



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
In Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Progetto Know Us e l'innovazione strategica per le aziende.

Relatore

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

Correlatore

Ch. Prof. Andrea Pontiggia

Laureando

Anna Francesca Freda
Matricola 807010

Anno Accademico

2012 / 2013

*A Davide ,
a mio fratello Raffaele,
ai miei genitori Gennaro e Grazia,
ai miei nonni materni Mario e Francesca,
ai miei zii e a tutti i miei cugini,
ai miei amici più cari ma in particolare a te Martina,
a chi mi vuole davvero bene e crede in me,
non smetterò mai di sorridere alla vita per Voi.*

SOMMARIO

Indice delle Figure e delle Tabelle	IV
Indice dei Grafici.....	VI
Introduzione.....	VII
Capitolo I	
L'innovazione strategica.....	1
1.1 L'innovazione: Definizione.....	4
1.2 L'innovazione: Tipologie.....	5
1.2.1. Innovazione di prodotto e di processo.....	6
1.2.2 Innovazione incrementale e radicale.....	6
1.2.3 Innovazione competence enhancing e competence destroying.....	9
1.2.4 Innovazione modulari e architetturali.....	10
1.2.5 Innovazioni technology push, market pull, design driven.....	13
1.3 L'innovazione del Modello di Business.....	21
1.4 Le Dimensioni dell'innovazione strategica.....	32
1.4.1 Lo scopo dell'innovazione strategica.....	34
1.4.2 Il processo dell'innovazione strategica.....	37
1.4.3 Il contenuto dell'innovazione strategica.....	50
1.4.4 Il contesto dell'innovazione strategica.....	56
1.5 La propensione delle aziende all'innovazione strategica.....	65

Capitolo II

Il Progetto Know Us.....	71
2. 1 Progetto Know Us: presentazione e descrizione.....	72
2.2 Progetto Know Us: il partenariato.....	78
2.3 Progetto Know Us: le attività.....	80
2.4 Progetto Know Us: obiettivi e risultati generici.....	93

Capitolo III

Strumenti di analisi.....	95
3.1 I presupposti del metodo di indagine e formulazione del questionario preliminare.....	97
3.2 Report di valutazione.....	99
3.3 Risultati del report di valutazione.....	104
3.3.1 Risultati del report di valutazione: agricoltura.....	106
3.3.2 Risultati del report di valutazione: turismo.....	108
3.3.3 Risultati del report di valutazione: logistica e trasporti.....	110
3.3.4 Risultati del report di valutazione: legno-arredo.....	112
3.3.5 Risultati del report di valutazione: edilizia.....	114
3.4 Valutazione dei risultati ottenuti	116

Capitolo IV

Casi Aziendali.....	118
4.1 Il caso aziendale: Home Cucine S.r.l.....	120
4.2 Il caso aziendale: D.B. Group S.p.a.....	125

4.3 Il caso aziendale: Pevere Trasporti e Spedizioni S.r.l.....	130
4.4 Il caso aziendale: Catas S.p.a.....	136
4.5 Riflessioni sui casi aziendali analizzati.....	141
Conclusioni.....	143
Allegato A.....	147
Allegato B.....	154
Bibliografia.....	162
Sitografia.....	167

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Fig.1: Confronto tra strategia competitiva e strategia innovativa.....	2
Tab.1: I diversi tipi di innovazione.....	12
Fig.2: Il caso Eurotech Group.....	14
Fig.3: Il caso del gruppo Zignago Vetro.....	15
Fig.4: Il caso Nice S.p.a.....	16
Fig.5 Innovazioni di utilità e di senso.....	18
Fig.6: L'evoluzione dell'innovazione nel ciclo di vita dell'impresa.....	21
Tab.2:Alcune definizioni di "Modello di Business".....	24
Fig.7: Gli elementi del Modello di Business.....	25
Fig.8: Visualizzare il Modello di Business – Relazioni tra i nove blocchi.....	29
Fig. 9: Il Business Model Canvas.....	31
Fig.10: L'innovazione strategica.....	34
Fig.11: Come ridefinire il Modello di Business.....	35
Fig.12: Innovazione di valore.....	37
Fig.13: Il <i>framework</i> delle quattro azioni.....	43
Fig.14: I tre livelli di non-clienti.....	45
Fig.15: Gli utenti comuni e gli extreme users.....	46
Fig.16: I modelli di innovazione.....	53
Fig.17: Dimensioni in cui l'innovazione strategica richiede di essere leader.....	55
Fig.18: I livelli di analisi del contesto strategico.....	57
Fig.19: Il contesto organizzativo dell'innovazione strategica.....	59
Tab.3: Caratteristiche dell'impresa innovativa.....	61
Fig.20: Imprese innovatrici nei Paesi UE anni 2008 - 2010 a valori percentuali.....	66
Fig.21: Posizioni European Innovation Scoreboard 2013.....	68
Fig.22: Area di intervento.....	73
Fig.23: Rappresentazione grafica della provenienza dei partner del Progetto Know Us.....	79

Fig.24: Lo schema di analisi e di rappresentazione del CKA.....	84
Fig.25: Mappatura della visione aziendale.....	86
Fig.26: I collegamenti tra le principali attività del progetto.....	91
Fig.27: Copertina brochure del Progetto Know Us.....	92
Fig.28: Logica “ad imbuto” attraverso la quale si sono coinvolte le imprese.....	96
Fig.29: Quesiti fondamentali per la ridefinizione del Modello di Business.....	97
Fig.30: Report di valutazione.....	99
Fig.31: La coerenza nella strategia competitiva dell’eccellenza operativa.....	101
Fig.32: La coerenza nella strategia competitiva dell’intimità con il cliente.....	102
Fig.33: La coerenza nella strategia competitiva della leadership di prodotto.....	103
Fig.34: Coerenza strategica nelle tre dimensioni di Markides (1997).....	104
Fig.35: Passi fatti durante il Progetto Know Us.....	119
Fig.36: Mappatura del Modello di Business di Home Cucine S.r.l.....	121
Fig.37: Prodotto da <i>commodity</i> a esperienza.....	125
Fig.38: Mappatura del Modello di Business di D.B. Group S.p.a.....	127
Fig.39: Mappatura del Modello di Business di Peverè Trasporti e Spedizioni S.r.l....	131
Fig.40: Mappatura del Modello di Business di Catas S.p.a.....	137
Tab.4: Aziende a confronto con le strategie competitive.....	141

INDICE DEI GRAFICI

Grafico 1: Il campione di indagine per Provincia.....	105
Grafico 2: Il campione di indagine per dimensioni.....	106
Grafico 3: Confronto 2008-2011: fattori critici di successo nel settore agricoltura.....	107
Grafico 4: Agricoltura: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi.....	108
Grafico 5: Confronto 2008-2011: fattori critici di successo nel settore turismo.....	109
Grafico 6: Turismo: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi.....	110
Grafico 7: Confronto 2008-2011: fattori critici di successo nel settore logistica.....	111
Grafico 8: Logistica: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi.....	112
Grafico 9: Confronto 2008-2011: fattori critici di successo nel settore legno-arredo...	113
Grafico 10: Legno-arredo: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi.....	114
Grafico 11: Confronto 2008-2011: fattori critici di successo nel settore edilizia.....	115
Grafico 12: Edilizia: : Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi.....	116

INTRODUZIONE

"Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose.
La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi.
La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura.
E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie.
Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere 'superato'.
Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà,
violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni.
La vera crisi, è la crisi dell'incompetenza.
L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita.
Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia.
Senza crisi non c'è merito.
E' nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze.
Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo.
Invece, lavoriamo duro.
Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa,
che è la tragedia di non voler lottare per superarla"
Albert Einstein

Edito nel 1931, "Il mondo come lo vedo io" contiene una delle più celebri riflessioni del grande scienziato Albert Einstein ancora molto attuale, o meglio, in perfetta sintonia con il modo di pensare e leggere la realtà della crisi di oggi.

Tutti in Italia, in Europa e nel mondo pensano che per uscire dalla crisi servirebbe attivare un processo di cambiamento che si caratterizzi di massimo rigore e spinta alla crescita. Questo è ciò che più spesso ripetono gli esperti, ed è ciò che suggerisce la teoria, ma poi a livello pratico poco o nulla viene detto e tradotto operativamente non sembra suggerire delle soluzioni. Eppure delle risposte ci sono.

Einstein definisce la crisi come la più grande benedizione e probabilmente per capire cosa intendesse, bisognerebbe guardare alla sua vita da scienziato poiché in quegli anni si annunciava un cambiamento profondo nella concezione dello spazio e del tempo e sicuramente anch'egli ha tentato strade diverse ed è tornato più volte al punto di partenza, senza stancarsi di formulare e riformulare le domande fino ad intravedere la

risposta nella teoria della relatività. Ciò che lo animava era senza dubbio la grande certezza che valeva sempre la pena intraprendere una strada, anche a costo di trovarsi in un vicolo cieco e di dover ricominciare tutto. Ad esperimenti nuovi infatti dovevano seguire teorie nuove che mettessero in discussione quello che si era capito e formulato fino a quel momento. Non è mai facile abbandonare ciò che è noto per ciò che invece non si conosce, ma per Einstein era naturale perché era l'unico modo per raggiungere la conoscenza della realtà fisica.

In questa prospettiva quindi è opportuno leggere il parallelismo crisi – benedizione.

Il termine, crisi dal greco *krisis*, vuole dire separazione e anche scelta, in questo senso obbliga a mettere in gioco il tutto e per tutto e a vivere senza subire ciò che accade (pronti a vagliare tutto ciò che la realtà ci propone).

A tutto questo risponde la scelta di presentare un elaborato sull'innovazione strategica, perchè questa è, forse, esattamente ciò di cui hanno bisogno oggi le imprese e ciò che permetterà loro, se attuata e gestita con i mezzi adeguati, di fronteggiare le sfide del futuro, aprendo e creando nuovi traguardi, ossia reinventando le regole della competizione.

Se è vero che il mondo di domani non sarà uguale a quello di ieri e a quello di oggi, ciò significa che nemmeno le regole saranno le stesse. Per questo motivo il presente lavoro di ricerca si snoda toccando diversi ambiti tematici, mettendone in luce le problematiche, le ipotesi di base e quelle di sviluppo. La trattazione è caratterizzata da una visione comune, volta a condurre il lettore verso una comprensione il più possibile completa di questo tema così importante. Il fine ultimo è, dunque, spiegare cosa significa realizzare un'innovazione strategica, descrivere i vantaggi e i possibili sviluppi futuri proponendo e approfondendo (a livello teorico e operativo) uno degli strumenti di supporto che potrebbe essere utilizzato nelle PMI per riuscire a realizzare l'innovazione stessa.

Nel primo capitolo viene introdotto il concetto di innovazione e tutte le sue tipologie. Vengono presentate le teorie tradizionali sull'innovazione fino al tema dell'introduzione dell'innovazione nel modello di business da cui sorge il concetto di innovazione strategica. Si illustrano gli obiettivi, i significati, le dimensioni e il fine ultimo dell'innovazione strategica, ovvero come tale teoria possa essere introdotto

all'interno delle aziende. Infine, si conduce una breve analisi sul livello di propensione all'innovazione delle imprese italiane.

Nel secondo capitolo viene presentato il Progetto Know Us (progetto regionale inserito nell'ultimo Programma di Cooperazione Transfrontaliera Italia - Slovenia 2007/2013) attraverso la descrizione del partenariato e delle attività di cui si è composto. Tale progetto si è proposto di supportare la co-generazione di conoscenza competitiva tra le Università e le piccole medie imprese (PMI). L'obiettivo è stato centrato attraverso la condivisione con le aziende della metodologia sviluppata dal Prof. Carlo Bagnoli e il *team* di analisti del POLINS - Polo di Innovazione Strategica S.r.l. - basata sull'analisi dei processi d'innovazione attivati all'interno delle aziende e delle connesse strategie competitive, oltre allo sviluppo di *policy* per l'innovazione capaci di pervadere l'intero modello di business. Il progetto a livello regionale ha voluto creare momenti di riflessione con le aziende su come queste formulano la loro strategia e gestiscono il loro vantaggio competitivo, su come misurano la loro coerenza strategica e a quali modelli competitivi-cognitivi fanno riferimento per differenziare ciò che offrono.

Nel terzo capitolo vengono descritti gli strumenti attraverso i quali è stato possibile svolgere l'indagine all'interno delle aziende e le informazioni rilevate dalle indagini stesse, ovvero viene presentato il questionario preliminare proposto alle aziende interessate alla partecipazione gratuita al Progetto Know Us e successivamente il *report* di valutazione con il quale è stato possibile delineare l'orientamento della strategia utilizzata dalle aziende (espressa precedentemente nel questionario).

Nel quarto e ultimo capitolo vengono approfonditi quattro casi aziendali di imprese partecipanti al progetto, che si sono distinte per la loro coerenza strategica e che potrebbero sviluppare in futuro, o hanno già sviluppato, una delle possibili *policy* per innovazione. Per svolgere tali considerazioni è stata presentata la mappatura del modello di business di ciascuna azienda attraverso la quale si sono definite le peculiarità che le contraddistinguono e cosa le rende più rappresentative rispetto ad altre per l'introduzione di possibili percorsi d'innovazione strategica.

Venezia, 19 febbraio 2014

CAPITOLO I

L'INNOVAZIONE STRATEGICA

“Un'intelligenza è di livello superiore nel momento in cui ha la capacità di avere due opposte idee in testa e nel contempo la capacità di continuare a funzionare”.

F. Scott Fitzgerald

L'ambiente competitivo in cui operano le imprese è ormai caratterizzato da una perenne instabilità: ogni strategia fondata su una coerenza di lungo periodo e su equilibri di potere risulta inadatta e incapace di fronteggiare tale complessità. Da ciò discende la necessità per le aziende di svilupparsi in armonia con l'ambiente circostante dotandosi di una certa flessibilità operativa capace di rispondere prontamente al dinamismo dell'ambiente che le circonda (Invernizzi,1998). Per questa ragione si è portati a parlare non più di strategia competitiva ma di *strategia innovativa* che intende alquanto superato il concetto di creazione di un vantaggio competitivo durevole e difendibile rispetto alle imprese operanti nello stesso mercato (Porter, 1985).

Figura 1: Confronto tra strategia competitiva e strategia innovativa



Fonte: Bagnoli, 2012

La strategia innovativa si caratterizza per la presenza di una determinata *proposta di valore* che vuole al contempo ridurre i costi e aumentare i ricavi. Lo scopo è lo sviluppo di qualcosa di inedito che crei un nuovo mercato. Per questo motivo l'obiettivo non è giocare meglio degli altri, bensì cambiare le regole del gioco (Markides, 1997).

Con questo spirito oggi le imprese dovrebbero fare *business* con un approccio che capovolga sia i meccanismi classici di osservazione dei *competitor*, sia quelli legati alla comprensione delle esigenze dei consumatori. La logica perseguita, quindi, non è solo quella riconducibile ai consumatori finali (ad esempio se si guardasse soltanto a quello che vogliono i clienti probabilmente non avrebbe avuto alcun senso inventare l' *iPad*); e non è nemmeno basata sulla sola proposta di prodotti migliori (giocando per esempio sul solito concetto legato alla *qualità*) che devono essere dotati di un nuovo significato e arricchiti di nuove valenze.

Ad ogni modo il successo competitivo di un'azienda è da sempre direttamente proporzionale alla conoscenza e alla comprensione profonda del mercato in cui opera. Infatti la conoscenza permette di combinare risorse e competenze tradizionali (anche se non uniche) in modi nuovi e distintivi producendo più valore per i clienti (Nonaka, 1995). La competenza distintiva di un'impresa oggi è proprio rappresentata da quanto essa sia in grado di "sfruttare" la conoscenza per creare qualcosa di utile e, non a caso, il

fattore che rende un'impresa leader sul mercato è sempre più spesso rappresentato dallo sviluppo di una capacità di gestione dell'innovazione.

Ciò porta dunque a ritenere opportuno introdurre nelle aziende processi nuovi che siano integrati alla comune attività di previsione, affinché si riesca a governare non solo ciò che è *probabile* ma anche e soprattutto ciò che potrebbe essere *possibile* in futuro. La conoscenza sociale, a tal scopo, è fondamentale poiché l'interazione tra individui genera un continuo scambio di informazioni e risorse. La collettività è parte del contesto in cui le imprese operano, e in tale confronto si delinea la nostra *realtà* in cui non c'è nulla di definitivo considerata l'incertezza dell'ambiente circostante.

La vera sfida è affrontare il campo dell'ignoto in cui ci sono delle possibilità inesplorate che derivano quasi sempre dallo sviluppo di un pensiero destabilizzante e in cui l'obiettivo non è quello di scoprire una nicchia di mercato, ma di far diventare la nicchia mercato di massa. Di conseguenza, la capacità di identificare prima di costruire e ricostruire poi modelli di business, di cui si tratterà nel paragrafo 1.3, è alla base di un sistema innovativo dalle elevate prestazioni (Hamel, 2001:86).

L'approccio migliore per generare nuove idee è dunque legato al superamento delle convenzioni. Cambiare le regole del gioco significa allo stesso tempo imporre le proprie regole e diventare *trendsetter*. Spostare il punto di vista sul *possibile*, in questo senso, funge da stimolo verso il cambiamento e rappresenta il punto di partenza affinché l'impresa identifichi ciò che non è ancora stato vagliato da nessun'altro, avendo come fine ultimo, non la volontà di migliorare ciò che già esiste bensì l'introduzione di una *novità* che renda gli altri non più concorrenziali. Questo approccio, che caratterizza i meccanismi di *innovazione strategica*, porta alla *riconfigurazione del modello di business* e si traduce in ciò che rappresenta il vantaggio competitivo che dura più a lungo nelle aziende, ovvero il beneficio derivante dal grado di innovazione sviluppato nella gestione delle aziende stesse (Hamel, 2008).

1.1 L'Innovazione: Definizione

“L'innovazione è la differenza tra chi apre la strada e chi la segue”
Steve Jobs

Il termine *innovare* deriva dal latino *innovatio*: l'equivalente di “qualcosa di nuovo”. Innovazione, dunque, significa realizzare una nuova idea e metterla in pratica per la prima volta.

Letteralmente la parola innovazione esprime mutamento, trasformazione e anche rinnovamento. In senso concreto produce perciò una novità rispetto a un qualcosa di preesistente.

Fu Joseph Schumpeter, nel 1911, in *“La teoria dello Sviluppo Economico”* a considerare per primo l'innovazione come la determinante principale del mutamento industriale e a darle quindi una posizione di estremo rilievo come elemento di contatto posto al centro del processo di sviluppo economico. L'autore affermava che l'innovazione consiste nell'introduzione di nuove combinazioni, e in particolare questo concetto comprenderebbe cinque casi: “Produzione di un nuovo bene, vale a dire di un bene non ancora familiare alla cerchia dei consumatori, o di una nuova qualità di un bene; introduzione di un nuovo metodo di produzione non ancora sperimentato nell'industria in questione, che non ha affatto bisogno di fondarsi su una nuova scoperta scientifica e che può consistere anche in un nuovo modo di trattare commercialmente una merce; apertura di un nuovo mercato, vale a dire di un mercato in cui un particolare ramo dell'industria di un certo paese non era ancora penetrato, sia che questo mercato esistesse prima oppure no; conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e di semilavorati, anche qui sia che questa fonte di approvvigionamento esistesse già prima sia che si debba innanzitutto crearla; attuazione di una riorganizzazione di qualsiasi industria come la creazione di un monopolio o la sua distruzione” (Schumpeter, 1971:76).

Tale concetto di innovazione osservato con gli occhi del nostro secolo è ancora attuale, quanto appena descritto dall'autore è vero oggi come lo era ieri. Se si pensa, infatti, che Schumpeter scriveva tutto ciò, per la prima volta nel 1911, si può capire quanto sia ancora molto importante il suo pensiero.

Diversi sono comunque i significati e i contenuti che possono essere ricondotti al concetto di innovazione. Quando si parla di innovazione, difatti, l'istinto principale è quello di pensare al design ed allo sviluppo di un nuovo prodotto, ma il dominio

dell'innovazione è senz'altro molto più ampio e articolato (Baglieri e Lojacono, 2009:3).

1.2 Innovazione: Tipologie

Varie sono le classificazioni di innovazione che si possono individuare in letteratura, ciò che si ritiene importante è tenere sempre presente che i concetti devono essere considerati in termini *relativi*. Il loro significato, in realtà, dipende dal contesto nel quale sono applicati e la classificazione di un'innovazione discende dall'intervallo temporale, oltre che dal contesto settoriale di riferimento e dall'assunzione basilare che ciascuna distinzione richiede differenti basi di conoscenza, esercitando un forte impatto sui concorrenti di un determinato settore industriale e sugli stessi utilizzatori (Schilling, 2013:72).

I criteri usualmente adoperati per classificare le innovazioni tecnologiche sono quattro, inoltre per ciascuna dimensione vengono associate le differenti tipologie di innovazione. Secondo Schilling (2013:72) infatti di norma esse vengono suddivise in base: alla natura dell'innovazione (*innovazione di prodotto e di processo*); all'intensità e al grado di ampiezza (*innovazioni incrementali e radicali*); all'effetto esercitato sulle competenze possedute dall'impresa (*competence enhancing e destroying*); all'ambito di destinazione (*innovazioni architettoniche e modulari*). Un quinto criterio, quello che individua l'origine dell'innovazione, è stato introdotto da Verganti (2004), quest'ultimo individua essenzialmente tre tipi di innovazione: *technology push*, *market pull* e *design driven*. Ciascuna di essa può incorporare quelle esposte in precedenza da Schilling in quanto, come ribadisce l'autore stesso “[...] in realtà qualsiasi tipo di innovazione ha sia un contenuto tecnico che un contenuto semantico, volta per volta prevalente” (Verganti 2004:26).

Adottare queste classificazioni è comunque utile per comprendere i diversi contenuti dell'innovazione: quelle di seguito presentate sembrano dunque essere le più affermate e condivise in letteratura.

1.2.1 Innovazioni di prodotto e di processo

La distinzione tra innovazioni di prodotto e di processo si basa sull'*oggetto* dell'innovazione.

Per *innovazioni di prodotto* si intendono quelle innovazioni che portano a nuovi (o migliori) beni o servizi. Per esempio la Honda, nota impresa Giapponese, che per diversi anni ha prodotto solo auto a benzina e gasolio, nel 1997 scelse di introdurre un veicolo ibrido a motore elettrico che rappresentò un'innovazione di prodotto (Schilling, 2013:72).

Le *innovazioni di processo* sono, invece, quelle innovazioni che portano a nuovi (o migliori) modi di produrre/offrire beni o servizi. Esse possono implicare un cambiamento nei modi in cui un'impresa svolge le proprie attività e sono solitamente orientate al miglioramento dell'efficacia o dell'efficienza dei sistemi produttivi.

Un'innovazione di processo potrebbe essere la riduzione dei difetti di fabbrica o l'aumento della produzione in una determinata unità di tempo, oppure potrebbe riguardare altri aspetti dell'impresa stessa non strettamente legati alla produzione (per esempio il marketing dei prodotti e servizi).

Spesso le innovazioni di prodotto e di processo sono collegate o avvengono simultaneamente, e può accadere che un nuovo processo porti alla realizzazione di un nuovo prodotto o che la realizzazione di un nuovo prodotto richieda lo sviluppo di nuovi processi. Ad esempio, è stato grazie ai progressi avvenuti nella lavorazione dei metalli (innovazione di processo) che è stato possibile giungere allo sviluppo di biciclette dotate del cambio di velocità (innovazione di prodotto). Inoltre la creazione di postazioni di lavoro informatizzate (innovazione di prodotto) ha reso possibile alle imprese di utilizzare sistemi di produzione assistiti dai computer che rendono molto più veloce ed efficiente il processo produttivo (innovazione di processo) (Schilling, 2013:77).

1.2.2 Innovazioni incrementali e radicali

Distinguendo le innovazioni in base all'*intensità* e al *grado di ampiezza* degli effetti prodotti si evidenziano innovazioni *incrementali e radicali*.

La differenza tra questi due tipi di innovazione consiste nella distanza dell'innovazione da un prodotto o da un processo preesistente (Dewar e Dutton, 1986),

ed è per questo che possono essere intese come una combinazione tra *novità* e *differenziazione* (Schilling, 2013:77).

L'innovazione può rappresentare una completa rottura rispetto al passato e in questo caso si tratta di *innovazione radicale*, mentre nel momento in cui porta a un miglioramento del prodotto o servizio, attraverso un perfezionamento di soluzioni già esistenti, è un'*innovazione incrementale o marginale*.

Tra le dimensioni utilizzate in letteratura per definire l'innovazione radicale si possono individuare l'incertezza tecnologica, l'inesperienza tecnica, la lunghezza dei tempi di sviluppo e il cospicuo valore degli investimenti (Baglieri e Lojacono, 2009:5).

Le innovazioni *radicali* presentano un carattere di novità assoluto rispetto ai prodotti o processi produttivi già esistenti sul mercato.

I prodotti di comunicazione *wireless*, per esempio, possono rappresentare un ottimo tipo d'innovazione radicale in quanto nel momento in cui sono stati introdotti incorporavano tecnologie assolutamente nuove che richiedevano servizi e processi produttivi mai realizzati prima (Schilling, 2013:78).

Ciò che è importante sottolineare è che le innovazioni radicali spesso sono la chiave necessaria alle imprese per riuscire a rompere le regole del gioco e distinguersi dai concorrenti.

Inoltre, il carattere radicale di un'innovazione è talvolta definito anche in base al rischio che l'impresa accetta di voler sopportare in termini di nuovi investimenti o di conoscenze necessarie per realizzarla. Infatti, come afferma Schilling (2013:78), lo sviluppo delle reti e dei servizi di telefonia mobile di terza generazione (3G) può rappresentare in modo molto esplicito questo concetto di rischio derivante da un'innovazione radicale.

Anche la Polaroid, ad esempio, quando nel 1948 fu presentata sul mercato rappresentò un'innovazione radicale capace di bypassare il rullino e soprattutto l'attesa dello sviluppo cartaceo delle fotografie. Edwin Land era riuscito a creare la prima e indimenticabile macchina per fotografie istantanee grazie a sua figlia che, durante una gita in New Mexico, desiderava poter vedere subito le foto appena scattate. Eppure in quasi 60 anni si è vista la fine di un'epoca travolta essa stessa dall'innovazione: Polaroid nel settembre 2008 infatti ha dovuto piegarsi all'incontrollabile avvento della fotografia digitale (Schilling, 2013:79).

L'innovazione incrementale, rispetto a quella radicale, introduce cambiamenti di minore entità ai prodotti esistenti, valorizza le caratteristiche del design esistente, e rinforza la dominanza delle imprese esistenti (Mansfield, 1968; Moch e Morse, 1977; Freeman, 1982; Henderson e Clark, 1990).

L'aspetto temporale e organizzativo è un ulteriore elemento distintivo tra queste due tipologie di innovazione. Come rilevano Baglieri e Lojacono (2009): "Queste due tipologie di innovazione richiedono differenti competenze, modalità organizzative e investimenti" (Rogers, 1995, in Baglieri e Lojacono, 2009:5). Inoltre, anche gli orizzonti temporali che caratterizzano questi due tipi d'innovazione sono generalmente diversi: le innovazioni radicali necessitano di tempo e sono costose, mentre le modifiche marginali e le estensioni di linea di prodotto possono avere ricadute immediate" (Von Hippel, Thomke e Sonnack, 1999, in Baglieri e Lojacono, 2009:16).

L'innovazione incrementale dunque non presenta caratteristiche particolarmente nuove o originali riguardando aspetti che sono già noti all'interno dell'impresa/settore, e produce perciò modifiche marginali o lievi adattamenti di soluzioni già implementate.

Un esempio di innovazione incrementale può essere il passaggio da una configurazione di telefono cellulare senza sportellino di protezione della tastiera a una che lo possiede: essa ha sicuramente (per alcuni) migliorato le caratteristiche dei telefoni cellulari ma non ha rappresentato un cambiamento netto del prodotto offerto (Schilling, 2013:78).

Anche il passaggio da rasoi monolama a rasoi plurilama rappresenta un'innovazione incrementale, in quanto l'effetto di potenziamento della funzione di rasatura porta un miglioramento che non modifica il perché del bisogno originario del rasoio (Malaguti, 2010¹).

Infine, basti pensare all'ormai diffusissimo trolley: il fatto di aver aggiunto le ruote alla comune valigia che si trasporta a braccio ha sicuramente determinato un valore aggiunto al prodotto ma, nonostante ciò, non ha rivoluzionato il concetto di bagaglio in sé apportando soltanto un carattere innovativo in termini di comodità per l'utilizzatore (Garaffoni, 2013²).

¹ Cfr: www.galileopark.it/it/news/2010/1789-ricerca-innovazione-e-competitivita-delle-imprese-4.html

² Cfr: www.secsolution.com/articolo.asp?id=186

1.2.3 Innovazioni competence enhancing e competence destroying

La distinzione tra innovazioni competence enhancing e competence destroying consiste nell'impatto esercitato sulle *competenze possedute dall'impresa*.

Le innovazioni *competence enhancing* derivano da un'evoluzione della base di conoscenze già esistenti.

Per esempio, ogni generazione di microprocessori Intel dedicata ai computer desktop (286, 386, 486, Pentium, Pentium II, Pentium III, Pentium IV, Pentium IV Extreme Edition, Pentium D, Pentium Extreme Edition) è un'innovazione ma riprende la tecnologia del modello precedente e deriva da un'evoluzione delle conoscenze acquisite dall'impresa nel corso del tempo.

Le innovazioni *competence destroying* derivano, invece, da conoscenze e competenze che l'impresa non aveva prima o che rendono inadeguate quelle già implementate (Schilling, 2013:79).

Un esempio emblematico a questo proposito è il seguente: “A partire dal Seicento e fino al 1970, per esempio, non vi era matematico o ingegnere che non utilizzasse il regolo calcolatore. Si trattava di uno strumento leggero, spesso in legno, che adoperava le scale logaritmiche per risolvere complesse funzioni matematiche e per eseguire calcoli di ogni genere, dalle proprietà strutturali di un ponte alla capacità e al consumo di carburante di un aeroplano. Esistevano anche regoli calcolatori progettati per il mondo delle imprese, con le scale per calcolare gli interessi di un prestito o per determinare la dimensione ottimale di acquisto. Negli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso, Keuffel & Esser era il principale produttore di regoli calcolatori degli Stati Uniti, con una produzione di cinquemila pezzi al mese. Tuttavia, nei primi anni Settanta fu introdotta un'innovazione che nel giro di pochi anni avrebbe relegato questo strumento nelle bacheche di musei e di collezionisti: le calcolatrici tascabili economiche. Per Keuffel & Esser, senza alcuna esperienza nella produzione dei componenti elettronici che costituivano la struttura delle nuove calcolatrici, era impossibile spostarsi sulla nuova tecnologia. Nel 1976, Keuffel & Esser si ritirò dal mercato. Le nuove calcolatrici economiche, realizzate sulla base delle competenze già possedute da aziende quali Hewlett Packard e Texas Instrument, sono state un'innovazione competence enhancing per queste ultime e competence destroying per Keuffel & Esser” (Shilling, 2013:79).

1.2.4 Innovazioni modulari e architetture

Secondo l'*ambito di destinazione* o le *modalità di sviluppo* si possono distinguere innovazioni modulari o architetture.

La maggior parte dei prodotti e dei processi è un sistema costituito da diverse parti, ciascuna delle quali è a sua volta formata da altre parti più piccole, fino ad arrivare alle particelle elementari (Fleming e Sorenson, 2003; Schilling, 2013). Un'innovazione, dunque, può riguardare la modifica delle singole parti (moduli), della struttura generale (architettura) o di entrambe.

Una bicicletta, per esempio, è un sistema complesso formato da molti elementi: telaio, ruote, gomme, sellino, freni e così via. Ognuno di questi elementi è poi costituito da un sottoinsieme di componenti. Il sellino, in particolare, potrebbe essere un sistema composto di una struttura di plastica e metallo, un'imbottitura e un rivestimento in nylon (Schilling, 2013:84).

In questo senso, un'innovazione si dice *modulare* se prevede il cambiamento di una o più componenti del prodotto senza modifiche sostanziali della configurazione generale del sistema (Henderson e Clark, 1990:4). Per esempio, nel caso appena citato, si potrebbe trattare dell'applicazione di una nuova tecnologia a livello del sellino (l'inserimento di materiale gelatinoso per offrire maggiore comodità) che costituisce un intervento limitato al singolo modulo e che non richiede una modifica dell'intera struttura della bicicletta.

Le Innovazioni *architetture*, invece, consistono in un cambiamento della struttura generale del sistema o del modo in cui le componenti interagiscono tra loro (Schilling, 2013:84). Un'innovazione architetture, dunque, potrebbe riconfigurare il meccanismo di funzionamento delle componenti, pur senza comportare una modifica nelle componenti stesse. Questo intervento risulta tuttavia molto complesso: molte innovazioni architetture richiedono cambiamenti delle componenti, oltre che dei meccanismi d'interazione, in quanto i cambiamenti a livello di sistema si ripercuotono sul progetto nel suo complesso.

Ogni aspetto legato al concetto di innovazione architetture è rappresentato perfettamente nell'esempio proposto da Schilling (2013:85): "Il passaggio da velocipede a trazione anteriore a bicicletta, per esempio, ha determinato un'innovazione architetture che ha richiesto (e reso possibile) la modifica di molte componenti,

inventando un nuovo modo per generare movimento. Nell'ottocento, le biciclette avevano la ruota anteriore molto grande. In assenza di marce, la velocità della bicicletta dipendeva dalle dimensioni della ruota anteriore, poiché la circonferenza coincideva con la distanza che poteva essere coperta con una singola rotazione dei pedali. All'inizio del XX secolo, i progressi della metallurgia avevano permesso la fabbricazione di una catena sottile e di ruote dentate tanto piccole e leggere da poter essere azionate dalla spinta dei pedali. Le nuove biciclette potevano così essere realizzate con le due ruote di uguale dimensione, mentre grazie alle marce potevano raggiungere le stesse velocità conseguite con la vecchia ruota anteriore. E, poiché l'utilizzo di ruote sempre più piccole comportava l'accorciamento dei raggi, che avevano il compito di favorire l'assorbimento delle vibrazioni, le nuove biciclette promossero anche lo sviluppo di sistemi di sospensione e l'adozione di pneumatici in gomma. I nuovi modelli erano più leggeri, economici e versatili. A questa innovazione architettuale si deve l'ascesa di aziende come Dunlop (che inventò i pneumatici) e Raleigh (la prima a realizzare la bicicletta in acciaio a tre velocità), nonché il passaggio dalla bicicletta dallo status di bizzarra curiosità a quello di pratico mezzo di trasporto".

Detto ciò è importante considerare che queste dimensioni, seppur siano utili per comprendere le principali differenze tra le forme di innovazione, non sono indipendenti l'una dall'altra e soprattutto non offrono modelli infallibili, precisi e coerenti di classificazione (Schilling, 2013:85).

Inoltre, ciascun criterio è in stretta correlazione con gli altri. In questo senso, Henderson e Clark (1990:3) a proposito dell'innovazione di prodotto, partono dal presupposto che le innovazioni dipendono da due nozioni diverse di conoscenza e definiscono i vari tipi di innovazione sulla base dei cambiamenti di queste due variabili. In particolare, gli autori evidenziano che la conoscenza è distinta tra quella riguardante la *tecnologia*, incorporata nelle *singole componenti* del prodotto e nel modo in cui tale conoscenza svolge la funzione desiderata, e quella relativa alle *interazioni tra le componenti* e al modo con il quale esse vengono integrate nel prodotto (in modo che esso funzioni come un tutt'uno coerente). In questo senso, si avranno innovazioni *incrementali*, *radicali*, *modulari* o *architeturali* anche riguardo a come i cambiamenti in questo tipo di conoscenze sono modulati. In particolare, si potranno verificare le quattro situazioni rappresentate in Tabella 1.

Tabella 1: I diversi tipi di innovazione

		Componenti Conoscenze	
		<i>Rinforzate</i>	<i>Sostituite</i>
Architettura	Legami <i>Inalterati</i>	Innovazioni Incrementali	Innovazioni Modulari
	<i>Alterati</i>	Innovazioni Architetturali	Innovazioni Radicali

Fonte: Henderson e Clark, 1990:4

Nel caso in cui ci sia un puro *rinforzo* delle *conoscenze* sulla tecnologia incorporata nelle componenti e i *legami* tra di esse rimanessero *inalterati* si avrebbe un'innovazione puramente *incrementale*, in quanto la configurazione attuale del sistema rimarrebbe inalterata e questo porterebbe ad un mero miglioramento del prodotto o del servizio.

Se invece le conoscenze sulla tecnologia venissero *sostituite* e i legami fossero alterati, le innovazioni sarebbero *radicali*. In tal caso ci sarebbe una riconfigurazione del sistema esistente con conoscenze di base differenti e quindi si arriverebbe alla generazione di un prodotto sostanzialmente nuovo.

Nel caso in cui le *conoscenze* sulle componenti venissero *sostituite* e i *legami* restassero *inalterati* le innovazioni sarebbero *modulari*, in quanto si avrebbero delle modifiche solamente a livello di singoli moduli che costituiscono il prodotto (senza alterare l'intero sistema).

Se, invece, le *conoscenze* di base riguardanti le componenti venissero *rinforzate* e i *legami* fossero *alterati*, le innovazioni sarebbero di tipo *architetturali* e comporterebbero un'intera riconfigurazione del prodotto e delle sue componenti costitutive.

Per concludere: le innovazioni architetturali distruggono l'utilità delle conoscenze modulari, che riguardano la struttura generale del prodotto o del processo, preservando l'utilità di quelle riguardanti le singole componenti (Henderson e Clark, 1990).

1.2.5 Innovazioni technology push, market pull e design driven

Per quanto riguarda il *modo in cui nasce* un'innovazione è possibile distinguere tra innovazione *Technology Push*, *Market Pull* e *Design driven*.

Questi tre tipi di innovazione partono da presupposti diversi e conducono quindi l'impresa a risultati altrettanto differenti.

Le innovazioni *technology push* derivano dall'esplorazione di nuove possibilità tecnologiche da parte dell'azienda: tipicamente portano a innovazioni a contenuto *radicale* sul piano tecnico e tecnologico unitamente a delle modifiche nei bisogni dei consumatori.

Va a tal proposito ricordato ciò che Schumpeter affermava: “Senza dubbio si deve sempre partire dalla soddisfazione dei bisogni, dato che questo è lo scopo di ogni attività [...]. Tuttavia le innovazioni nel sistema economico non avvengono di regola in maniera tale che prima sorgono spontaneamente nei consumatori nuovi bisogni, e poi, sotto la loro pressione, l'apparato produttivo riceve un nuovo orientamento. [...] E' invece il produttore che di regola inizia il cambiamento economico e i consumatori, se necessario, sono da lui educati” (Schumpeter, 1971:75). Secondo l'autore, è l'impresa (l'imprenditore) che impone il “mutamento” e il consumatore è strumentale al fatto che vada a buon fine l'attività del produttore stesso. L'azienda, dunque, si muove in modo autonomo e l'introduzione di innovazioni non avviene in base alle esigenze dei consumatori, bensì è determinata dall'imprenditore. Il produttore, in questo modo, “educa” il consumatore al fine di spingerlo a far entrare tra le sue preferenze i nuovi prodotti offerti.

Si riporta in Figura 2 un esempio di Innovazione *Technology Push*.

Figura 2: Il Caso Eurotech Group



Eurotech è un'azienda di Amaro (Udine) che opera nel *business to business* progettando, sviluppando e commercializzando architetture di computer miniaturizzati (Nano PC) e a elevata capacità di calcolo (HPC) utilizzati nei settori: difesa, trasporti, medicale e industriale.

