI (Common Gateway Interface) development, 3D rendering e animation design. Tra i founder anche Thomas Barloffo, selezionato tra i migliori "Nuovi Designer Italiani" da La Triennale di Milano, ha collaborato con l'artista Marina Abramovic per il branding del Marina Abramovic Institute di Hudson (New York) e per la promozione dello stesso curando progetti grafici e di design.

Quando e come l'azienda ha iniziato ad implementare AR e VR nella propria offerta?

Iconodrome si è avvicinata al tema della VR due anni fa, suddividendo la propria offerta in tre ambiti specifici: educational, commercial ed entertainment. Le incursioni nel mondo virtuale che l'azienda sviluppa per rispondere alle diverse esigenze dei clienti non sono unicamente finalizzate all'aspetto emozionale che l'esperienza virtuale presuppone, bensì anche alla facilitazione della comprensione dei contenuti che il cliente stesso desidera trasferire.

Grazie alle competenze trasversali di cui è dotato il team, Iconodrome è in grado di suggerire le tecnologie, gli hardware e i software specifici per mettere a punto applicazioni e interazioni su misura e offrire un servizio completo che va dallo sviluppo dell'idea al confezionamento dell'intero progetto, dall'allestimento alla gestione dell'evento.

Percepito l'ancora basso livello di accettazione della tecnologia da parte delle piccole e medie imprese italiane, Iconodrome ha deciso di affiancare l'attività di vendita dei propri servizi con un'attività di promozione e *mentoring* della VR, a livello accademico e non, per presentare le tecnologie e le relative potenzialità. La startup è, ad esempio, partner ufficiale di IED (Istituto Europeo di Design) per la realtà virtuale presso La Triennale di Milano e ideatrice – su iniziativa di uno dei founder – del primo corso di laurea triennale sulla realtà aumentata, virtuale e mixed, sempre presso lo IED. Nel 2017, Iconodrome è stata, inoltre, incaricata da Cosmoprof Worldwide (Bologna) – la fiera internazionale dedicata alla bellezza e al benessere – di rea-

lizzare una demo di realtà virtuale all'interno della "The Perfume Factory", che permetteva ai visitatori di immergersi in un mondo virtuale in cui venivano svelati gli ingredienti della fragranza del cinquantesimo anniversario, la nuova boccetta ed il packaging.

In ambito aziendale, i progetti di realtà aumentata e virtuale che Iconodrome sviluppa sono per lo più progetti richiesti per rinnovare l'offerta di un servizio, per creare divertimento e per trasferire informazioni con metodi innovativi al cliente finale. Tra i principali progetti realizzati dall'impresa, vi è sicuramente quello per Salvatore Ferragamo Parfumes per il quale ha sviluppato un'app per la visualizzazione su Samsung Gear VR del filmato promozionale a 360° della campagna pubblicitaria. Per un altro noto gruppo internazionale, Iconodrome ha invece sviluppato un'applicazione in grado di aggiungere elementi di realtà aumentata al classico calendario annuale da scrivania, da utilizzare o regalare ai clienti. Inquadrando con uno smartphone le immagini sul calendario, attraverso l'app si avviavano in automatico alcuni video, differenti per ciascuna immagine e ciascun mese, con vari contenuti aziendali.

Quali impatti sulla value chain e quali vantaggi per il cliente?

Sulla base dell'esperienza nazionale ed internazionale di Iconodrome, alcune delle applicazioni principali e dei casi di maggior successo di AR e VR si hanno nella formazione aziendale e nell'assistenza da remoto per facilitare processi e procedure interne.

Nonostante le aziende inizino a comprendere a fondo le potenzialità di queste tecnologie, in Italia, in ambito consumer, prevale ancora la componente ludica legata alla *gamification* del servizio offerto al cliente. AR e VR sono, infatti, utilizzate come la componente aggiuntiva di un'esperienza costruita e progettata per intrattenere e coinvolgere in prima persona il cliente. L'obiettivo richiesto a Iconodrome, in tutti i progetti svolti, è stato, infatti, quello di creare il cosiddetto "effetto wow" per far divertire l'utilizzatore finale e rendere accessibile in modo innovativo un servizio di per sé tradizionale.

Se da un lato, l'azienda considera questo trend come un punto di partenza positivo che porterà all'utilizzo massivo delle tecnologie nei prossimi anni, dall'altro è comunque consapevole che si tratta di un processo lungo e costoso. Una volta esaurito l'effetto sorpresa, le aziende non sentono, infatti, la necessità di ripetere l'uso di AR e VR e procedono alla ricerca di altre novità da proporre al cliente.

Una delle principali difficoltà riscontrate in questo senso è anche legata alla mancanza di figure professionali dedicate nelle aziende. È opportuno sottolineare come, infatti, un progetto di AR o VR sia complesso e richieda un investimento sia economico che di risorse umane ancora molto significativo. Soprattutto nel caso di aziende di piccole dimensioni, è chiaro come spesso la priorità di investimento venga dedicata ad altri progetti, più facilmente accessibili.