La sua *missione* è favorire l'integrazione delle tecnologie nella realtà quotidiana rendendole sempre più pervasive. Attraverso la creazione di nuove funzioni di prodotto genera esigenze prima inesistenti nei clienti. La sua *visione* è crescere spostandosi dalla produzione di componenti a quella di sistemi e quindi a quella di prodotti pronti all'uso. Il modello produttivo adottato è caratterizzato dalla totale esternalizzazione delle fasi produttive, ciò consente di legare il prezzo di vendita non tanto al costo di produzione quanto, piuttosto, al valore percepito dal cliente, esaltando perciò l'importanza anche della componente di servizio.

Fonte: *Bagnoli, 2012*

Le innovazioni *market pull* hanno origine dalla comprensione dei bisogni dei clienti/utilizzatori o da richieste provenienti dal mercato. Queste, solitamente, iniziano con l'analisi dei bisogni esistenti o emergenti espressi dal mercato che influenzano la ricerca e lo sviluppo finalizzato alla produzione e alla commercializzazione. Proseguono successivamente con la conseguente ricerca di tecnologie che li possano maggiormente soddisfare i bisogni individuati.

Generalmente, questo tipo di approccio porta l'impresa a realizzare delle innovazioni incrementali e implica quindi dei miglioramenti di prodotti e servizi già presenti sul mercato.

Si tratta di innovazioni puramente *incrementali* perché raramente il mercato, e più in particolare il cliente, è in grado di esprimere delle esigenze che vanno oltre la sua

normale esperienza di consumo. Infatti, di solito i clienti richiedono dei semplici miglioramenti delle prestazioni già possedute dai prodotti, magari offerti a prezzo minore, e questo è generalmente il presupposto per pervenire a delle innovazioni puramente incrementali.

Si riporta di seguito (Figura 3) un esempio di Innovazione *Market pull*.

Figura 3: Il caso del gruppo Zignago Vetro



Zignago Vetro opera nel *business to business* progettando, sviluppando, producendo e commercializzando contenitori in vetro cavo di alta qualità utilizzati *in primis* nei settori: alimentare, bevande, cosmetica e profumeria. La sua missione è rispondere prontamente alle richieste della clientela attraverso prodotti di qualità, innovativi e spesso personalizzati. Persegue un miglioramento incrementale delle prestazioni dei prodotti attuali per soddisfare esigenze manifeste nei clienti. La sua visione è crescere nel mercato del vetro cavo mantenendo un elevato livello di marginalità. Il modello produttivo adottato opera a ciclo continuo, ma si caratterizza per un elevato livello di flessibilità funzionale a rispondere prontamente alle richieste dei clienti. L'innovazione *market-pull* è ritenuta quindi chiave di successo per la crescita dell'impresa: da qui discende l'importanza di coniugare qualità, innovazione, flessibilità, ma anche efficienza operativa al fine di soddisfare nicchie di mercato.

Fonte: Bagnoli, 2012

Quando l'innovazione non è realizzata in base alle richieste del mercato ma deriva da qualcosa che sta al di fuori di quanto esso possa minimamente *immaginare* o *richiedere* si genera il terzo tipo di innovazione.

L'innovazione *design driven*, infatti, non è né di natura puramente *tecnologica*, né deriva da esigenze manifestate dal *mercato*, ma è un'innovazione di *significato*.

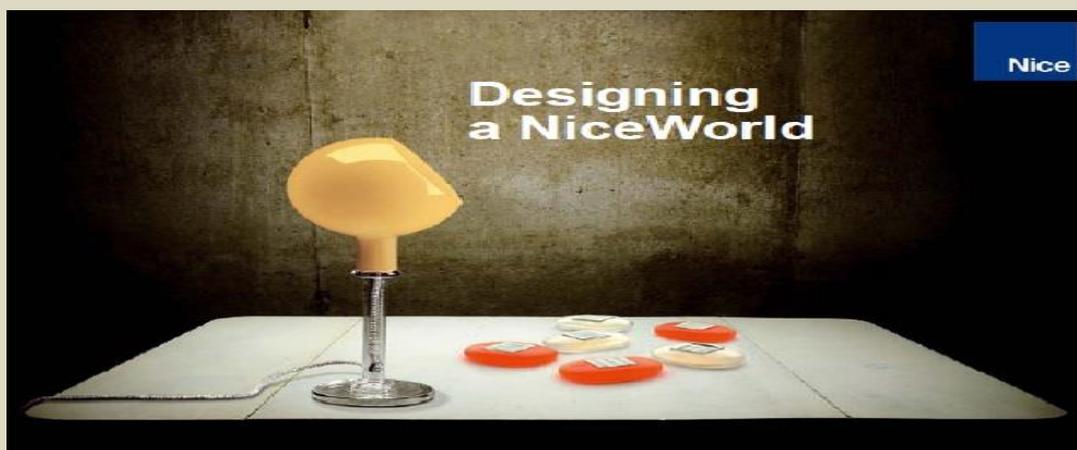
La parola "*design*" deriva dal latino *designare*, che significa "usare dei segni per designare le cose" e per dar loro un *senso*.

Le innovazioni *design driven* nascono dall'esplorazione e dalla comprensione di *trend esistenti* e (soprattutto) *futuri* nei modelli socio-culturali e offrono *nuove visioni*, *nuovi concetti* e *sensi radicalmente nuovi* ai prodotti o servizi già esistenti, agendo quindi su bisogni latenti o su aspetti emozionali e simbolici (Verganti, 2009).

Queste sono perciò innovazioni spinte dalla *visione* dell'impresa, riguardo alle possibili svolte nei *significati* e *linguaggi* che potrebbero emergere in futuro (Verganti, 2008) e non dagli attuali bisogni dei clienti.

Si riporta in Figura 4 un esempio di Innovazione *Design Driven*.

Figura 4: Il caso Nice S.p.A.



Nice S.p.A. è un'azienda di Oderzo (TV) che opera nel business to business progettando, sviluppando e commercializzando sistemi di automazione per cancelli, garage, tapparelle, ecc. tutti integrabili tra loro e controllati a distanza da un unico telecomando.

La sua missione è riuscire a semplificare i movimenti quotidiani attraverso l'uso di sistemi di automazione intelligenti e facili da usare, ponendo l'attenzione verso la volontà di attribuire nuovi significati ai prodotti attuali in modo da soddisfare esigenze latenti nei clienti. La sua visione è crescere attraverso la penetrazione di mercati giovani e ad alto potenziale di crescita espandendosi geograficamente. Il modello produttivo adottato permette di coniugare flessibilità ed efficienza operativa mantenendo allo stesso tempo il presidio costante delle fasi critiche della catena del valore. L'innovazione *Design Driven* è ritenuta la chiave di successo per la crescita dell'impresa da cui discende il forte investimento nella sperimentazione tecnica e nello studio di materiali, forme e colori innovativi per lo sviluppo di prodotti radicalmente nuovi e per il miglioramento di quelli esistenti a livello tecnologico, ma soprattutto estetico ed ergonomico.

Fonte: Bagnoli, 2012

Queste innovazioni possono avere intensità e grado di ampiezza differenti configurandosi come *radicali* o *incrementali*.

Infatti le innovazioni *design driven* hanno la possibilità di generare un cambiamento del *linguaggio*, parziale o totale rispetto a quello esistente negli attuali modelli socio-culturali, che a sua volta determina il *messaggio* trasmesso al cliente e quindi il *significato* dei prodotti o servizi offerti.

“Il linguaggio del prodotto è l’insieme dei segni (dalla forma del prodotto, ai codici morfologici, ai materiali, agli strumenti sensoriali, al nome, ecc.) che fanno parlare il prodotto, che ne costituiscono il messaggio da consegnare al cliente, che con la sua personale interpretazione dà senso (personalità, identità, valori, status) al prodotto” (Verganti, 2011:6).

Il fattore *emozionale* o di *significato* gioca un ruolo molto importante negli acquisti di prodotti/servizi che ogni persona compie. Quando si scelgono dei prodotti o si usufruisce di alcuni servizi, infatti, si preferiscono elementi che “*per noi*” hanno un senso o un valore di un certo tipo, ed è da questo aspetto che è necessario partire (Verganti, 2009).

In particolare, un’innovazione di significato è: *incrementale* quando un prodotto adotta un *linguaggio* e distribuisce un messaggio (*significato*) con la corrente evoluzione dei modelli socio-culturali; *radicale* quando un prodotto ha un *linguaggio* diverso e distribuisce un messaggio (*significato*) che implica una significativa reinterpretazione del significato (Verganti, 2008).

Come affermano Bettiol e Micelli (2005), infatti, si tratta della: “[...] definizione di nuovi messaggi, con un significato e un senso che incontrino meglio i bisogni del cliente o che arricchiscono i contenuti semantici e pragmatici del suo mondo. La realizzazione di questi messaggi richiede un’attività di ricerca e progettazione che porta alla definizione di nuovi linguaggi (codici, morfologie, simboli e segni associati al prodotto, di cui la componente stilistica è un esempio significativo, ma non esaustivo) o alla combinazione inedita di codici esistenti” (Bettiol e Micelli, 2005:25).

A questo proposito c’è un aspetto che è necessario sottolineare: innovazioni *Technology Push*, *Market Pull* o *Design Driven* si ottengono modulando l’entità dell’*innovazione tecnologica*, e quindi le funzioni (*prestazioni*) dei prodotti offerti, con

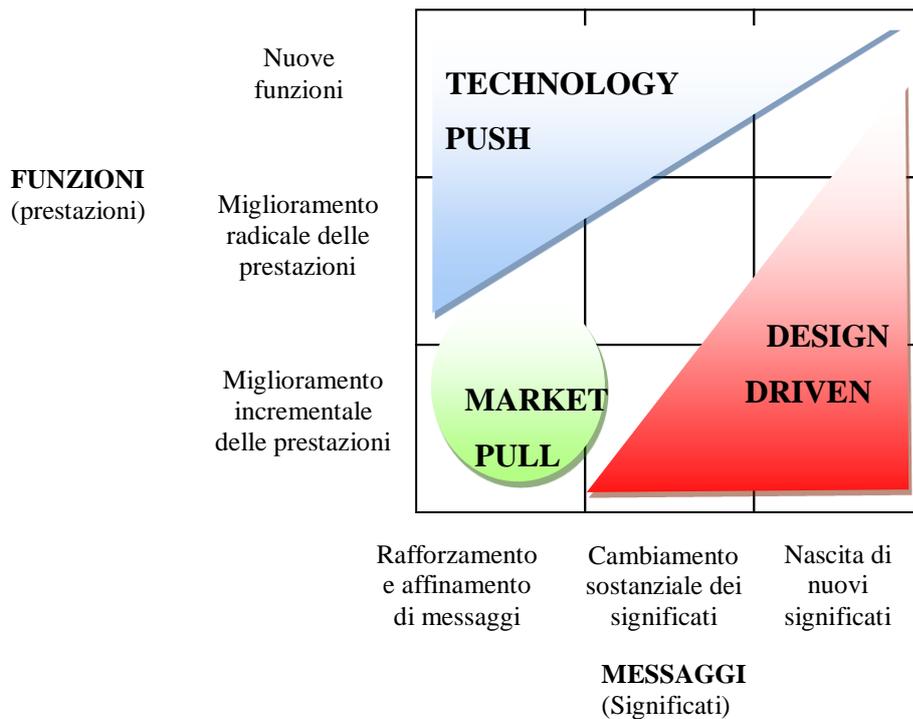
quella relativa al *messaggio* comunicato dal prodotto (*significato*) e possono portare a innovazioni basate principalmente sull'*utilità* o sul *sensò*.

Come evidenziato in Figura 5, sul piano dell'*utilità* l'innovazione può essere finalizzata:

- al miglioramento in modo incrementale delle prestazioni attuali del prodotto;
- alla generazione di cambiamenti significativi nelle prestazioni o nelle funzioni svolte dal prodotto (in genere attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie);
- allo sviluppo di nuove funzioni (per esempio la possibilità di comunicare pur trovandosi in movimento, associata alla nascita delle comunicazioni via etere e della telefonia radiomobile) (Verganti, 2004:23).

Allo stesso modo, sul piano del *sensò*, l'innovazione può essere associata a un semplice adattamento del prodotto all'evoluzione dei linguaggi e dei valori dominanti affermati nel mercato e nella società, oppure a un cambiamento più sostanziale nel significato del prodotto (Verganti, 2004).

Figura 5: Innovazioni d'*utilità* e di *sensò*



Fonte: Verganti, 2011:24

E' importante porre l'accento sul fatto che in realtà qualsiasi tipo di innovazione possiede sia un contenuto tecnico sia uno semantico, volta per volta prevalente, e che un cambiamento di messaggi e di linguaggio può essere realizzato anche attraverso l'intervento sul piano tecnologico (Verganti, 2011). Per questo motivo si può avere un'innovazione *design driven* anche in corrispondenza di nuove funzioni, a patto che queste riescano a essere comunicate con un significato diverso da quello originario.

Verganti (2009) propone l'esempio della Wii, ultimo prodotto di Casa Nintendo che ha letteralmente "sbaragliato" l'intero mercato in quanto si tratta di una console con un sistema di controllo del movimento che permette di giocare muovendo il proprio corpo.

"Dal momento in cui è stata introdotta, è stata considerata come un gadget d'intrattenimento per bambini che volevano muoversi e offriva un'immersione passiva in un mondo virtuale. Sony e Microsoft, nel corso del tempo, hanno rinforzato questo significato sviluppando PlayStation 3 e Xbox 360, console con maggiori potenzialità a livello grafico e in termini di performance. Nintendo Wii, però, ha rovesciato questo significato: stimola l'intrattenimento fisico attivo, nel mondo reale, attraverso la socializzazione. L'intuitività dei suoi meccanismi di controllo rende semplice per ognuno giocare. Essa ha trasformato la console da un'immersione in un mondo virtuale approcciabile solo da una "nicchia" di esperti a un allenamento attivo per tutti. Le persone non hanno chiesto questo significato, ma l'hanno amato subito dopo averlo provato. Sei mesi dopo la sua realizzazione, le vendite nel mercato U.S. erano già doppie rispetto a quelle di Xbox 360 e quadruple rispetto a quelle di PlayStation 3. Anche se Nintendo Wii era meno costosa rispetto ai prodotti concorrenti, i profitti derivanti da essa furono molto più elevati" (Verganti, 2009:65). "Il salto radicale che ha fatto sta nel cambiamento del significato di una console. Chi gioca con Nintendo Wii, non vuole entrare in un mondo virtuale, ma rimanere in un mondo reale, fare esercizio fisico, sudare" (Verganti, 2009:63).

Nintendo "combina un'innovazione radicale di significato con un'innovazione tecnologica radicale" (Verganti, 2009:60). Infatti, mentre le strategie classiche di innovazione delle imprese non mettono in discussione i significati, ma operano per sostituzione, oggi questo non è più sufficiente.

Mentre da una parte l'azienda ha ridefinito cosa significa giocare con una console (non la passiva immersione in un mondo virtuale adatta solamente ai bambini, ma un

intrattenimento attivo, a volte anche un allenamento, nel mondo reale per le persone di ogni età), dall'altra è riuscita a raggiungere questo risultato grazie all'uso di una nuova tecnologia, l'accelerometro MEMS (*microelectromechanical systems*), che permette alla console di percepire la velocità e l'orientamento del movimento del soggetto (Verganti, 2009:60).

Posto che tutti i tipi d'innovazione di cui si è trattato sono, e resteranno sempre, importanti, è necessario dire che porre l'attenzione sull'innovazione *design driven* è, oggi più che mai, *fondamentale*.

In merito Hamel (2001:81) afferma: “I nuovi modelli aziendali prevedono qualcosa in più di una tecnologia dirompente: sono concetti di business completamente nuovi. Sono qualcosa di più di un sostituto dell'esistente. Essi schiudono possibilità del tutto nuove”.

Come spiegano anche Bettiol e Micelli (2005:25), la tecnologia da sola non è più sufficiente: “L'innovazione, nella sua accezione tecnologica, è ancora una fondamentale fonte di valore, tuttavia non è più autosufficiente: come nota Codeluppi, la capacità delle imprese di produrre innovazioni, radicali o anche incrementali, supera di gran lunga la capacità dei consumatori di recepirle. In un contesto di iperscelta e di assenza di innovazioni realmente rivoluzionarie il consumatore diventa sempre più selettivo e accorda il proprio favore a quelle innovazioni che hanno un significato e che si inseriscono nell'insieme dei prodotti che utilizza per comunicare identità e valori: il consumatore non manifesta un incondizionato favore verso tutto ciò che è nuovo, e per considerare tale un'innovazione, deve viverla come realmente innovativa. L'innovazione diventa costruzione sociale prima ancora che semplice questione di formule, macchine, tessuti e materiali. L'attribuzione di senso ha luogo grazie agli strumenti di cui l'impresa dispone per catturare il favore di consumatori che richiedono esperienze, significati e identità: marca, design, comunicazione”.

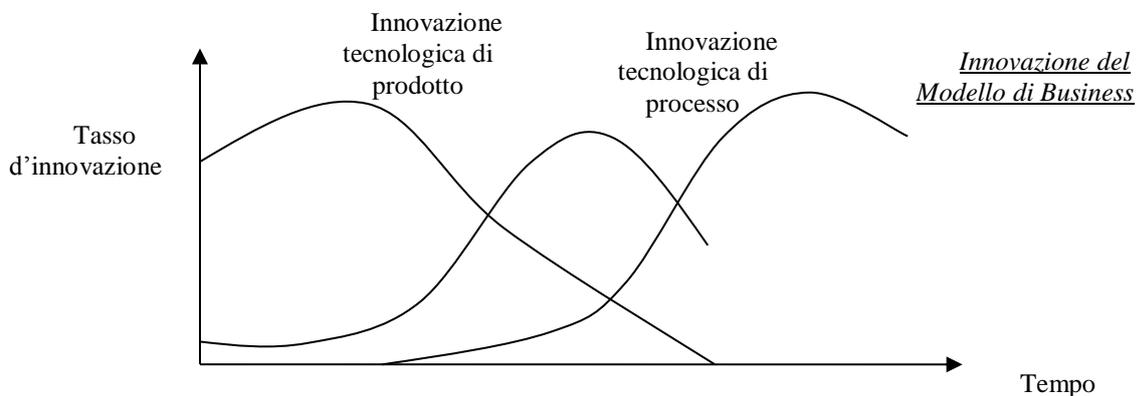
Inoltre è fondamentale il momento in cui si sceglie di introdurre un'innovazione nel mercato. Come sostengono anche Baglieri e Lojacono (2009:54): “*anticipare può significare non trovare i consumatori o il mercato pronti, ritardare può voler dire perdere il vantaggio della prima mossa*”. La difficoltà, quindi, sembra consistere nel *cambiare il modo di fare innovazione* e nell'iniziare ad esplorare nuove strade tra le quali c'è quella del *design driven* (Verganti, 2009).

1.3 L’Innovazione del Modello di Business

Le diverse forme di innovazione in base al *ciclo di vita del settore* possono essere collocate nel corso del tempo in relazione all’*oggetto* d’interesse.

Quando il settore matura, le pressioni competitive aumentano e le già limitate opportunità di acquisire un vantaggio competitivo basato sulla superiorità tecnologica diminuiscono; l’innovazione di *prodotto* o di *processo* iniziano a perdere d’importanza e cresce l’interesse verso l’innovazione in altri ambiti della strategia competitiva (Grant, 2011). Nel momento in cui il settore matura vi è perciò una terza fase che diviene la principale: l’*Innovazione nel Modello di Business* di un’impresa.

Figura 6: L’evoluzione dell’innovazione nel ciclo di vita dell’impresa



Fonte: Bagnoli, 2011 - rielaborazione Grant, 2011:324

Un aspetto fondamentale che occorre tenere presente è il seguente: non esistono *settori* maturi (in senso assoluto) ma solo *strategie* mature. Quando il settore matura, infatti, è possibile cambiare le regole del gioco grazie a un’innovazione *sovversiva* e *radicale* nei *modelli di business* delle imprese. L’innovazione *radicale* e focalizzata su *più fronti* è il solo strumento a disposizione delle aziende per fuggire dalla spietata ipercompetizione che, settore dopo settore, sta schiacciando i margini (Hamel, 2001:86)

“L’innovazione su più fronti o dimensioni possibili, che per semplicità potremmo definire “multipla”, è più difendibile e rende il vantaggio competitivo maggiormente sostenibile. In diversi settori, l’innovazione tende a concentrarsi su alcune categorie o

cluster di tipologie di innovazione e questo focus può modificarsi nel tempo” (Baglieri e Lojacono, 2009:4).

D'altra parte è necessario sottolineare che: “un'adeguata comprensione dell'innovazione e delle sue modalità di gestione non può prescindere dalla contestualizzazione rispetto allo scenario settoriale. L'identificazione dei driver di innovazione specifici di settore unitamente alle forme di innovazione può aiutare i manager a evitare facili e pericolose generalizzazioni o a rifuggire da indicazioni prescrittive quali “l'innovazione radicale sempre e comunque” o “innovazione continua per un vantaggio competitivo sostenibile” (Baglieri e Lojacono, 2009:2).

E' necessario analizzare il settore d'appartenenza e non prescindere mai da esso, scegliendo la forma di innovazione più appropriata in base al contesto di riferimento.

Tenuto conto di ciò l'innovazione del Modello di Business è, comunque, secondo alcuni autori, l'unico modo per le imprese già presenti sul mercato per rinnovare la propria posizione di successo (Hamel, 1998). Allo stesso tempo rappresenta un ottimo strumento a disposizione delle nuove aziende per riuscire ad affermarsi a fronte dei grossi svantaggi delle imprese già presenti sul mercato in termini di risorse a disposizione.

È importante capire che le imprese che creano modelli di business *radicalmente* nuovi o le cui strategie rappresentano dei momenti di svolta per l'intero settore, non sempre riusciranno ad ottenere così ottimi risultati in termini economici: “[...] le aziende che creano nuovi modelli di business e le cui strategie rappresentano dei momenti di svolta per l'intero settore possono essere considerate leader di innovazione. Tuttavia, strategie di innovazione radicale non si traducono sempre in ottimi risultati economici e competitivi e la ricerca empirica offre su questo risultati contrastanti. Per esempio, Parlmer e Brooks (2002) rivelano che le innovazioni incrementali hanno maggior possibilità di contribuire alla crescita dell'impresa e al successo. Estremizzando, Hall e Bagchi-Sen (2002), giungono ad affermare che la tipologia di innovazione è ininfluente, mentre è il numero delle innovazioni introdotte a decretare il successo di impresa” (Baglieri e Lojacono, 2009:6).

L'obiettivo di questa terza fase deve essere posto sulla volontà di spostare il *focus* sull'*Innovazione del Modello di Business*, e dunque, *sull'Innovazione Strategica*.

Per riuscire a comprendere cosa vuol dire realizzare un'innovazione strategica è importante capire in primo luogo cosa si intende con il concetto di Modello di Business, nato in tempi relativamente recenti e diffusosi alla fine degli anni Novanta in concomitanza con lo sviluppo di internet e delle società dot-com³.

Considerando i vari apporti che la letteratura offre su questo concetto è possibile identificare l'evoluzione che esso ha avuto (e sta tutt'ora avendo) oltre che le diverse *definizioni* che ne sono state date.

Il Modello di Business sembra essere stato preso in considerazione per la prima volta nel 1957 da Bellman et al. nell'articolo "*On the construction of a multi-stage, multi-person, business game*", nel quale non viene esplicitamente descritto ma dalla cui lettura è possibile notare come già gli elementi che costituiscono l'attività di un'impresa fossero stati delineati in modo pressoché appropriato. Come anticipato verso la fine degli anni Novanta è aumentato e si è affermato l'interesse per il Modello di Business.

Nella Tabella 2 sono indicate alcune delle definizioni che ne sono state date in letteratura. Seppur la raccolta non si proponga d'essere esaustiva, essa permette comunque di capire quali sono state le numerose definizioni attribuite al concetto in questione.

³ Si definiscono dot-com quelle società di servizi che sviluppano la maggior parte del proprio business tramite il web.

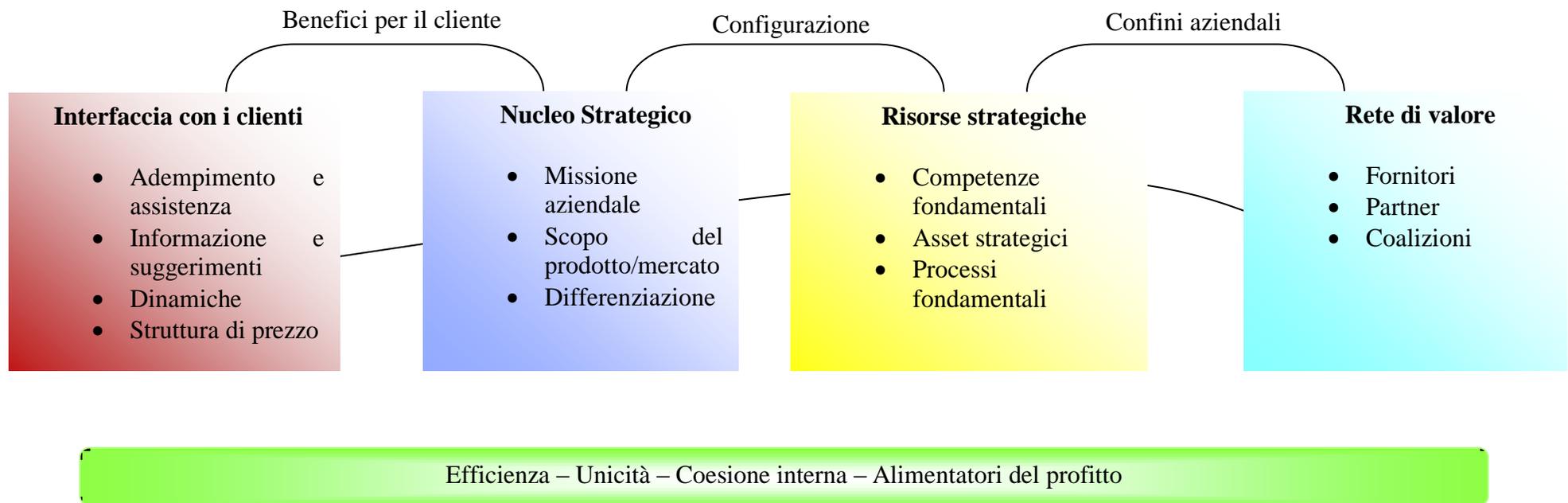
Tabella 2: Alcune definizioni di “Modello di Business”

<i>Autore</i>	<i>Definizione</i>
Amit e Zott (2001:493)	<i>“A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities. We propose that a firm's business model is an important locus of innovation and a crucial source of value creation for the firm and its suppliers, partners, and customers.”</i>
Osterwalder et al. (2005:5)	<i>“It is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It describes what a company offers its customers, how it reaches them and relates to them, through which resources, activities and partners it achieves this and finally, how it earns money.”</i>
Andersson et al. (2006:482-483)	<i>“Business models are created in order to make clear who the business actors are in a business case and how to make their relations explicit. Relations in a business model are formulated in terms of values exchanged between the actors.”</i>
Magretta (2002:4)	<i>“They are, at heart, stories – stories that explain how enterprises work.” [...] “The business model tells a logic story explaining who the customers are, what they value, and how you will make money in providing them that value.”</i>

Fonte: *elaborazione personale*

Hamel (2001), al fine di descrivere le componenti di un Modello di Business, propone uno schema costituito da quattro elementi principali (ognuno dei quali è costituito da altre sottocomponenti) connessi tra di loro da elementi che fungono da collegamento e raccordo.

Figura 7: Gli elementi del Modello di Business



Fonte: Hamel, 2001:120

I quattro elementi chiave del modello sono:

- il *nucleo strategico dell'impresa*;
- le *risorse strategiche* a disposizione;
- il *rapporto con il cliente*;
- la *rete di valore* nella quale l'impresa è inserita.

Il primo elemento, il *nucleo strategico dell'impresa*, individua il modo in cui l'impresa "fa propria" la sua linea competitiva. Gli elementi fondamentali che lo costituiscono sono tre:

- la *missione aziendale*, cioè l'obiettivo complessivo della strategia dell'impresa e quindi lo scopo che informa il Modello di Business;
- lo *scopo del prodotto/mercato di riferimento*, ovvero "dove" l'impresa compete in termini di clientela, località geografiche e segmenti di prodotto;
- *principio di differenziazione*, relativo a "come" l'impresa compete e, in particolare, a come riesce a farlo in modo diverso rispetto ai suoi rivali.

Il secondo elemento fondamentale del modello sono le *risorse strategiche*, che includono tre elementi: le competenze chiave, gli *asset* strategici e i processi fondamentali.

Le *competenze chiave* si riferiscono a ciò che l'impresa *sa*, e tra di esse vanno incluse tutte le competenze e le capacità che possiedono la caratteristica dell'unicità. Gli *asset strategici* sono, invece, ciò che l'impresa *possiede*: le conoscenze, i marchi, i brevetti, le infrastrutture, i dati sulla clientela, e, in particolare, tutto ciò che è *scarso e di valore*.

Infine, i *processi fondamentali* riguardano le metodologie e le *routine* utilizzate dall'azienda per trasformare gli input in output, e quindi si riferiscono alle attività svolte dal personale dell'impresa.

Il terzo elemento fondamentale del modello proposto da Hamel (2001) è l'*interfaccia con la clientela*, suddivisa a sua volta in quattro sottoelementi.

In primo luogo, si trova l'*adempimento e l'assistenza*, ovvero il modo in cui concretamente l'azienda riesce a raggiungere la propria clientela (considerando in particolar modo i canali utilizzati, il tipo di assistenza e servizio offerti agli acquirenti).

In secondo luogo, come si nota dalla Figura 7, le *informazioni e i suggerimenti*, riguardano "tutte le conoscenze raccolte da e utilizzate nell'interesse della clientela,

ossia il contenuto informativo dell'interfaccia con il cliente". In questo senso, è importante inoltre la capacità posseduta dall'impresa di elaborare le informazioni ottenute ed estrapolare da queste dei dati interessanti per servire al meglio la clientela.

In terzo luogo, la *dinamica relazionale* identifica la natura dell'interazione tra il produttore e la clientela e la *struttura di prezzo*, che si riferisce al come l'impresa decide di farsi pagare per un prodotto o servizio offerto.

Il quarto e ultimo elemento del modello in analisi è la *rete di valore* con cui si intende la rete nella quale l'impresa si trova. L'appartenenza ad una rete è un elemento rilevante per le aziende che possono così amplificare le proprie risorse: oggi, infatti, molto spesso le risorse critiche per il successo sono al di fuori del controllo diretto delle imprese che possono accedervi grazie alla rete di valore.

Il primo elemento di questa rete sono i *fornitori*, che di solito sono collocati a monte della catena del valore e rappresentano un fattore fondamentale in quanto l'accesso privilegiato o una relazione approfondita con i fornitori stessi possono configurarsi come elementi centrali di un Modello di Business.

I partners, al secondo posto nel modello di Hamel (2001), forniscono solitamente l'impresa degli elementi critici di un prodotto attraverso una relazione di tipo più orizzontale rispetto a quella con i fornitori. Infine, vi sono le coalizioni: "l'innovazione del Modello di Business richiede spesso che una società formi una coalizione con altri concorrenti" (Hamel, 2001:113).

La possibilità di creare valore grazie all'interazione continua di questi elementi è determinata dall'efficienza dell'impresa, dall'unicità della proposta di valore, dalla coesione interna dell'impresa e dalla presenza di elementi che fungano da alimentatori del profitto.

Per quanto riguarda l'efficienza dell'impresa: un Modello di Business deve far sì che i benefici che riceve il cliente siano più elevati rispetto ai costi necessari per la loro realizzazione al fine di creare ricchezza.

L'unicità della proposta di valore, è invece importante giacché il Modello di Business dell'impresa deve essere diverso da quello di qualsiasi concorrente, in quanto maggiore è la convergenza tra i modelli di business, minore è la possibilità di spuntare profitti superiori alla media.

La coesione interna, inoltre, deve far sì che i diversi elementi del modello siano conformi tra di loro, al fine di riuscire a raggiungere gli obiettivi che ci si è posti.

Infine, gli alimentatori di profitto, che si possono distinguere in rendimenti crescenti, lock-out dei concorrenti, economie di strategia e flessibilità strategica, sono degli elementi fondamentali poiché possono condurre il Modello di Business ad andare letteralmente “in orbita”.

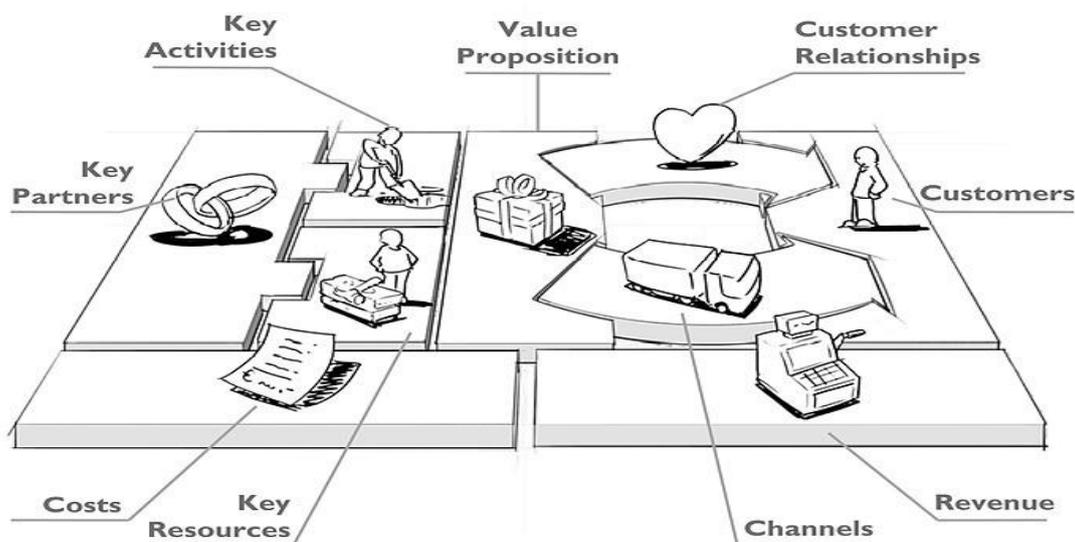
La cosa importante, in questo caso, è capire il modo in cui uno (o più) di questi alimentatori può essere adottato nell’idea di business dell’azienda. I quattro elementi chiave del modello di Hamel (2001) sono collegati tra di loro grazie a tre fattori di congiunzione. Innanzitutto, tra il nucleo strategico e le risorse strategiche è possibile individuare l’elemento di raccordo costituito dalla configurazione dell’impresa, cioè dal modo unico attraverso il quale le competenze, gli asset e i processi sono combinati e interrelati a sostegno di una particolare strategia.

Tra il nucleo strategico e l’interfaccia con la clientela si trovano invece, i benefici per il cliente che si riferiscono alla definizione dei bisogni che l’impresa riesce a soddisfare.

Tra la rete del valore e le risorse strategiche, infine, emergono i confini aziendali, che si riferiscono a ciò che l’azienda decide di fare internamente e a ciò che invece cede esternamente alla propria rete di valore (Hamel, 2001). Secondo Osterwalder et al. (2005) il modello di business rappresenta la logica utilizzata dall’impresa per creare e realizzare una proposta di valore per il cliente, catturando una parte del valore economico generato. In tal senso si intende il “modo di fare business” che l’azienda ha scelto e che è costituito dall’intero sistema necessario per creare e fornire valore ai clienti e ottenere da ciò un profitto e dei benefici per gli stakeholders.

Si riporta di seguito il modello di Osterwalder (2010) articolato in nove blocchi concettuali che consentono di esplicitare i fenomeni rilevanti per il management di un’azienda (Figura 8).

Figura 8: Visualizzare il Modello di Business – Relazioni tra i nove blocchi



Fonte: Osterwalder, A., 2010

Il primo elemento di questo modello è la *proposta di valore*, ovvero il set di prodotti/servizi offerti che permettono di creare valore per i clienti. Tale proposta comprende il motivo per cui un cliente dovrebbe scegliere un'azienda piuttosto che un'altra, configurandosi così unica e distintiva nel suo genere. Ciò che l'azienda dovrebbe chiedersi per identificare la proposta di valore è: qual è la mia proposta in termini di interesse economico? Qual è la funzione economica della mia proposta? Qual è il bisogno che voglio soddisfare?

Il secondo elemento, del modello in questione, è costituito dai *segmenti di clienti chiave da servire*, ossia coloro che l'impresa vorrebbe conquistare offrendo la propria proposta di valore. A questo fine, le domande che è necessario porsi sono varie: voglio generare una proposta di valore che coinvolga tutti i clienti o solamente alcuni segmenti? quali sono i segmenti rilevanti? quali aspetti li caratterizzano (bisogni specifici, canali differenti, tipi di relazioni, diversa redditività)?

I *canali di distribuzione*, consistono nelle modalità attraverso le quali l'impresa comunica con il segmento di clientela e come lo raggiunge con la proposta di valore offerta: i canali di distribuzione sono, infatti, lo strumento grazie al quale si ha il collegamento tra la proposta di valore e i clienti da servire.

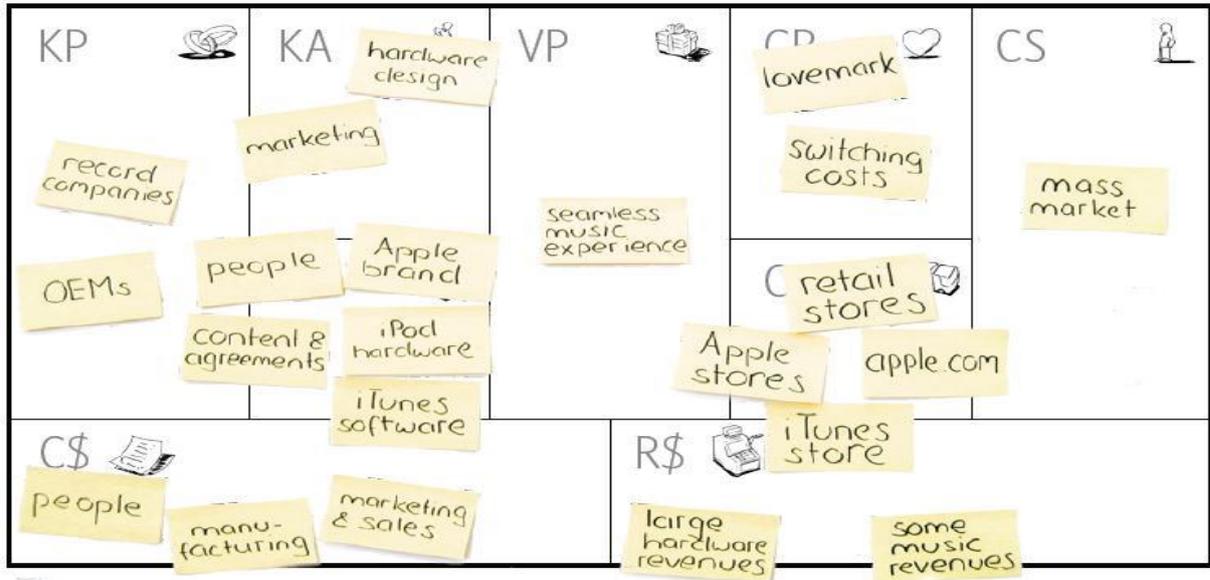
Per quanto riguarda le *attività* svolte dall'impresa, un elemento chiave è la loro *configurazione* e quindi le caratteristiche delle attività e dei processi fondamentali necessari ai fini di “trasformare” le risorse a disposizione in beni o servizi necessari per creare valore per il cliente. Per svolgere queste attività l'azienda ha bisogno di possedere delle *competenze chiave*, un elemento che spesso la contraddistingue da tutte le altre imprese e che potrebbe rappresentare il principale veicolo per la produzione di valore e di *risorse chiave* (tutte quelle risorse come capitale umano, tecnologia, prodotti, strutture, e richieste per distribuire la proposta di valore al segmento di clienti prescelto (Johnson et al., 2008)).