5. Key insight e conclusioni

L'analisi condotta in questo capitolo e le interviste svolte con le tre imprese selezionate hanno permesso di effettuare qualche riflessione circa la posizione delle imprese italiane nei confronti di AR e VR nell'attuale contesto competitivo.

Considerando l'impatto lungo la value chain, è opportuno evidenziare come l'utilizzo sia ormai trasversale ai diversi settori industriali ed in linea con le evidenze riportate dalla letteratura scientifica ed accademica. Occorre però sottolineare una grande distinzione nelle logiche di fondo per lo sviluppo e l'utilizzo delle applicazioni di AR e VR in ambito B2C e B2B:

- ambito B2C: prevale ancora l'aspetto ludico, legato alla esperienza del cliente;
- ambito B2B: prevale l'utilizzo – confinato alle grandi imprese – nelle aree della manutenzione, assistenza remota e formazione del personale, al fine di ridurre tempi e costi di gestione.

In figura 2 riportiamo le principali evidenze raccolte grazie all'analisi dei casi per quanto riguarda i principali ambiti e le finalità di utilizzo delle tecnologie di AR e VR da parte delle imprese italiane lungo la value chain.

In generale, per quanto riguarda le modalità di aumento della competitività delle imprese, si conferma quanto riscontrato da Michael E. Porter e James E. Heppelmann nel loro celebre articolo “Why every organization needs an Augmented Reality strategy” (2017): AR e VR portano ad una differenziazione dell'offerta e ad un aumento della produttività.

Come sottolineato da ETT, le imprese oggi hanno la grande opportunità di migliorare e potenziare l'intero *customer journey* del cliente, in ogni punto di contatto con l'azienda, dal *pre-sale* al *post-sale*. L'esperienza del visitatore, del cliente, dell'utente allo sportello dell'ufficio pubblico può diventare un'esperienza unica, personalizzata ed emotivamente molto più coinvolgente di quanto non accadesse in passato. Grazie a queste tecnologie, l'azienda può migliorare la propria relazione con il cliente, esponendosi in maniera più diretta e trasparente in ogni fase del processo d'acquisto. In questo modo aumentano le probabilità per l'azienda di costruire una relazione basata sulla *fiducia*, alla base di ogni relazione di lungo periodo, e sulla mutua conoscenza.

Risulta inoltre evidente come, trattandosi ormai di tecnologie di cui si sente parlare da diversi anni, alcuni clienti si aspettino di default l'applicazione innovativa di queste tecnologie nei servizi di cui fruiscono quotidianamente. Non risulta più, quindi, sufficiente limitarsi al ricercare il cosiddetto “effetto wow” per il cliente ma è necessario per le aziende studiare l'AR e la VR in qualità di potenziali elementi di differenziazione rispetto ai competitor,

anticipandoli sul tempo, studiandone e sfruttandone al massimo il vero potenziale.

Per quanto riguarda la produttività aziendale, è emerso come in generale l'utilizzo di AR e VR faciliti i processi decisionali in maniera trasversale all'interno dell'azienda, riducendo tempi e costi e minimizzandone il livello di rischio e di errore. AR e VR diventano dei "validi alleati" nel rendere più efficienti e sicuri i processi interni, ottimizzandone i risultati e supportando i collaboratori nelle loro mansioni quotidiane. L'uso di queste tecnologie facilita i processi decisionali, riducendo la quota di investimento necessaria a sostenere determinate scelte strategiche ed operative, grazie a simulazioni, test, sondaggi e ricerche condotte con elevata flessibilità e scalabilità. Dalle interviste è inoltre emerso come il supporto alla produttività dei processi conduce anche ad un fondamentale supporto all'innovazione dell'azienda. Limitando, infatti, le difficoltà nella gestione dei processi più routinari e ripetitivi, un'azienda potrà dedicare più tempo alle attività creative, a maggior valore aggiunto.