Un altro elemento necessario per creare valore per i clienti è rappresentato dalla presenza di *partnership*: le relazioni con soggetti che permettono all'impresa di avere la disponibilità di processi e risorse efficaci per realizzare la proposta di valore. Non si tratta semplicemente di fornitori, ma di soggetti che partecipano a un'attività più complessa.

Per quanto concerne invece gli elementi finanziari è possibile identificare la *struttura dei costi*, che consiste nella rappresentazione in denaro di tutto ciò che è contenuto nel Modello di Business, e il *modello dei ricavi* che descrive la modalità attraverso la quale l'attività d'impresa ottiene una remunerazione (Osterwalder, 2004)

Osterwalder e Pigneur (2010), al fine di favorire la creatività e fornire uno strumento prettamente operativo che aiuti le imprese a capire quali sono gli elementi fondamentali del proprio Modello di Business propongono uno strumento preciso ed efficace: il *Business Model Canvas* (Figura 9).

Figura 9: Il business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010:46

Il modello è formato da nove blocchi e richiama gli elementi appena descritti (proposta di valore, segmenti di clienti chiave da servire, canali di distribuzione, attività, competenze e risorse chiave, partnership, struttura dei costi, modello dei ricavi) ordinandoli in uno schema che può essere utilizzato come strumento operativo da parte dei soggetti coinvolti nella discussione sul Modello di Business dell'impresa.

Gli autori propongono la possibilità per i membri di un'azienda di servirsi di questo strumento al fine di discutere riguardo agli attuali elementi del Modello di Business indicandoli in semplici Post-it® che potranno poi essere spostati, eliminati o sostituiti in modo da “sperimentare” in tempo reale come potrebbe essere possibile riconfigurare la proposta di valore dell'impresa. L'obiettivo per l'azienda dovrebbe essere quello di configurare un numero molto elevato di possibili modelli di business diversi tra i quali poi scegliere.

Questo strumento rappresenta un utile supporto per promuovere la *comprensione*, la *discussione*, la *creatività* e l'*analisi* e permette di realizzare, ridefinendo e ragionando in termini nuovi e critici, un'innovazione nel Modello di Business.

Cambiare implica la capacità di saper rispondere velocemente alle tendenze del mercato e di riuscire a capire come sviluppare un Modello di Business che porti ad offrire al cliente qualcosa in un modo completamente nuovo. Tuttavia, molto spesso le imprese puntano più a creare dei prodotti rivoluzionari che le portino a “battere i concorrenti” (innovazione radicale di prodotto) piuttosto che sperimentare nuovi modelli di business (Johnson et al., 2008).

La velocità con la quale il contesto e le condizioni della competizione cambiano è sempre più elevata e le sfide che vengono poste alle imprese sono sempre più ardue: l'unico modo per sfuggire alle logiche della concorrenza e garantirsi un vantaggio competitivo sostenibile è quello di generare valore in modo diverso rispetto ai concorrenti e reinventare continuamente il modo in cui il valore per i clienti viene creato e distribuito (Matthysses et al., 2005). Per questo alle imprese viene richiesto di rischiare, sovvertendo i propri modelli di business consolidati ed essendo propositive nei confronti del cambiamento.

Come afferma anche Gibson (2009)⁴: “una crescita perpetua richiede un rinnovamento perpetuo: è questo l'unico modo per mantenere continuità in un mondo caratterizzato da discontinuità. E il carburante per il rinnovamento è l'innovazione. Non solamente innovazione marginale, bensì Innovazione Strategica a tutti i livelli del Modello di Business”.

Tale aspetto introduce al tema principale di questo capitolo: l'Innovazione Strategica analizzata nel paragrafo successivo.

1.4 Le Dimensioni dell'Innovazione Strategica

Le definizioni fornite dalla letteratura sul concetto di innovazione strategica sono molto varie. Markides (1997:10), definisce questo tipo di innovazione come un “modo sostanzialmente nuovo di competere rompendo le regole del gioco”. L'elemento principale, secondo l'autore, è la “fondamentale riconcettualizzazione del proprio business, che a sua volta, porta a un modo completamente diverso di giocare la partita” (Markides, 1997:10).

⁴Cfr: www.business-strategy-innovation.com/2009/09/innovation-goal-growth-or-strategic.html

Thusman (1997), a questo proposito, afferma che l'abilità di gestire le innovazioni, sia incrementali sia radicali, porta alla creazione di nuovi mercati e alla scrittura di nuove regole nel mercato.

Geroski (1998), invece, vede il pensare in modo creativo nei confronti del mercato, introducendo nuovi prodotti o indirizzando i bisogni di nuovi clienti, come la chiave per avere successo con un'innovazione strategica.

Hamel (1998:8) afferma inoltre che: "l'innovazione della strategia è la capacità di riconcepire il modello esistente d'industria in modo da creare nuovo valore per i clienti, spiazzare i competitor e produrre nuova ricchezza per tutti gli stakeholder ideando un nuovo prodotto o servizio, ridefinendo lo spazio di mercato, o riscrivendo i confini del mercato".

Inoltre, l'autore rileva che la chiave del vantaggio competitivo deriva dall'innovazione del modello di business e che l'obiettivo dell'*innovazione del modello di business* è quello di creare una diversità strategica maggiore nel mercato e nel contesto competitivo (Hamel, 2001:81).

A questo proposito, Markides e Charitou (2004:24) definiscono le imprese che mettono in atto un'innovazione strategica come coloro che "attaccano gli avversari utilizzando modelli di business radicalmente diversi".

Secondo Schlegelmilch (2003:118): "l'innovazione strategica è la *riconcettualizzazione* del modello di business di un'impresa e la ridefinizione dei mercati esistenti (rompendo le regole del gioco e cambiando la natura della competizione) in modo da raggiungere un forte aumento del valore creato per i clienti e una grande crescita per le imprese".

Kim e Mauborgne (2005:14), invece considerano l'innovazione strategica come *innovazione di valore*, intesa come una nuova logica strategica che rende irrilevante la concorrenza nel mercato e che consiste nell'offerta di un valore nuovo o maggiore nei mercati esistenti o nella creazione di nuovi mercati generando così un aumento importante del valore creato sia per i clienti sia per l'impresa stessa.

Ciò che emerge dall'analisi della letteratura è che un'innovazione strategica determina un nuovo modo di "giocare la partita" attraverso:

- l'introduzione di nuovi *modelli di business*;
- l'apertura di *nuovi mercati*;

- un sostanziale *aumento del valore generato* (sia per i clienti sia per l'impresa).

Come evidenziato in Figura 10, l'innovazione strategica può permeare ogni aspetto dell'azienda e avere caratteri differenti modulando l'entità dell'impatto dell'innovazione nell'offerta al cliente (innovazione di prodotto) o nell'assetto aziendale (innovazione di processo).



Fonte: *Bagnoli, 2010*

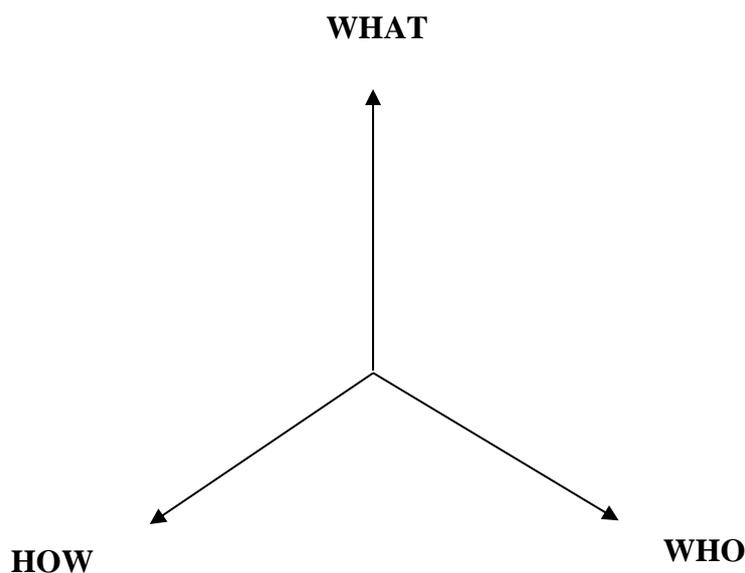
1.4.1 Lo Scopo dell'Innovazione Strategica

“Un'innovazione strategica avviene quando un'impresa identifica un gap nella mappa del posizionamento strategico, decide di coprirlo e il gap cresce diventando un mercato di massa” (Markides, 1997:12). Con *gap*, l'autore intende: “(1) nuovi segmenti di clienti o segmenti di clienti esistenti che i concorrenti hanno trascurato; (2) nuovi bisogni dei clienti o bisogni esistenti non ancora soddisfatti adeguatamente dai concorrenti; (3) nuovi modi di produrre, consegnare o distribuire prodotti o servizi nuovi o esistenti a segmenti di clienti nuovi o esistenti” (Markides, 1997:12). Partendo

da questo presupposto, emerge la stretta relazione tra la realizzazione di un'innovazione strategica e la *ridefinizione del modello di business*, il quale si articola, lungo le tre seguenti dimensioni:

- (1) Chi sono i nostri clienti?
- (2) Che cosa vogliamo offrire loro?
- (3) Come possiamo fornirglielo con efficacia ed efficienza?

Figura 11 : Come ridefinire il Modello di Business



Fonte: Markides, 1997:12

Tuttavia un'innovazione strategica in qualunque modo avvenga, deve possedere una caratteristica fondamentale: permettere all'impresa di *differenziarsi* rispetto ai concorrenti e giungere ad una *posizione strategica distintiva*.

Inoltre deve permettere di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile dal momento per essere giustificabile, e quindi realizzabile da un'impresa, non deve solo provvedere alla creazione di valore percepito per il mercato, ma deve anche generare sufficienti opportunità di reddito a sostegno (Bordignon, 2010).

Lo scopo dell'innovazione strategica si può ricondurre allo *Shift concettuale*, che consiste nella volontà di giungere ad un concetto (di prodotto o servizio, di metodo di produzione, di distribuzione, di generazione di valore, ecc.) *radicalmente nuovo* e che

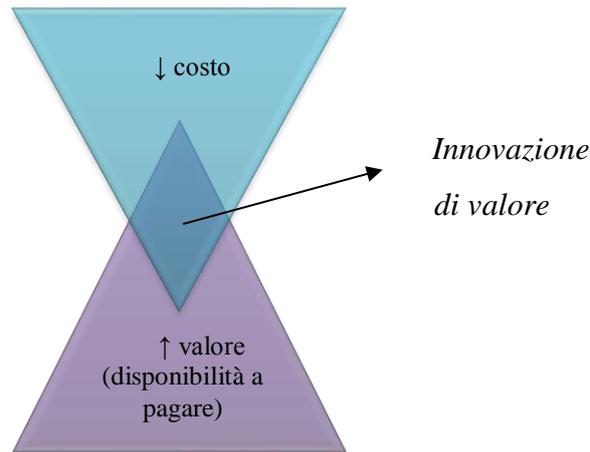
deriva dalla *fertilizzazione* di due concetti (di prodotto o servizio, metodo di produzione, di distribuzione, concetto di generazione di valore, ecc.) differenti, generando così un *qualcosa* che ha caratteristiche *inedite* e diverse da (ma allo stesso tempo e in parte uguali a) quelle di entrambi gli elementi di partenza (Petroski, 1994).

Come afferma Hamel, infatti, riprendendo un discorso di Josn Naisbitt: “Dovete lasciarvi cadere nei paradossi, nelle contraddizioni, fino a quando non le avrete capite. Se si presenta una contraddizione, mi piace cercare ciò che aiuterà a risolverla. Molte persone hanno una mentalità dualistica. Abbiamo Internet e tutti dicono: ‘Bene, i giornali spariranno’”, ma questa è una visione dualistica. Ci sarà invece una modifica del mix, ecco tutto.” (Hamel, 2001:179).

Il voler riuscire a risolvere le contraddizioni e riuscire a giovarsi dei punti di forza di entrambe le visioni è una posizione richiamata anche nell’idea di Innovazione di Valore di Kim e Mauborgne (2005:13) che, di fatto, può essere un sinonimo di innovazione strategica (Schlegelmich et al., 2003). Chi segue la via della realizzazione di un’Innovazione Strategica non usa i suoi concorrenti come *benchmark*, bensì li “neutralizza” grazie a una nuova offerta che garantisce un *aumento del valore* accompagnato da una significativa *diminuzione del prezzo* del prodotto o servizio offerto.

Nel caso di un’innovazione di valore, il risparmio sui costi si ottiene eliminando e riducendo i fattori su cui ruota la concorrenza all’interno del settore, mentre il valore offerto si accresce perfezionando l’offerta e introducendo nel settore elementi nuovi per i quali il cliente è disposto a pagare.

Figura 12: Innovazione di valore



Fonte: Bagnoli, 2012 – rielaborazione Kim e Mauborgne, 2005:19

Valore e innovazione sono, in tal senso, un binomio evidentemente *inscindibile*. L'innovazione strategica, infatti, pone un'enfasi della stessa entità sia sul valore sia sull'innovazione.

Un'attività che accresce solo il valore ha la tendenza a focalizzarsi sull'aumento dei benefici netti per il cliente o sulla creazione di valore su scala incrementale e non può portare l'impresa a distinguersi dai concorrenti. Un'innovazione senza un aumento di valore rischia, invece, di costituire unicamente uno sforzo tecnologico e spesso porta le imprese a spingersi troppo "oltre", lasciandosi alle spalle dei clienti che non sono disposti ad accettare i passi compiuti dall'impresa. L'innovazione strategica, quindi, si realizza solamente quando l'azienda riesce a unire l'innovazione all'utilità, al prezzo e alle voci di costo. È solo grazie a quest'approccio sistemico che si riesce a rendere forte il legame tra *innovazione* e *valore* e a rendere la strategia *sostenibile* (Kim e Mauborgne, 2005).

1.4.2 Il Processo d'Innovazione Strategica

Per attuare un'innovazione strategica le aziende devono innanzitutto affrontare i tre interrogativi precedentemente analizzati: *a) chi* sono i nostri clienti?; *b) che cosa* dobbiamo offrire loro?; *c) come* possiamo fornirglielo con efficacia ed efficienza?. L'impresa deve prendere consapevolezza dell'ambiente in cui competere e capire dunque chiaramente in *quale business* si trova. In questo modo possono essere

localizzati i potenziali clienti e concorrenti più i fattori critici di successo del settore (Markides, 1997).

Come già anticipato, il primo passo per realizzare un'innovazione strategica e rompere le regole del gioco, differenziandosi nettamente rispetto ai concorrenti, è ridefinire il proprio *business* sfidando le credenze e le assunzioni attuali spostando in questo modo il *focus* strategico e abbandonando la frontiera delle *best practices* del settore d'appartenenza.

A tal proposito, secondo Kim e Mauborgne (2005:51), bisogna innanzitutto ridefinire i confini del mercato affinché le aziende possano staccarsi dalla concorrenza e individuare le opportunità più promettenti a livello commerciale.

Gli autori individuano a tal fine sei diversi approcci che chiamano il *framework dei sei percorsi* mettendo in discussione i comportamenti classici che sono alla base della strategia di molte aziende (Kim e Mauborgne, 2005:53-84):

a) *analizzare i settori alternativi* ponendosi nell'ottica che la concorrenza non è rappresentata solamente dalle imprese appartenenti al proprio settore, ma anche da quelle che si collocano in settori diversi e che offrono prodotti/servizi alternativi (dove il termine "alternativi" non assume il semplice significato di "surrogati", bensì un significato molto più ampio). Infatti, anche prodotti o servizi che hanno, seppur in forma diversa e con funzione differente, lo stesso scopo (come per esempio ristorante e cinema) sono dei prodotti o servizi da considerare concorrenti. Le aziende, invece, tendono a non tenere in considerazione questo aspetto, valutando come alternativi solamente prodotti o servizi che hanno la stessa funzione, ma forme diverse: quando si tratta di fare un scelta, però, gli acquirenti, in modo conscio o inconscio, soppesano comunque tutte le alternative. E' per questo che le imprese, al fine di ridefinire i confini del mercato potrebbero opportunamente identificare i settori alternativi a quello di appartenenza, abbattere i muri divisorii che si collocano tra il proprio e gli altri settori identificati, capire perché i clienti preferiscono i settori alternativi, e concentrarsi quindi sui fattori principali (eliminando gli altri). Questo atteggiamento può offrire loro un'opportunità per creare un'innovazione strategica.

b) *identificare i gruppi strategici presenti nel proprio settore*, ovvero i gruppi di imprese che operano all'interno dello stesso settore perseguendo una strategia simile. Per riuscire a realizzare un'innovazione strategica è infatti importante capire sulla base di quali fattori i clienti effettuano il *trading-up* o il *trading-down*, ovvero il passaggio a prodotti o servizi rispettivamente più o meno costosi rispetto a quelli ai quali sono abituati.

c) *analizzare la catena degli acquirenti*. Nella maggior parte dei settori i vari concorrenti concordano su una definizione comune del *target* di riferimento. In realtà, però, esiste una catena di “acquirenti” che è coinvolta, direttamente o indirettamente, nella decisione d'acquisto. Infatti, i *compratori*, cioè coloro che concretamente “pagano” per il prodotto o servizio, possono essere diversi dagli effettivi *utilizzatori* e in alcuni casi a svolgere un ruolo importante sono uno o più *influenzatori*. Benché fra questi tre gruppi possano esistere alcune sovrapposizioni, spesso essi differiscono tra loro. Ogni settore, tipicamente, converge su un piccolo gruppo di acquirenti e mentre a volte la scelta del *focus* ha alla base forti motivazioni economiche molto spesso è, invece, il risultato di pratiche di settore che non sono mai state messe in discussione. Le imprese dovrebbero, invece, cercare di sfidare la visione tradizionale del *target* condivisa all'interno del settore e analizzare tutti i gruppi di acquirenti in modo da comprendere come riorientare la propria offerta in modo da focalizzarsi su un gruppo prima trascurato, e in questo modo riuscire a colpire chi effettivamente esercita una grande influenza nella scelta di acquisto del proprio prodotto o servizio;

d) *analizzare l'offerta di prodotti e servizi complementari*, che potrebbe essere una mossa utile per ridefinire i confini del mercato. Capita raramente, infatti, che i prodotti e i servizi offerti vengano utilizzati da soli, ma quasi sempre altri prodotti e servizi hanno un impatto sul valore offerto. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, le aziende non si rendono conto di questo fattore e arrivano a convergere muovendosi entro i confini dei prodotti e servizi del proprio settore, senza considerare quelli appartenenti ai settori alternativi. Il valore non ancora generato si nasconde molto spesso nei prodotti e servizi complementari, ed è per questo che le imprese dovrebbero cercare di pensare a a ciò che avviene prima, durante e dopo l'uso del proprio prodotto offerto per giungere a definire la soluzione complessiva che gli acquirenti cercano quando scelgono un prodotto o un servizio. Se un'azienda non è abituata a prendere in considerazione i prodotti e servizi

complementari a quelli offerti in prima persona sul mercato rischia di perdere delle opportunità rilevanti. Infatti, è possibile generare innovazioni strategiche anche lavorando solamente sull'offerta di servizi complementari a prodotti già esistenti;

e) analizzare l'appeal funzionale o emotivo esercitato sugli acquirenti. In ogni settore la concorrenza tende a convergere non solo su una visione condivisa del raggio d'azione dei prodotti e servizi, ma anche sul fondamento dell'appeal. In questo caso, le visioni tra cui è possibile scegliere sono due. Alcuni settori basano la concorrenza principalmente sul prezzo esercitando un appeal di tipo razionale, altri, invece, basano la concorrenza soprattutto sui sentimenti, con un appeal di tipo emotivo. Bisogna considerare, però, che l'appeal dei prodotti e servizi, di fatto, non appartiene quasi mai a una sola di queste due tipologie. Piuttosto, generalmente è il risultato del modo in cui le aziende si sono fatte concorrenza in passato e quindi del modo in cui hanno condizionato inconsciamente le aspettative dei consumatori: questo processo segue un ciclo che lo rafforza nel tempo, cosicchè i settori orientati verso la funzionalità si orientano sempre più verso la funzionalità stessa, mentre quelli orientati verso l'emotività restano focalizzati sempre di più verso l'emotività. Quando un'impresa è disposta a mettere in discussione l'orientamento funzionale o emotivo del settore d'appartenenza spesso individua un nuovo spazio di mercato. Si è riscontrato, infatti, che molto spesso i settori orientati verso l'emotività offrono molti *extra* che portano un accrescimento del prezzo senza un corrispondente aumento della funzionalità: eliminare quegli *extra* potrebbe portare a un modello di business fundamentalmente più semplice, a più basso costo e quindi a più basso prezzo, e questo probabilmente sarebbe accolto in modo positivo dai clienti. Nei settori orientati verso la funzionalità, al contrario, aggiungere una dose di emotività ai prodotti e servizi offerti potrebbe permettere di stimolare nuova domanda;

f) analizzare i cambiamenti che avvengono nel corso del tempo. Tutti i settori sono soggetti a una serie di *trend* esterni che influenzano il *business* nel tempo. La maggior parte delle imprese si adatta un po' alla volta al corso degli eventi. Che si tratti dell'apparizione di nuove tecnologie o di grandi cambiamenti legislativi, il management pone il *focus* sulle proiezioni relative ai *trend* stessi. Si chiede, cioè, in che direzione si evolverà una data tecnologia, come verrà impiegata e se consentirà economie di scala. Ogni azione viene sincronizzata in modo da star dietro allo sviluppo dei *trend* che sta

monitorando. Le intuizioni fondamentali di chi realizza un'innovazione strategica, però, derivano raramente dalle proiezioni relative al *trend* stesso. Piuttosto, emergono dalla comprensione di come il *trend* cambierà la percezione del valore da parte dei clienti e di come ciò influenzerà il modello di business dell'impresa. Analizzando i cambiamenti nel tempo, il management può attivamente dar forma al futuro. Analizzare i cambiamenti nel tempo è forse più difficile rispetto ai percorsi visti in precedenza, ma è un approccio che si può seguire con la stessa disciplina. Non si sta considerando l'idea di "prevedere il futuro", cosa che è intrinsecamente impossibile, ma di trovare spunti di riflessione utili grazie all'analisi di *trend* già riscontrabili nel presente (Kim e Mauborgne, 2005).

Conclusa l'analisi degli approcci sintetizzati nei punti appena esposti, bisogna iniziare a rispondere ai tre interrogativi esposti in precedenza:

- Che cosa vogliamo offrire ai nostri clienti?
- Chi sono i nostri clienti?
- Come possiamo offrire ai clienti la proposta di valore in modo efficace ed efficiente?

Partendo dal primo, occorre ricordare che per le imprese è necessario focalizzare adeguatamente la propria offerta poiché non è possibile qualificare chiunque come ipotetico soggetto da inserire nel proprio *target* di riferimento (Markides, 2000).

Mentre alcuni autori suggeriscono di offrire al cliente caratteristiche, servizi e qualità aggiuntive rispetto ai concorrenti, Kim e Mauborgne (2005), con il loro *Modello delle Quattro Azioni* offrono un punto di partenza diverso per identificare e cambiare alcuni elementi chiave dei prodotti e servizi offerti nel mercato in modo da riuscire a generare una nuova curva del valore e realizzare un'innovazione strategica.

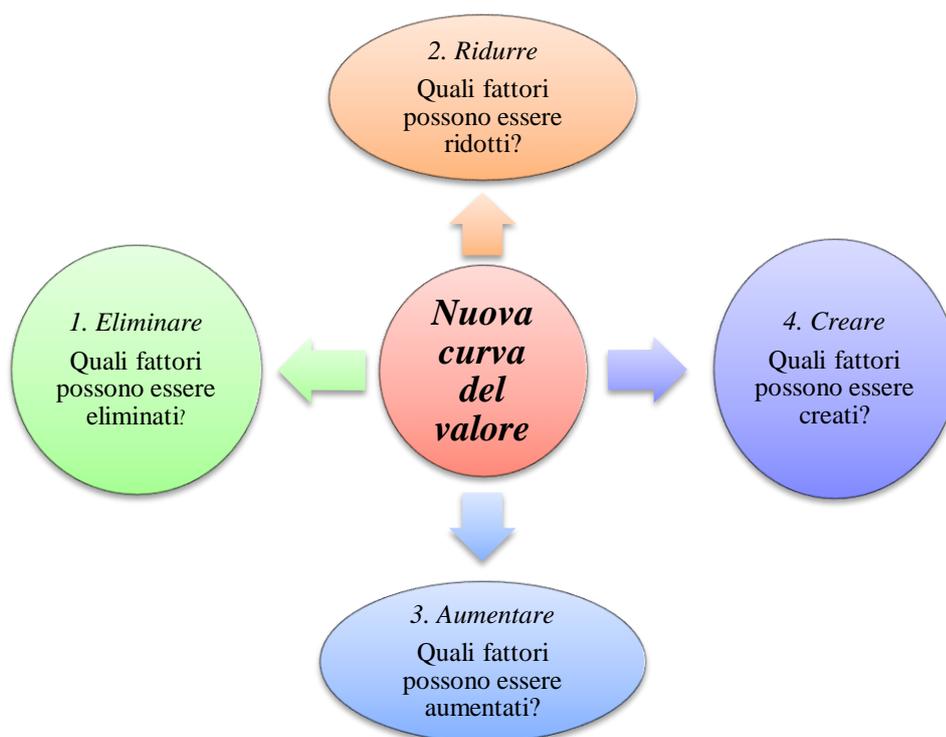
Infatti, sebbene le strategie generiche di Porter (1980, 1985) che si basano sulla differenziazione o *leadership* di costo, siano state a lungo considerate utili per raggiungere un vantaggio competitivo, questo in parte non è più vero e le imprese oggi hanno la possibilità di superare questo *paradosso*.

Per riuscire a spezzare il *trade-off* tra differenziazione e contenimento dei costi, Kim e Mauborgne (2005:33) propongono, come anticipato, il "*framework* delle quattro azioni". Gli autori cercano di rispondere a quattro domande fondamentali che sfidano la

logica strategica e il modello di business maggiormente adottato all'interno del settore di appartenenza dell'impresa (Figura 13).

Ponendosi le prime due domande, si può focalizzare l'attenzione su come si potrebbero *ridurre i costi* rispetto ai concorrenti; mentre il terzo e il quarto interrogativo aiutano a capire come si potrebbe *aumentare il valore* per gli acquirenti e creare nuova domanda.

Figura 13: Il *framework* delle quattro azioni



Fonte: Kim e Mauborgne, 2005:34

Nel complesso, porsi queste domande aiuta l'impresa ad esplorare in modo nuovo le opportunità esistenti in modo da *ridefinire* alcuni elementi relativi al valore creato e offrire agli acquirenti un'esperienza totalmente nuova, riuscendo allo stesso tempo a contenere la struttura dei costi.

A tale fine le aziende devono considerare i seguenti aspetti:

- Tra i fattori che l'industria dà per scontati, quali andrebbero *eliminati*? Questa domanda risponde a una necessità: eliminare i fattori sui quali la concorrenza si

focalizza da tempo, ma che per il cliente non generano più valore o peggio che arrivano addirittura a distruggerlo. A volte, infatti, la percezione di valore da parte degli acquirenti cambia, ma le imprese, essendo concentrate nel cercare di battere i concorrenti, non se ne accorgono o non prendono alcun provvedimento al riguardo. Per questo motivo è importante, al fine di realizzare un'innovazione strategica, sfidare la visione comune del settore, abbandonando tutti quei fattori che non generano alcun aumento del valore per i clienti;

- Quali fattori andrebbero *ridotti* sopra lo *standard* di settore? Questa domanda obbliga a verificare se la progettazione dei prodotti o servizi non sia stata spinta troppo oltre, nello sforzo di raggiungere e battere la concorrenza. Se la risposta fosse positiva, infatti, ciò significherebbe che l'impresa starebbe erogando ai clienti un servizio eccessivo, aumentando i costi senza ottenere nulla in cambio;
- Quali fattori andrebbero *aumentati* sopra lo *standard* del settore? La terza domanda costringe a scoprire ed eliminare i compromessi imposti ai clienti dall'intero settore offrendo qualcosa in misura superiore rispetto a quanto è attualmente messo in atto;
- Quali fattori, mai offerti dal settore, dovrebbero essere *creati*? La quarta domanda aiuta a scoprire fonti totalmente nuove per la creazione di valore per gli acquirenti, a creare nuova domanda e a spostare il *pricing* strategico del settore.

Porsi queste domande può aiutare le aziende a perseguire contemporaneamente due obiettivi: la *differenziazione* e il *contenimento dei costi*. Ciò può permettere di spezzare il *trade-off* tra costo e valore ed evitare di porre il *focus* unicamente sull'ingegnerizzazione di prodotti e servizi (che comporta inevitabilmente un peso sulla struttura dei costi). Per realizzare un'innovazione strategica, infatti, le imprese non devono porre l'accento esclusivamente sull'*aumento* e sulla *creazione* di nuovi fattori, ma devono cercare di rendere secondaria la concorrenza nel mercato e realizzare un'innovazione di valore (Kim e Mauborgne, 2005).

Passando al secondo interrogativo, l'azienda che vuole realizzare un'innovazione strategica oltre a (ri)definire *che cosa* vuole produrre, ha la necessità di (ri)definire *chi* potrebbero essere i potenziali soggetti interessati alla proposta di valore offerta o di identificare un segmento di clientela che i concorrenti non stanno ancora considerando.

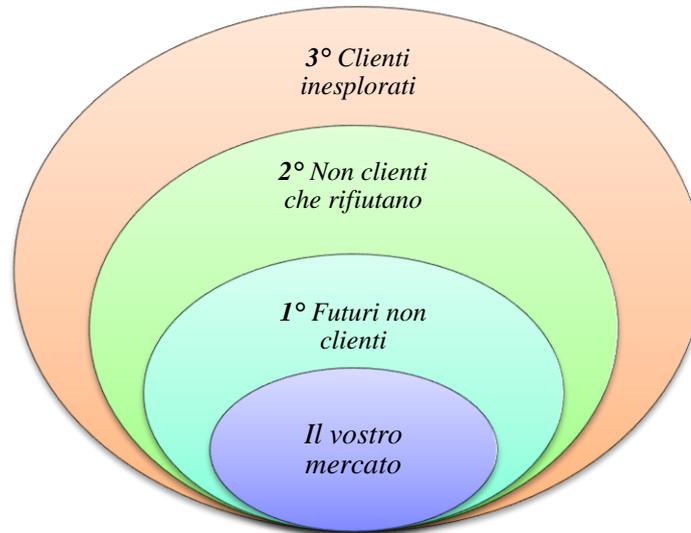
Infatti, un buon cliente per un'impresa può essere un cattivo cliente per un'altra, e questo dipende non solo dalle caratteristiche intrinseche del cliente stesso, ma anche dalla capacità dell'azienda di soddisfarlo adeguatamente o in modo più efficiente rispetto ai concorrenti, come risultato del suo insieme di *asset* e capacità. L'impresa deve quindi scegliere i propri clienti in modo *strategico* piuttosto che accettare come clienti tutti i soggetti che vogliono acquistare (Markides, 1997).

Scegliere un segmento di clientela da soddisfare non può essere definito innovazione strategica: come già esposto in precedenza, infatti, chi realizza un'innovazione strategica partendo da una nicchia di clienti da soddisfare deve riuscire ad affermarsi e a crescere nel corso del tempo raggiungendo il mercato di massa. Il modo di giocare la partita di un'impresa che attua un'innovazione strategica deve quindi diventare il "nuovo modo di giocare la partita" per tutti i concorrenti. L'aspetto importante, dunque, è scegliere la *giusta* nicchia (Tellis e Golder, 1996), ed è questo che qualifica un'innovazione come strategica (Markides, 1997).

L'esperienza dimostra che i più grandi cambiamenti avvengono non tanto quando si va a considerare il *come*, bensì proprio quando si è sfidanti sul *chi* e sul *che cosa* (Markides, 1999): questo richiede una profonda conoscenza dei bisogni e delle priorità dei consumatori e di come questi possono cambiare nel corso del tempo. Mentre secondo le logiche classiche, le imprese tendono a focalizzarsi esclusivamente sulla concorrenza per aumentare le proprie quote di mercato, chi realizza un'innovazione strategica crea un nuovo spazio di mercato non adattandosi ai *trend* esterni, ma partecipando attivamente alla loro *costruzione* (Kim e Mauborgne, 1999).

Al fine di identificare quali possono essere i principali gruppi di clienti da soddisfare, Kim e Mauborgne (2005:112) invitano le imprese a identificare tre livelli di non clienti.

Figura 14: I tre livelli di non-clienti



Fonte: Kim e Mauborgne, 2005:112

Come evidenziato in Figura 14 :

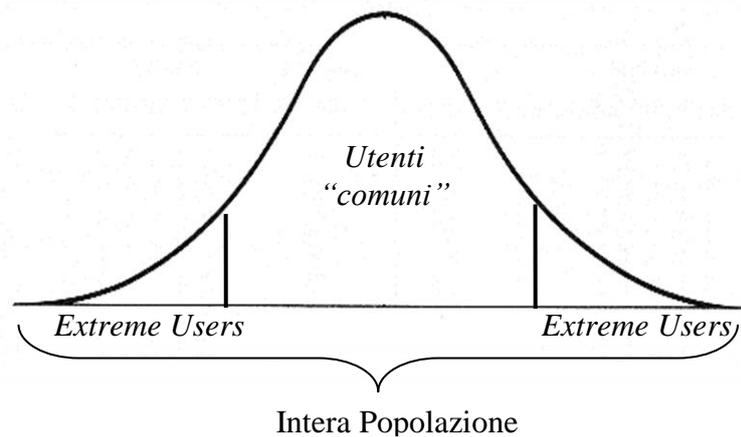
- i *non clienti collocati al primo livello*, quello più vicino all'impresa, sono coloro i quali usano in minima quantità il prodotto o servizio e attendono che si presentino altre opportunità per cambiare;
- i *non-clienti di secondo livello* hanno un'elevata propensione all'acquisto, ma alle condizioni esistenti non sono disposti a sostenerlo perché considerano l'acquisto al di sopra delle loro possibilità;
- i *non clienti di terzo livello*, sono inesplorati e lontani dal mercato in cui opera l'impresa e vengono probabilmente ignorati (Kim e Mauborgne, 2005:111-117).

Per realizzare un'innovazione strategica, secondo gli autori, l'impresa non dovrebbe concentrarsi sui clienti attuali, ma spostare l'attenzione sui non-clienti: concentrandosi sui punti comuni e attuando così una de-segmentazione.

In questo modo l'azienda riuscirebbe ad offrire sia ai clienti sia ai non-clienti un significativo aumento del valore, aumentando anche il valore prodotto per se stessa.

I bisogni dei soggetti che è necessario analizzare non sono quelli della massa "indistinta" di clienti (*Intera Popolazione*) bensì quelli dei cosiddetti *extreme user*, quei soggetti che presentano una sensibilità maggiore ai progressi futuri maggiore rispetto alla media e presentano di conseguenza dei bisogni che gli individui "mediamente" non hanno.

Figura 15: Gli utenti comuni e gli *extreme users*



Fonte: *Bagnoli 2012*

Come ritengono Kim e Mauborgne (2005:182): “per cambiare la massa bisogna fissarsi sugli estremi: le persone, le azioni e le attività che esercitano un’influenza contagiosa sulla performance. Attraverso la trasformazione degli estremi, il leader del punto critico è in grado di apportare un cambiamento fin dalle fondamenta, in poco tempo e a basso costo, per attuare la nuova strategia”.

Se le aziende vogliono realizzare delle vere innovazioni strategiche devono cercare di introdurre qualcosa di significativamente nuovo e rivoluzionario e per riuscire a realizzare ciò devono imparare a “ignorare”, almeno momentaneamente, i clienti (Nordstorm e Riddenstrale, 2002) comuni e focalizzarsi sugli *extreme user*. Da questa nicchia di consumatori, poi, se l’innovazione è veramente strategica, essa si diffonderà al mercato di massa, permettendo quindi all’impresa di raggiungere il suo obiettivo.

Inoltre, le aziende devono cercare di soddisfare nel modo migliore i bisogni dei clienti. Come afferma Hamel: “Dovete essere perfettamente in sintonia sia con i bisogni senza tempo degli uomini che con quelli passeggeri” [...] “I bisogni profondi dell’essere umano sono quasi immutabili. Tornate ai tempi di Aristotele e ai bisogni del tempo, ben poco è cambiato. A mutare è il modo in cui li soddisfiamo. Il cambiamento ci offre strumenti migliori. Le opportunità emergono allorchè possiamo immaginare come utilizzare quei nuovi strumenti per soddisfare i nostri desideri più profondi” (Hamel, 2001:164).

In sintesi il segreto è capire *come* soddisfare questi bisogni in modo nuovo.

A questo fine, la terza domanda alla quale è necessario rispondere per attuare innovazione strategica e ridefinire il modello di business è quella che si riferisce a *come* offrire la proposta di valore in modo efficace ed efficiente.

Infine, per rispondere all'ultimo interrogativo, è necessario considerare i *canali di distribuzione* e di *interfaccia* con il cliente scelti dall'impresa.

Ridefinire *come* il prodotto o servizio può essere offerto al cliente implica anche la definizione di nuovi canali di distribuzione e modi differenti di interfacciarsi con il cliente stesso.

Quali sono i canali preferiti dai clienti? Quali quelli disponibili? Quali sono utilizzati in questo momento? Quali sono più convenienti e funzionano meglio? (Osterwalder, 2010:20).

Sono queste alcune delle domande cui è necessario rispondere.

I canali di vendita, infatti, possono essere di vari tipi: *propri*, tra i quali si individuano la forza vendita, i siti internet e i punti vendita; *partnership*, ovvero punti vendita o distributori.

Le funzioni dei canali di vendita sono: generare nel cliente la consapevolezza della validità della proposta di valore, supportare il cliente dopo la vendita, aiutare il cliente a valutare la proposta di valore e rendere disponibile nel modo migliore il prodotto o servizio.

E' quindi evidente l'importanza rivestita dal fatto di scegliere un canale di vendita piuttosto che un altro: la realizzazione della proposta di valore, infatti, può essere fortemente condizionata dalla presenza di certi canali. E' necessario valutare tutti i possibili tipi di relazioni che permettono una maggiore robustezza al collegamento tra la proposta di valore e l'utente finale chiedendosi: quali tipi di relazioni si aspetta il cliente? Quali sono state stabilite? Quanto costano?

Prahalad e Ramaswamy (2004), a questo proposito, suggeriscono di coinvolgere il consumatore in modo da co-creare valore attraverso esperienze innovative. Per rendere possibile questo tipo d'interazione gli autori suggeriscono di spostarsi dalla tradizionale visione d'innovazione a quella che loro chiamano "*innovazione esperienziale*". In essa, il *focus* dell'innovazione non è più posto sul prodotto o servizio offerto, bensì sulla co-creazione di un ambiente che consente di vivere una vera e propria "*esperienza*". Sotto questo punto di vista la catena di fornitura e distribuzione non svolge più la mera

funzione di distribuire i prodotti e i servizi, ma offre esperienze di rete che conducono i consumatori a co-costruire le esperienze sulla base delle loro esigenze. Gli autori, consci della necessità di sviluppare questo nuovo modo approccio, affermano che le imprese non sono ancora in grado di attuarlo poiché richiede di partire da un punto di vista radicalmente diverso sia per loro sia per i clienti.

Kaplan e Norton (2001) suggeriscono che vi sono sostanzialmente tre diverse “immagini” che i clienti possono avere di un’impresa: quella di un’impresa che ha il *miglior marchio*, il *miglior prodotto* o quella che consente di *acquistare nel modo più semplice*. In base alla proposta di valore scelta, dunque, secondo gli autori, l’impresa dovrebbe stabilire i processi interni e i canali di distribuzione più adeguati per riuscire a raggiungere nella maniera migliore il segmento di clienti prescelto.

In secondo luogo, un altro elemento che costituisce il “come” sono i *modelli di ricavi* e le scelte di *prezzo* che caratterizzano il modo in cui l’impresa sceglie di ricavare un reddito a sostegno della proposta di valore offerta. Questo è un elemento d’importanza decisiva: un’innovazione strategica, infatti, per essere *sostenibile*, deve poggiare su di un adeguato modello di ricavi.