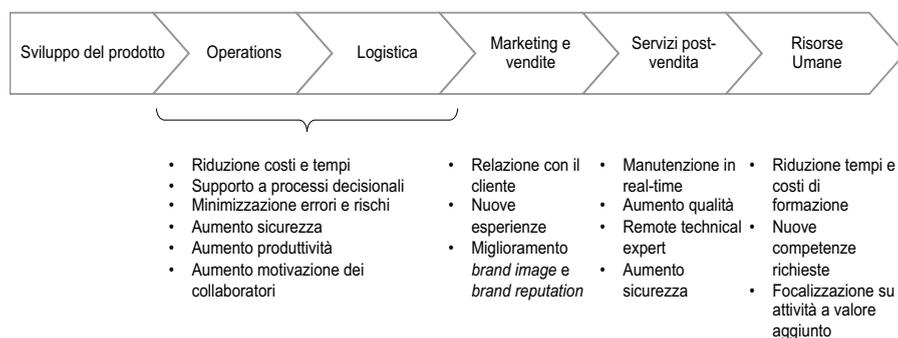
Nonostante uno scenario positivo e in potenziale crescita per i prossimi anni, è opportuno comunque evidenziare anche qualche resistenza all'utilizzo di AR e VR da parte delle imprese italiane. Tra le principali cause ostacolanti la loro adozione si trova la disponibilità economica delle imprese, che, essendo limitata, viene investita in progetti considerati più sicuri e con diritto di precedenza in termini di importanza strategica da parte del management aziendale (si consideri a tal proposito che all'estero la disponibilità di spesa per questi progetti è di almeno 5 volte tanto quella delle imprese italiane). Altro grande limite è dato dai tempi di accettazione di un progetto. In Italia, la catena decisionale all'interno delle aziende risulta essere ancora troppo lunga e i tempi di accettazione di un progetto dilatati. Le imprese sono molte caute nel fare un investimento in una tecnologia considerata ancora relativamente nuova e, a volte, erroneamente percepita come un qualcosa di non strettamente necessario. Oltre a questi due grandi limiti più oggettivi, ci si scontra anche con dei limiti culturali. Spesso, infatti, nel proporre le nuove tecnologie ci si confronta con soggetti aziendali che non dispongono delle competenze e conoscenze necessarie per comprendere i potenziali benefici di queste tecnologie, sottovalutandone, ad esempio, i vantaggi in termini di *cost saving* e *time saving* che ne potrebbero derivare. Inoltre, tipica del contesto imprenditoriale italiano composto per lo più da piccole e medie imprese a conduzione familiare, è la resistenza al cambiamento, a volte causa della perdita di grandi opportunità imprenditoriali e di mancanza di innovazione.

Guardando, infine, all'ambiente competitivo, è opportuno sottolineare come AR e VR stiano già oggi agendo come forze in grado di modificare la struttura e le attuali dinamiche del mercato. In particolare, dalle interviste

condotte, è emerso come la competizione per le imprese che realizzano progetti in realtà aumentata e virtuale stia notevolmente aumentando. Si stanno affacciando sul mercato sempre più nuovi competitor, a volte anche di piccole o piccolissime dimensioni, che seppur non riuscendo ad offrire servizi di alto livello o un'ampiezza di gamma rilevante, riescono ad offrire i loro prodotti/servizi ad un prezzo nettamente inferiore rispetto a player più grandi e consolidati nel settore. È necessario pertanto continuare ad investire nella ricerca e nelle nuove tecnologie, puntare sulla qualità del servizio offerto, su una buona ampiezza di gamma e soprattutto giocare d'anticipo rispetto ai competitor. La strategia che perseguirà ETT nei prossimi anni sarà, a tal proposito, quella di sperimentare l'offerta di nuove tipologie di servizi per i clienti, lavorando allo stesso tempo sulla relativa standardizzazione a favore di una riduzione dei costi e di conseguenza del prezzo finale di mercato. Tutto ciò perseguendo comunque strategie sia di penetrazione che di sviluppo dei mercati, cercando di entrare in nuove aree geografiche e di servire nuovi segmenti di clientela.

A fronte di tale aumento nella competizione, è opportuno evidenziare anche come l'utilizzo di queste tecnologie possa favorire lo sviluppo di nuove partnership e alleanze, modificando sostanzialmente le dinamiche competitive tra i player operanti sul mercato. A volte, infatti, quello che storicamente era un competitor può oggi diventare un *partner* al quale appoggiarsi per sfruttare competenze tecnologiche specifiche ancora non possedute. Nel caso, ad esempio, di agenzie creative e di comunicazione che ancora non hanno investito nello sviluppo interno di tali competenze, la strategia perseguita è quella di sviluppare partnership e collaborazioni con le imprese e gli attori dell'ecosistema di riferimento sfruttando le complementarità nelle competenze e soddisfacendo comunque i propri clienti.

Fig. 2 – L'impatto di AR e VR sulla catena del valore



Fonte: elaborazione propria.