Per questo, i processi che conducono alla realizzazione di un’innovazione strategica non devono essere guidati solamente dal bisogno di sviluppare soluzioni e idee che siano in grado di creare un valore superiore per il cliente e per l’impresa, ma anche dalla volontà di individuare e definire un modello di ricavo che sia in grado di garantire una remunerazione sufficiente. Come affermano Baglieri e Lojacono (2009:73) infatti: “in termini di business, l’innovazione gioca un ruolo importante se riesce a creare valore economico all’interno di un’azienda”.

A questo fine è importante, dunque, capire come la propria proposta di valore potrebbe essere associata ad un modello di ricavi adeguato, e se possibile capire come questo potrebbe essere eventualmente sfruttato in modo differenziale.

Un ulteriore elemento che costituisce il *come* sono le *risorse*, intese soprattutto dal punto di vista delle *competenze* possedute. Le imprese dovrebbero far leva sulle competenze esistenti per costruire nuovi prodotti o sviluppare modalità produttive/organizzative migliori, per riuscire a intercettare nuovi segmenti di clienti (Markides 1997).

Si ha un'innovazione strategica, infatti, quando un'impresa riesce a soddisfare i bisogni dei consumatori basandosi su nuovi *asset* strategici che sono sconosciuti ai concorrenti. In questo senso, Markides (1997) propone tre modi diversi grazie ai quali le imprese possono sfruttare le competenze esistenti.

In primo luogo potrebbero *condividere* le competenze acquisite in una delle loro unità di *business* (se, naturalmente, ne possiedono più di una) per applicarle in modo da migliorare la qualità del prodotto o servizio in un'altra delle unità di *business*. In secondo luogo, le imprese potrebbero sfruttare le competenze sviluppate durante la costruzione degli *asset* strategici nel *business* esistente per creare, più velocemente e a minor costo, nuovi *asset* strategici in *business* diversi. In terzo luogo, inoltre, potrebbero espandere l'insieme esistente delle competenze a disposizione costruendo *asset* strategici in nuovi *business*, poiché in questo modo esse potrebbero sviluppare nuove competenze e applicarle nel campo in cui in questo momento operano.

Un altro elemento fondamentale per la proposta di valore è la *struttura dei costi*, che è legata ai fattori produttivi presenti all'interno dell'impresa e che può differire molto secondo la tipologia d'impresa stessa. Comprendere qual è la struttura dei costi della propria azienda, quali sono le principali aree di spesa e quali processi comportano il maggior dispendio di risorse è un passo importante per la ridefinizione del modello di business. In questo modo un'impresa può liberare risorse utili in altri ambiti o intervenire in modo da razionalizzare le risorse impiegate.

L'ultimo elemento che è utile tenere in considerazione è il *sistema di attività* che costituiscono i processi dell'impresa. In particolare, i processi si possono distinguere in processi di trasformazione (fisico-tecnica, temporale-spaziale, ecc.), di ricerca di soluzioni e di gestione di piattaforme e di reti. Riflettere su questi processi e sulle attività che li costituiscono, può portare a nuovi modi per configurare il proprio modello di business (Markides, 1997).

Come afferma Porter, infatti: “La strategia è la creazione di una posizione unica, coinvolgendo un insieme diverso di attività [...] Se ci fosse una sola posizione ideale, non ci sarebbe bisogno della strategia. Le imprese si troverebbero faccia a faccia a semplici imperativi [...]. L'essenza del posizionamento strategico è scegliere un'attività che sia differente rispetto a quella dei rivali [...] Se lo stesso insieme di attività è il migliore per produrre tutte le varietà, incontrare i bisogni, e accedere ai consumatori,

allora le imprese possono facilmente spostarsi attraverso di esse e l'efficienza operativa determinerà le performance (Porter, 1996:61-78).

Fino a questo momento sono state analizzate le modalità per la ridefinizione del modello di business e lo sviluppo dell'innovazione strategica. Tuttavia, risulta rilevante focalizzare l'analisi sul contenuto di questa innovazione, trattato nel prossimo paragrafo.

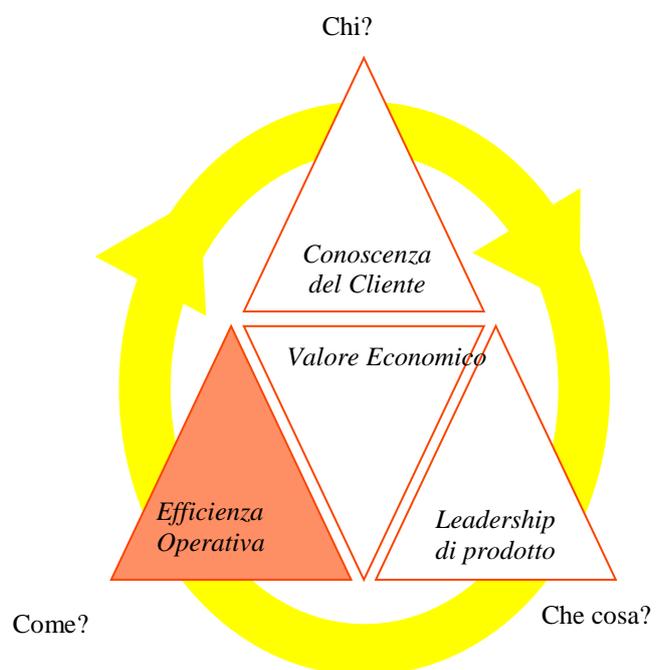
1.4.3 Il Contenuto dell'Innovazione Strategica

Per capire qual è (o meglio, quale dovrebbe essere) il contenuto dell'Innovazione Strategica è necessario partire da un concetto fondamentale: la *creazione di valore*. L'idea che le imprese abbiano *successo* con la creazione di valore non è nuova. Quello che è nuovo è, invece, *come* i clienti *definiscono* il valore dei prodotti e servizi.

Infatti, mentre in passato veniva giudicato secondo il classico "rapporto qualità-prezzo", oggi il concetto di valore prevalente è molto più ampio. Esso include, per esempio, la convenienza all'acquisto, il servizio post-vendita, l'affidabilità e molto altro. Qualcuno potrebbe dunque concludere che per competere oggi sia necessario riuscire a soddisfare queste diverse aspettative del cliente, ma non è così (Treacy e Wiersema, 1993).

Se si analizzano i modelli di innovazione storici, si evidenzia come il *focus* dell'innovazione era posto nella capacità di imporsi come *leader* in una di queste tre dimensioni: *efficienza operativa*, *intimità con i clienti* o *leadership di prodotto*. Oggi non è più così: per capirlo è necessario analizzare questi tre differenti aspetti.

Con il concetto di *efficienza operativa* si intende il fatto di riuscire ad offrire ai clienti prodotti o servizi a un prezzo competitivo e



distribuirli con la minima difficoltà o con i minimi inconvenienti. Chi persegue l'obiettivo dell'efficienza operativa ricerca continuamente nuovi modi per minimizzare i costi, eliminare gli *step* intermedi e ottimizzare i processi di produzione attraverso i confini funzionali e organizzativi (Treacy e Wiersema, 1993:85).

Alcuni dei fattori che possono influenzare l'efficienza operativa sono, infatti⁵:

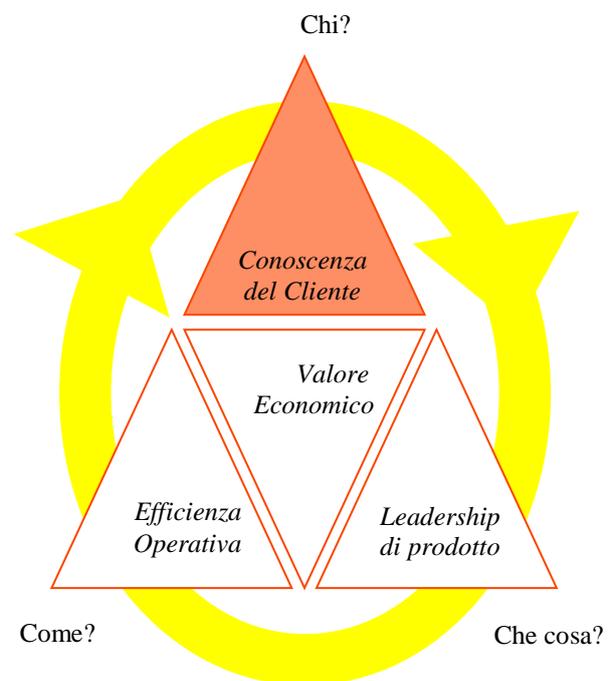
- costo del prodotto (tecniche di progettazione del prodotto, costo dei fattori produttivi);
- tempo (rapidità di consegna, ecc.);
- localizzazione (controllo dei canali di approvvigionamento e di distribuzione)
- dimensione (economie di scala, di apprendimento, di coordinamento, di raggio d'azione o di ampiezza, tecniche di produzione, utilizzo capacità produttiva);
- fattori istituzionali (esclusività di acquisto per leggi, regolamenti, ecc.).

Sviluppare *intimità con i clienti*, invece, vuol dire riuscire ad attuare una segmentazione del mercato perfetta e, allo stesso tempo, confezionare l'offerta esattamente sulla base della domanda di ciascuna delle nicchie identificate.

Le imprese che eccellono in questa dimensione combinano la profonda conoscenza del cliente con la flessibilità operativa, dunque possono rispondere velocemente a ogni bisogno, personalizzando ogni prodotto per raggiungere le richieste specifiche. Di conseguenza si ottiene un'elevata fidelizzazione del cliente (Treacy e Wiersema, 1993).

In questo senso, alcuni dei fattori che possono influenzare la conoscenza del cliente sono⁶:

- ampiezza della scelta;



⁵ Tratto da Bagnoli, 2011

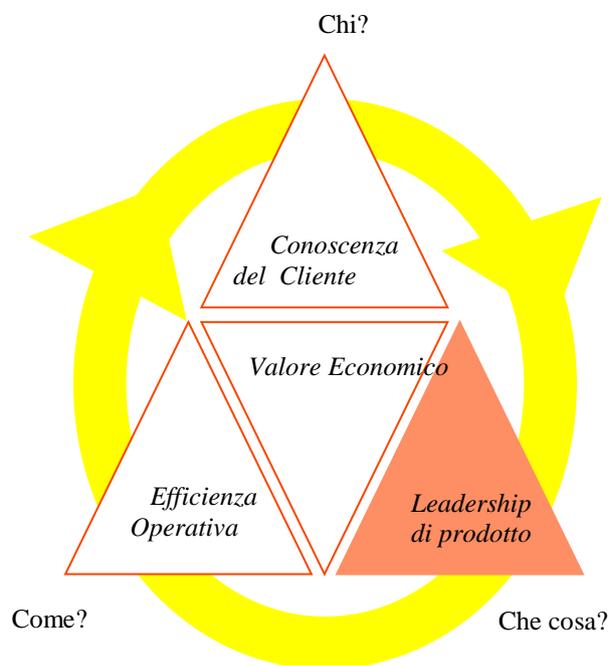
⁶ Tratto da Bagnoli, 2011

- servizio pre e post-vendita;
- rapporto di collaborazione;
- immagine;
- servizi complementari (creditizi, logistici, assicurativi, assistenza pre e post vendita, ecc.);
- fattore tempo (vantaggio del pioniere, riduzione del *time to market*, ecc.);
- fattore dimensionale (elevata capacità produttiva per rispondere a picchi della domanda, ecc.).

Le imprese che cercano di raggiungere la *leadership di prodotto*, invece, si sforzano di offrire prodotti sempre nuovi (Treacy e Wiersema, 1993).

In questo senso sono fondamentali⁷:

- le prestazioni del prodotto (funzionalità, personalizzazioni, consumi, dimensioni, ecc.);
- le qualità materiali del prodotto (qualità materie prime e tecnologia, affidabilità, ecc.);
- le qualità immateriali del prodotto (immagine: prestigio, eleganza, salute, sicurezza, ecc),
- il fattore tempo (vantaggio del pioniere, *time to market*, ecc.);
- il fattore localizzazione.



I modelli di innovazione storici, secondo Treacy e Wiersema (1993), sono caratterizzati dalla *specializzazione* in una delle tre dimensioni appena analizzate, ovvero:

- la volontà di puntare a soddisfare il cliente al meglio;

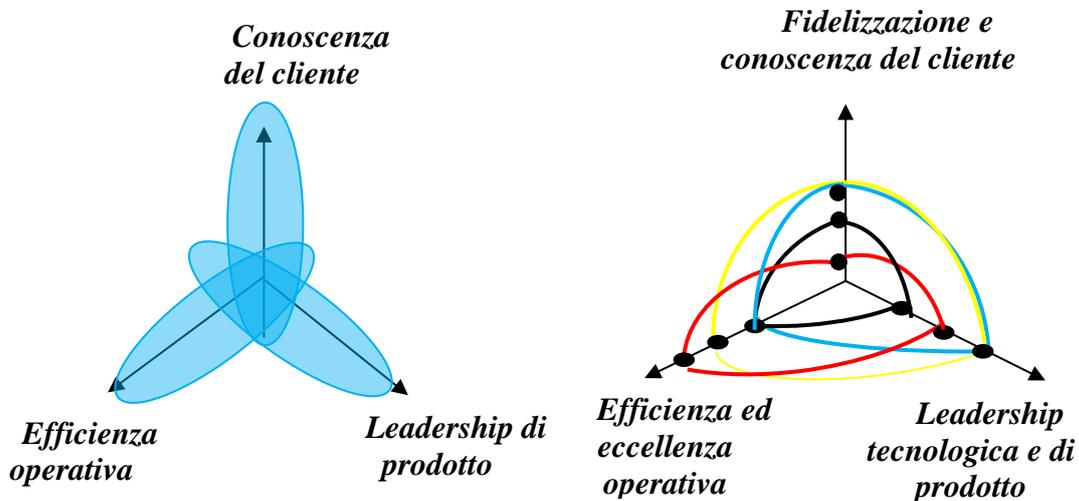
⁷ Tratto da Bagnoli, 2011

- la realizzazione di una *leadership* tecnologica di prodotto;
- lo sviluppo dell'efficienza sul piano operativo.

Mentre in passato le aziende sono riuscite ad avere successo sul mercato eccellendo in una di queste tre dimensioni, adottando quindi un modello d'innovazione *continua e incrementale*, con *processi a fasi ben definite*, prodotti e/o servizi focalizzati, oggi questo approccio è cambiato radicalmente (com'è possibile osservare in Figura 16).

La sfida dell'innovazione si gioca nel *mix* tra *innovazione radicale e incrementale*, prevede la volontà da parte delle imprese di “cambiare le regole della competizione”, essendo “imprenditori di se stessi” e parte di molteplici network di risorse (offrendo non più solamente prodotti ma “pacchetti completi” di prodotti e servizi).

Figura 16: I modelli di innovazione



Modelli d'innovazione storici

- Innovazione *continua e incrementale*
- Processo a fasi ben definite
- Team multidisciplinari dedicati
- *Focus* interno
- Gestione severa
- Prodotti e/o servizi focalizzati

Modelli d'innovazione emergenti

- *Mix* d'innovazione *incrementale e radicale*
- Cambio delle regole del gioco
- Molteplici network di risorse
- *Focus* esterno
- Imprenditorialità
- Pacchetto prodotto e servizio

Fonte: Bagnoli, 2011

Un'innovazione strategica richiede di essere *leader* in ognuna di queste tre dimensioni: “[Oggi] Per avere successo e riuscire a emergere nel lungo periodo riuscendo a rimanere profittevoli è necessario imporsi come *leader* in più dimensioni” (Treacy e Wiersema, 1993:93).

Viene quindi richiesto alle aziende, di essere, *allo stesso tempo*, efficienti a livello operativo, vicine al cliente e *leader* nel prodotto offerto.

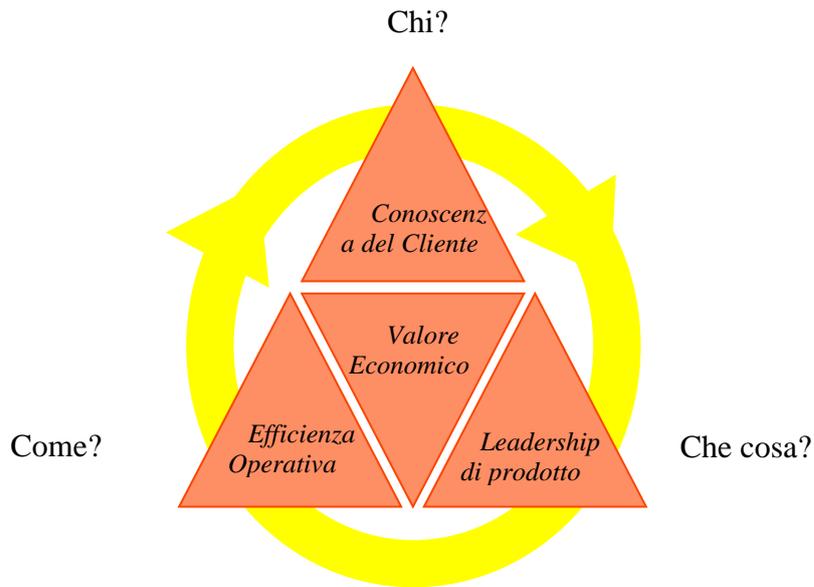
Le imprese necessitano, in particolare, di riuscire a offrire il massimo in una delle tre dimensioni, a patto però, di essere collocate ad un “buon livello” anche nella soddisfazione delle altre due. Nessuna delle tre variabili può essere messa in secondo piano rispetto alle altre. Solo in questo modo per un'impresa è possibile riuscire a guadagnare una posizione distintiva poiché questo la conduce ad allineare l'intero sistema operativo, ovvero la cultura, i processi di *business*, il sistema di gestione e la piattaforma informatica, a servizio di una dimensione, senza allo stesso tempo trascurare nessuna delle altre (Treacy e Wiersema, 1993).

Nel ribadire l'interdipendenza delle tre dimensioni analizzate (Figura 17), Porter (1996:61) afferma raggiungere l'efficienza operativa è sicuramente importante, ma “l'efficienza operativa non è strategia”. Dunque, questo aspetto ottenuto singolarmente non è in grado di garantire la possibilità di realizzare un'innovazione strategica.

Secondo l'autore, la radice del problema di molte imprese è la difficoltà di distinguere efficienza operativa e strategia. La necessità di offrire prodotti di qualità e in modo veloce ha condotto, infatti, a una serie di strumenti e di tecniche per riuscire a raggiungere questi obiettivi. Oggi, però, queste non sono più sufficienti per garantire un vantaggio competitivo sostenibile (Porter, 2006). L'efficienza operativa e la strategia, dunque, sono entrambe essenziali per riuscire ad avere *performance* superiori, ma operano in due modi diversi, e soprattutto, non possono essere considerate l'una a prescindere dall'altra.

Un'azienda allora, può superare i suoi rivali solo se riesce a stabilire un vantaggio che è in grado di preservare: può distribuire maggior valore ai clienti, creare lo stesso valore a un costo minore, oppure ottenere entrambi i risultati (Porter, 1996).

Figura 17: Dimensioni in cui l’Innovazione Strategica richiede di essere *leader*



Fonte: Bagnoli, 2011

Se, comunque, come si è detto, vi è la necessità di essere *leader* in tutte le dimensioni è anche vero che non bisogna mai perdere di vista la propria *dimensione principale*. Molte aziende, infatti, hanno fallito perché hanno tralasciato la loro dimensione di riferimento: reagendo al mercato e alle sue pressioni competitive hanno perseguito iniziative che avevano valore di per sé ma che erano inconsistenti con la dimensione principale.

La sfida più grande è, quindi, guidare senza tregua la strategia all’interno dell’organizzazione, sviluppare consistenza interna, affrontare un cambiamento radicale e riuscire a fare tutto ciò *mantenendo il focus* (Treacy e Wiersema, 1993).

“La chiave per guadagnare e sostenere il vantaggio in una dimensione è focalizzarsi, ma il management di un’impresa deve stare all’erta. Le imprese che sostengono una leadership di valore dentro le loro industrie saranno guidate da dirigenti che non capiranno l’importanza di focalizzare il business in una dimensione ma cercheranno di spingere senza tregua per migliorare il modello operativo dell’impresa e tenderanno a guidare personalmente l’impresa verso lo sviluppo di nuove competenze e verso il cambiamento delle abitudini di lavoro, dei processi, e negli atteggiamenti che impediscono loro di raggiungere l’eccellenza nella dimensione scelta. [...] Guidando gli sforzi al fine di trasformare le loro organizzazioni, questi individui prepareranno le loro

imprese a fissare nuovi standard nell'industria, a ridefinire ciò che è possibile, e a cambiare per sempre i termini della competizione" (Treacy e Wiersema, 1993:93).

E' questo il passo in più che richiede l'Innovazione Strategica, ed è questo passo in più che richiede un'adeguata *strategia*.

1.4.4 Il Contesto dell'Innovazione Strategica

La quarta e ultima dimensione dell'innovazione strategica è il contesto in cui questa deve essere realizzata. L'impresa, per essere veramente innovativa ha bisogno di un buon terreno e di *leader* pronti ad accettare il cambiamento. Come affermano Baglieri e Lojacono (2009:42): "l'innovazione ha più bisogno di *leader* che di soldi" [...] Un seme ricco, se viene impiantato in un terreno arido non germoglia".

Freeman e Soete (1997) hanno identificato cinque "ruoli" principali che un'impresa può ricoprire nel suo settore d'appartenenza in base alla propria propensione al rischio.

Il primo tipo di impresa, quella più propensa al rischio è l'impresa *leader*, che cerca non solo di sviluppare un'innovazione radicale, ma anche di presentarsi al mercato con il nuovo prodotto prima dei suoi concorrenti.

Il secondo tipo d'impresa è la *follower* che insegue il *first mover* e cerca di cogliere tutti i segnali presenti nel mercato in modo tempestivo. Solitamente l'impresa *follower* investe molte risorse su due fronti: nella *ricerca*, al fine di conoscere i contenuti da trasferire sul prodotto appena il *leader* effettua la prima mossa, e nell'*analisi della concorrenza* al fine di cogliere i segnali (anche deboli) per indirizzare i propri programmi di ricerca e riuscire a rispondere prima dei concorrenti (Baglieri e Lojacono, 2009). La strategia intrapresa da questo tipo d'impresa, dunque, si basa sulla velocità di reazione, ma, poiché la tempestività di risposta in alcuni casi dipende dal possesso di determinate tecnologie, anche il *follower* più veloce dovrà correre il rischio in programmi d'innovazione a medio - lungo termine.

Il terzo tipo d'impresa è la "me too", che "insegue" i concorrenti da "lunga distanza" e attende che sul mercato si affermi uno *standard* tecnologico o si sedimenti il *design* dominante del prodotto o servizio. In un momento successivo, poi, questo tipo di azienda utilizza i vantaggi derivanti dalla localizzazione produttiva, la riduzione progressiva dei costi di produzione dei nuovi materiali necessari per la produzione, la capacità di industrializzare il processo produttivo e altri interventi marginali sul

prodotto al fine di aggredire segmenti di mercato meno attenti alle prestazioni tecnologiche del prodotto o mercati marginali per il produttore innovatore.

Il quarto tipo d'impresa è la “*dependant*”, che svolge il processo di innovazione solo se stimolata da parte dei clienti: non esclude la possibilità di sviluppare delle innovazioni, anche radicali, ma queste dipenderanno sempre dall'esistenza di un impegno concreto da parte di un cliente.

L'ultimo tipo d'impresa è la “*traditional*”, che ha una naturale propensione verso la conservazione piuttosto che verso l'innovazione, non introduce generalmente nuovi contenuti tecnologici al prodotto e si focalizza sulla propria capacità di combinare i componenti consueti. La strategia di innovazione perseguita si basa, quindi, su un limitato investimento in ricerca e sviluppo e sul ridisegno del prodotto e del sistema produttivo basandosi su tecnologie e componenti già note. Sotto il profilo dell'innovazione si tratta, quindi, essenzialmente, di una “non strategia”.

Questi sono i diversi ruoli che un'impresa può trovarsi a ricoprire nel contesto in cui opera (qui inteso come settore di appartenenza).

De Wit e Meyer (2010) considerano il Contesto Strategico come costituito da tre livelli: contesto *organizzativo*, *industriale* e *internazionale* (Figura 18).

Figura 18: I livelli di analisi del contesto strategico



Fonte: De Wit e Meyer, 2010:424

Con il primo si intendono:

- la struttura (raggruppamento di funzioni e persone);
- i processi (le procedure);
- le routine utilizzate per controllare e coordinare le persone e le unità all'interno dell'organizzazione;
- i membri dell'organizzazione;
- la cultura, ovvero i comportamenti e le credenze comuni ai membri dell'organizzazione stessa.

Il contesto industriale riguarda l'industria-mercato locale alla quale appartiene l'impresa mentre il contesto internazionale si riferisce a tutte le sfide e i problemi derivanti dall'internazionalizzazione e dalla globalizzazione, alle quali spesso necessitano di rispondere con azioni e strategie diverse rispetto a quelle con le quali competono nel mercato locale.

Il contesto organizzativo è quello che maggiormente esercita la sua influenza sulla possibilità di realizzare un'innovazione strategica in quanto è quello che (probabilmente) più direttamente influenza il modo di agire di un'organizzazione.

Govindarajan e Trimble (2005) affrontando il contesto organizzativo, lo definiscono "DNA organizzativo" e considerano gli elementi di: struttura, cultura, staff e sistemi (intesi come sistemi di pianificazione e controllo e sistemi d'incentivazione).

Sniukas (2008) propone di considerare come elementi appartenenti al contesto organizzativo dell'innovazione strategica cinque elementi: la cultura, la struttura, le persone, i processi e i sistemi (Figura 18).

Figura 19: Il contesto organizzativo dell’Innovazione Strategica



Fonte: Sniukas, 2008

La *cultura* è quell’insieme di norme, valori e ipotesi indiscusse (Markides, 2000) e si riferisce alle credenze e ai modelli di comportamento *condivisi* dai membri dell’organizzazione (De Wit e Meyer, 2010). Questi modelli di comportamento derivano dai *modelli mentali*: sfidarli e interrogarsi sulle ipotesi consolidate rappresenta un presupposto *fondamentale* per l’innovazione strategica.

Come afferma Hamel, infatti: “Nella maggioranza delle aziende è virtualmente impossibile riprogettare un modello di business senza prima sfidare i modelli mentali dominanti. I modelli mentali scaturiscono e rinforzano il modello di business corrente. Un modello di business è una “cosa”. Il modello mentale è un insieme di credenze sulla “cosa”. Il modello mentale riflette una “principale tendenza” delle credenze riguardanti le variabili progettuali chiave del concetto di business. [...] Maggiore è stato il successo di un’azienda, e più risultano impressi nella memoria i suoi modello mentali.” (Hamel, 200:171).

Per quanto riguarda la cultura, dunque, è importante che la cultura dell’innovazione permei tutti i livelli dell’organizzazione giacché proprio grazie all’azione congiunta di tutti i soggetti a essa appartenenti si possono raggiungere delle *performance* di successo

e può essere possibile agire nel tentativo di cambiare il modello di business esistente. Infatti, è necessario che l'impresa sia caratterizzata da una cultura condivisa che accolga la possibilità di cambiare e accettare un'innovazione strategica, anche se essa distrugge lo *status quo* (Kim e Mauborgne, 1999). L'innovazione, quindi, dovrebbe rappresentare un atteggiamento mentale quotidiano diffuso all'interno dell'organizzazione, e le persone dovrebbero essere aperte al cambiamento.

Un altro elemento importante è la *struttura organizzativa*, che è costituita non solo dalla gerarchia intesa in senso formale, ma anche dai supporti fisici e dai suoi sistemi (Markides, 2000). La struttura organizzativa può favorire o meno lo sviluppo di un elemento fondamentale per l'innovazione strategica, ovvero la *creatività*. Infatti, il livello di creatività complessivo di un'organizzazione non è determinato solamente dalla creatività dei singoli individui, ma può essere o incoraggiata dalla struttura organizzativa, dalle *routine* e dai meccanismi aziendali di incentivazione (Schilling, 2013:28).

Come affermano anche Baglieri e Lojacono (2009), infatti: “L'innovazione, al contrario della capacità di sviluppare idee comunemente definita ‘creatività’ che è propria dei singoli individui, è un fatto collettivo, o meglio sistemico. Mentre le idee nascono nella mente delle persone, quando facciamo riferimento all'innovazione dobbiamo pensare a un processo che nasce da interazioni tra individui, anche di carattere competitivo o conflittuale, nell'ambito di un contesto che le stimola e le favorisce” (Baglieri e Lojacono, 2009:51).

La creatività di un'organizzazione è quindi funzione della creatività degli individui che la compongono, ma anche di una varietà di *processi sociali e fattori di contesto* che plasmano e condizionano il modo in cui questi individui si comportano e interagiscono tra loro (Schilling, 2013:28).

Un altro elemento per far fronte all'innovazione è la propensione al cambiamento. Il mondo sta cambiando, con effetti di ampia portata e l'organizzazione di un'impresa deve essere oggetto di continue evoluzioni. Le procedure, i ruoli, le mansioni e le attività, inoltre, non possono essere mantenuti invariati nel tempo, ma devono essere continuamente rivisti e adattati, pena il rischio di creare rigidità e inerzie che sempre di più sono essenziali per le imprese (Bordignon, 2010).

L'organizzazione, inoltre, deve essere veloce e piatta, in modo da favorire la partecipazione dei soggetti appartenenti a tutti i suoi livelli, e generare in questo modo innovazione. Questo si può ottenere attraverso l'eliminazione degli strati organizzativi ridondanti e la riduzione della burocrazia. Inoltre deve essere favorita la collaborazione attraverso l'istituzione di team di lavoro che permette una fertilizzazione delle conoscenze, favorendo in questo modo l'aumento della creatività e quindi della capacità di generare innovazione strategica, l'aumento della partecipazione e il miglioramento della qualità delle decisioni.

Ciò si collega anche al quarto elemento del contesto organizzativo dell'innovazione strategica, ovvero le *persone*. Infatti, è importante che i soggetti appartenenti all'organizzazione collaborino: è proprio attraverso la collaborazione che emergono le idee migliori. Le risorse umane presenti nell'organizzazione sono il patrimonio creativo e innovativo dell'impresa e la creatività, la capacità innovativa e la dinamicità dell'impresa derivano e dipendono proprio dalle persone che la compongono.

Da questo consegue che la creazione di un vantaggio competitivo duraturo, fondato sull'innovazione strategica e sulla capacità di far fronte al cambiamento in modo continuo, dipende in modo rilevante dalla valorizzazione della componente umana che costituisce l'impresa. Per questo è importante, ai fini dell'innovazione strategica, che le organizzazioni diventino sempre di più dei sistemi che apprendono (*learning organization*), che sviluppino la condivisione di esperienze e conoscenze, che incentivino la comunicazione e che vengano promossi sia il coinvolgimento sia la partecipazione.

Valorizzare le risorse umane, infatti, favorisce i processi di apprendimento e pone i soggetti nella condizione di esprimere al meglio le loro potenzialità. Ogni soggetto deve essere quindi considerato come possibile portatore di conoscenze e di idee, e deve essere posto nelle condizioni di poter far riconoscere il proprio valore.

In quest'ottica va visto anche il fatto che lo sviluppo della strategia non può essere di sola competenza del top management dell'impresa, ma deve riguardare e permeare l'intera organizzazione: tutti i soggetti sono, infatti, un elemento cruciale al fine della realizzazione del cambiamento. Le imprese innovative, inoltre, spesso si avvalgono, oltre che di personale interno, anche di persone esterne, e questo allo scopo di entrare in

contatto con nuove prospettive e colmare eventuali *gap* di conoscenza (Schlegelmilch et al., 2003).

Ribadendo l'importanza del coinvolgimento delle risorse umane, Lucianetti (2004:139) ricorda come più di un secolo fa, secondo i principi dello *scientific management*, la comunicazione e la condivisione delle finalità aziendali non costituivano elementi rilevanti per la gestione strategica delle imprese, in quanto la capacità di sopravvivenza, così come tutte le altre decisioni, dipendevano da un numero ristretto di soggetti. Ogni dipendente svolgeva esclusivamente compiti precisi, standardizzati e ripetitivi. Nel contesto attuale, invece, si riconosce l'importanza della piena partecipazione e del coinvolgimento di ogni singolo individuo alla realizzazione della strategia.

Per quanto riguarda i *processi*, l'innovazione strategica può essere identificata come un processo di esplorazione *creativa*: al fine di favorirla è necessario che i processi siano veloci e non burocratici e che sia garantita l'autonomia decisionale delle varie unità organizzative.

Come propongono anche Kim e Mauborgne (1999), un certo livello di libertà aumenta il senso di responsabilità tra i membri dell'organizzazione, promuove la creatività e assicura che le competenze degli individui siano interamente "sfruttate".

Per quanto riguarda il processo d'innovazione strategica, è necessario che non sia un processo già deliberato: infatti, il processo strategico delle imprese maggiormente innovative è caratterizzato dal fatto di essere in parte emergente non seguendo modelli predeterminati. In questo modo si può essere reattivi ai cambiamenti che avvengono all'esterno dell'organizzazione, sfruttandoli a proprio vantaggio e favorendo quindi l'innovazione strategica (Sniukas, 2007). A tal proposito Ampollini (2003:75) sottolinea come sia necessario, nel contesto competitivo attuale, gestire costantemente il rapporto tra le strategie emergenti e dichiarate, evitando così un irrigidimento del processo di definizione della strategia.

Infine, per quanto riguarda i *sistemi*, essi richiedono di essere adattati alla filosofia dell'innovazione strategica. In particolare è possibile analizzare due aspetti. In primo luogo, tutti i sistemi di pianificazione, *budgeting* e i sistemi di controllo devono essere coerentemente adattati all'innovazione che si intende attuare (Sniukas, 2007).

Come affermano anche Baglieri e Lojacono (2009:21): “l’evidenza dell’impatto che i sistemi di misurazione delle performance possono avere sui processi aziendali induce infatti a ritenere che l’efficacia e l’efficienza del processo di innovazione dipenda in buona misura anche dalla capacità delle logiche di performance management di orientare adeguatamente i comportamenti e le prassi di gestione”.

In secondo luogo, l’organizzazione deve servirsi dell’*information technology* (IT), che rappresenta un grande veicolo per l’innovazione strategica. Le imprese innovative, infatti, si servono dell’IT, e in particolare dei vantaggi derivanti da Internet, per creare un vantaggio competitivo e aumentare le barriere all’ingresso attraverso la definizione di un più stretto rapporto con il cliente. L’IT, inoltre, può essere ulteriormente utilizzata per aprire nuovi canali di vendita *online*, aumentare la collaborazione tra i dipendenti e la condivisione delle conoscenze e delle informazioni. In particolare, un approccio completamente nuovo di utilizzare il *web* che da ormai qualche anno sta rivoluzionando le logiche del fare impresa è il *Web 2.0*. Quest’ultimo ha stravolto la precedente logica di utilizzo del *web*, portando le imprese a una forma evoluta d’interazione con il cliente, nella quale il *web* è diventato una piattaforma interattiva e partecipata. Le imprese, in questo modo, hanno la possibilità di collaborare in modo aperto con i soggetti esterni, garantendosi la possibilità di sfruttare idee e conoscenze esterne. In questo modo i beni o servizi prodotti possono diventare dei sistemi complessi frutto della combinazione d’apporti d’idee, spunti, competenze, conoscenze e attività di diversi attori e imprese (Bordignon, 2010).

La Tabella 3 riassume in modo schematico le caratteristiche chiave di un contesto organizzativo che può favorire la possibilità di riuscire a realizzare un’innovazione strategica.

Tabella 3: Caratteristiche dell'impresa innovativa

Characteristics of Strategically Innovative Companies	
Culture	Questioning attitude Rewards success and failure, punishes inaction Tolerates mistakes Welcomes change Supports risk taking and change Supports teamwork and collaboration
Structure	Fast and flat Small units Encourages collaboration Autonomous teams at the front line
Processes	Fast and unbureaucratic Decentralized decision making Support idea generation, experimentation and execution
Systems	Support the process of strategic innovation Enable collaboration Enable the use and creation of knowledge Reward risk taking and action Used to create relationships with customers
People	Variety (internal and external) Collaboration Educated in regard to the strategy and skills needed

30 © Marc Sniukas 14 March 2008

Fonte: Sniukas, 2008

Da quanto presentato emerge come sia importante che le imprese non trascurino o diano per scontate, considerandole immodificabili, le logiche e le soluzioni organizzative che caratterizzano la propria realtà. Questo perché l'architettura organizzativa non può essere mantenuta invariata nel tempo, ma deve essere continuamente rivista e adattata in modo da fronteggiare il sempre più crescente bisogno di flessibilità e adattabilità al contesto di riferimento.

In sostanza, come ricorda Martone (2007:16) se un'organizzazione vuole sopravvivere nell'ambiente mutevole in cui si trova ad operare, deve saper cambiare costantemente, ma non in modo casuale, al contrario deve saper prevedere l'evoluzione e i passaggi logici ed operativi necessari ad evolvere.

1.5 La propensione delle aziende all'innovazione strategica

“La sfida dell’epoca contemporanea si chiama innovazione, ricerca, competitività. È una sfida che riguarda tutti: il rinnovamento scientifico, tecnologico e industriale è la miglior risposta alla crisi economico-finanziaria come alla crisi di fiducia che investe in modo particolare in questo momento l’Eurozona”.

Giorgio Napolitano

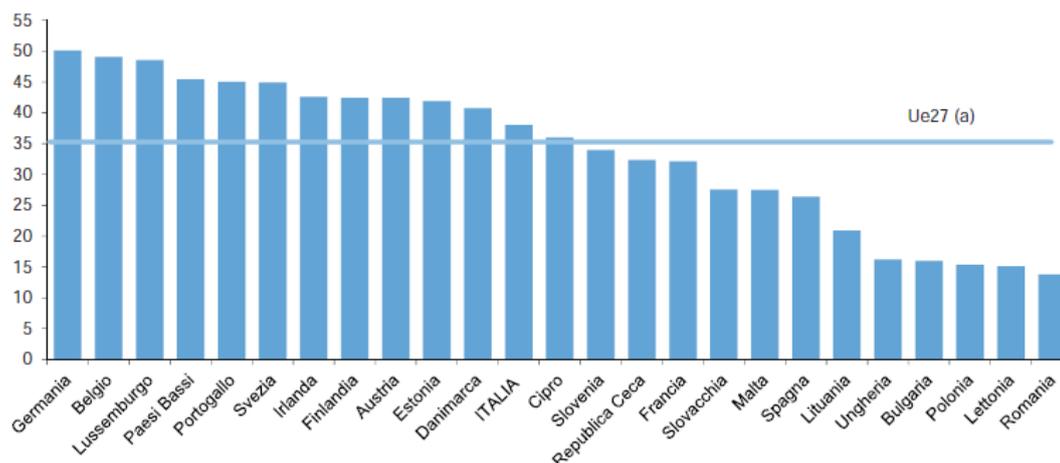
Nell’estate del 2013, The European House - Ambrosetti scriveva una Lettera dal titolo *“Stimolare l’innovazione in Italia: una necessità strategica per tornare a crescere”*, nello stesso periodo sul Corriere dell’Innovazione Carlo Bagnoli e Luca Barbieri scrivevano un articolo dal titolo altrettanto emblematico: *“Crescere”*.

Leggendo attentamente entrambi gli articoli, in poche righe si avverte che l’innovazione è ormai una condizione senza la quale non vi è progresso né economico né sociale. Nel primo documento si legge: *“negli ultimi 10 anni, in un contesto di forte competizione globale e di crescente scarsità di risorse, l’emergere di centri produttivi in Asia, Africa e America Latina ha rivoluzionato l’orizzonte concorrenziale per i prodotti a bassa e a media tecnologia e ha sostanzialmente aumentato il premio competitivo dell’introduzione sul mercato di prodotti avanzati. Nei prossimi 10-20 anni questi cambiamenti si intensificheranno. L’ “economia della conoscenza” e la cosiddetta “Terza Rivoluzione Industriale”, indotta dalla crescente digitalizzazione e dalle nuove tecnologie, stanno creando e continueranno a creare ulteriori ambiti di opportunità e di confronto per le aziende. Sottrarsi alla sfida innovativa non è un’opzione”* (Ambrosetti, 2013:1). Questa sembra essere una sintesi perfetta della realtà in cui le imprese non devono solo cercare di sopravvivere ma portare un loro contributo.