Riferimenti bibliografici

- Abraham M. and Annunziata M. (2017), “Augmented Reality is Already Improving Worker Performance”, *Harvard Business Review*, marzo.
- Altinpulluk H. (2017), “Current trends in augmented reality and forecasts about the future”, in *Proceedings of the 10th annual International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI)*, Sevilla.
- Gramazio G. (2018), “Cefriel, Augmented Reality for Enterprise”, in Montagna L., ed., *Realtà virtuale e realtà aumentata*, Hoepli Editore.
- Javornik A. (2016a), “The Mainstreaming of Augmented Reality: A Brief History”, *Harvard Business Review*, ottobre.
- Javornik A. (2016b), “What Marketers Need to Understand About Augmented Reality”, *Harvard Business Review*, aprile.
- Landi G. (2018), “Storia della AR e della VR”, in Montagna L., ed., *Realtà virtuale e realtà aumentata*, Hoepli Editore.
- Lopez S. and Bailenson J. (2019), “5 Lessons for the future success of virtual and augmented reality”, *World Economic Forum*, gennaio.
- McKone D., Haslehurst R., Steingoltz M. (2016), “Virtual and Augmented Reality Will Reshape Retail”, *Harvard Business Review*, settembre.
- Montagna L. (2018), *Realtà Virtuale e realtà aumentata*, Hoepli Editore.
- Pickavance J. (2019), “3 ways virtual reality is revolutionising teaching”, *World Economic Forum*, maggio.
- Porter M.E. and Heppelmann J.E. (2014), “How Smart, Connected Product Are Transforming Competition”, *Harvard Business Review*, novembre.
- Porter M.E. and Heppelmann J.E. (2015), “How Smart, Connected Products Are Transforming Companies”, *Harvard Business Review*, ottobre.
- Porter M.E. and Heppelmann J.E. (2017), “Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy”, *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage of Nations: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- World Economic Forum (2018), “Virtual and Augmented Reality. Dynamic Briefing”, settembre.
- World Economic Forum (2019a), “This VR device could let you know the early warning signs for Alzheimer’s”, giugno.
- World Economic Forum (2019b), “Unlocking the value of augmented reality”, gennaio.

Postfazione

di *Pietro Luigi Giacomon**

Il volume sulla competitività di Fernando Alberti e Federica Belfanti è veramente completo, ricco di riflessioni, innovativo. Si inserisce in una precisa strategia del CFMT: rappresentare una “finestra” nel mondo della ricerca applicata per stimolare manager ed imprenditori nel loro agire concreto di uomini e donne d’azienda, partendo però da una visione di fondo.

Questo primo report dell’Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese del Terziario in Italia racchiude i lavori del 2018/2019.

La sua pubblicazione a metà del 2020, dopo la fase di emergenza sanitaria causata dal Covid-19 (fase che tutti speriamo non ritorni) e durante la necessaria ripartenza economica e sociale, fa acquisire alla ricerca e alle considerazioni presentate un significato ancora più importante e strategico.

Soprattutto, ancora più necessario – a mio avviso – per orientare le idee dei manager e delle loro organizzazioni.

Vorrei soffermarmi su due elementi che costituiscono degli aspetti fondamentali del lavoro svolto; manager ed imprenditori dovrebbero ben considerarli nel presente momento economico e sociale.

Il primo è dato dagli apprendimenti che si ricavano dalle imprese ipercompetitive e che, *necessariamente*, tutte le organizzazioni economiche devono cercare di applicare, per verificare come ripartire.

L’altro è uno stimolo a valorizzare le brillanti intuizioni che la mappatura dei *cluster* a livello regionale consente nelle politiche territoriali della competitività, da parte delle imprese e dei manager, delle loro associazioni e dei *policy makers*.

Infine, partendo da un’indagine realizzata da CFMT sulle percezioni dei manager post pandemia, è opportuno ribadire l’impegno del nostro Ente a rafforzare le competenze che sosterranno la occupabilità dei manager e l’innovazione e delle imprese in cui operano.

* Presidente CFMT.

Molto più “stravolgimento” che “ritorno al passato”

Alcuni elementi di debolezza nel sistema delle imprese (tralasciando qui di parlare del sistema pubblico) erano molto evidenti già nel tempo pre-Covid, da una disomogenea digitalizzazione (e soprattutto una insufficiente cultura digitale) ad un sotto-dimensionamento delle aziende, non positivo specie in alcuni comparti.

Questo virus ha cambiato il sistema economico, anche se gli effetti non sono ancora complessivamente chiari e si vedranno (forse) nei prossimi mesi, specie nel mondo del terziario, il principale ambito in cui opera il CFMT. Si è registrata una *crisi di offerta* con interruzioni e rallentamenti delle attività in alcuni settori delle filiere globali e con una reale “eliminazione della produzione” in altri comparti, a cominciare dal sistema turistico o della cultura. I primi potranno, si spera, recuperare nei prossimi anni. Quanto si è perso in larga parte del terziario avrà purtroppo pesanti ripercussioni in termini di chiusura di imprese e crisi occupazionale.

Sarà ancor più duratura la *crisi di domanda*, perché la riduzione del reddito disponibile non ha solo ridotto la richiesta di beni e servizi e quantomeno rinviato alcuni investimenti privati, ma soprattutto ha contribuito all’aumento dell’incertezza, che influisce sulle scelte tra consumi e risparmi, ed anche a mutamenti nelle priorità di spesa dei consumatori. Solo alcuni mesi fa nessuno avrebbe potuto ipotizzare tali cambiamenti.

Risulta pertanto fondamentale l’azione del sistema pubblico e del mondo delle imprese.

È indubbio che nel primo caso ci si riferisca a sbloccare investimenti pubblici ed infrastrutturali, sostenere fattivamente lo sviluppo digitale, favorire gli investimenti privati e la crescita dell’occupazione, rilanciare i consumi, pur nei vincoli della finanza pubblica.

E per quanto riguarda le imprese?