Nel secondo documento si legge inoltre una decisa provocazione: *“aiutiamo chi vince per farlo crescere sempre di più”* (Bagnoli, 2013:5). Puntare sui vincenti significa aiutare solo le PMI che veramente possono crescere o continuare a farlo, e magari anche le piccole imprese che possono entrare in una rete d’imprese in crescita. Questo modello richiede una forte capacità decisionale da parte delle istituzioni pubbliche, l’articolo continua infatti affermando: *“viste le limitate risorse a disposizione occorre avviare politiche a sostegno dello sviluppo economico del territorio che abbiano il più ampio effetto leva possibile”* (Bagnoli, 2013:11).

Sebbene l'innovazione sia un fenomeno complesso, essa dunque rappresenta un obiettivo comune delle politiche di sviluppo economico nazionale ed europeo. Secondo la rilevazione sull'innovazione nelle imprese condotta dall' ISTAT relativamente al contesto europeo: *“nel triennio 2008-2010, rispetto a quello precedente, la quota di imprese innovatrici registra nel complesso una modesta riduzione (da 32,0 a 31,5 per cento). Tuttavia, a livello settoriale si registrano andamenti diversi: nell'industria la percentuale di imprese innovatrici aumenta di 2 punti percentuali, mentre nelle costruzioni e nei servizi diminuisce rispettivamente di oltre 4,4 e 1,6 punti percentuali. [...] Tra i paesi leader nell'innovazione continuano a primeggiare i paesi dell'Europa settentrionale, ma al di sopra della media europea si posizionano anche il Portogallo (45,0) e l'Estonia (41,9). Una bassa propensione all'innovazione si registra, invece, nei paesi dell'Europa orientale e in Spagna (26,4). Si conferma il ruolo trainante della Germania (50,1 per cento). Nel triennio 2008- 2010, l'Italia, con il 38,0 per cento di imprese innovatrici, si colloca al di sopra della media europea (35,3 per cento)”*.

Figura 20 : Imprese innovatrici nei Paesi UE anni 2008 - 2010 a valori percentuali



Fonte: Eurostat, CIS 2010

In Italia l'industria si conferma il settore più innovativo con il 43,1% di imprese innovatrici contro il 24,5% dei servizi e il 15,9% delle costruzioni. Anche in termini di spesa sostenuta per l'innovazione, l'industria si colloca al primo posto con 9.400 euro per addetto, seguita dai servizi con 5.800 euro per addetto e dalle costruzioni con 4.300 euro per addetto. Per quanto riguarda la tipologia di innovazioni introdotte, quasi la

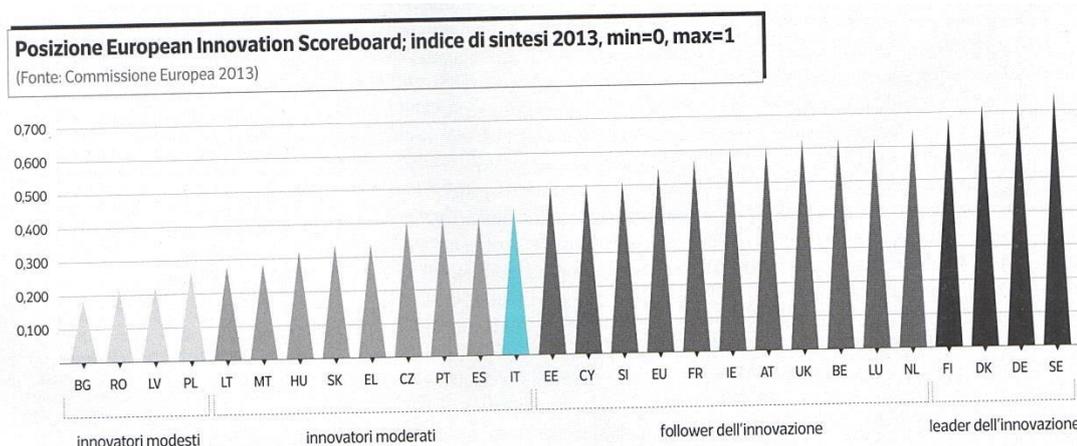
metà delle imprese (48,1%) ha innovato congiuntamente i prodotti e i processi produttivi.

Stando ai dati dell'*European Patent Office* dal 2000 al 2004 la dimensione delle aziende in Italia è un carattere distintivo della tipologia di innovazione sviluppata. La grandezza delle aziende infatti è direttamente proporzionale alla propensione all'innovazione (sia di prodotto sia di processo). Le piccole medie imprese italiane innovano in misura minore e quasi solo nei processi, solo il 6% delle imprese manifatturiere più piccole innova nei prodotti (il 5 % nel terziario), la metà di quanto si osserva nelle imprese con più di 250 dipendenti (Malerba, Pianta e Zanfei 2007:22).

Tornando ai dati a disposizione nel triennio 2008 - 2010 a livello territoriale, le regioni del Nord si confermano le più innovative, in particolare la presenza di imprese innovatrici è marcatamente superiore in Friuli Venezia Giulia, dove il 40,9% delle imprese ha introdotto almeno un'innovazione di prodotto o processo, seguito da Piemonte (38,9%), Emilia Romagna (37,7%), Veneto (36,4%), e Lombardia (36,3%). Le performance delle regioni centrali invece si mostrano in linea con la media nazionale, mentre nel Mezzogiorno, ad eccezione dell'Abruzzo che registra un tasso di innovazione superiore alla media nazionale, l'incidenza delle imprese innovatrici è inferiore alla media nazionale e il divario raggiunge punte massime in Molise (16,5%) e Basilicata (15,0%) (dati ISTAT 2010).

Secondo l'ultimo *European Innovation Scoreboard* 2013 (vedi figura), ovvero in base allo strumento che utilizza l'Unione Europea (UE) per misurare la capacità di innovazione dei Paesi membri, l'Italia rimane nel gruppo degli "innovatori moderati".

Figura 21: Posizioni European Innovation Scoreboard 2013



Fonte: *Corriere dell'innovazione*, Giugno 2013:15

Il punto cruciale è che, attualmente, ci sono buone idee che non producono risultati e buoni prodotti su cui invece non si investe. Il potenziale è frenato da fattori che condizionano profondamente la dimensione produttiva, finanziaria e della formazione, in quanto permane la:

- difficoltà a trasformare la conoscenza prodotta in utilità economica e produttiva;
- difficoltà ad organizzare le risorse (economiche ed umane) canalizzandole in maniera efficiente dove sono più necessarie;
- difficoltà a fare crescere le imprese innovative;
- difficoltà culturali ad approcciare l'investimento in innovazione in tutte le sue fasi e ad orientarlo su settori ad alto sviluppo in chiave di mercato (come il turismo ad esempio);
- difficoltà a produrre innovazione sostanziale (prodotti/tecnologie nuovi) e non miglioramenti (ottimizzare tecnologie/prodotti esistenti) (Ambrosetti, 2013:2).

Per tutte queste ragioni l'Italia sconta una fragilità della capacità innovativa definita *sistemica*, in quanto paralizza l'intero sistema produttivo, secondo i dati infatti:

- gli investimenti in innovazione sono bassi (1,26% del PIL vs. una media UE15 di 2,1%) sia nel settore pubblico che privato;
- le buone idee faticano a tradursi in "punti di PIL" (ad es. le esportazioni ad alta intensità di R&S sono passate dal 9% del totale nel 2000 all'attuale 6,8%);

- il modello di innovazione è poco “aperto”: i brevetti in collaborazione con inventori stranieri sono pochi (13,5% vs. 24,5% nel Regno Unito);

- solo il 12,1% delle imprese che innovano dichiarano di cooperare con enti di ricerca/imprese esterne;

- gli strumenti per ottimizzare il *time to market* dell’innovazione non sono adeguati (ad es. il *venture capital* nazionale pari a 70 milioni di Euro di investimenti nel 2011 è circa 1/10 di quello tedesco) (Ambrosetti, 2013:1).

La partita dell’innovazione quindi è una delle più importanti dei decenni a venire ma il modello italiano dell’innovazione richiede di essere decisamente *ri-orientato* secondo una logica strategica per:

- differenziare le funzioni dei vari attori, che non devono più sovrapporsi, trovando le giuste connessioni in quanto la qualità e l’intensità dei collegamenti è fondamentale;

- adattarsi all’ambiente (un sistema rigido non può reggere alla velocità dei cambiamenti dell’epoca attuale);

- crescere (occorre far sviluppare le imprese esistenti, ma al contempo stimolarne la nascita e la crescita di nuove per fare massa critica).

L’articolo del The European House – Ambrosetti (2013:4) conclude affermando: “*Per fare questo è necessario “innovare il Paese”, fare un salto di qualità di sistema, definire un progetto a cui tutti gli attori devono partecipare, ognuno svolgendo la propria parte”*”.

L’innovazione è oggi un fenomeno collaborativo e il premio competitivo non deriva più dal “semplice” investimento in R&S. In questi primi anni del ventunesimo secolo l’innovazione ha assunto un significato più ampio e complesso rispetto l’attività di sviluppo di nuovi prodotti condotta all’interno delle imprese. Attraverso internet e le reti di collaborazione, le imprese possono sfruttare l’inventiva, le conoscenze e le competenze a disposizione con efficienza ed efficacia mai viste fino ad oggi. Per le aziende questo cambiamento significa che, se si vuole fare innovazione, è necessario imparare a ricercare, utilizzare e integrare i talenti e il *know how* di organizzazioni presenti all’interno e all’esterno del proprio territorio di riferimento (Boroni e Grazioli, 2009).

L’innovazione richiede dunque nuovi comportamenti per far fronte a nuove esigenze emergenti, come:

- la necessità di sapersi muovere nell'immensa quantità di conoscenze disponibili (che si traduce nell'esigenza di nuove professionalità);
- la necessità di organizzarsi seguendo processi di tipo orizzontale anziché verticale (che comporta l'esigenza di nuovi modelli di business);
- la necessità di gestire i flussi di lavoro in rete (che genera l'esigenza di nuove reti di collaborazione).

Per l'impresa questo significa dover porre l'innovazione al centro di tutto: obiettivi e strategie, organizzazione e sistemi di lavoro, cultura e leadership, motivazioni e valori. Come in passato, il successo di un'impresa è sempre basato sulle sue capacità di creare nuovi clienti, nuovi prodotti e/o nuovi servizi ma, a differenza del passato, oggi tali capacità sono riposte essenzialmente sull'innovazione (Boroni e Grazioli, 2009).

Considerata la rilevanza della crescita per le aziende (intesa sotto ogni punto di vista, ossia quello dimensionale, economico, culturale, sociale, ecc.), e la criticità dello sviluppo (introduzione) di innovazione strategia nel contesto competitivo attuale, nel prossimo capitolo si presenterà il progetto Know Us mirato allo studio delle strategie implementate dalle PMI italiane nell'area transfrontaliera.

CAPITOLO II

IL PROGETTO KNOW US

“Colui che non prevede cose lontane, si espone ad infelicità ravvicinate”

Confucio

Molti imprenditori e manager hanno già capito la lezione e oggi cercano di accogliere con costanza elementi di innovazione nelle proprie attività. Per molte altre imprese invece l'innovazione si traduce in una speranza per sopravvivere e rimanere a galla, piuttosto che un fattore determinante per accrescere la propria competitività.

Sebbene anche solo per sopravvivere, oggi bisogna essere in qualche modo migliori rispetto ai concorrenti. Troppe imprese non si interrogano sugli obiettivi strategici che le contraddistinguono (missione, visione e posizionamento), lasciandosi così assorbire dalla routine quotidiana. Per uscire dal limbo ed arrivare a stare sempre diversi passi avanti rispetto agli altri è necessario capire come competere su un numero crescente di mercati continuamente in evoluzione.

Attraverso il Progetto Know Us è stato possibile avvicinare e interloquire con le imprese per analizzare quali strumenti adottano per fare innovazione e soprattutto se le imprese stesse riconoscono le nuove dinamiche globali a cui devono adattarsi.

2.1 Progetto Know Us: presentazione e descrizione⁸

Considerata l'importanza attribuita in questo preciso momento storico all'innovazione ed in particolare all'innovazione strategica, ampiamente analizzata nel capitolo precedente, si presenta di seguito il Progetto Know Us finanziato nell'ambito del Programma per la Cooperazione Transfrontaliera Italia – Slovenia 2007/2013, (programma operativo numero CCI: 2007 CB 163 PO 036⁹). Come si legge dal sito web del progetto¹⁰, il 20 dicembre 2007 la Commissione della Comunità Europea ha approvato un programma operativo per la Cooperazione Transfrontaliera Italia-Slovenia per il periodo 2007-2013 che prevede l'erogazione di sostegno comunitario nel quadro del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) per specifiche Regioni italiane e slovene situate lungo il confine comune. Nello specifico si tratta delle Province italiane di Trieste, Gorizia, Udine, Venezia, Rovigo, Padova, Ferrara e Ravenna e le Province slovene di Goriška, Obalno-Kraška e Gorenjska.

Inoltre, il suddetto programma operativo prevede che le aree di Osrednjeslovenska e Notranjsko-kraška, in Slovenia, e di Pordenone e Treviso, in Italia, possano partecipare ai progetti transfrontalieri come aree adiacenti alle zone coinvolte, ricevendo al massimo il 20% dei fondi FESR assegnati dal programma (Figura 22).

L'area di riferimento del progetto, dunque, è rappresentata dal bacino litoraneo e dall'entroterra della zona adriatica e si caratterizza per alcune peculiarità che sommandosi hanno creato l'esigenza di sviluppare, in modo congiunto e aggregato, un orizzonte strategico comune per il territorio.

⁸ Quanto analizzato nel presente capitolo, salvo ove diversamente indicato, è frutto di dati informazioni e documentazione fornite dal POLINS - Polo di Innovazione Strategica S.r.l., dalla Camera di Commercio di Venezia e di Udine.

⁹ L'intero programma è consultabile sul sito: www.ita-slo.eu.

¹⁰ Cfr: www.know-us.eu.

Figura 22: Area di intervento



Fonte: know-us.eu/Progetto/Programma

In particolare bisogna ricordare brevemente alcuni dati importanti che contraddistinguono la zona in questione:

- gode di un'elevata concentrazione di piccole medie imprese (PMI) che, senza dubbio, rappresentano il vero motore trainante del nostro Paese;
- necessita di impianti per lo sviluppo di maggiore energia elettrica. Sebbene ci sia già una forte sensibilizzazione sulle questioni legate alla produzione di energia da fonti rinnovabili, la problematica nel corso degli anni è aumentata per due ragioni: la prima è sicuramente legata al crescente afflusso turistico lungo tutta la fascia costiera (senza dimenticare che la struttura ricettiva presenta un certo grado di obsolescenza e per tale motivo il settore turistico locale sta attraversando una fase di rinnovamento che guarda con un certo interesse le questioni legate allo sviluppo emergente, come la sostenibilità ad esempio); la seconda invece si ricollega dall'avvio di importanti piani di sviluppo industriale e logistico quali l'“Eastgate Park”, che rappresenta il più grande parco industriale, artigianale e logistico del nord-est orientale e il “Corridoio 5” che, grazie ai lavori di ampliamento e potenziamento stradale sulla tratta dell'autostrada A4 Venezia - Trieste, permetterà maggiori scambi tra l'est e l'ovest dell'Europa;

- al suo interno detiene un peso molto importante per l'economia locale il rilevante comparto agricolo e la tipicità delle produzioni artigianali (in Italia il Veneto e l'Emilia Romagna possiedono il maggior numero di riconoscimenti per i prodotti DOP e IGP conferiti dall'UE).

Per le ragioni appena esposte, le imprese che sono state maggiormente coinvolte e a cui si è rivolto il progetto appartengono ai settori dell'agricoltura, del turismo, della logistica-trasporti, del legno-arredo e dell'edilizia-costruzioni, venendo così selezionate dai database dei partner¹¹ coinvolti nel progetto attraverso la classificazione ATECO 2007 di riferimento:

- A01 (coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia e servizi connessi);
- I55 e I56 (attività di servizi di alloggio e di ristorazione);
- H49 (trasporto terrestre e trasporto mediante condotte), H50 (trasporto marittimo e per vie d'acqua), H52 (magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti);
- C31 (fabbricazione di mobili);
- F41 (costruzione di edifici).

I settori coinvolti¹² hanno risentito maggiormente della crisi strutturale che ha coinvolto il nostro Paese dal 2008 in poi e per tale ragione l'approccio utilizzato nel coinvolgere le imprese è stato in primis quello di indirizzarle verso un'analisi della propria strategia che, per quanto potesse essere già ottima, risulta davvero tale solo se e quando si conoscono alla perfezione le regole del gioco. Può accadere infatti che in momenti di crisi e incertezza anche le strategie migliori perdano la loro efficacia e quando questo accade si rende necessario rivedere la propria strategia attraverso un coerente processo di riconfigurazione del modello di business che permetta di cambiare a proprio favore le regole del gioco. In tal modo le imprese hanno recepito di buon grado l'invito a soffermarsi sulla propria strategia e hanno accettato liberamente di partecipare al progetto.

¹¹ Il partenariato verrà presentato nel prossimo paragrafo.

¹² Per maggiori approfondimenti circa lo stato di salute dei settori in questione nel periodo considerato dal progetto, si rinvia alla consultazione dei report di analisi sulle dinamiche e le caratteristiche strutturali di ciascun settore pubblicati sulla pagina web: www.know-us.eu/risultati%20raggiunti.

La fase di coinvolgimento delle imprese verrà trattata nel paragrafo 2.3, intanto preme tornare ai presupposti teorici sui quali è stato sviluppato il Progetto Know Us¹³:

- lo *sviluppo sostenibile* è rimasto un principio fondamentale anche nel periodo 2007-2013 ma è stato inquadrato in un'altra prospettiva: non è legato solamente alla salvaguardia ambientale ma rappresenta un mezzo per apportare nelle imprese una radicale conversione delle modalità competitive adottate (concetto che riconduce la teoria alla base dell'*economia sostenibile*). Quando si parla di *sostenibilità* inoltre, bisogna sottolineare che l'investimento in conoscenza ne rappresenta un elemento basilare. Solo attraverso la conoscenza e le innovazioni che ne conseguono - *innovazioni strategiche* in quanto la sostenibilità viene intesa come fonte di vantaggio competitivo (di *costo* grazie ad una maggiore efficienza a fronte di prezzi e scarsità crescenti delle risorse, di *differenziazione* grazie a nuove caratteristiche dei prodotti e nuovi segmenti di mercato) e *innovazioni tecnologiche* come il supporto alla sostenibilità per la generazione di energie pulite - è possibile raggiungere contemporaneamente l'obiettivo delle tre "E": economicità, equità ed ecologia (Belloni, Mela, Davico, 1998).

Per troppo tempo si è creduto che tale equilibrio potesse andare a discapito della crescita economica, poiché si è continuato a parlare di sostenibilità solo in termini di maggiore coesione sociale e tutela ambientale, omettendo dunque la prospettiva più marcatamente economica che vede nella sostenibilità una fonte di reddito e lavoro per lo sviluppo del Paese. La crescita economica auspicata si basa, invece, sulla conoscenza che agisce come motore dell'innovazione e che porta ad una *crescita qualitativa* prima che quantitativa.

- la *globalizzazione* ha reso i tradizionali circuiti locali di condivisione e generazione di conoscenza non più adeguati a supportare efficaci processi di innovazione. La sfida quindi è rendere possibile l'ampliamento dei tradizionali ambienti cognitivi caratterizzati da fornitori, clienti e finanziatori locali per portarvi all'interno soggetti sia globali (*sconfinamento geografico*), che appartenenti al settore della ricerca, in particolar modo le università (*sconfinamento settoriale*). La co-generazione di conoscenza è ancora più critica

¹³ Per maggiori dettagli si rimanda alla sezione sulle premesse teoriche del Progetto Know Us disponibile al link: www.poloinnovazionestrategica.org/pdf/Progetto%20Interreg%20-%20KNOW%20-%20US.pdf e /o www.comune.portogruaro.ve.it/uploads/POLINS/progettoINTERREG.pdf.

dovendo perseguire uno *sconfinamento settoriale*. L'obiettivo di favorire uno sviluppo sostenibile delle PMI dell'area transfrontaliera richiede che esso sia basato non solo sulla conoscenza ma sull'opportunità di costruire un orizzonte strategico comune fondato sia sui processi di *networking* tra le singole imprese delle tre regioni italiane in un'ottica che favorisca l'*internazionalizzazione*, sia sui processi di *clusterizzazione* intersettoriale, sfruttando tutti i collegamenti strategici, tecnologici e commerciali possibili, proprio alla luce delle questioni poste dalla *sostenibilità*. Il turismo, nell'area transfrontaliera in esame, sembra essere il settore che più degli altri può dare luogo a importanti ricadute sugli altri settori ed avere un effetto trainante. Infatti, grazie al patrimonio artistico-culturale e naturalistico italiano, non si può ignorare la continua crescita della domanda estera, di conseguenza il turismo (che rappresenta quasi il 10% del Pil italiano (Fortis,2012)) dovrebbe essere particolarmente valorizzato nell'ottica in cui possa fungere da catalizzatore;

- la carenza di efficaci metodologie, strumenti e processi per il trasferimento e prima ancora per la trasposizione delle diverse conoscenze possedute, ostacola le PMI nel connettersi con le Università e con i poli di innovazione. Bisogna quindi intervenire affinché vengano messe in relazione le conoscenze tecnologico-scientifiche del mondo della ricerca con le conoscenze pratiche del mondo delle imprese e viceversa. Se la sfida posta alle regioni transfrontaliere della conoscenza è la creazione di ambienti cognitivi aperti, bisogna anche dire che la loro attivazione e gestione è infatti resa difficile dalla diversità delle logiche, dei tempi e dei linguaggi che caratterizzano il mondo dell'impresa e quello della ricerca. Tale ragione porta alla necessità di fermarsi e fare un passo indietro nel tentativo di individuare innanzitutto i *significati* intrinseci che emergono dall'operatività aziendale e quelli che derivano della conoscenza, tale dialogo rappresenta ciò che meglio sintetizza la spinta verso l'innovazione;
- benché il focus sia rimasto a livello regionale, l'ambito d'azione delle regioni transfrontaliere deve superare i tradizionali confini amministrativi accogliendo una prospettiva centrata sulle sfide che le accomunano (*sconfinamento amministrativo*). Ciò risulta indispensabile se si vuole promuovere uno sviluppo realmente sostenibile evitando che gli sforzi compiuti in una regione, vengano

vanificati da comportamenti incoerenti nelle regioni confinanti, in questo senso infatti le problematiche socio-economiche e ambientali (es. emissioni inquinanti) travalicano per definizione i confini amministrativi.

Il Progetto Know Us è partito dai presupposti appena esposti e ha voluto creare una regione di cooperazione transnazionale della conoscenza che permetta di moltiplicare la conoscenza esistente e di generare nuova conoscenza tramutandola in innovazione.

In particolare, il progetto ha coinvolto 400 imprese (120 slovene, 120 friulane, 120 venete e 40 emiliane) e 16 partner con una durata prevista di 43 mesi (luglio 2010 – febbraio 2014). Il progetto si è rivolto alle imprese nell'intento di far fronte alle problematiche più diffuse delle PMI che rientrano per l'appunto nell'area del Programma per la Cooperazione Transfrontaliera Italia-Slovenia, che generalmente consistono in:

- insufficiente capitalizzazione;
- basso livello di valore aggiunto;
- scarsa capacità d'innovazione.

La maggioranza delle PMI sono ancora incerte e, immancabilmente, lo diventano ancora di più nei momenti di recessione in cui si sentono investite dagli effetti che ne conseguono e perdono di vista le strategie da perseguire per superare le suddette problematiche. Ciò dipende dalla scarsa capacità di aggregazione per superare i limiti dimensionali e dall'assenza di una visione strategica per promuovere investimenti congiunti in conoscenza al fine di sviluppare progetti comuni di innovazione.

Il Progetto Know Us ha voluto supportare la generazione di nuova conoscenza competitiva in collaborazione sinergica con le associazioni di imprese, i parchi scientifici e tecnologici, le università e gli enti territoriali, attraverso la progettazione, la sperimentazione e l'implementazione di metodologie che vanno a sostegno della definizione e della riconfigurazione dei modelli di business delle PMI in una prospettiva di sviluppo sostenibile.

A tal fine sono state previste due attività principali¹⁴:

- progettazione e sperimentazione di efficaci metodologie e coerenti *policy* per supportare lo sviluppo di *piani strategico cognitivi* per imprese “*ideal-tipo*”, ossia imprese rappresentative dei settori considerati;

¹⁴Cfr: www.know-us.eu/Progetto/Descrizione

- progettazione e avvio di una scuola di innovazione aziendale transfrontaliera per garantire l'applicazione delle metodologie progettate alla fine del progetto.

Nell'elaborato verrà approfondita principalmente la prima attività che riunisce quasi tutte le attività programmate per la realizzazione del progetto. In merito alla seconda attività si illustreranno gli input che hanno portato alla realizzazione della scuola di innovazione.

Prima di approfondire le attività appena elencate (analizzate nel paragrafo 2.3) occorre evidenziare quali sono stati i partner del progetto.

2.2 Progetto Know Us: il partenariato

La *Lead partner* del progetto è stata la Regione Veneto - Direzione Sviluppo Economico Ricerca e Innovazione - responsabile dell'intera gestione del progetto e dei collegamenti con l'ente finanziatore. Con la Regione Veneto hanno collaborato altri ben 15 organi istituzionali suddivisi complessivamente in tre componenti diverse:

- politico-istituzionale, con il compito di sfruttare i risultati del progetto per definire politiche di supporto ai processi di innovazione in un'ottica di sviluppo sostenibile. Questa componente è stata rappresentata dalla Regione Veneto insieme al Servizio Università, Ricerca e Innovazione - Direzione Centrale Lavoro, Università e Ricerca della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - e dalla Regione Emilia Romagna - Direzione Generale Attività Produttive, Commercio, Turismo;

- rappresentanza imprenditoriale, con la funzione principale di coinvolgere le imprese nel progetto assistendole per poi garantire loro l'applicabilità dei risultati raggiunti. In questa componente rientrano la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Venezia e di Udine, e la GZS - Camera di Commercio della Lubiana e dalla PGS - Camera di Commercio di Capodistria;

- accademica, con lo scopo di assicurare le competenze necessarie in tema di innovazione, strategica e tecnologica, ma anche quelle necessarie a tenere in debita considerazione i risvolti sociali che possono comportare progetti di innovazione. Si ritrovano in questa categoria il Dipartimento di Management dell'Università Cà Foscari di Venezia, il POLINS - Polo Innovazione Strategica S.r.l, il Dipartimento di Ingegneria Elettrica, Gestionale e Meccanica dell'Università degli Studi di Udine, il Polo Tecnologico di Pordenone S.C.p.A., dal Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica e

Tecnologica di Trieste, la Facoltà di Management e il Centro di Ricerche Scientifiche di Capodistria dell'Università del Litorale, il' UIP - Centro universitario per lo sviluppo e incubatore universitario del Litorale S.r.l. e dall'Università degli Studi di Ferrara.

Figura 23: Rappresentazione grafica della provenienza dei partner del Progetto Know Us



Fonte: Immagine tratta dalla brochure ufficiale del Progetto Know Us

Questa ripartizione funzionale, omogenea a livello territoriale, ha garantito dunque la presenza dei soggetti più rilevanti per il supporto dell'innovazione nelle PMI attraverso l'investimento e la gestione della conoscenza.

I partner hanno elaborato congiuntamente il progetto definendone le attività, il budget e i ruoli con l'obiettivo comune di aumentare la competitività delle PMI nei settori strategici, esposti precedentemente, dell'area transfrontaliera Italia - Slovenia, e proprio grazie all'elaborazione congiunta si è permesso di tenere in debita considerazione tutte le prospettive funzionali a supporto della generazione di nuova conoscenza per avviare percorsi di innovazione in un'ottica di sostenibilità.

Nell'attuazione di tutte le attività è stata garantita una stretta interconnessione tra tutti i partner e tutte le attività principali, ossia quelle di intervento sulle imprese e di diffusione dei risultati, che sono state attuate in maniera congiunta sul territorio di

cooperazione con una ripartizione dei compiti tra i vari partner, in base alle loro specifiche competenze funzionali e di copertura geografica. La gestione delle singole attività si è svolta in collaborazione tra un partner italiano e un partner sloveno ed ogni partner ha nominato un *project manager* come responsabile della corretta implementazione delle attività. Tutti i *project manager* hanno collaborato nella pianificazione delle attività, nell'implementazione congiunta e nel controllo delle stesse attività. I partner inoltre hanno sviluppato un piattaforma web per comunicare tra di loro e condividere le risorse necessarie per la corretta implementazione del progetto.

Il confronto regionale tra partner simili, come le Regioni e le Camere di Commercio, e la collaborazione trasversale tra partner complementari, ovvero quelli accademici, ha permesso di instaurare una visione comune di lungo periodo circa le priorità d'intervento nel tessuto economico locale orientante allo sviluppo dei processi di innovazione. Per riuscire a tradurre operativamente tale intento e a rafforzarne l'efficacia è stata avviata una scuola di innovazione aziendale transfrontaliera¹⁵, gestita dalle università partner del progetto, che si è proposta di formare giovani esperti di gestione della conoscenza e dell'innovazione nelle PMI affinché questi, una volta entrati in contatto con le aziende (durante i loro progetti di stage e/o di elaborazione delle tesi di laurea), sappiano supportare efficacemente lo sviluppo dei processi di innovazione e rappresentino la migliore garanzia per la diffusione delle metodologie approfondite nelle attività del progetto.

Preme ora, dunque, sviscerare come si sono composte le attività principali del progetto.

2.3 Progetto Know Us: le attività

Come già anticipato, il progetto ha perseguito due attività principali: la prima rivolta alla progettazione e alla sperimentazione di efficaci metodologie e coerenti *policy* per l'innovazione in grado di sviluppare dei *piani strategico-cognitivi* destinati alle imprese maggiormente rappresentative dei settori considerati (agricoltura, edilizia, legno-arredo, logistica e turismo); la seconda destinata alla progettazione e all'avvio della scuola di innovazione aziendale transfrontaliera per poter garantire l'applicazione delle

¹⁵ Per maggiori informazioni consultare il file pdf interamente dedicato alla progettazione della scuola di innovazione aziendale transfrontaliera disponibile sulla pagina web del Progetto Know Us (www.know-us.eu) nella sezione dedicata ai risultati raggiunti.

metodologie elaborate alla fine del progetto. Di seguito quindi si approfondiranno tutte le attività che hanno composto le suddette macro attività.

Per arrivare allo sviluppo della metodologia, filo conduttore dell'intero progetto, sono state programmate diciotto attività¹⁶, ognuna inserita all'interno di un *work package*, rappresentative dei vari *step* del progetto.

Il primo *work package* “*Coordinamento e gestione*”, affidato al *lead partner*, è stato scomposto in tre attività:

1.1 - “*Attivazione e coordinamento risorse*”: l'attività ha segnato l'avvio ufficiale del progetto attraverso l'organizzazione del suo *kick off meeting*, nel corso del quale sono state delineate le principali linee di azione da attivare nei primi mesi, in conformità al programma di lavoro approvato dalla Comunità Europea. È stata così discussa la struttura organizzativa del progetto per raggiungere un accordo generale sul monitoraggio delle attività di progetto, sulla gestione dello stesso e sull'organizzazione degli incontri periodici. Infine, sono stati proposti i nominativi dei referenti di ciascun partner, individuati come responsabili dei singoli *work package* con il compito di supervisionare la corretta esecuzione delle attività previste nonché al tempestivo ed efficace raggiungimento dei risultati;

1.2 - “*Programmazione, controllo e gestione delle attività*”: durante questa attività sono state stabilite le responsabilità del *lead partner*, il raggiungimento degli obiettivi entro i tempi stabiliti, il rispetto del budget, la programmazione delle attività previste, il coordinamento dei rapporti con i partner e con l'Autorità di Gestione. La *lead partner* infatti, in qualità di *team manager*, ha proposto e concordato tutti gli schemi per le attività di programmazione, monitoraggio e rendicontazione del progetto;

1.3 - “*Controllo stato di avanzamento lavori e riunioni periodiche*”: al fine di effettuare un puntuale controllo dello stato di avanzamento del progetto lavori è stata creata una piattaforma web in inglese, italiano e sloveno per favorire un agevole scambio di informazioni tra i partner del progetto. In questa sede inoltre sono state stabilite le date di una serie di incontri con oggetto l'analisi dello stato di avanzamento dei lavori progettuali, la discussione dei contenuti dei rapporti tecnico amministrativi e l'evidenziazione di ogni eventuale criticità.

¹⁶ Le attività nello specifico sono elencate alla pagina web: www.ita-slo.eu/progetti/progetti_2007_2013/2011020211460047.

Il secondo *work package* “*Mappatura del territorio, delle conoscenze e dei casi d'innovazione*”, è stato coordinato dal UIP - Centro universitario per lo sviluppo e incubatore universitario del Litorale S.r.l. - e si è articolato anch'esso in tre attività:

2.1 - “*Analisi e selezione settori significativi*”: l'attività è stata condotta tramite l'analisi SWOT dell'area transfrontaliera italo - slovena per selezionare i settori su cui concentrarsi all'interno del progetto. Operativamente si è voluto far emergere le caratteristiche strutturali e le dinamiche dei settori più significativi e potenzialmente più rilevanti, per sviluppare progetti d'innovazioni strategica e tecnologica nell'ottica dello sviluppo sostenibile. Ci si è concentrati su quei settori più promettenti all'interno dei quali poter operare per stimolare la crescita e la competitività delle imprese. In particolare in questa fase si sono approfonditi i seguenti punti:

1. descrizione confini ed enti territoriali dell'area;
2. dinamiche demografiche;
3. fattori fisici del territorio (aria, acqua, suolo, rifiuti);
4. infrastrutture;
5. capitale umano;
6. mercato del lavoro e occupazione;
7. analisi macro e micro del tessuto economico e della tipologia d'imprenditorialità;
8. analisi normativa.

L'attività si è conclusa, quindi, con la scelta dei cinque settori di riferimento esposti precedentemente;

2.2 - “*Mappatura delle conoscenze rilevanti possedute dai centri di ricerca*”: l'attività è stata volta all'individuazione e alla riflessione delle conoscenze possedute dai centri di ricerca in riferimento di settori scelti al fine di sfruttare le conoscenze stesse a livello competitivo, per individuare le tendenze di mercato e i relativi attori chiave in grado di attivare una domanda suscettibile ad essere soddisfatta da nuovi prodotti/servizi realizzati dalle imprese localizzate nell'area transfrontaliera e, infine, alle tecnologie innovative e strumentali all'aumento della sostenibilità;

2.3 - “*Ricognizione casi paradigmatici di innovazione aziendale orientati alla sostenibilità*”: l'attività si è svolta facendo una ricognizione tra gli studi di innovazione aziendale, già sviluppati, orientati allo sviluppo sostenibile per poter giungere ad un'analisi puntuale della situazione corrente.

Tutti gli approfondimenti raccolti in questa fase sono riportati nel dettaglio nel sito¹⁷ del progetto alla sezione “Risultati Raggiunti”.

Il terzo *work package* “*Progettazione di metodologie per la competitività delle PMI*”, rappresenta il fulcro sul quale si è sviluppato l’intero progetto. Il coordinamento di questa attività è stato affidato al Dipartimento di Management dell’Università Cà Foscari di Venezia, considerando che la globalizzazione dei processi di produzione, così come di quelli di generazione di conoscenza, rendono cruciale la capacità delle imprese di interagire tra loro e con i centri di ricerca per ridefinire parti rilevanti di conoscenza da ricombinare, in modo innovativo, con quelle già possedute (ad esempio le conoscenze sui bisogni dei clienti). L’innovazione, in questo senso, è una costruzione specifica di ogni impresa che si concretizza nella trasformazione delle proprie conoscenze in una fonte di vantaggio competitivo e per questo non ci si può porre solo il problema del riconoscimento e del trasferimento della conoscenza prodotta dai centri di ricerca (attività 2.2), ma tutto ciò deve essere integrato con la considerazione di quella già presente in impresa, nonché della sua coerenza con le strategie competitive adottate. La vera sfida, mossa tra i partner a livello accademico, è stata quindi quella di definire metodologie e coerenti *policy* per l’innovazione che fossero in grado di riconoscere le strategie di gestione della conoscenza messe in atto dalle imprese e la loro coerenza con le strategie competitive complessive. Anche questa attività si è articolata in tre fasi:

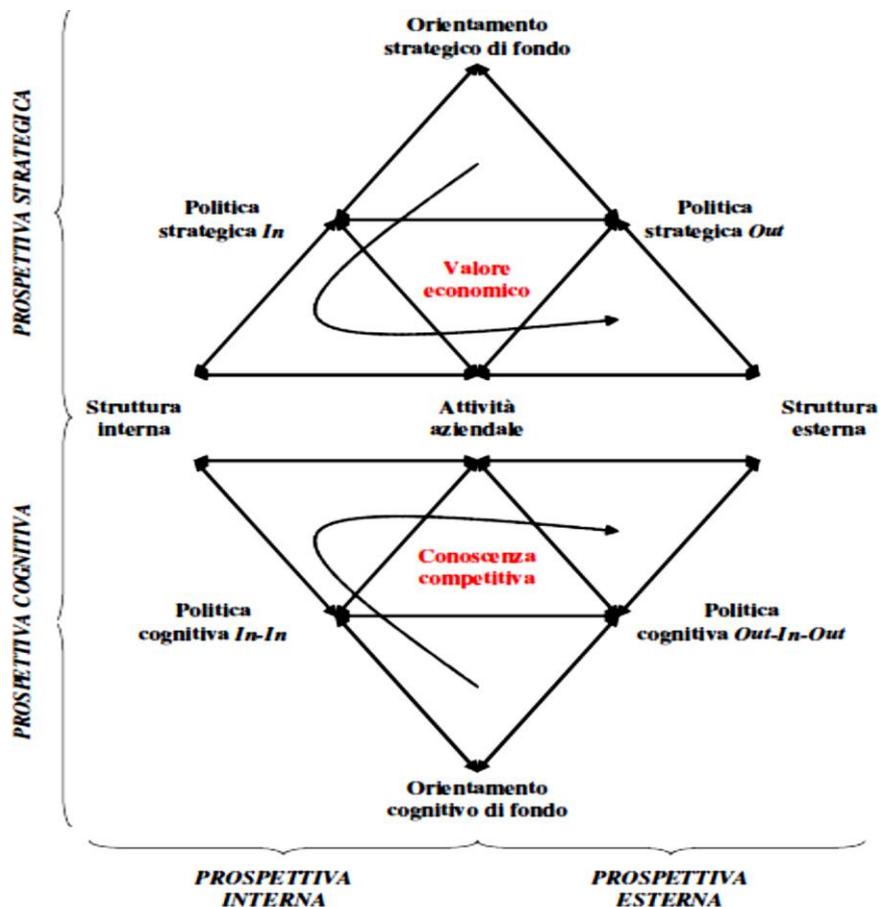
3.1 - “*Definizione di uno schema di audit strategico-cognitivo*”: in questa fase si è cercato un punto di partenza con il quale poter focalizzare le conoscenze possedute dalle imprese. Partendo dallo schema di analisi CKA - *Competitive Knowledge Audit* (Figura 24) messo a punto dal Dipartimento di Management, assieme alle associazioni di imprese del Veneto e del Friuli Venezia Giulia, si è definito uno strumento, altrettanto rappresentativo del funzionamento delle imprese, con il quale poter indagare sulla complessiva coerenza aziendale e attraverso il quale si potessero collegare la prospettiva competitiva e quella cognitiva sotto una chiave di lettura diversa (ovvero quella legata alla conoscenza che permette di arricchire le due prospettive di nuove valenze). Capire il modo di competere di un’impresa, attraverso le conoscenze possedute (relative al capitale umano e alle risorse intangibili), permette di indentificare il livello di contributo

¹⁷ www.know-us.eu

potenziale per lo sviluppo dell'innovazione, che viene riconosciuto sia dall'interno e che all'esterno della stessa impresa.

Al termine di questa attività si è così elaborato un questionario, con il quale poter raccogliere i dati aziendali necessari allo sviluppo delle suddette riflessioni e che permettesse l'elaborazione di un *report* di valutazione, per ogni singola impresa partecipante al progetto, dal quale si potesse dedurre il livello di coerenza tra le strategie di gestione della conoscenza e quelle competitive. I due strumenti citati verranno approfonditi nel prossimo capitolo;

Figura 24: Lo schema di analisi e di rappresentazione del CKA

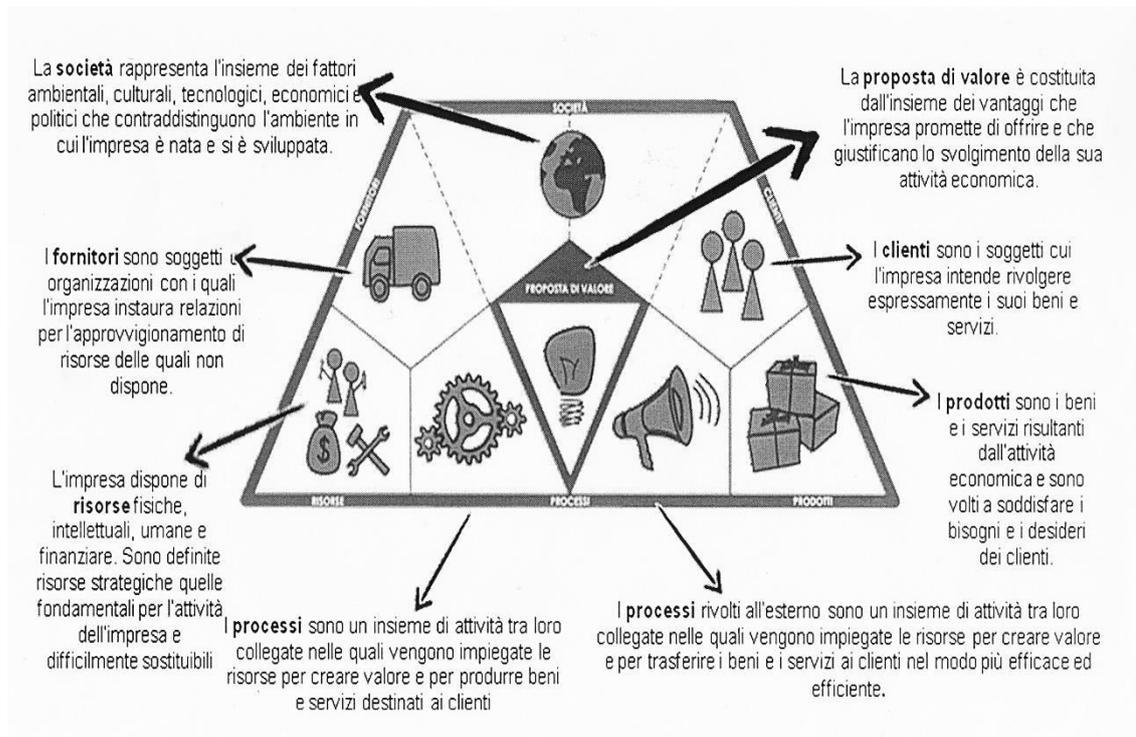


Fonte: *Proposta Progettuale del Progetto Know Us*¹⁸

¹⁸ Cfr: www.poloinnovazionestrategica.org/pdf/Progetto%20Interreg%20-%20KNOW%20-%20US.pdf

3.2 - “*Definizione di una metodologia per la costruzione di piani strategico-cognitivi*”: in questa fase si è scelto di utilizzare una metodologia che potesse contrastare la naturale resistenza organizzativa, ma prima ancora psicologica, al cambiamento, soprattutto per quelle imprese di successo che tendono a rimanere ancorate ai modelli di business tradizionali. Per avviare un’innovazione strategica è ormai chiaro come si debba innanzitutto partire dal riconoscimento e quindi dall’eventuale messa in discussione della spesso inconscia visione aziendale. Per analizzare questo aspetto non sono state utilizzate le classiche fasi caratterizzanti il processo di formulazione della strategia, ma sono state utilizzate tecniche di *visual mapping* affinché, dopo un colloquio con l’imprenditore circa i risultati dei *report* sviluppati nella fase precedente, si potesse avere un’automatica rappresentazione dell’intenzione strategica dell’impresa. L’obiettivo di questa attività, quindi, è stato quello di unire il sistema di misure volto a rappresentare e valutare le performance a livello sia economico (capitale tangibile), che competitivo e di gestione della conoscenza (capitale intangibile), sia sociale e ambientale, implementato nell’attività 3.1, con la *mappatura della visione aziendale* per poter così ottenere un immediato riscontro sull’identità aziendale percepita e potendo supportare azioni di miglioramento per colmare il *gap* rispetto all’identità desiderata (Figura 25). Il modello per condurre l’analisi in questa fase deriva e richiama dallo schema del Business Model Canvas esposte nel capitolo precedente;

Figura 25 : Mappatura della visione aziendale



3.3 – “Definizione di policy per l’innovazione”: durante lo svolgimento dei due punti precedenti e dall’analisi dei risultati raggiunti nel corso del progetto, è stato possibile tracciare delle linee guida che avessero la funzione di indicatori per le imprese al fine di supportare il più efficacemente possibile le imprese stesso nello sviluppo di *piani strategico-cognitivi* finalizzati all’incremento della competitività. Questa attività quindi ha portato al riconoscimento di *policy* per l’innovazione sintetizzabili così in quattro fattori:

a - *innovazione di senso/significato*: la globalizzazione ha spogliato di contenuto i prodotti/servizi. I settori tendono sempre di più a concentrarsi aumentando di dimensioni quindi è decisamente necessario arricchire di significato i prodotti/servizi stessi. I consumi sono ormai dettati da ciò che viene offerto e da come lo si presenta, si sceglie infatti in base all’identificazione con un particolare *brand*, o per l’esperienza annessa al prodotto/servizio, ma anche per l’emozione legata al possesso/utilizzo di un bene/prodotto. La prospettiva per le aziende è quella di saper offrire nuovi significati interpretando i *trend* socio culturali, il significato inoltre deve essere pervasivo di tutta l’azienda perché è fondamentale che il messaggio arrivi all’unisono fuori e dentro l’azienda stessa;

b - *internazionalizzazione*: sebbene il tessuto industriale italiano sia caratterizzato principalmente da PMI, in un'ottica rivolta ai mercati globali le imprese devono essere sensibilizzate affinché possano intraprendere percorsi di internazionalizzazione, superando così i limiti dettati dalla struttura dimensionale. In questo senso bisogna sfruttare la crescente liberalizzazione dei mercati per entrare nei mercati esteri. Questo processo, che non va confuso con la delocalizzazione e neanche con le operazioni di esportazione, rappresenta un investimento in nuovi mercati (non solo quelli emergenti) di unità produttive. Non si avvale soltanto delle facilitazioni a livello produttivo o fiscale ma racchiude una precisa strategia per arrivare a conquistare nuove quote di mercato, considerando in particolar modo le opportunità derivanti in termini di potenziali consumatori e in termini geografici. La ricerca di nuovi mercati di sbocco in questo senso porta con sé degli scambi non solo di tipo commerciale o economico ma anche produttivi che permettono la crescita aziendale;

c - *networking*: le PMI che vogliono competere sul mercato globale devono fare i conti con i limiti dimensionali che le caratterizzano, ma un modo per superare questo scoglio è quello di “fare rete”. In questi ultimi anni si è sentito molto parlare di reti, soprattutto per l'avvento dei *social network* che rappresentano infatti una rete sociale in grado di mettere a disposizione idee e risorse di ogni genere per sviluppare dei progetti di comune interesse tra gli individui. Allo stesso modo dunque andrebbe fatto tra imprese, come afferma Rullani (2009:457): “le reti sono strutture connettive che consentono infatti a punti diversi dello scacchiere globale di scambiare tra loro le conoscenze possedute, di condividere i costi e i risultati dei processi cognitivi, di collaborare a distanza nell'esplorazione del nuovo [...] con lo scopo di rendere conveniente a imprese e persone collocate in punti diversi del sistema globale di scambiare, condividere e collaborare nei processi di innovazione, di produzione e di consumo, in modo da moltiplicare il valore delle conoscenze di ciascuno”. Il *networking*, in questo senso, rappresenta la capacità di innovare ampliando le proprie competenze attraverso lo scambio interpersonale tra individui provenienti da realtà aziendali differenti che possono creare insieme nuove reti per altri scopi. In questo modo si possono scambiare e condividere informazioni e risorse per apprendere cose nuove e acquisire nuove prospettive. Ritorna quindi come elemento essenziale la conoscenza come strumento per la cooperazione tra imprese su scala internazionale;

d - *sviluppo sostenibile*: il concetto di sostenibilità non si impone più solo per la valenza ambientale che da sempre lo contraddistingue, ma racchiude con sé altre due componenti ormai imprescindibili e indissolubili, ovvero quella economica e quella sociale. Già nel 1987 la Commissione Brundtland formulò la definizione di sviluppo sostenibile come: “*sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”¹⁹. In questa accezione va intesa la rilevanza attribuita alla sostenibilità al giorno d’oggi e per queste ragioni si ritiene che le PMI debbano tenere conto dello sviluppo sostenibile come presupposto di ogni attività economica che voglia essere davvero innovativa.

Attraverso queste quattro *policy* per l’innovazione nell’ultimo capitolo saranno presentate alcune aziende partecipanti al progetto che hanno seguito o che dovrebbero seguire queste indicazioni per essere maggiormente competitive.

Il quarto *work package* “*Implementazione delle metodologie*” ha coinvolto tutti i partner del progetto in quanto questa fase ha rappresentato il momento di esecuzione del *work package* precedente, ovvero il vero momento di interazione con le 400 imprese coinvolte nel progetto. Questa attività si è composta di quattro fasi:

4.1 - “*Identificazione di gruppi strategico-cognitivi e verifica della loro sostenibilità*”: si è cercato di identificare delle imprese che potessero rappresentare un *pattern* omogeneo di comportamenti strategico-cognitivi al fine di formare un campione statisticamente significativo delle imprese appartenenti ai cinque settori selezionati e situate nell’area transfrontaliera. Inizialmente, per raccogliere una prima serie di informazioni che sono confluite nel database il progetto, si è operato contattando le imprese telefonicamente per poter descrivere loro brevemente del progetto, invitarle a compilare il questionario per raccogliere i dati necessari ad alimentare la metodologia di *audit* strategico-cognitivo definita nell’attività 3.1;

4.2 - “*Elaborazione e presentazione alle PMI di un report di valutazione della coerenza strategico-cognitiva*”: al termine della raccolta dei questionari è stato possibile elaborare e presentare a tutte le singole imprese partecipanti un *report*²⁰ personalizzato di valutazione della loro coerenza strategico-cognitiva. In questo modo è stato possibile stabilire quali strategie fossero state adottate per competere sul mercato.

¹⁹ Cfr: conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf .

²⁰ Un facsimile del *report* presentato alle aziende sarà riportato nel prossimo capitolo.

In particolare attraverso questo *report* si è voluto stimolare le imprese a riflettere in modo approfondito sull’*“intenzione strategica”* dell’impresa stessa, portando l’imprenditore a esplicitare l’identità e la visione aziendale, a razionalizzare le coerenze/incoerenze eventualmente emerse nel *report* tra le strategie di gestione della conoscenza e quelle competitive. Infine, analizzando tutti i dati raccolti, è stato possibile identificare le principali strategie perseguite nei settori considerati e, facendo attenzione alle opportunità e alle minacce caratterizzanti i diversi settori (rilevate nell’analisi condotta nell’attività 2.1), si è potuto discutere della coerenza e della sostenibilità dei diversi modelli competitivi e di gestione della conoscenza adottati dalle imprese²¹. In questa fase si sono potute quindi esplicitare le carenze conoscitive di cui maggiormente soffrono le PMI;

4.3 – *“Costruzione e discussione di mappe strategico-cognitive”*: dopo la presentazione dei *report* alle aziende si è discusso privatamente con le imprese dei risultati in esso sintetizzati: nel confronto tra l’imprenditore e gli analisti del progetto si è valutata la correttezza dei risultati raggiunti riflettendo su una eventuale riformulazione degli stessi. In base a quanto affermato dagli imprenditori, gli analisti hanno elaborato delle mappe strategico-cognitive applicando la metodologia pensata nell’attività 3.2 tesa ad individuare possibili percorsi di innovazione strategica;

4.4 - *“Sviluppo di piani strategico-cognitivi per imprese “ideal-tipo”²²*: partendo dall’identificazione delle comunanze di significato tra le diverse mappe strategico-cognitive elaborate, si è cercato di standardizzare i concetti emersi e quindi i temi strategico-cognitivi rilevanti per poter consolidare il confronto tra le mappe più simili. La costruzione delle mappe strategico-cognitive per le imprese *“ideal-tipo”* ha permesso infatti una prima generalizzazione dei contenuti dei potenziali progetti comuni d’innovazione al fine di iniziare a identificare, per ogni gruppo strategico-cognitivo, un primo set di opzioni strategiche teoricamente perseguibili da tutte le imprese riconducibili al gruppo stesso. Posto che ogni impresa *“ideal-tipo”* è rappresentativa di uno specifico gruppo strategico-cognitivo e di un dato settore, il connesso piano strategico-cognitivo costituisce un importante momento di riflessione strategica per tutte

²¹ I risultati emersi dall’analisi complessiva delle risposte al questionario saranno presentati nel prossimo capitolo.

²² Si parla di imprese *“ideal-tipo”* in quanto rappresentative dei diversi gruppi strategico-cognitivi riconosciuti nell’attività 4.1 e caratterizzanti i settori in cui operano.

le imprese riconducibili a quello specifico gruppo. Il risultato a cui si è voluto arrivare è stato quello di ipotizzare, strutturare e validare dal punto di vista dell'opportunità strategico-cognitiva, della fattibilità tecnologica, della convenienza economica e quindi della sostenibilità sia finanziaria sia ambientale e sociale, un numero sufficiente di piani strategico-cognitivi sufficientemente astratti affinché ogni impresa appartenente ai settori considerati potesse riconoscersi in uno di essi.

Il quinto *work package* “*Scuola d'innovazione aziendale transfrontaliera*” il cui coordinamento è stato affidato al POLINS - Polo Innovazione Strategica S.r.l. - è partito dalla seguente condizione *sine qua non*: per favorire uno sviluppo sostenibile basato sulla conoscenza occorre valorizzare quella preziosa risorsa intellettuale e operativa costituita dagli studenti universitari durante i loro progetti di stage ed elaborazione delle tesi di laurea. La sfida è stata quella di progettare e avviare una scuola di innovazione aziendale transfrontaliera che permettesse ai migliori studenti di integrare di contenuti pratici la loro formazione teorica universitaria affinché essi, terminato il percorso di studi, siano in grado di supportare le imprese nello sviluppo di progetti di innovazione orientati allo sviluppo sostenibile. La scuola inoltre rappresenta per la componente accademica partner del progetto un'occasione per confrontarsi permanentemente con le imprese, per garantire la continua evoluzione delle metodologie progettate e la loro diffusione e applicazione nelle imprese dell'area transfrontaliera. Questa attività si è scomposta in due fasi:

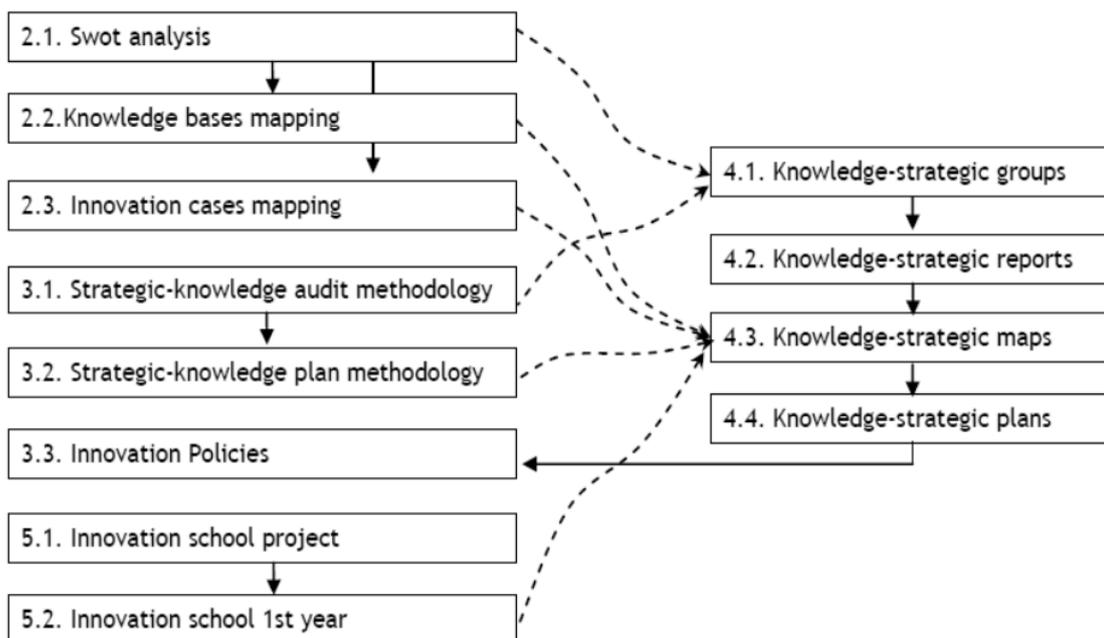
5.1 - “*Progettazione di una scuola d'innovazione aziendale transfrontaliera*”: in questa fase sono state progettate le caratteristiche strutturali della scuola, ovvero l'assetto istituzionale ed organizzativo e la *location*. È stato preso un accordo con gli enti creditizi e territoriali dell'area transfrontaliera sulle possibili fonti di finanziamento attivabili che ne garantissero la stabile sopravvivenza. In generale lo scopo del corso è quello di consentire agli studenti di confrontarsi con un elevato numero di casi di innovazione reali e comprenderne come questi siano stati sviluppati, nella convinzione che le lezioni in aula infatti dovrebbero essere sempre integrate con testimonianze aziendali e visite alle imprese che hanno realizzato significativi progetti di innovazione, allo scopo di permettere un confronto diretto con gli attori dell'innovazione all'interno dell'organizzazione. Si ritiene infatti che alle metodologie didattiche tradizionali siano

favorite le metodologie che consentano invece la discussione e l'esplorazione nella fase di apprendimento;

5.2 - *“Avvio della scuola d'innovazione aziendale transfrontaliera”*: in questa fase sono state indicate le modalità con le quali selezionare gli studenti, quali contenuti svolgere durante il corso e come organizzare gli stage aziendali per permettere un primo inserimento degli studenti nel mondo imprenditoriale.

Si riporta di seguito la Figura 26 nella quale sono rappresentati visivamente i passaggi principali finora esposti dei quali si è composto il progetto.

Figura 26: I collegamenti tra le principali attività del progetto



Il sesto e ultimo *work package* *“Piano di comunicazione, valutazione e disseminazione”* è stato coordinato dal *lead partner*, ovvero dalla Regione Veneto, con lo scopo di diffondere i risultati del progetto e massimizzare l'impatto presso i *target* identificati e localizzati nell'intera area del programma. Anche questa attività si è articolata in varie fasi:

6.1 - *“Valutazione dei risultati”*: questa fase si è focalizzata sulla valutazione dei risultati raggiunti rispetto a quelli attesi.

6.2 - *“Preparazione del piano di comunicazione”*: in questa attività si è progettato un piano di comunicazione che potesse diffondere i risultati e le esperienze maturate nel

corso del progetto per disseminare queste informazioni non solo in ambito regionale ma anche nel contesto nazionale. A tal fine, durante il progetto sono stati organizzati una serie di incontri per poter incrementare la visibilità dei risultati del progetto oltre i soggetti direttamente coinvolti.

6.3 - *“Predisposizione degli strumenti di comunicazione e attuazione del piano di comunicazione”*: in concomitanza con le attività precedenti si sono svolte delle azioni operative incluse nel piano di comunicazione:

- creazione di un’immagine coordinata del progetto (logo, brochure, gadget, ecc.);
- pianificazione di vari incontri tra i partner del progetto e le imprese invitate a partecipare;
- progettazione e l’implementazione della piattaforma web dedicata alla condivisione dei risultati;
- pubblicazione di articoli riguardanti le attività e i risultati del progetto sui media locali.

Figura 27: Copertina brochure del progetto



2.4 Progetto Know Us: obiettivi e risultati generici

Ogni work package ha racchiuso degli obiettivi operativi che sono stati da supporto all'obiettivo principale del progetto, ovvero quello di aumentare la competitività delle PMI coinvolte nel progetto, appartenenti ai cinque settori in cui si è intervenuto ma più in generale anche delle imprese non direttamente coinvolte nel progetto, offrendo loro una metodologia che potesse aiutarle a fare una rapida analisi del proprio modello di business.

Il Progetto Know Us ha assunto certamente una valenza strategica per l'area coinvolta in quanto si sono sviluppate una serie di attività, con un forte framework teorico di base, in grado di agire contemporaneamente su alcuni obiettivi sensibili alle PMI, come:

- la promozione dell'innovazione nelle PMI, attraverso l'investimento in conoscenza e una sua migliore gestione interna;
- il collegamento con le reti della conoscenza presenti sul territorio e non;
- la crescita dimensionale delle PMI, sia per linee interne (aumento delle dimensioni aziendali), che esterne (aggregazioni d'impresa, cluster intersettoriali) soprattutto per sopperire ai problemi di sottocapitalizzazione;
- il perseguimento di uno sviluppo realmente sostenibile, che consente di coniugare competitività e sviluppo economico con salvaguardia ambientale;
- lo sviluppo di piani strategici aziendali transfrontalieri che fanno leva sulle risorse naturali, economiche e culturali dell'intera area e che accumulano le diverse regioni.

Il *modus operandi* del progetto è stato principalmente rivolto alle imprese, permettendo loro di instaurare un confronto aperto sulle tematiche appena esposte, a cercare di creare così dei collegamenti di pratica utilità soprattutto tra il mondo accademico/scientifico e le realtà operative aziendali, nella assoluta convinzione di poter aprire un dialogo costruttivo tra i due mondi. È stato molto importante poter portare all'interno delle imprese un modello culturale orientato all'innovazione che le arricchisse di nuova conoscenza attraverso casi di maggiore successo poco distanti da loro.

Le realizzazioni più importanti del progetto sono state per lo più concentrate sullo sviluppo di un set metodologico di strumenti e processi riapplicabili in altri settori e in altre aree geografiche messi a disposizione delle imprese per poter:

a) riconoscere la conoscenza posseduta dalle PMI, le modalità di gestione della stessa e valutare la coerenza delle ultime rispetto alle modalità competitive;

b) costruire mappe strategico-cognitive a livello di singole imprese, singoli settori e area complessiva;

c) sviluppare progetti comuni di innovazione orientati alla sostenibilità.

Al momento in cui si scrive l'ultima fase dell'attività 4.4, ovvero la costruzione di piani strategico-cognitivi per imprese "ideal-tipo" non è ancora cominciata, quindi i risultati ad essa connessi non potranno essere discussi. Si può comunque affermare che improntando lo sviluppo di piani strategici alla sostenibilità il progetto concorre al raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile in diversi modi:

- promuove la riduzione degli impatti ambientali dell'agire d'impresa nei settori coinvolti;

- presenta specifiche strategie di aumento della sostenibilità dei prodotti e dei processi;

- stimola l'adozione di tecnologie ambientali da parte delle imprese, ma anche il loro sviluppo e la produzione quando queste rappresentano un'opzione strategica rilevante;

- favorisce la nascita di strategie di settore e di cluster intersettoriali che fanno della sostenibilità il collante e l'elemento trainante dei processi di sviluppo.

Nei prossimi capitoli saranno presentati gli strumenti operativi attraverso i quali si sono state coinvolte le imprese e i risultati ottenuti dall'analisi dei dati e delle informazioni raccolte in sede di colloquio con le imprese stesse.

CAPITOLO III

STRUMENTI DI ANALISI

Nel precedente capitolo sono stati anticipati per completezza tutti i *work packages* svolti durante il Progetto Know Us.

Nel momento in cui si scrive è ancora in corso la costruzione dei cinque piani strategico cognitivi poiché la durata del progetto, diversamente da quanto previsto, è stata estesa fino a maggio 2014, quindi non sarà possibile presentare quest'ultima fase e l'elaborato nel prossimo capitolo si concluderà con la riproduzione delle mappe strategiche delle imprese più rappresentative delle *policy* per l'innovazione adottate nel progetto, ovvero le linee guida che in sostanza descrivono quanto meglio si potrebbe sintetizzare attraverso i suddetti piani strategico cognitivi.

In questo capitolo²³ invece si presenta specificatamente ciò che è stato svolto nelle attività tre e quattro, che rappresentano rispettivamente la fase di consolidamento e la successiva applicazione della metodologia (cuore pulsante dell'intero progetto).

²³ Quanto analizzato nel presente capitolo, salvo ove diversamente indicato, è frutto di dati, informazioni, documentazioni fornite dal Polo di Innovazione Strategica S.r.l., dalla Camera di Commercio di Venezia e di Udine.

La logica seguita nella costruzione di queste due attività è illustrata nella Figura 27, che racchiude tutti i passaggi svolti con le imprese, ovvero gli *step* in cui si sono sviluppati gli strumenti operativi con i quali è stato possibile raccogliere preziose informazioni sulle imprese invitate a partecipare gratuitamente al progetto.

Come già anticipato, il progetto ha visto la collaborazione di circa 400 imprese (120 Friulane, 120 Venete, 120 Slovene e 40 Emiliane). Complessivamente 50 di queste hanno potuto beneficiare di un'analisi personalizzata della strategia aziendale e successivamente solo 25 sono state accompagnate nello sviluppo di specifici percorsi di innovazione strategica a cura degli analisti qualificati e ricercatori partner del progetto.

Figura 28: Logica “ad imbuto” attraverso la quale si sono coinvolte le imprese

	Industries					Tot
	A	B	C	D	E	
n° of firms contacted	80	80	80	80	80	400
n° of strategic -knowledge reports	40	40	40	40	40	200
n° of strategic -knowledge coherence discussions	20	20	20	20	20	100
n° of strategic -knowledge maps	10	10	10	10	10	50
n° of strategic -knowledge plans	5	5	5	5	5	25
5 industry specific workshops	10	10	10	10	10	50
	20	20	20	20	20	100
1 general final conference	40	40	40	40	40	200
	80	80	80	80	80	400
	and other firms not previously involved					

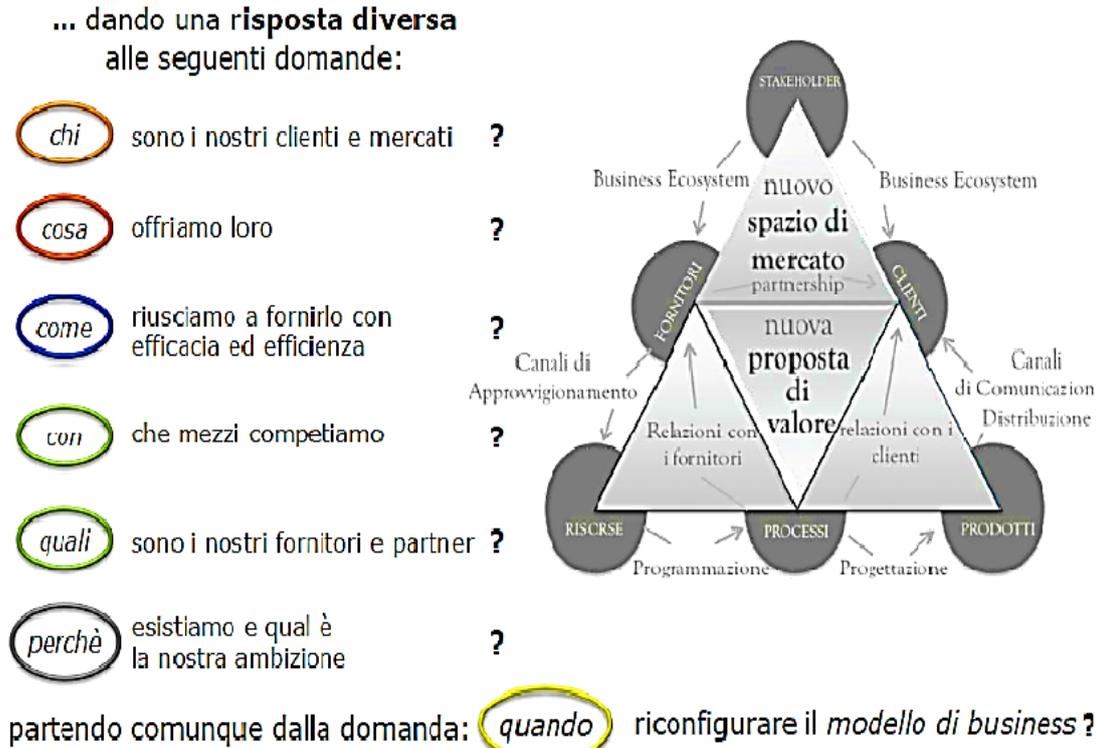
Fonte: *Proposta progettuale del Progetto Know Us*

3.1 I presupposti del metodo di indagine e formulazione del questionario preliminare

In un momento di forte recessione economica, parlare di crisi alle imprese diventa un modo per capire come e se hanno pensato di intervenire sulla propria struttura organizzativa. È impensabile che, in situazioni in cui domina la carenza di liquidità, la quale a sua volta porta ad una contrazione dei consumi, le aziende non siano costrette a rivedere le proprie strategie competitive.

La crisi economica, iniziata alla fine del 2008, ha imposto alle imprese di rivedere le proprie scelte e quindi a dare delle risposte diverse ai quesiti della Figura 29. Inoltre proprio quando un'azienda vive particolari momenti di tensione, non per forza causati da un'instabilità interna ma anche semplicemente condizionati dall'ambiente circostante, è più facile riflettere sul modo in cui si fa business ed è più semplice agire sul tema del cambiamento.

Figura 29: Quesiti fondamentali per la ridefinizione del modello di business



Fonte: Bagnoli, 2012

Come discusso nel primo capitolo, per riuscire ad essere maggiormente competitivi nei momenti di difficoltà è necessario intervenire sul proprio modello di business e quindi porsi nell'ottica di attuare un'innovazione strategica. Quest'ultima si concretizza in un'innovazione congiunta in tutti gli ambiti di cui si compone l'attività d'impresa, con l'obiettivo di ridurre i costi (e nel contempo aumentare i ricavi) e può generare sostanziali modifiche sia in termini di risorse, ma anche di relazioni con fornitori, clienti, stakeholder fino a costruire una nuova proposta di valore e di conseguenza un nuovo spazio di mercato.

Partendo da questo schema (Figura 29) le imprese sono state contattate dapprima via email, innanzitutto per informarle dell'iniziativa gratuita a loro dedicata e poi per invitarle a partecipare liberamente al progetto collegandosi alla pagina web²⁴ in cui potevano rispondere al questionario²⁵ preliminare.

Successivamente ciascuna impresa è stata contattata telefonicamente al fine di fornire loro maggiori informazioni e, in caso di eventuali dubbi, aiutarle nella compilazione del questionario. Quest'ultimo è stato realizzato nell'intento che le imprese potessero riconoscere e interrogarsi sui percorsi di innovazione già intrapresi.

Il questionario infatti è stato suddiviso in cinque sezioni:

- a- informazioni generali sull'impresa: che comprendono generalità, anno di fondazione, settore di appartenenza, controllo d'impresa, composizione top management, grandezze fondamentali del conto economico (ricavi di vendita nazionali ed estero, reddito operativo e reddito netto);
- b- livelli di performance: per esprimere un confronto rispetto ai principali competitor sui valori di sintesi del conto economico più rilevanti;
- c- livello di innovazione: per ottenere una classificazione in base al livello di innovazione (incrementale, radicale relativo e radicale assoluto) sull'inclinazione verso ogni tipologia d'innovazione, ovvero le innovazioni rivolte al mercato, al prodotto, ai processi gestionali operativi, ai processi di gestione della clientela, ai processi di sviluppo di nuovi prodotti e ai processi di regolazione sociale;

²⁴ La pagina è ancora visibile sul web: ipassessment.ip-smes.eu/limesurvey/index.php?sid=23298.

²⁵ Si veda allegato A.

d- stimoli all'innovazione: per capire quali variabili hanno influenzato le scelte strategiche;

e- fattori critici di successo: per riscontrare su quali caratteristiche dei prodotti/servizi è stata focalizzata l'attenzione dell'impresa.

Dalla seconda alla quinta sezione è stato richiesto di esprimere il proprio giudizio attraverso una semplice scala di Likert (da 1 a 5) indagando su ogni punto attraverso il confronto tra gli anni 2008 e 2011, ovvero quelli prima e dopo la crisi.

I dati raccolti sono così confluiti nella piattaforma web del progetto da cui poi sono stati estratti per arrivare ad un *report* di valutazione in base alle risposte ottenute.

3.2 Report di valutazione

Al termine della compilazione dei questionari gli analisti e i ricercatori partner del progetto hanno formulato uno strumento in grado di sintetizzare quanto dichiarato dalle imprese nel questionario.

Il report di valutazione è stato concentrato principalmente in un “cruscotto” (Figura 30) capace di identificare immediatamente la proposta di valore dell'impresa e attraverso il quale è stato possibile formulare delle ipotesi sulle intenzioni strategiche dell'impresa stessa.

Figura 30: Report di valutazione

MACRO SCELTE STRATEGICHE	PRODUTTIVITÀ		CRESCITA			
			Mercato		Prodotto	
FCS Fattori Critici di Successo	Eccellenza Operativa		Intimità con il cliente		Leadership di prodotto	
	Prezzo	Affidabilità	Ampiezza scelta	Servizi complementari	Qualità materiali	Novità
	Disponibilità	Accessibilità	Collaborazione	Customizzazione	Prestazioni	Qualità immateriali
PROCESSI	Processi gestionali operativi		Processi di gestione della clientela		Processi d'innovazione del prodotto	
COERENZA STRATEGICA			X ? ✓ ?			

Lo schema rappresentato nella Figura 30 riassume così le più rilevanti teorie sul tema della formulazione della strategia ed ha voluto riunirle in una logica di coerenza che va letta dall'alto verso il basso.

La prima parte riguarda le macro scelte strategiche di produttività e di crescita, da cui le imprese tradizionalmente partono per definire le proprie strategie competitive. Sono due visioni contrapposte in quanto a livello operativo la prima rappresenta la parte più razionale, mentre la seconda quella più creativa (Bagnoli,2012). Queste due strategie sono rispettivamente declinabili in quelle che Porter (1985) definisce come tipologie di vantaggio competitivo (*vantaggio di costo* e il *vantaggio di differenziazione*) in quanto da un lato la strategia della produttività mira a migliorare la struttura dei costi riducendo le spese dirette e indirette, invece dall'altro la strategia della crescita mira a migliorare la redditività attraverso il connubio tra prodotti/servizi offerti e segmenti di mercato.

In particolare, la strategia di crescita segue la matrice prodotto-mercato di Ansoff (1957:114) che permette di determinare quattro strade per incrementare il proprio business:

- penetrazione del mercato: proponendo prodotti esistenti in mercati già presidiati;
- sviluppo del mercato: proponendo prodotti esistenti in mercati non ancora presidiati;
- sviluppo del prodotto: proponendo prodotti nuovi in mercati già presidiati;
- diversificazione e sviluppo integrato: proponendo prodotti nuovi in mercati non ancora presidiati.

Detto ciò, è importante capire come sono stati estrapolate queste informazioni dal questionario per poi essere riportate nel report(nello specifico in questa valutazione si sta considerando la sezione A e C del questionario).

Per stabilire a quale delle due macro scelte strategiche fosse più indirizzata l'impresa si sono utilizzati i dati della sezione A. Per la strategia di produttività si è operato effettuando la differenza tra il reddito operativo e i ricavi di vendita, mentre per la strategia di crescita l'analisi è stata posta sull'andamento dei ricavi di vendita in Italia e all'estero negli anni 2008 e 2011.

Per approfondire all'interno della strategia di crescita se l'impresa fosse più rivolta al mercato o al prodotto si sono utilizzati i dati contenuti nella sezione C relativi all'intensità di innovazione a livello di mercato e di prodotto nell'anno 2011.

Continuando a seguire il “cruscotto” utilizzato (Figura 30) si è passati all’analisi dei fattori critici di successo utilizzando la teoria del *Value Disciplines* di Treacy e Wiersema (1993), nella quale gli autori definiscono tre macro strategie in cui si identifica la proposta di valore dell’impresa, puntando verso:

- l’eccellenza operativa: quando le imprese cercano di soddisfare i bisogni dei clienti con un’offerta a basso costo, quindi proponendo prodotti/servizi standardizzati e senza troppe pretese, facendo leva sul prezzo, sull’affidabilità, sulla disponibilità e sull’accessibilità;
- la leadership di prodotto: quando le imprese cercano di soddisfare i bisogni dei clienti attraverso dei prodotti/servizi sempre all’avanguardia, con caratteristiche particolari e *performance* elevate, facendo leva sulla novità, sulle prestazioni, sulle qualità materiali ed immateriali;
- l’intimità con il cliente: quando le imprese cercano di soddisfare i bisogni dei clienti con prodotti/servizi che rispondano a specifici requisiti, quindi con un’offerta fatta su misura, facendo leva sull’ampiezza e la varietà della scelta, sulla customizzazione, sui servizi complementari e sulla collaborazione (Bagnoli, 2012).

Seguendo l’andamento teorico strutturale del “cruscotto” utilizzato è possibile affermare che un approccio coerente con la strategia della produttività dovrebbe far emergere l’intenzione dell’impresa di perseguire un vantaggio di costo e che generalmente tale vantaggio impone il raggiungimento dell’eccellenza operativa (Figura 31). Questo approccio competitivo, per risultare perfettamente coerente, dovrebbe caratterizzarsi in un lavoro quotidiano teso al miglioramento dei processi gestionali operativi, agendo in termini di efficacia ed efficienza.

Figura 31: La coerenza nella strategia competitiva dell’eccellenza operativa

MACRO SCELTE STRATEGICHE	PRODUTTIVITÀ	CRESCITA			
		Mercato		Prodotto	
FCS	Eccellenza Operativa	Intimità con il cliente		Leadership di prodotto	
Fattori Critici di Successo	Prezzo Affidabilità	Ampiezza scelta	Servizi complementari	Qualità materiali	Novità
	Disponibilità Accessibilità	Collaborazione	Customizzazione	Prestazioni	Qualità immateriali
PROCESSI	Processi gestionali operativi	Processi di gestione della clientela		Processi d’innovazione del prodotto	

La stessa logica si può seguire anche quando si tratta di un approccio coerente alla strategia della crescita che invece dovrebbe far emergere l'intenzione dell'impresa di perseguire un vantaggio di differenziazione attraverso lo sviluppo dell'intimità con il cliente, nel caso in cui ci sia più inclinazione verso l'innovazione di mercato (Figura 32). L'approccio competitivo orientato allo sviluppo di intimità con il cliente in particolare si caratterizza per una marcata attenzione ai processi di gestione della clientela, ovvero su una forte interazione soprattutto con i clienti *target*.