L’Osservatorio del CFMT può e deve contribuire a “ridisegnare” un pensiero critico e un’azione manageriale, costituire una bussola per un percorso difficoltoso, ma necessario da compiere. Non solo per le imprese *champions*, ma per *tutte* le aziende che vogliono rimanere nel mercato.

Il cambiamento sarà significativo in tanti settori e le competenze e le scelte delle persone potranno agevolare le organizzazioni ad anticipare il nuovo, a seguire nuovi modelli emergenti, o a chiudersi nell’indecisione senza assumere i rischi.

Cerco di esplicitare questo pensiero partendo da (alcuni) risultati di una ricerca che CFMT ha realizzato con Astra Ricerche nell’aprile 2020 sulla crisi apportata dalla pandemia e sulla visione del prossimo futuro. All’indagine hanno risposto 1.026 manager dei settori del terziario, operanti in differenti funzioni e processi aziendali. A loro è stato chiesto, tra l’altro, come è cambiato il lavoro, che conseguenze ipotizzano per le aziende, le aree su cui intervenire post pandemia, le competenze più importanti per il dopo crisi.

Un primo elemento da citare è il cambiamento del lavoro dei manager nella crisi del Coronavirus. Una domanda utile anche per evidenziare se e come cambiano le competenze (e quindi l'azione di CFMT).

Sono precise le problematiche a cui il manager ha dovuto rispondere dedicando più tempo (“molto più di prima” o “un po’ più di prima”):

- *gestire le paure e le speranze dei lavoratori,*
- *valutare o rivalutare i budget, i costi economici previsionali,*
- *pensare in modo strategico per il medio e lungo periodo,*
- *organizzare il lavoro, le attività in presenza o a distanza dei lavoratori,*
- *fare previsioni sull'andamento del business,*
- *pensare a nuovi modelli di business, a “strade” che non siano solo il miglioramento di quella attuale.*

Si tratta di risposte, su cui concorda tra l'80 ed il 70 per cento circa degli intervistati, che vanno anche considerate in termini di bisogni di competenze.

Significativa è l'aggregazione del campione in cinque *cluster* rispetto ad uno “sguardo sul futuro”: solo pochi pensano – per fortuna – a un “ritorno al passato (l'11,2%), quasi un quarto del campione pensa a cambiamenti ma all'interno del modello precedente (il 23,5%). Una posizione intermedia è assunta dal 21 per cento degli intervistati.

Un po' meno della metà dei manager propende invece per una discontinuità: nuovi modelli di business (per il 16,8%) e un vero stravolgimento (il 27,5%). Pur all'interno di differenti opinioni, un ritorno al passato è quindi considerato residuale: non è questa la strada da percorrere!

Ma quali cambiamenti potrà apportare questa pandemia ai business aziendali, secondo l'esperienza e le percezioni dei manager? Il più rilevante, secondo la ricerca, è una tendenza precisa: molti settori avranno forti cambiamenti, con alcune aziende in grado di superare rapidamente e decisamente la crisi, perché in grado di sfruttare le nuove condizioni di mercato. L'86 per cento dei manager concorda molto o abbastanza con questa affermazione!

Tutti gli elementi maggiormente considerati (condivisi da una percentuale tra il 64 al 77 degli intervistati) partono da una forte discontinuità con cui le aziende devono fare i conti: dalla diversità profonda delle dimensioni e dinamiche di molti mercati o settori, alla maggiore rilevanza dei rapporti di partnership all'interno delle filiere, ai mutamenti nelle strutture aziendali, negli organigrammi e nei processi, per prepararsi alle nuove sfide messe in luce dalla crisi del Coronavirus.

Sempre dalla ricerca realizzata nello scorso aprile su oltre 1000 manager, risultano chiare le aree su cui intervenire per rispondere alla crisi. In ordine di importanza: la catena del valore ed i rapporti di filiera, l'area commerciale e (significativamente) lo sviluppo delle competenze del personale ed il talent management.

Emerge una forte esigenza di supporto, perché interpretare prima, investire e rischiare poi su queste strategie non appare semplice, nel contesto di incertezza, molto cresciuta negli ultimi mesi.

Il nostro ruolo di CFMT è quindi quello di agevolare gli scambi di esperienze, sostenere la community dei manager, diffondere stimoli.

Apprendere dalle imprese iper-competitive

Assumono ancor più rilevanza, di conseguenza, i *drivers* della competitività che questo libro evidenzia, partendo dall'esame di imprese iper-competitive. Parliamo dei fattori interni di competitività e cioè di come l'organizzazione trae un vantaggio competitivo, essendo capace di adattarsi al contesto e continuando ad innovare, ri-combinando prodotti e/o servizi, ri-valutando i vincoli ed i limiti esistenti e verificando come modificarli o addirittura trasformandoli in punti di forza.

Le sette leve strategiche delle aziende iper-competitive che gli Autori fanno emergere dal confronto dei casi (che rappresentano scelte fatte ed azioni di sviluppo realizzate) costituiscono una precisa riflessione per tutti i decisori aziendali, specie in questa fase di ripartenza dalla pandemia sanitaria (ed anzi, prima ancora nella fase di scelta di se e come ripartire). Val la pena di citarle, dal Capitolo 3.6, rimandando ovviamente a quelle pagine per ogni approfondimento:

- focus sul core business,
- differenziazione e attenzione ai costi,
- costante innovazione di servizio,
- innovazione aperta e collaborativa,
- organizzazione adattiva,
- diversificazione solo se correlata,
- base locale e focus globale.

Questi elementi devono essere approfonditi, in particolare, dalle aziende che stanno subendo più di altre gli effetti della pandemia, che hanno visto modificarsi anche radicalmente il loro mercato (senz'altro acquisito con anni di forte impegno ed investimenti) e che stanno verificando o solo intuendo nuovi bisogni dei loro clienti o possibilità di soddisfare potenziali nuovi clienti.

È una riflessione che, nella ripartenza economica e nella convivenza sanitaria e sociale con il Coronavirus, investe sia l'ambito culturale e di strategia sia di struttura (processi, organizzazione, tecnologia).

Concordo soprattutto con tre riflessioni degli Autori. Innanzitutto occorre avere e far percepire a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni all'azienda un obiettivo chiaro e condiviso, che ispiri, stimoli, orienti le azioni.

Poi, sempre più nei manager, ma anche (pur con differenti livelli) in tutti i dipendenti dell'organizzazione deve crescere uno "spirito imprenditoriale" e, quindi, la *intrapreneurship* va estesa, incentivata, praticata, valorizzata.

Infine, un elemento fondamentale è il passaggio dell'azienda da un sistema chiuso ad un sistema aperto. Un'azione quest'ultima già compiuta da tante imprese, nelle loro relazioni – mediate specie dalla tecnologia – con clienti, fornitori, partner, ecc. Ma è un'azione che va estesa, necessariamente, nelle piccole come nelle medie aziende.

I *cluster* e le opportunità di crescita nei territori

L'aspetto più innovativo derivante dai lavori dell'Osservatorio penso sia costituito dal primo progetto completo in Italia di mappatura dei *cluster*, cioè di analisi ed approfondimenti di quelle "concentrazioni regionali di imprese, fornitori ed istituzioni operanti in un particolare campo di attività, strettamente correlati tra loro", secondo la definizione di Porter.

Già prima esistevano studi sui *cluster* e ancor più sui distretti produttivi che hanno caratterizzato e caratterizzano aree significative del nostro paese.

Ma qui, applicando una precisa metodologia e collegando *cluster* e competitività economica regionale, l'Osservatorio si pone tre obiettivi precisi. Tra l'altro "dinamici", attraverso la costruzione di un sito web ed il progressivo aggiornamento dei dati: fornire una profilazione dei cluster italiani a livello regionale e, per la prima volta, anche provinciale; analizzare le evoluzioni di tali specializzazioni; approfondire le nuove relazioni e le connessioni emergenti tra i diversi settori in un contesto regionale.

In particolare su quest'ultimo punto gli Autori presentano alcune riflessioni e soprattutto stimoli verso manager, imprese e loro associazioni di rappresentanza, nei confronti nelle politiche regionali. L'analisi fa apprendere (ricordando tra l'altro alcuni esempi in Emilia Romagna o in Trentino-Alto Adige) elementi molto significativi per il mondo delle aziende cui si rivolge il CFMT, da interpretare nella post pandemia anche come occasioni di ripensare ai business aziendali.

Mi riferisco alle nuove relazioni tra imprese manifatturiere e servizi, che hanno già fatto emergere supply chain innovative e che potranno farne emergere ulteriori, valorizzando creatività e anticipazione dei bisogni dei clienti.

L'analisi dei *cluster* è importante anche per l'evidenziazione dei *traded cluster* (concentrazioni di imprese che portano a specifiche specializzazioni regionali, sviluppatasi in quel contesto per un vantaggio competitivo) con cui interagiscono i *local cluster*. Spesso quest'ultimi forniscono servizi di supporto ai *traded cluster*, che – in un circolo virtuoso – contribuiscono alla crescita del sistema locale di prodotti e servizi.

Queste connessioni tra manifattura e servizi e tra servizi tradizionali ed innovativi significano un sempre maggior peso delle relazioni tra le organiz-

zazioni (formalizzate in alleanze e partnership, oppure più informali) all'interno di un ecosistema. Significano soprattutto un'opportunità di consolidamento nell'epoca di crisi che stanno vivendo vari comparti del Terziario dopo la fase acuta del Covid-19.

Il *cluster mapping* rappresenta un forte stimolo per imprenditori e manager ad approfondire ulteriormente i fenomeni di *servitization* e di sviluppo della cooperazione, un elemento (assieme alla interdisciplinarietà) che dovremmo avere appreso dall'esperienza della pandemia sanitaria, economica e sociale.