Figura 32: La coerenza nella strategia competitiva dell'intimità con il cliente

MACRO SCELTE STRATEGICHE	PRODUTTIVITÀ		CRESCITA			
			Mercato		Prodotto	
FCS Fattori Critici di Successo	Eccellenza Operativa		Intimità con il cliente		Leadership di prodotto	
	Prezzo	Affidabilità	Ampiezza scelta	Servizi complementari	Qualità materiali	Novità
	Disponibilità	Accessibilità	Collaborazione	Customizzazione	Prestazioni	Qualità immateriali
PROCESSI	Processi gestionali operativi		Processi di gestione della clientela		Processi d'innovazione del prodotto	

Nel caso in cui si trattasse invece di un approccio coerente alla strategia della crescita che dovrebbe far emergere l'intenzione dell'impresa nel perseguire un vantaggio di differenziazione attraverso il perseguimento della leadership di prodotto, l'azienda sarà più inclinata verso l'innovazione di prodotto (Figura 33).

L'approccio competitivo orientato alla leadership di prodotto si caratterizza per una marcata attenzione ai processi di innovazione del prodotto stesso per migliorarne utilità, estetica o packaging dei prodotti già esistenti.

Figura 33: La coerenza nella strategia competitiva della leadership di prodotto

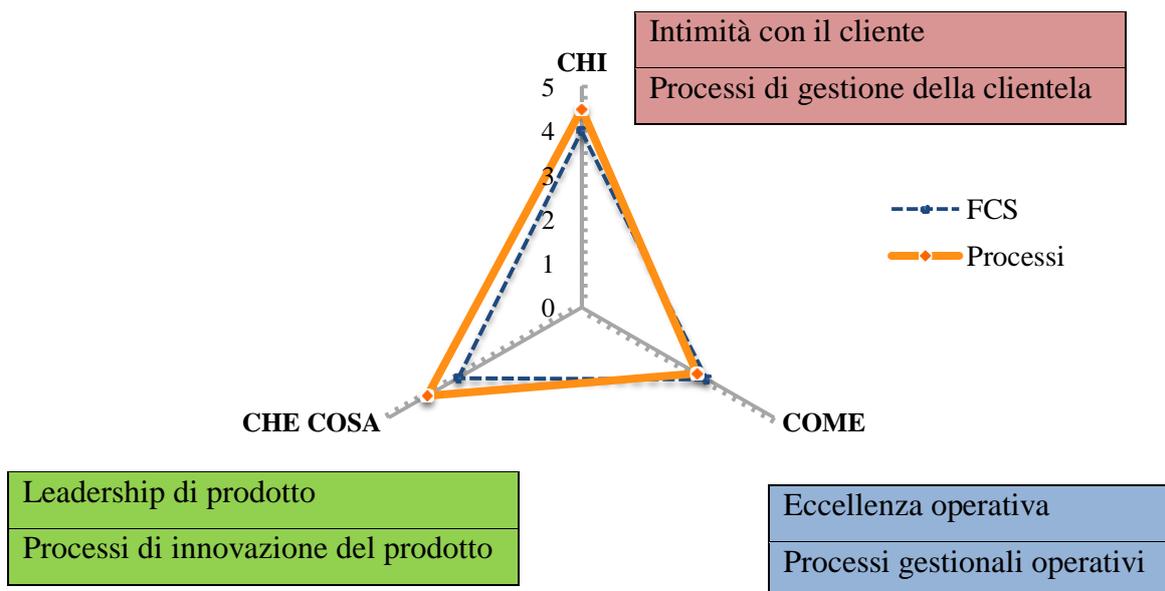
MACRO SCELTE STRATEGICHE	PRODUTTIVITÀ		CRESCITA			
			Mercato		Prodotto	
FCS Fattori Critici di Successo	Eccellenza Operativa		Intimità con il cliente		Leadership di prodotto	
	Prezzo	Affidabilità	Ampiezza scelta	Servizi complementari	Qualità materiali	Novità
	Disponibilità	Accessibilità	Collaborazione	Customizzazione	Prestazioni	Qualità immateriale
PROCESSI	Processi gestionali operativi		Processi di gestione della clientela		Processi d'innovazione del prodotto	

L'analisi dei processi (ultimo punto del "cruscotto" utilizzato) si è basata sui valori espressi nella sezione E del questionario, inerenti ai fattori critici di successo, e su quelli relativi ai processi della sezione C. Attraverso le preferenze attribuite dalle aziende in queste sessioni è stato possibile avanzare delle ipotesi sulla loro proposta di valore. Inoltre, utilizzando gradazioni di colori simili per valori simili, è stato possibile evidenziare quali incongruenze fossero nate a livello di coerenza strategica. Non è stato così raro trovare infatti delle aziende che, ad esempio, pur concentrandosi sulla strategia di produttività attribuivano valori molto elevati ai fattori critici di successo legati alla strategia di leadership di prodotto e viceversa.

In conclusione il report di valutazione ha portato ad un parallelismo con la teoria di Markides (1997) ponendo ognuna delle tre strategie competitive nello schema delle tre dimensioni individuate dall'autore e già analizzati nel paragrafo 1.4.1 del capitolo 1.

In particolare, la strategia competitiva dell'intimità con i clienti risponderebbe alla domanda *"a chi rivolgo la mia offerta?"*, la strategia della leadership di prodotto alla domanda *"che cosa produco?"* e quella dell'eccellenza operativa risponderebbe al *"come posso produrlo con efficacia ed efficienza?"*. La logica di questo schema è evidenziata nella Figura 34 dove si può notare che il peso attribuito ai fattori critici di successo, a cui l'azienda dà importanza per competere nel proprio settore (linea blu), dovrebbe seguire quello equivalente dato ai processi d'innovazione corrispondenti (linea arancione).

Figura 32: Coerenza strategica nelle tre dimensioni di Markides (1997)



Seguendo questo approccio, si è potuto ipotizzare se i fattori a cui sono stati attribuiti valori di maggiore importanza rispetto ad altri poi siano stati esaltati nei processi ad essi connessi, ovvero concentrando energie su altri processi e viceversa.

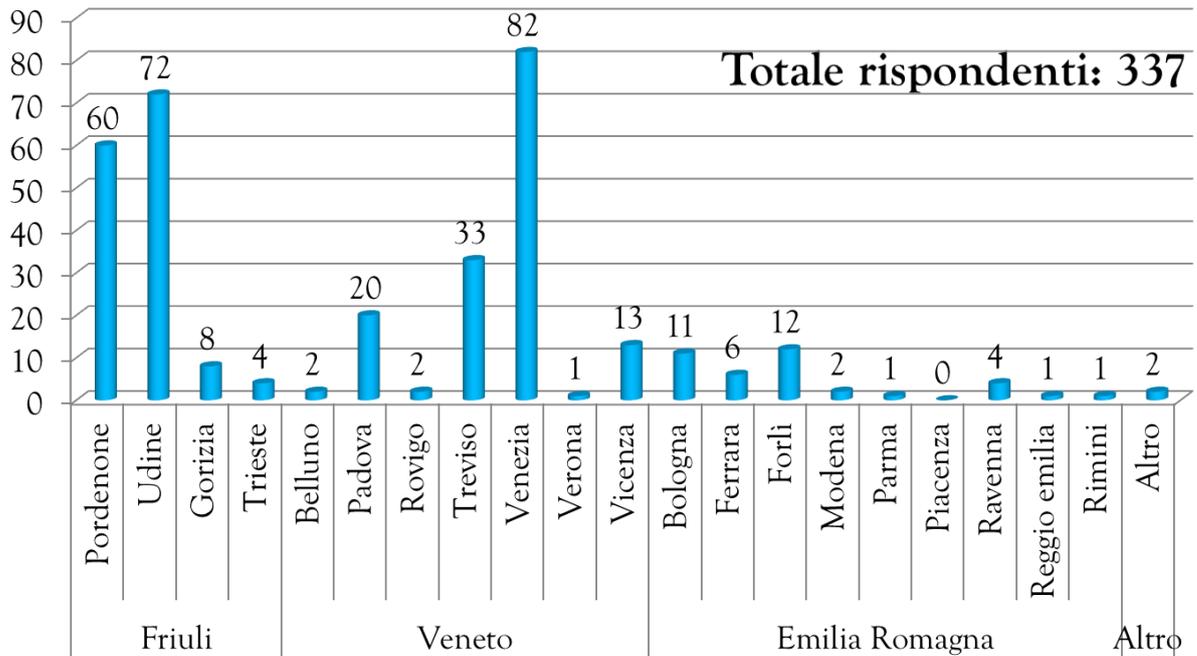
Nei casi in cui i valori attribuiti dalle aziende fossero stati su tutti e tre gli ambiti molto vicini invece, questo dimostrerebbe che all'interno dell'azienda sia già presente un'elevata propensione all'innovazione strategica, in quanto quest'ultima risponde ad una logica congiunta delle tre dimensioni del chi, come e che cosa.

3.3 Risultati del report di valutazione

Terminata la raccolta dei questionari l'Università di Udine ha condotto una prima analisi sui risultati emersi nei report di valutazione delle aziende italiane, ossia dalle imprese friulane, venete ed emiliane.

Le imprese italiane che hanno risposto al questionario sono rappresentate nel Grafico 1: 337 imprese suddivise in 144 del Friuli Venezia Giulia, 153 del Veneto e 38 dell'Emilia Romagna (più 2 provenienti da altre regioni che hanno voluto lo stesso partecipare al progetto).

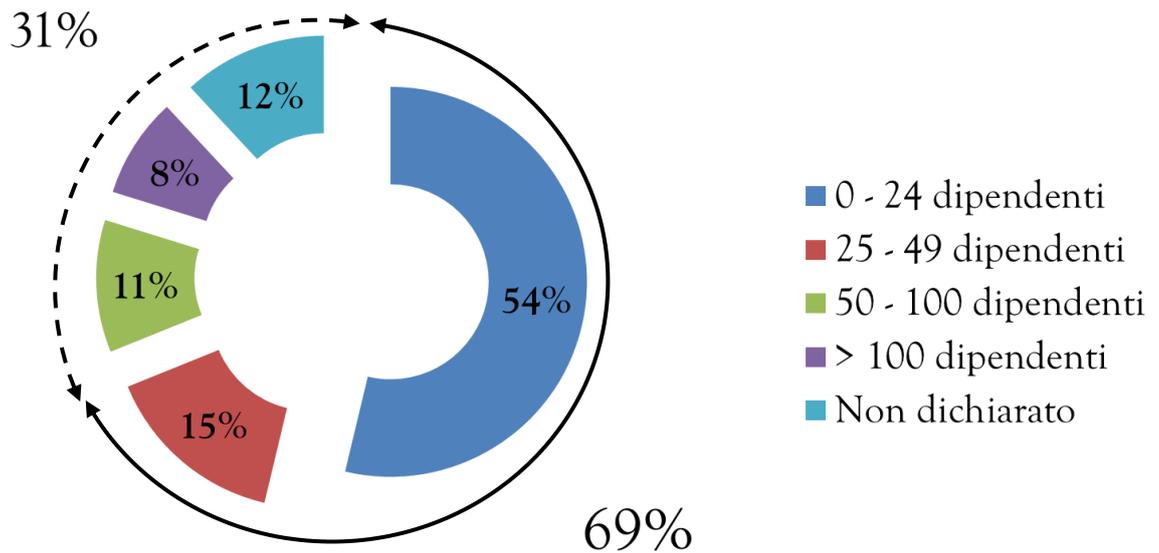
Grafico 1: Il campione di indagine per provincia



Di queste 337 imprese il 57 % è rappresentato da imprese appartenenti ai settori target del progetto, ossia 11% agricoltura, 9% turismo, 9% logistica e trasporti, 13% industria del legno e il 15% dell'edilizia. Il restante 43% incorpora aziende di altri settori che hanno voluto comunque offrire il proprio contributo perché interessate all'idea progettuale.

Un'ulteriore considerazione va fatta in termini di dimensioni, ovvero il 54% di queste aziende ha un totale dipendenti che va da 0 a 24 e un altro 15% invece comprende quelle con 25 - 49 dipendenti (Grafico 2). Questi numeri dimostrano quindi che ben il 69% delle aziende partecipanti sono di dimensioni molto piccole e quindi un campione d'indagine molto rappresentativo della realtà del triveneto.

Grafico 2: Il campione di indagine per dimensioni



Per ogni gruppo di aziende, appartenenti ai cinque settori maggiormente considerati nel progetto, è stata svolta un'analisi più dettagliata sui dati complessivi dei report di valutazione.

3.3.1 Risultati del report di valutazione: agricoltura

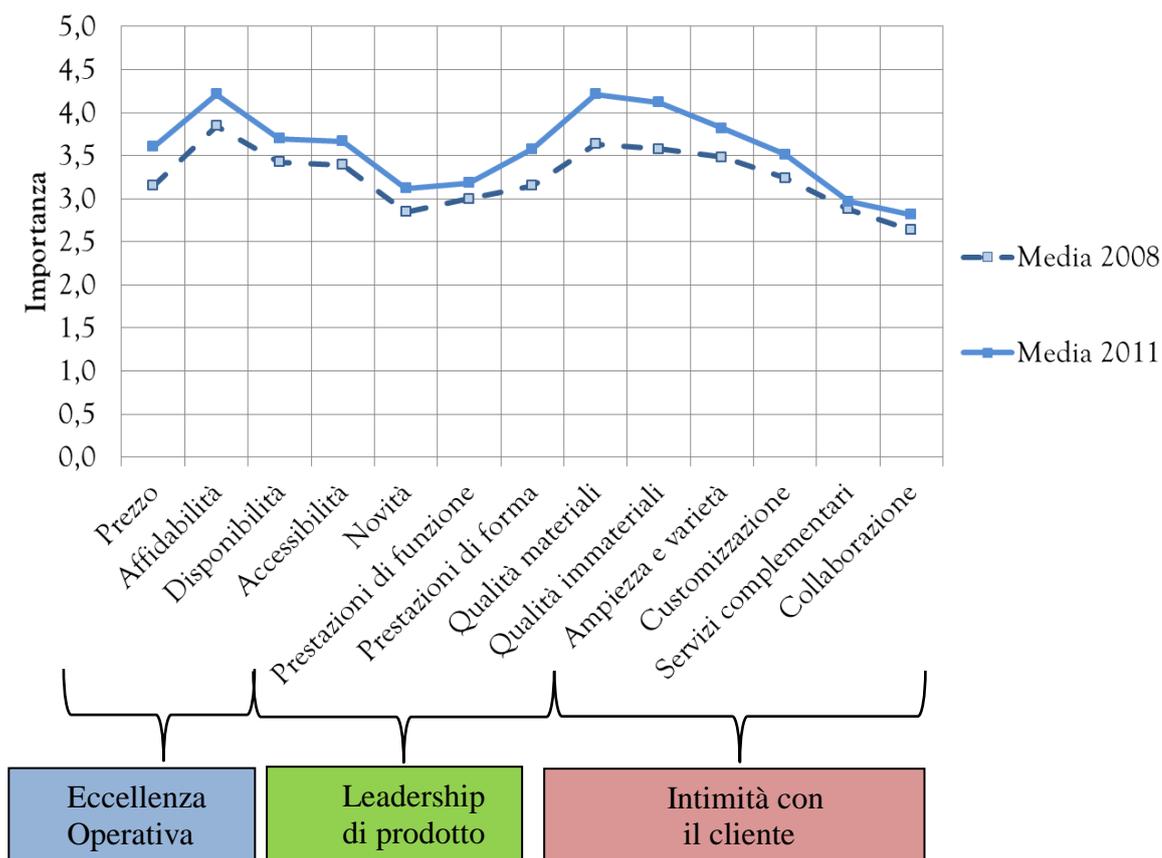
Il campione di indagine del settore agricoltura si è composto di 33 aziende²⁶ con un numero medio dipendenti nel 2011 pari a 18,08 persone e un fatturato medio nel 2011 pari a 3.421.079 €.

Tale imprese hanno riportato in media una variazione ricavi tra gli anni 2011-2008 di meno 586.742 € e una variazione dei ricavi estero dello stesso periodo di meno 523.917 €. I numeri quindi dimostrano che le imprese del settore, dopo la crisi, hanno subito delle perdite considerevoli che corrispondono a quasi il 15% del loro fatturato medio.

In termini di strategia competitiva invece è stato possibile fare un confronto sull'importanza attribuita ai fattori critici di successo tra il 2008 e il 2011 attraverso la curva del valore (Grafico 3).

²⁶ Le imprese coinvolte sono riportate nell'allegato B.

Grafico 3: Confronto 2008-2011: fattori critici di successi nel settore agricoltura



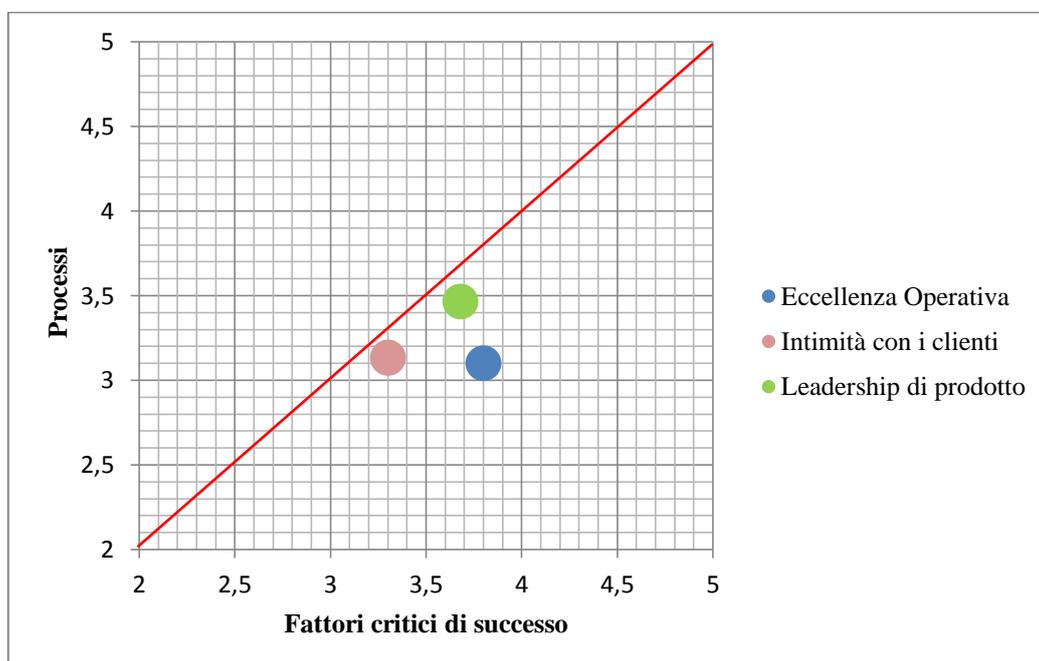
Dal Grafico 3 emerge che i fattori critici di successo con un'importanza maggiore di quattro sono stati l'affidabilità, sia in termini di servizio che di processi, e le qualità materiali ed immateriali, le materie prime sono infatti un aspetto fondamentale per le aziende agricole e queste qualità si legano anche a quelle immateriali, ad esempio a quelle legate al *brand*.

L'aspetto importante da considerare osservando la curva di valore è che l'andamento è pressappoco lo stesso, ovvero tutto risulta più importante nel 2011 (forse perché c'è stata una perdita in termini di profitti) ma la strategia perseguita negli anni non cambia.

La filosofia perseguita dalle aziende sembra essere quella di ritenere tutti gli aspetti più rilevanti nel 2011 perché la competizione si è fatta più intensa e quindi soddisfare questi requisiti diventa ancora più necessario, ma il peso relativo attribuito a questi fattori non è cambiato. Si può affermare che le imprese hanno mantenuto lo stesso modo di competere nel mercato negli anni a cavallo tra il 2008 e il 2011.

È stato possibile avanzare un'altra osservazione facendo la media dei valori attribuiti ai fattori critici di successo (asse delle x) e la media dei connessi processi di innovazione (asse delle y), mettendo così ulteriormente in relazione la sezione E e la sezione C del questionario. In questo caso si evidenzia infatti come la strategia competitiva basata sull'efficienza operativa è distante dalla diagonale che rappresenta la zona di coerenza (costruita intorno all'intersezione dei punti equivalenti), quindi si può affermare che le imprese in questo caso hanno attribuito molta rilevanza ai fattori critici di successo relativi alla strategia basata sull'eccellenza operativa (riduzione dei costi), ma tale enfasi non è stata accompagnata da un livello coerente di innovazione nei processi a cui si collega questa strategia (ossia all'innovazione dei processi gestionali operativi).

Grafico 4: Agricoltura: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi



3.3.2 Risultati report di valutazione: turismo

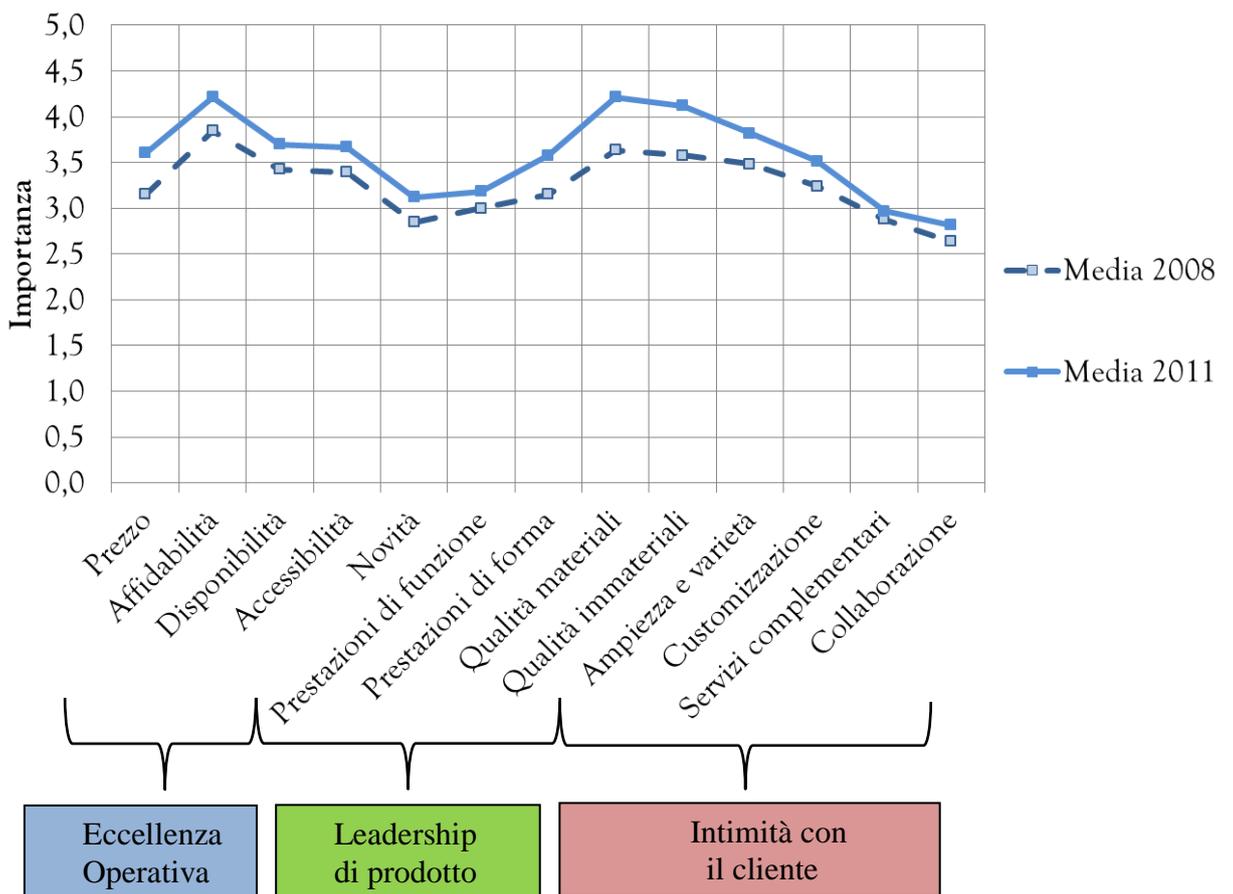
Il campione di indagine del settore turismo si è composto di 25 imprese²⁷ con un numero medio dipendenti nel 2011 pari a 28 persone e un fatturato medio nel 2011 di 3.444.347 €. A livello di ricavi si è riscontrata una variazione media positiva tra gli anni

²⁷ Le imprese coinvolte sono riportate nell'allegato B.

2011 e 2008, sia per i ricavi di vendita Italia che estero rispettivamente di più 244.436 € per i primi e più 368.877 € per i secondi.

La curva del valore dei fattori critici di successo delle imprese appartenenti a questo settore è rappresentata nel Grafico 5, dove si può notare che l'andamento è stato il medesimo tra il 2008 e il 2011. Anche in questo caso quindi si può affermare che le imprese, forse perché soddisfatte dai profitti, non hanno cambiato strategia nel corso degli anni considerati.

Grafico 5: Confronto 2008-2011: fattori critici di successo nel settore turismo

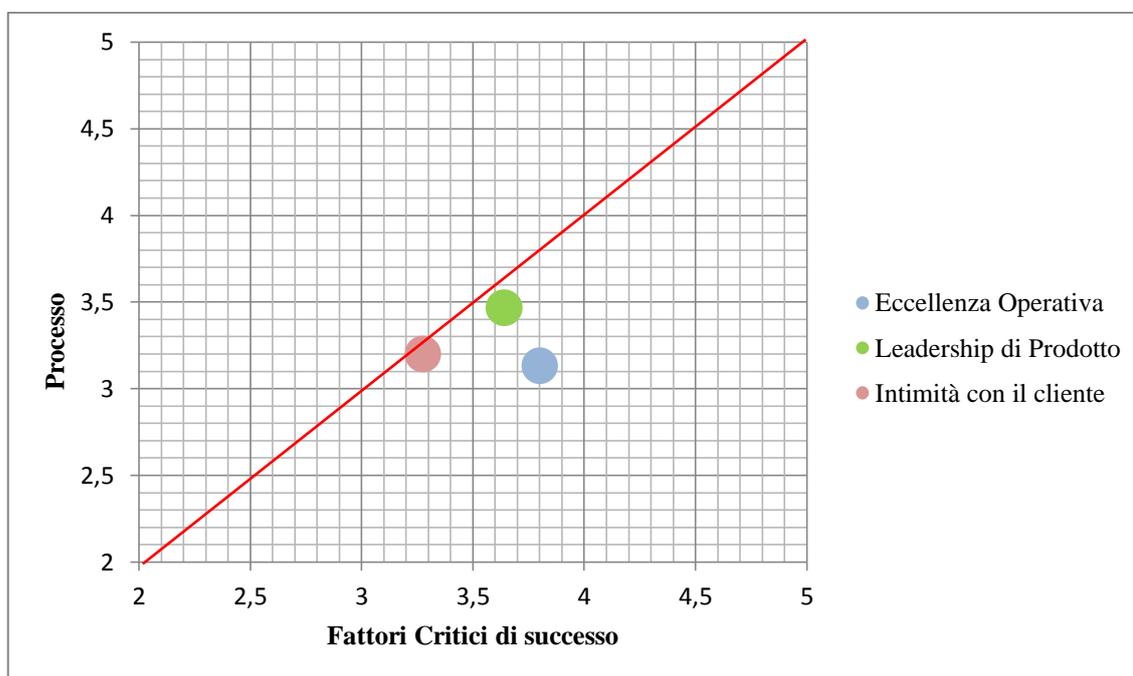


Dal Grafico 5 emerge che i fattori critici di successo sui quali l'impresa di questo settore ha investito di più sono, anche in questo caso, affidabilità, qualità materiali e qualità immateriali.

In termini di innovazione dei processi il confronto con i fattori critici di successo ha portato di nuovo una distonia in quanto i valori evidenziano uno sbilanciamento verso i

fattori critici di successo legati all'efficienza operativa, ma tali valori sono non accompagnati da un processo d'innovazione di prodotto in linea con l'efficienza operativa (Grafico 6).

Grafico 6: Turismo: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi



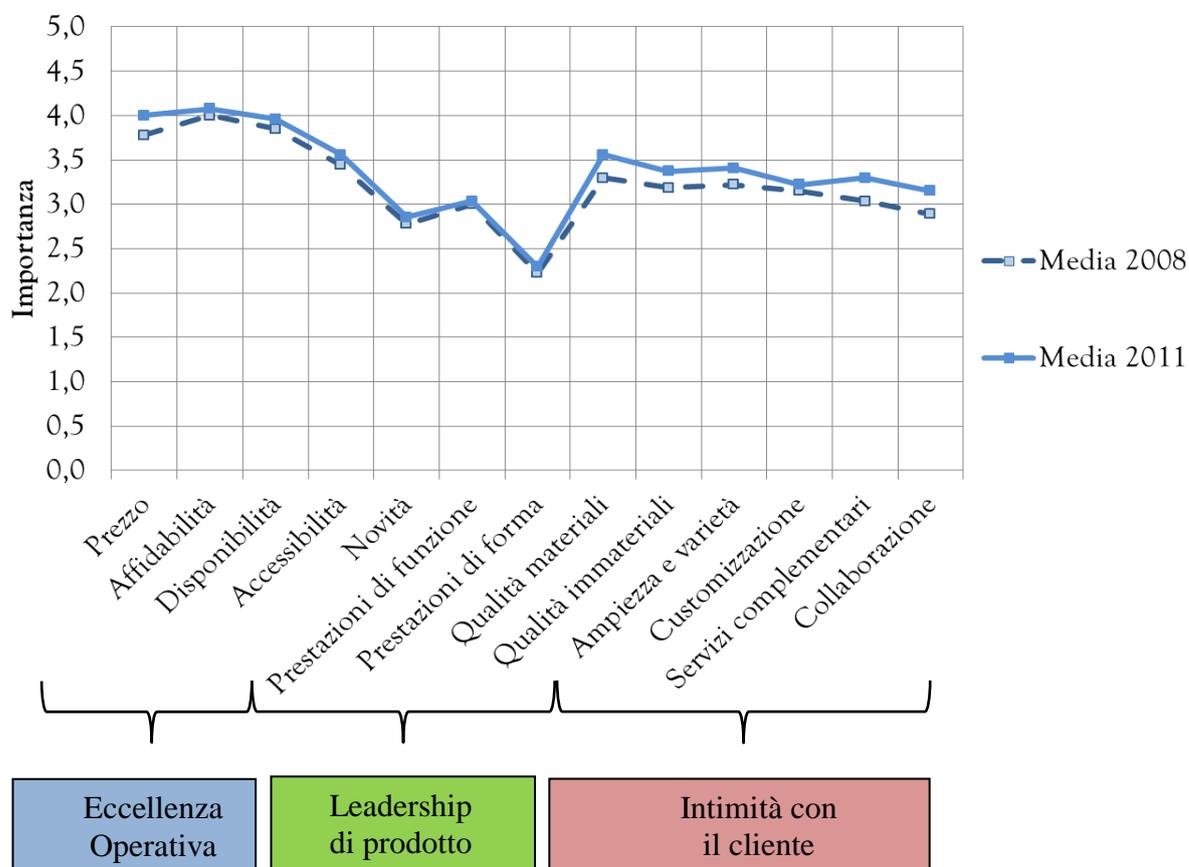
3.3.3 Risultati report di valutazione: logistica e trasporti

Il campione di indagine del settore logistica e trasporti si è composto di 32 imprese²⁸ con un numero medio dipendenti nel 2011 pari a 45,91 persone e un fatturato medio nel 2011 di 10.498.931 €. La variazione media di ricavi Italia registrata tra il periodo 2011 e 2008 risulta essere positiva (+36.950 €), invece la variazione media di ricavi estero nello stesso periodo risulta negativa (-81.094 €).

La curva di valore (Grafico 7), costruita in base all'importanza assegnata dalle aziende ai fattori critici di successo, dimostra che tra il 2008 e il 2011 non ci sono state sostanziali modifiche. Si può affermare quindi che le imprese, sebbene in un momento di scarsi profitti, non hanno cambiato il loro modo di operare all'interno del mercato. In questo settore emergono come elementi di maggiore importanza il prezzo, l'affidabilità e la disponibilità.

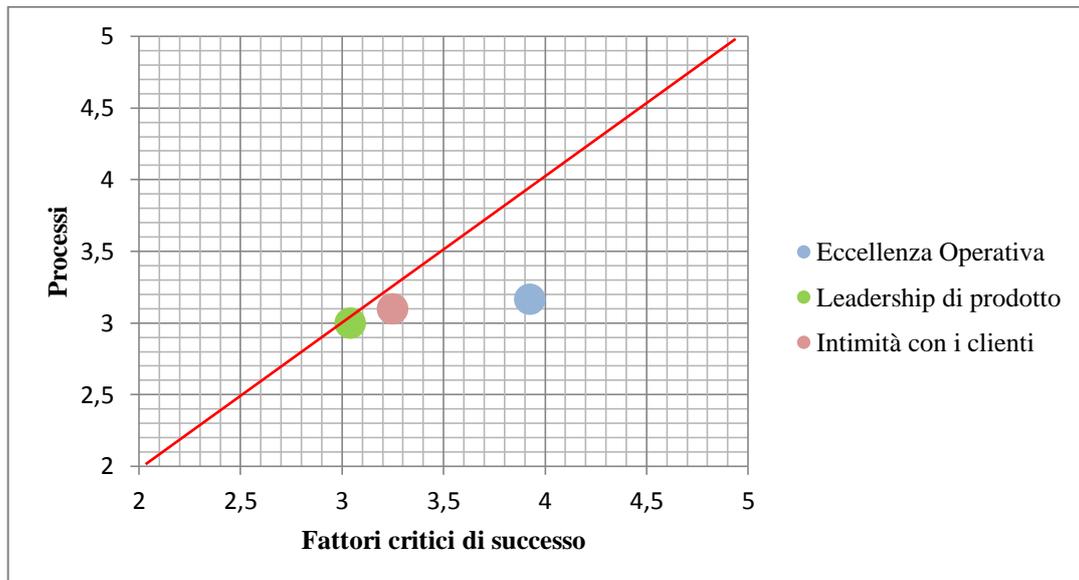
²⁸ Le imprese coinvolte sono riportate nell'allegato B.

Grafico 7: Confronto 2008-2011: fattori critici di successo nel settore logistica



Anche in questo caso il confronto tra il peso attribuito ai fattori critici di successo e ai valori dei processi d'innovazione corrispondenti ha registrato ancora una situazione di squilibrio in merito alla strategia basata sull'eccellenza operativa (Grafico 8).

Grafico 8: Logistica: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi



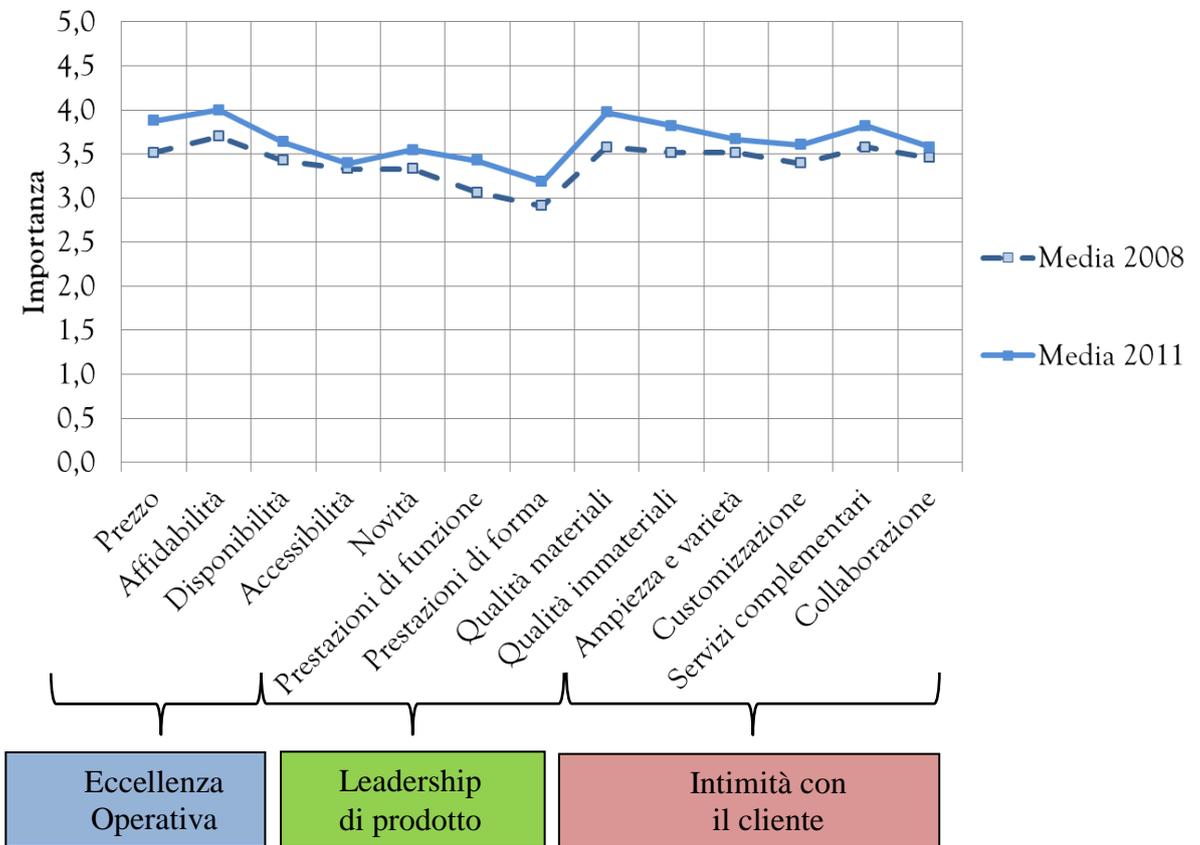
3.3.4 Risultati report di valutazione: legno-arredo

Il campione di indagine del settore legno-arredo si è composto di 38 imprese²⁹ con un numero medio dipendenti nel 2011 di 37 persone e un fatturato medio nel 2011 di 14.152.170 €. La variazione media di ricavi registrata tra gli anni 2011 e 2008 è negativa sia per i ricavi Italia (- 1.545.965 €), che per i ricavi estero (- 2.054.570 €). Il settore quindi in questo caso ha riportato delle consistenti perdite, pari ad oltre il 10% del fatturato medio.

La curva dei valori relativa ai fattori critici di successo anche in questo caso presenta un andamento molto simile tra i due periodi presi in considerazione, quindi le imprese non hanno cambiato strategia nonostante i livelli di perdita molto elevati. I fattori di maggiore importanza risultano essere quelli legati all'affidabilità e alla qualità dei materiali (Grafico 9).

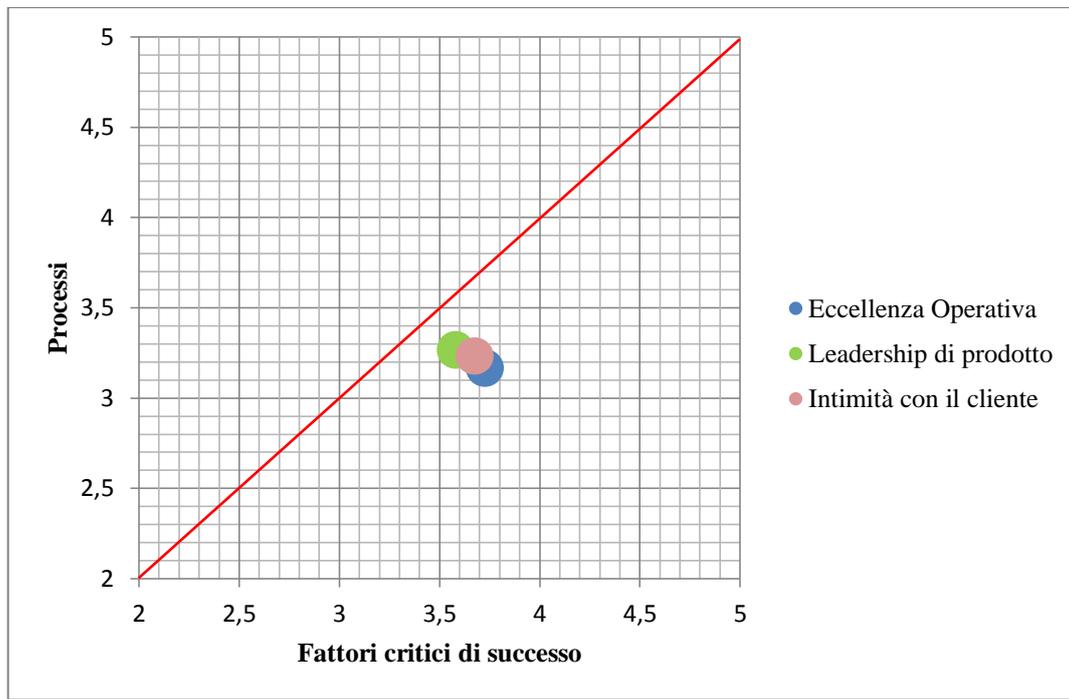
²⁹ Le imprese coinvolte sono riportate nell'allegato B.