Cooperare tra imprese significa, ad esempio, saper negoziare in una logica win-win. Essere interdisciplinari vuol dire, ad esempio, saper dialogare (e fare affari) con persone che partono da percorsi economici (settori), linguaggi e competenze differenti. In un momento di forte riarticolazione dei business aziendali serve un'ottica di *ibridazione*, di sperimentazione, e quindi di assunzione di rischi, magari da condividere.

È un messaggio preciso: in ogni impresa occorre ricercare la strada di un'offerta di valore differenziata o quella della complementarità con altre aziende, in un completamento dell'offerta di servizi/prodotti.

Il lavoro sui *cluster* svolto dall'Osservatorio di CFMT contribuisce a fornire più conoscenze sui territori e sulle loro potenzialità di sviluppo. Stimola una estensione di questa strategia, già perseguita con successo da molte imprese, ad altre ed in particolare alle PMI. Dipende anche dallo spirito imprenditoriale e dalle competenze.

Questione di competenze

Dalla indagine sui manager e le conseguenze della pandemia riprendo il dato sulle competenze trasversali ritenute di maggiore importanza post Coronavirus (e quindi da incrementare). In linea generale non emergono particolari sorprese rispetto alla visione e alle attività che da tempo CFMT porta avanti a supporto dei manager:

- *capacità di risolvere problemi anche completamente imprevisi,*
- *flessibilità, capacità di adattarsi al contesto,*
- *capacità di gestione delle persone a distanza,*
- *capacità di visione strategica, non solo operativa e tattica,*
- *capacità di organizzare e riorganizzare,*
- *resistenza allo stress, alla pressione esterna,*
- *creatività, capacità di pensare 'out of the box'.*

Il primo elemento citato (che assume una maggiore importanza per quasi il 50 per cento del campione) è una diretta conseguenza della crisi attuale, imprevista e velocissima. L'attenzione alle altre *soft skills* citate è in ogni caso coerente con i cambiamenti del contesto competitivo già in atto negli ultimi anni.

È utile riprendere (con qualche modifica) alcuni “idealtipi” di comportamenti manageriali ed imprenditoriali e collegarli alle competenze evidenziate come più importanti nella presente (e futura) situazione. Il tema della reazione e alla risoluzione di problemi “completamente imprevisi” è comune a varie tipologie. Analizzo, per brevità, solamente tre delle sei tipologie in cui sono state raggruppate le competenze.

Innanzitutto parliamo del “manager flessibile”. Qui ovviamente conta la capacità di adattarsi al contesto, di disporre di una visione strategica, non solo operativa e tattica, ma anche di organizzare e ri-organizzare e di saper gestire delle persone a distanza.

Appaiono collegabili le competenze del “manager efficace” (che sa risolvere problemi imprevisi), perché deve avere visione strategica, essere flessibile, capace di cambiare la sua organizzazione. Anche il “manager resiliente” con la sua resistenza allo stress e alla pressione esterna riesce ad affrontare problemi non previsti.

Queste caratteristiche (resilienza, flessibilità, efficacia) sono fondamentali per affrontare le sfide di una difficile ripartenza per le imprese, specie per vari settori del terziario. Ad esse aggiungerei, con i significati sopra esposti, i temi del “manager collaborativo” e del “manager interfunzionale”.

La pandemia sanitaria, tuttavia, ci ha posto come imprescindibile un altro elemento competitivo, che peraltro le aziende più performanti ed innovative perseguono da tempo: la velocità dei cambiamenti e la velocità per rispondere ai cambiamenti. Un tema “scontato”, ma su cui oggi pare esserci una maggiore consapevolezza, in conseguenza alla fragilità riscontrata. Quindi ecco anche il “manager veloce” per organizzazioni più flessibili e *liquide*.

Focalizzandosi – sempre nella citata indagine – su alcune funzioni aziendali e sulle relative competenze, i general manager devono essere (in particolare, ma non solo) risolutori di nuovi problemi e quindi efficaci, mentre le competenze legate alla flessibilità sono tra le più significative per i commerciali. Queste due categorie coinvolgevano il 60 per cento dei manager coinvolti.

Parlando invece della dimensione delle aziende in cui i manager lavorano, la flessibilità è la caratteristica più evidenziata nei manager delle imprese fino a 50 addetti, l’efficacia nella risoluzione dei problemi è il focus dei manager delle medie aziende. La resilienza invece considerata significativa nelle maggiori aziende.

Per non concludere

Rinnovo, a nome di tutto il CFMT, i ringraziamenti agli Autori che hanno consentito questi approfondimenti, ricordando che i lavori dell’Osservatorio sulla competitività del terziario proseguono nel 2020 e porteranno ad un nuovo report. E senz’altro a nuovi stimoli.

Porter definisce un paese competitivo se in grado di creare *valore condiviso* per le imprese e per i cittadini. Questo della condivisione è un elemento fondamentale: imprese competitive e quindi di successo, prosperità attraverso occupazione e crescita del reddito.

Analizzando soprattutto gli elementi interni della competitività (e senza assolutamente dimenticare del ruolo necessario del sistema pubblico) questo volume evidenzia quanto imprenditori e manager possano operare per l'innovazione. Estendendo le buone pratiche qui riportate delle imprese ipercompetitive, valorizzando le opportunità nei diversi territori analizzati con la mappatura dei *cluster*, operando in termini di sviluppo delle competenze delle risorse umane.

Il CFMT ha fornito con l'Osservatorio un interessante contributo e il nostro impegno per l'occupabilità dei manager e la competitività delle imprese continuerà e si rafforzerà.

Gli autori

Fernando G. Alberti è professore ordinario di Strategie imprenditoriali e Direttore dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness presso l'Università LIUC. È Institutes Council Leader e Affiliate Faculty alla cattedra di Microeconomics of Competitiveness del prof. Michael E. Porter alla Harvard Business School. Advisor e consulente per imprese, istituzioni e cluster in Italia e nel mondo, è stato Industrial Strategist per la World Bank e per l'Unido. Dirige l'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese del Terziario per CFMT.

Federica Belfanti è ricercatrice dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness presso l'Università LIUC dove è anche docente sui corsi di Entrepreneurship and Regional Competitiveness e Strategic Entrepreneurship. È Affiliate Faculty alla cattedra di Microeconomics of Competitiveness del Prof. Michael E. Porter alla Harvard Business School e ricercatrice dell'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese del Terziario per CFMT.

Ringraziamenti

Gli autori ringraziano quanti hanno contribuito alla realizzazione di questo report dedicando parte del loro tempo e condividendo preziose informazioni che hanno consentito un considerevole approfondimento delle analisi condotte e la stesura dei casi di studio: Giulia Boioli, Aaron Buttarelli, Stefano Cavaleri, Flaviano Celaschi, Simona Cereda, Paolo Chiari, Giorgio Ciron, Luciana De Fino, Antonio Fichera, Giorgio Fiocchi, Danilo Galimberti, Nadia Giuliani, Roberto La Forgia, Marco Laganà, Andrea Limone, Alfredo Lovati, Simone Maggi, Maurizio Nardi, Ornella Pippa, Riccardo Roggeri, Giovanni Salvi, Davide Sangiorgi, Roberto Spizzirri, Matteo Toto, Elena Vai, Mirko Vairo.

Un particolare ringraziamento anche a tutti i componenti del CTS – Comitato Tecnico Scientifico del CFMT per i commenti di valore ed il supporto fornito nelle analisi e nell'interpretazione dei dati raccolti sull'ambiente competitivo italiano: Bruno Busacca, Claudio Ceper, Giorgio Del Mare, Raoul Nacamulli, Roberto Panzarani, Enzo Rullani.

Gli autori desiderano esprimere un sentito ringraziamento al Presidente del CFMT, Pietro Luigi Giacomon, al Vicepresidente, Giorgio Rapari, ed a tutti i colleghi del CFMT, tra cui un grazie particolare ad Angela Cozza per il costante sostegno alle attività dell'Osservatorio e per il prezioso supporto nella scrittura di questo report.

Terziario Futuro

Si può essere competitivi nonostante le enormi e, a tratti, imprevedibili sfide che ci circondano?

Si può avere successo in un momento di profonda crisi ed incertezza come quello che stiamo vivendo oggi?

Sì, anche in un contesto sfidante quanto quello italiano, anche in un sistema Paese che arranca, che fatica a risollevarsi, e che fornisce un contesto tutt'altro che favorevole alle sue imprese, anche in un'epoca di crisi senza precedenti come quella post-Covid che ci aspetta, alcuni casi di imprese di successo ci insegnano che essere competitivi è possibile.

Imprese consolidate, fondate decenni fa da imprenditori visionari e lungimiranti, o startup appena lanciate da uomini e donne coraggiosi grazie ad una unica ma rivoluzionaria idea, ci confermano che a volte è nel cambiamento che risiedono le vere opportunità. Perché il futuro è fatto dalle persone, da tutti quegli imprenditori e manager che ogni giorno si alzano e affrontano sfide imprevedibili e difficoltà crescenti che solo con la vera passione e le giuste competenze possono essere affrontate e superate.

Oggi il mercato richiede sicuramente un profondo sforzo di adattamento delle strategie e dei business model ai trend in atto, alle crisi di domanda e di offerta che stiamo vivendo, ai nuovi modelli e bisogni sociali ed umanitari emergenti, e alle dirompenti e radicali innovazioni tecnologiche che ci vengono presentate quotidianamente.

Avere uno sguardo, una panoramica, su come si stanno muovendo le imprese più competitive e più innovative del nostro Paese può essere un buon punto di partenza per scrutare il contesto di riferimento, imparare dai migliori, e trovare nuove opportunità.

COMPETE, primo report dell'Osservatorio sulla Competitività delle Imprese del Terziario nato da una collaborazione tra il CFMT e l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness dell'Università LIUC, nasce proprio per fornire strumenti validi ed efficaci alle imprese per capire, prevedere e quindi agire con successo nel proprio contesto di riferimento.