Grafico 9: Confronto 2008-2011 fattori critici di successo nel settore legno-arredo



In base al confronto tra fattori critici di successo e i connessi processi di innovazione si evidenzia un disallineamento per tutte le strategie competitive, ovvero le imprese dell'industria del legno reputano tutti i fattori molto più importanti di quanto poi investono nei processi di innovazione (Grafico 10).

Grafico 10: Legno-arredo: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi



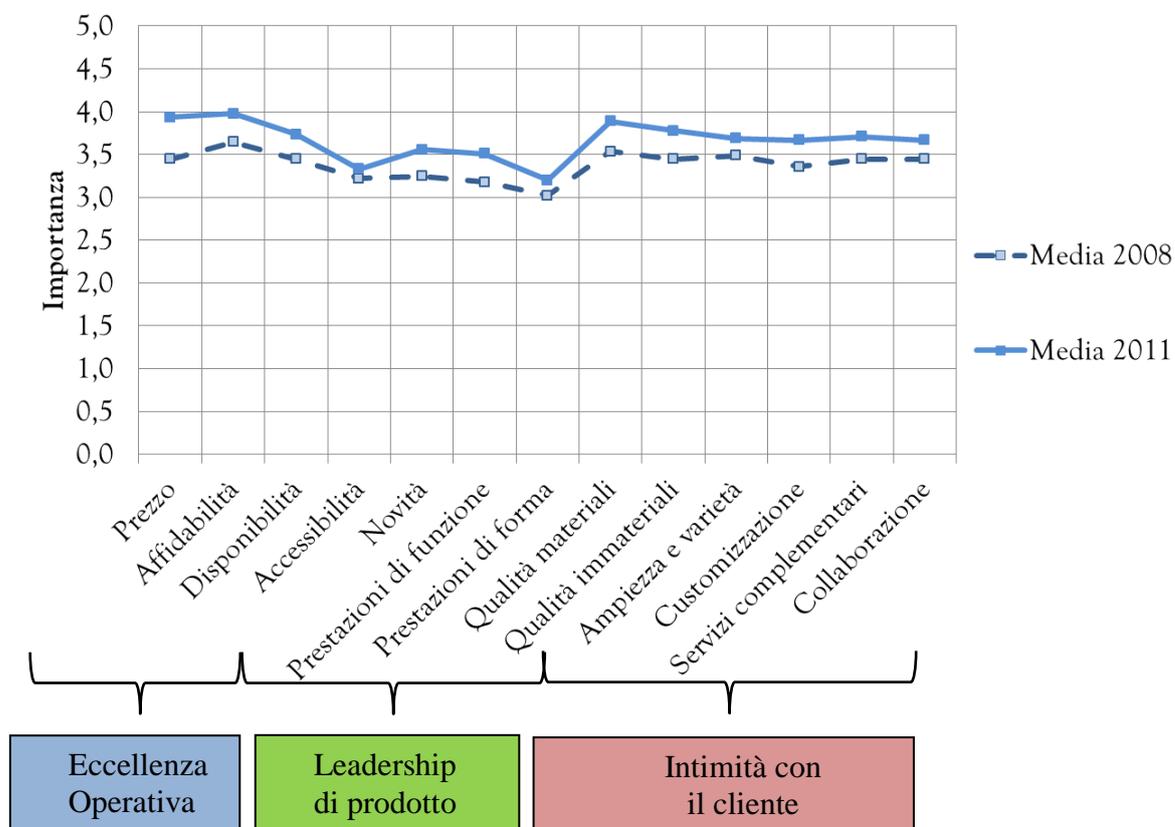
3.3.5 Risultati report di valutazione: edilizia

Il campione d'indagine per il settore edilizia si è composto di 46 imprese³⁰ con un numero medio dipendenti di 34,86 persone e un fatturato medio di 12.299.494 € nel 2011. Si è registrata una variazione media dei ricavi tra il 2011 e il 2008 negativa pari a meno 2.739.105 € per i ricavi Italia e meno 311.775 € anche per i ricavi estero. Il settore nel territorio nazionale ha perso quasi il 20% del fatturato annuo.

La curva di valore dei fattori critici di successo non dimostra particolari differenze tra i due periodi considerati e questo avvalorava ancora una volta la statistica che vede la maggior parte delle imprese “giocare in difesa” piuttosto che proporre strategie nuove per superare i momenti di difficoltà. Purtroppo le imprese rimangono ancorate a vecchie politiche di intervento, ovvero preferiscono competere ancora una volta sul prezzo, sull'affidabilità e sulla qualità dei materiali (Grafico 11).

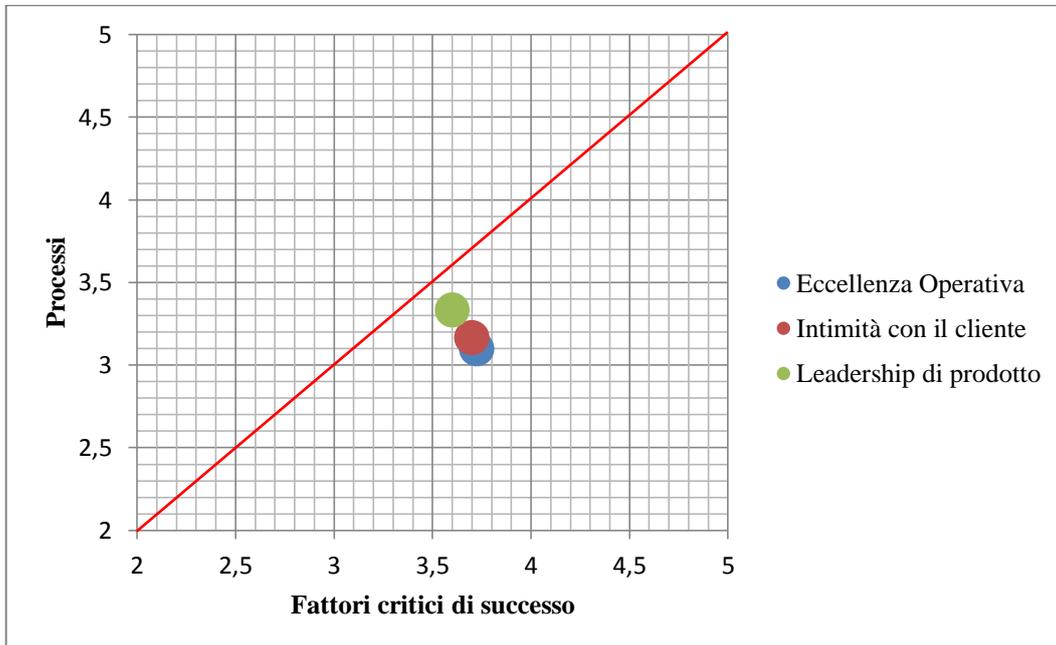
³⁰ Le imprese coinvolte sono riportate nell'allegato B.

Grafico 11: Confronto 2008-2011 fattori critici di successo nel settore edilizia



Il confronto fra fattori critici di successo e i processi di innovazione anche in questo caso presenta un disallineamento al di sotto della diagonale (Grafico 12).

Grafico 12 : Edilizia: Fattori critici di successo Vs. innovazione attuata a livello di processi



3.4 Valutazioni sui risultati ottenuti

I risultati ottenuti si possono riassumere in tre punti importanti:

a - sebbene le aziende partecipanti al progetto siano piccole in termini di dimensioni, i numeri permettono di affermare che si tratta di un campione di aziende strutturate, ossia imprese che dovrebbero investire nell'innovazione nel lungo periodo. In tutti i casi invece c'è disallineamento tra ciò che viene considerato maggiormente importante e quanto viene investito nei processi di innovazione complementari. Sicuramente all'interno delle imprese oggi si vivono forti discrasie che non permettono di implementare processi nuovi pur riconoscendoli;

b - la strategia basata sull'eccellenza operativa in maniera trasversale in tutti i settori è quella maggiormente valorizzata, in riferimento ai fattori critici di successo. Questo avviene perché intervenire per recuperare produttività è la scelta più facile per le aziende che preferiscono competere riducendo i costi e facendo leva sul prezzo in una logica di breve periodo;

c – la curva del valore dei fattori critici di successo del 2011, in tutti i settori, è più elevata rispetto a quella del 2008 ma mantiene lo stesso andamento. Questo dunque dimostra che sebbene le imprese riconoscano che la competizione sia maggiore e quindi tutti gli elementi siano da considerare più importanti, non cambiano la propria strategia anche se le circostanze esterne lo imporrebbero e preferiscono fare quello che avrebbero fatto anche in una situazione pre-crisi (nonostante sappiano che mantenendo la stessa strategia questa sarà meno performante).

Tutto ciò purtroppo è la testimonianza della diffusa incapacità delle PMI di introdurre un sistema di innovazione che permetta loro non solo di fare innovazione di prodotto o di processo ma che abbia una valenza generale su tutti gli elementi del modello di business.

Quanto detto vale per la maggior parte delle aziende coinvolte nel progetto ma nel prossimo capitolo si approfondiranno invece dei casi in cui si potrebbe o è stato già introdotto un sistema di innovazione all'interno dell'impresa attraverso la definizione di specifiche *policy* competitive.

CAPITOLO IV

CASI AZIENDALI

Al Progetto Know Us hanno partecipato numerose aziende con business interessanti che inoltre hanno dimostrato una certa apertura al tema della strategia aziendale e ancora di più a quello dell'innovazione. Alcune di loro inoltre presentano già una propensione ad intraprendere percorsi di innovazione poiché hanno identificato nel proprio *business* una o più *policy* in grado di portare nuove valenze alla loro offerta e quindi ad essere più competitivi sul mercato.

La penultima fase del progetto è stata quella della mappatura della visione aziendale³¹. Dopo il report di valutazione consegnato a tutte le imprese partecipanti, è stato possibile fare un ulteriore passaggio per poter razionalizzare insieme all'imprenditore le coerenze/incoerenze emerse con 50 aziende.

³¹ Quanto analizzato nel presente capitolo, salvo ove diversamente indicato, è frutto di dati, informazioni, documentazioni fornite dal Polo di Innovazione Strategica S.r.l., dalla Camera di Commercio di Venezia e di Udine.

Riprendendo la logica di azione nel progetto (Figura 35) per il Veneto sono state analizzate e discusse con gli imprenditori quindici mappe strategiche (lo stesso identico percorso è stato seguito dalla regione Friuli Venezia Giulia e dagli altri partner del progetto).

Figura 35 : Passi fatti durante il progetto

	Legno Arredo	Turismo	Edilizia	Logistica Trasporti	Agricoltura	TOT VENETO	TOT PROGETTO
Questionari compilati	80	80	80	80	80	120	400
Report spediti	40	40	40	40	40	120	200
Report discussi	20	20	20	20	20	30	100
Mappe strategiche	10	10	10	10	10	15	50
Piani strategici	5	5	5	5	5	5	25

Considerata la definizione data in precedenza, nel primo capitolo, il processo strategico rappresenta il modo in cui la strategia emerge e riguarda il come, chi e che cosa della strategia. Per arrivare a definire queste tre dimensioni è stata utilizzata la metodologia pensata nel terzo *work package* del progetto, ovvero la mappatura della visione aziendale. Questa metodologia deriva da un problema fondamentale dato dal fatto che spesso i problemi delle imprese nascono in quanto operano in un contesto caratterizzato da una limitata condivisione interna e prevedibilità esterna. Questo aspetto le porta ad agire senza una *vision* condivisa e ciò rende impossibile il monitoraggio quotidiano del raggiungimento dei propri obiettivi e il conseguente adattamento nel caso in cui si presenti uno scostamento significativo da essi. Grazie all'utilizzo di questa metodologia di ricerca si ha il privilegio di avere a disposizione uno strumento per far progredire continuamente la ricerca e le scelte strategiche che quindi risponderanno sempre al meglio alle esigenze aziendali, in un contesto caratterizzato da veloci mutamenti e stravolgimenti come quello attuale.

Per arrivare alla formulazione della mappa strategica delle imprese partecipanti è stata condotta un'intervista nel giorno in cui sono stati discussi i report. Le informazioni rilevate attraverso l'intervista sono state riorganizzate e razionalizzate in uno schema di rappresentazione del modello di business, evidenziando le principali criticità emerse e

alcuni possibili spunti di riflessione da cui partire per avviare un processo di cambiamento.

In questo capitolo si presenteranno quattro casi di imprese partecipanti al progetto da cui, studiando la mappa strategica del loro modello di business, è stato possibile riscontrare un possibile allineamento con le *policy* per l'innovazione in grado di introdurre in un sistema volto all'innovazione e allo sviluppo congiunto di tutti gli elementi che compongono il modello di business dell'impresa.

4.1 Il caso aziendale: Home Cucine S.r.l.

Nel 1988 tre soci fondano l'azienda con sede a Revine Lago (TV), dopo pochi anni uno dei soci, Agostino Mirsajev, ha acquisito la proprietà e nel 1993, si trasferiscono nell'attuale sede a Cison di Valmarino (TV) inizialmente con un'area coperta di 9500 mq e verde pari a 13000 mq.

Tra il 1999 e il 2002 l'azienda acquisisce le prime certificazioni di prodotto, ISO 9002, ISO 9001/00 e tra il 2003 e il 2004 arrivano i primi riconoscimenti con il Premio Qualità Italia (mod. EFQM³²). Home Cucine risulta al primo posto nella provincia di Treviso e in tutta la Regione del Veneto e nel 2005 riceve il Premio Qualità Italia nazionale.

Dal 2006 in poi ha avuto inizio il processo di innovazione tecnologica all'interno dell'impresa in quanto la passione del titolare per le tecnologie informatiche ha permesso di introdurre delle soluzioni volte al miglioramento del servizio clienti almeno qualche anno prima rispetto ai competitor, come ad esempio l'invio delle fatture ai clienti via email, l'avviso delle consegne tramite sms, l'area rivenditori dedicata sul sito internet dell'azienda³³, l'introduzione della Balanced Scorecard (BSC) per misurare le performance, l'utilizzo di monitor e *barcode* nel reparto produttivo per assicurare un migliore controllo del prodotto e infine la spunta allo scarico delle consegne con il palmare. Tutti questi elementi uniti ad investimenti su macchinari più moderni ha sicuramente contribuito a valorizzare i loro prodotti.

Dal 2010 ad oggi le cose fondamentali realizzate, oltre ad un'ulteriore crescita dimensionale dello stabilimento produttivo arrivata a 30000 mq, l'applicazione del

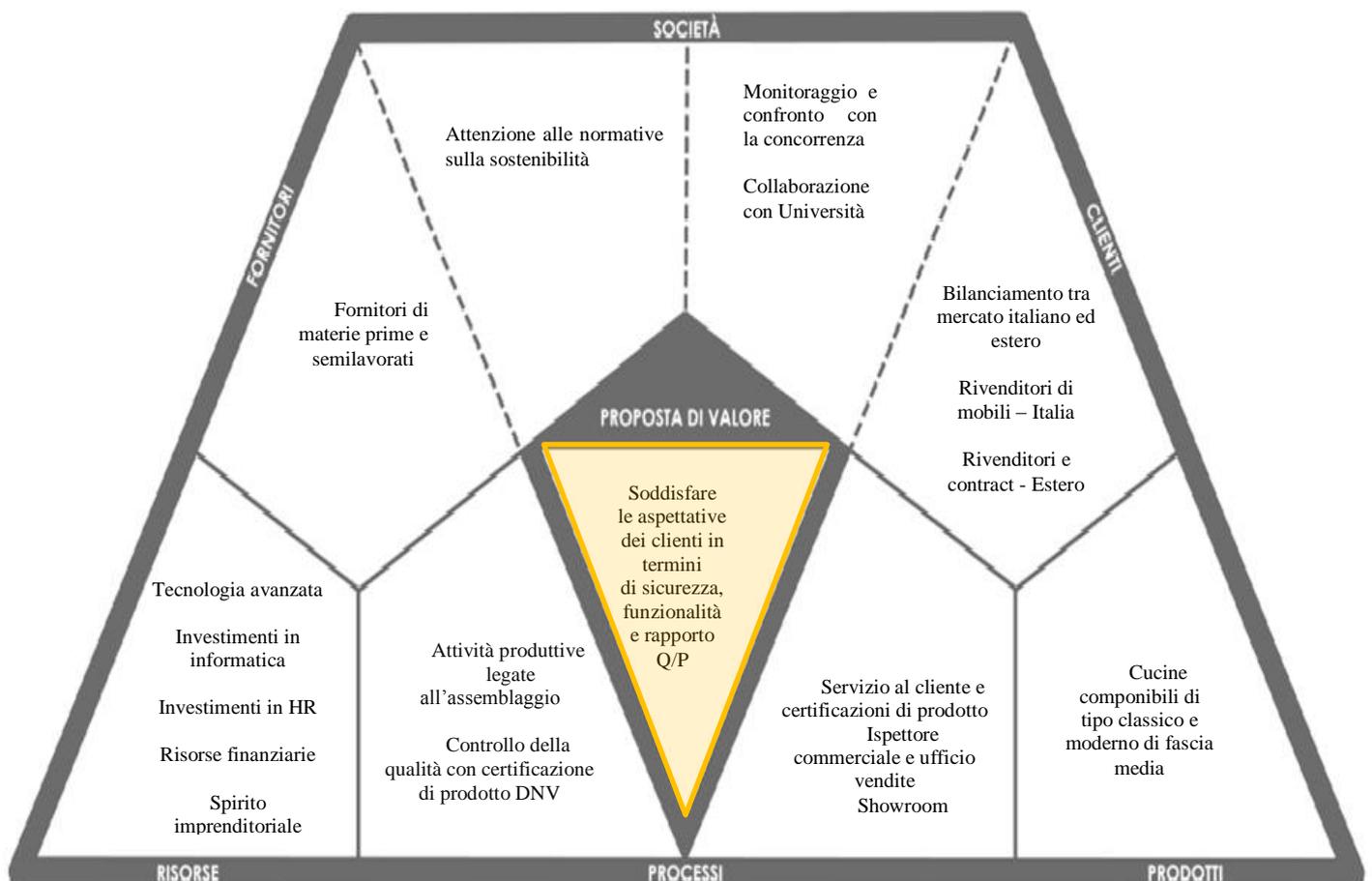
³² Acronimo di *European Foundation for Quality Management*.

³³ Website: www.homecucine.it

codice del consumo, l'acquisizione della certificazione ambientale ISO 14001 per fornire ulteriori garanzie ai clienti e l'aver raggiunto interessanti *contract* all'estero, sono rappresentate dal fatto che questa azienda si distingue per l'attivazione di svariate collaborazioni con il mondo della formazione tanto da diventare un *case history* nel 2010 nel libro *"Balanced scorecard per le PMI"* edito da Mc-Graw Hill, nel 2011 nel libro *"Performance Measurement with the Balanced Scorecard"* edito da Springer e nel 2012 nella rivista inglese *"Total Quality Management & Business Excellence"*, articolo *"From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME"*. Tutto questo quindi dimostra come l'azienda sia evoluta sfruttando il progresso tecnologico per soddisfare i clienti e migliorare l'eccellenza operativa.

La mappa strategica dell'impresa (Figura 36) riunisce tutti questi aspetti appena descritti, che ora saranno analizzati singolarmente come pezzi del modello di business di Home Cucine.

Figura 36: Mappatura del modello di business di Home Cucine S.r.l



Per quanto riguarda l'area dei clienti c'è un bilanciamento tra mercato italiano ed estero, poiché il mercato nazionale rappresenta circa il 50/60% del fatturato dell'impresa, mentre il mercato estero (Francia, Svizzera, Ucraina, Russia, Medio oriente, Africa) rappresenta la restante percentuale del fatturato. L'azienda lavora su commessa e distribuisce i suoi prodotti tramite rivenditori specializzati di mobili in tutta Italia, ma principalmente al Nord, che a loro volta si avvalgono di agenti per la distribuzione. Per l'estero l'impresa è sviluppata presidiando il segmento del *contract*.

Dal lato del prodotto il core business dell'impresa è costituito dalla produzione di cucine di tipo classico e moderno di fascia media, caratterizzate da un buon rapporto qualità prezzo.

In merito ai processi interni le attività dell'impresa consistono prevalentemente nell'assemblaggio delle parti che compongono il prodotto finale e da quanto affermato in sede d'intervista la capacità produttiva dell'impresa non è saturata. Home Cucine comunque si distingue per una forte attenzione al controllo della qualità aderendo alla certificazione di prodotto DNV (selezione dei materiali, valutazione dei fornitori, controlli in fabbrica, test meccanici sui mobili finiti, analisi dei reclami e degli scarti di produzione).

Sui processi esterni si evidenzia che l'impresa ha sviluppato una serie di servizi informatici pre e post vendita finalizzati alla fidelizzazione del cliente e che le certificazioni del prodotto sono inoltre l'elemento principe della comunicazione e della vendita.

L'impresa gestisce i clienti attraverso il responsabile delle vendite che cura la fasce di mercato suddividendole per fatturato ma non risulta particolarmente sviluppata l'area di marketing e comunicazione. Inoltre, presso la sede dell'impresa da poco è stata inaugurata un'area dedicata all'esposizione dei prodotti finiti con uno spazio riservato alle dimostrazioni delle cucine in funzione.

Per quanto riguarda le risorse l'impresa si avvale di una tecnologia avanzata in quanto in fabbrica ci si avvale di strumenti evoluti, come ad esempio i monitor, che danno informazioni dettagliate sul prodotto e sul processo produttivo. Si tratta di un'impresa tradizionalmente caratterizzata dalla costante introduzione di soluzioni informatiche avanzate, mentre gli investimenti nelle risorse umane non seguono lo stesso slancio in quanto sono risultano sbilanciati in termini dimensionali verso l'area

produttiva (13 impiegati e 33 operai). Al momento dell'intervista non si sono rilevate problematiche dal punto di vista finanziario. Inoltre l'impresa è costantemente alla ricerca di nuovi progetti e in continua evoluzione.

Home cucine si avvale di fornitori di materie prime e semilavorati e, dato l'elevato costo, viene effettuata una continua ricerca di fornitori capaci di assicurare un prezzo competitivo per i materiali utilizzati (ante, pannelli di legno, ferramenta). Esistono comunque anche dei fornitori consolidati con i quali si intrattengono relazioni periodiche anche per l'acquisizione di novità tecniche.

Dal lato della società l'impresa dichiara di aver recentemente collaborato con l'Università di Padova per lo sviluppo della BSC come sistema di misurazione delle prestazioni. Inoltre l'azienda si caratterizza per una qualità totale che include l'attenzione alle tematiche della sostenibilità ambientale e guarda ai concorrenti dell'impresa come validi *benchmark* per l'ideazione e lo sviluppo di nuovi prodotti.

La proposta di valore dell'impresa è quella di “produrre mobili da cucina per uso domestico che soddisfino le aspettative dei clienti in termini di sicurezza, funzionalità e rapporto qualità/prezzo” (Biazzo e Garengo, 2010: 105).

Un primo riscontro che si può dare è proprio basato sulla proposta di valore in quanto spesso fa riferimento a specifiche qualità del prodotto e questo è quello che più diffusamente capita nelle PMI, poiché le imprese identificano la propria proposta di valore con gli aspetti funzionali dei prodotti, determinando una scarsa valorizzazione dello loro storia e anche della cultura del territorio che li caratterizza.

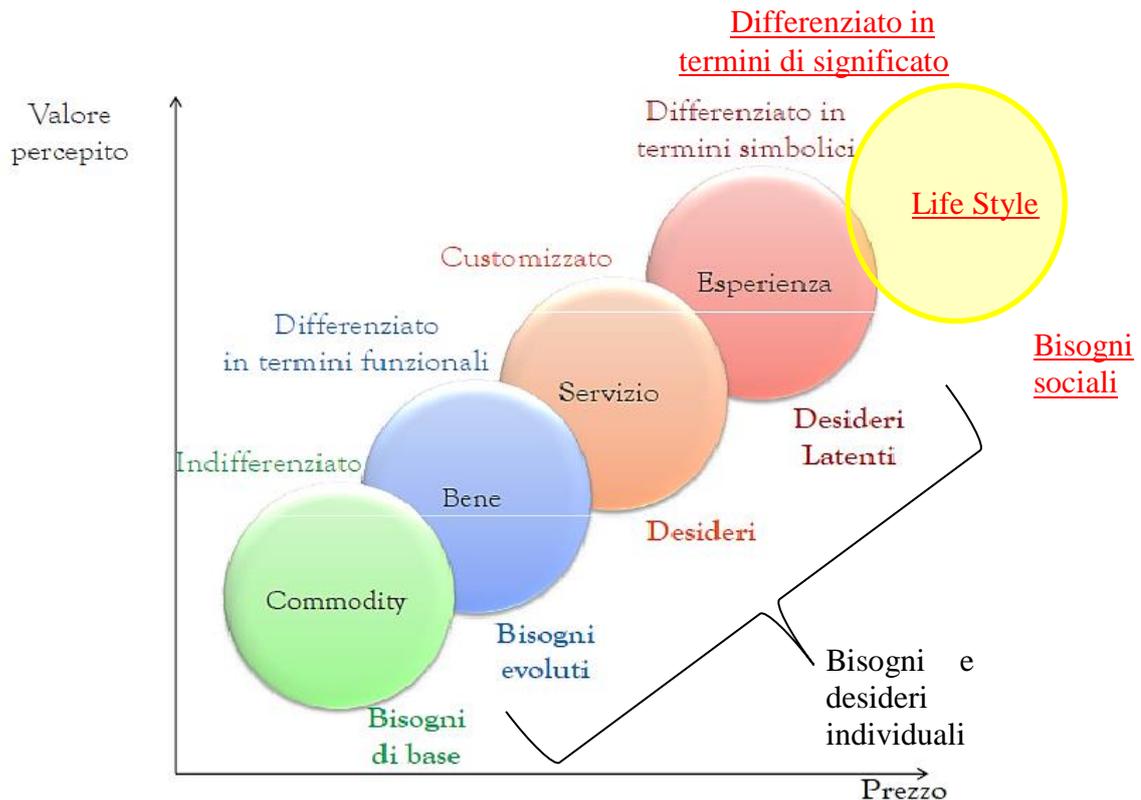
Un secondo elemento di riflessione è rappresentato invece dal fatto che c'è uno squilibrio sulla prospettiva interna con un focus molto marcato sulla sicurezza del prodotto e sulle sue caratteristiche tecniche. Poco viene realizzato sui processi di comunicazione e di distribuzione, mentre se l'azienda vuole ottenere la leadership di prodotto sicuramente non potrà ottenerla tramite il riconoscimento della convenienza in termini di qualità/prezzo e dovrà piuttosto intervenire attribuendo al prodotto un nuovo *significato*.

Per riuscire a introdurre aspetti emozionali in un settore tradizionalmente caratterizzato da tecnologia, precisione e affidabilità e quindi ottenere un bilanciamento tra comunicazione emozionale e comunicazione tecnica bisogna intervenire sul *significato*.

Riprendendo il concetto di innovazione di significato, trattato nel primo capitolo (Verganti, 2008), risulta che l'impresa attualmente sia focalizzata su innovazioni *technology push* e *market pull* non sfruttando elementi di innovazione *design driven* che invece porterebbero l'impresa a riqualificare la propria offerta, arricchendola di nuovi significati da attribuire i suoi prodotti.

In particolare, guardando la Figura 37 si può dire che l'impresa dovrebbe considerare maggiormente gli aspetti legati al *life style*, ovvero a ciò che oggi identifica i bisogni sociali e che nasce dal senso di appartenenza e di condivisione. In questo senso l'azienda, trasmettendo la sua cultura tecnologica e la cura rivolta ai clienti potrebbe arrivare a comunicare la proposta di valore attraverso significati diversi che vanno oltre gli aspetti funzionali dei prodotti. L'impresa quindi dovrebbe utilizzare questo potenziale inespresso creando una rete di coerenza tra l'identità aziendale, la cultura organizzativa e i processi di comunicazione in modo da apportare un nuovo significato che può essere interpretabile come un'esperienza di *italian life style*, soprattutto nell'offerta rivolta al mercato estero.

Figura 37: Prodotto da commodity a esperienza



Fonte: Bagnoli, 2013 - rielaborazione Pine e Gilmore, 1999

4.2 Il caso aziendale: D.B. Group S.p.a.

L'azienda nasce agli inizi degli anni '80 quando i fratelli Valter e Vittorino De Bortoli iniziano l'attività di spedizionieri internazionali e fondano De Bortoli Srl con sede a Montebelluna (TV). Nel sito dell'azienda³⁴ è ben presentata la *timeline* dell'exkursus storico dell'azienda dalla fondazione ad oggi ed è interessante riportare alcuni passi fatti.

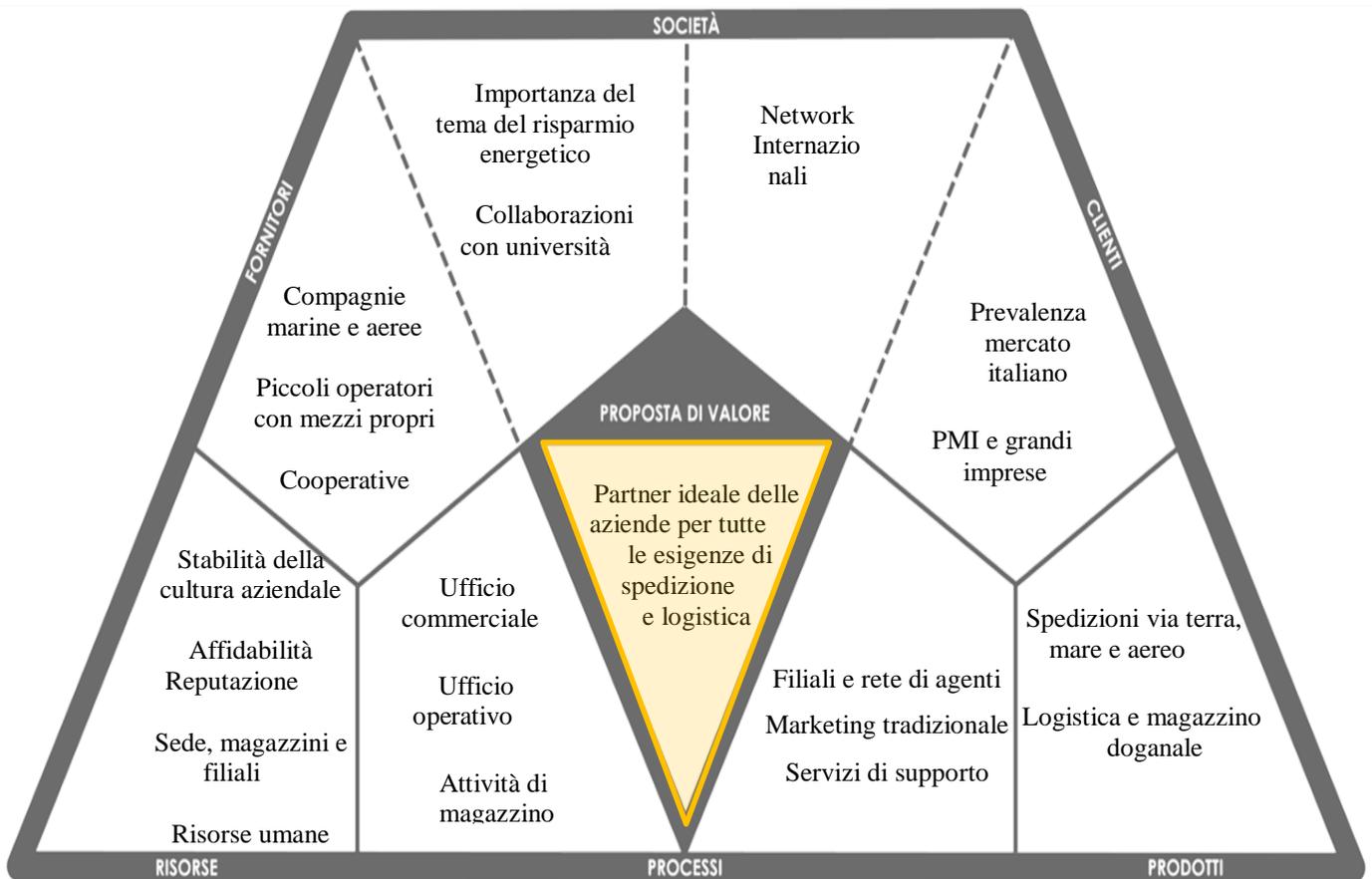
Innanzitutto nel 1984 i fratelli sviluppano la logistica con Debo Logistica S.r.l. Nel 1995, consapevoli dell'importanza della dimensione globale degli scambi, si presentano come partner aiutando i propri clienti a far fronte alle criticità determinate dalle distanze e abbattendo i limiti geografici. Iniziano così una partnership con GTL International Sas per le attività nel mercato francese e l'anno successivo si aprono al mercato internazionale facendo una joint venture con Gondrand Japan Ltd (Giappone).

³⁴ Website: www.dbgroup.net

Da qui inizia la loro espansione in Europa e nel resto del mondo: nel 1998 in Italia fondano D.B. Group S.r.l. per lo sviluppo delle spedizioni via mare e via aerea e in Romania nasce De Bortoli Spedizioni Est S.r.l e NDB Logistica Romania per le attività di logistica; nel 1999 creano una joint venture con Transmec.De.Bortoli Group Deutschland A&G (Germania), nel 2000 acquisiscono la prima certificazione di qualità (UNI EN 9001:2000); nel 2002 nasce D.B. Group America Ltd USA e realizzano un'altra joint venture per lo sviluppo del mercato spagnolo con Transmec.De.Bortoli Group España; nel 2003 acquisiscono Bessegato e Lombarda Spedizioni (azienda storica di trasporti nel montebellunese); dal 2004 al 2006 nascono D.B. Group China Ltd, D.B. Group Australia PTY Ltd e D.B. Group India Private Ltd; nel 2007 cambia l'assetto societario e formano D.B. Group S.p.a. che riunisce le attività del settore terrestre (De Bortoli trasporti), marittimo e aereo (D.B. Group S.r.l.) e logistico (Debo Logistica); dal 2009 al 2012 continua la loro crescita nei mercati esteri con la nascita di D.B. Group India Pvt. Ltd, D.B. Group Chile S.A. e DBG Middle East Freight Services LLC (Dubai). Infine nel 2013 i fratelli De Bortoli cambiano logo e danno una nuova immagine aziendale come risultato di un processo, da loro definito, di *brand identity*.

La mappa strategica, in cui si inseriscono gli eventi aspetti appena descritti, è riportata nella Figura 36 la cui analisi può essere proposta analizzando singolarmente i pezzi che compongono il modello di business di D.B. Group.

Figura 38: Mappatura del modello di business di D.B. Group S.p.a.



In Italia il livello di fatturato dell'impresa è di €85 milioni, mentre a livello mondiale, compresa l'Italia, il fatturato è di €140 milioni. I clienti dell'impresa sono prevalentemente tutti di provenienza dal mercato italiano e sono rappresentati da medie e grandi imprese, molte delle quali localizzate nella zona del Triveneto. Le merci prodotte dai clienti principalmente sono del genere *commodity* (scarpe, abbigliamento, occhiali, ecc).

Sul fronte dei prodotti/servizi il *core business* dell'impresa è storicamente rappresentato dalle spedizioni via terra (trasporto su gomma), ma vengono effettuate anche spedizioni via mare e via aereo, sia in importazione che in esportazione, con soluzioni di logistica (*inbound* e *outbound*) e attività doganali. Quest'ultime consentono alle imprese clienti di usufruire dello stoccaggio merci in regime di sospensione dei diritti doganali.

Per quanto riguarda i processi interni l'azienda è suddivisa in:

- ufficio commerciale interno che riceve l'ordine dal commerciale estero e prepara l'offerta assieme al cliente;
- ufficio operativo che riceve la pratica e organizza la consegna;
- attività di magazzino dove viene svolto lo sdoganamento delle merci, il controllo a raggi x dei pallet o dei grandi pacchi ad opera di agenti doganali e agenti regolamentati Enac, l'assemblaggio dei pacchi e il caricamento degli stessi nei container.

In merito ai processi esterni l'azienda si avvale delle sue filiali presenti in tutta Europa, negli USA, in Cile, negli UAE, in India, in Giappone e in Cina e laddove non sono presenti con filiali, l'impresa si avvale di una rete di agenti.

Utilizza strumenti di marketing tradizionale: le principali leve di marketing dell'impresa sono le brochure di presentazione dell'azienda, le uscite stampa, la partecipazione a fiere e il sito web.

L'impresa è inoltre molto concentrata sui servizi di supporto ai clienti: intende essere un partner per i propri clienti e per riuscire offre servizi di consulenza e assistenza doganale, servizi di spedizione *cross trade* estero su estero, servizio di Track & Trace *web based* e un servizio personalizzato per manifestazioni fieristiche.

I fornitori dell'impresa sono: le compagnie marine e aeree di cui l'impresa monitora costantemente le rare offerte, piccole imprese che disponendo di mezzi di proprietà offrono il servizio di ritiro e consegna della merce, cooperative per il personale impiegato in magazzino.

L'impresa da vent'anni ha intrapreso un processo di internazionalizzazione e di continua espansione. Per consolidare i valori dell'impresa, la sfida sia per i dipendenti sia per il management è quella di riuscire ad assorbire i costanti cambiamenti mantenendo la stabilità della cultura aziendale che li contraddistingue.

Le risorse a disposizione dell'impresa sono sicuramente l'affidabilità e la reputazione di cui gode poiché è molto conosciuta soprattutto nel triveneto.

De Bortoli possiede svariate sedi, magazzini e filiali e le strutture più importanti sono: due sono magazzini a Montebelluna, uno a Sedico e uno a Longarone, una filiale a Milano, una a Trieste e una a Prato.

Riserva grande attenzione alle risorse umane (in Italia si contano 150 dipendenti, mentre a livello mondiale i dipendenti sono 400) grazie a continui investimenti formativi. Per la formazione del personale l'impresa si avvale di collaborazioni con le Università.

La società ritiene molto importante il tema del risparmio energetico: l'attenzione ed il rispetto per l'ambiente sono valori che il gruppo intende portare all'attenzione di dipendenti, clienti e degli stakeholder in generale. L'*head office* costituisce la prova di tale sensibilità in quanto è stata realizzata ottimizzando consumi e utilizzando anche fonti energetiche rinnovabili.

Infine, bisogna dire che la forza del gruppo è data dalla rete internazionale di uffici e di risorse umane in grado far conoscere l'attività dell'impresa nel mondo. I network che l'impresa ha sviluppato sono Europe Network, North America Network, Asia Network, Oceania Network e Latin America Network.

È evidente che si tratta di un'azienda molto coerente, ben strutturata e con le idee chiare. Anche in questo caso, la proposta di valore è declinabile nei servizi offerti ma con una corretta individuazione dei trend del settore, poiché molta attenzione è rivolta al rispetto dell'ambiente e sul dialogo costante per promuovere la crescita reciproca con i clienti. La *mission* infatti è "*creciamo globalmente, assieme a te*"³⁵. L'impresa si avvale di una efficiente rete per sviluppare il proprio business in maniera coordinata e risulta essere perfettamente in linea con tre importanti *policy* per l'innovazione, ovvero la sostenibilità, l'internazionalizzazione dei processi produttivi e il *networking* tra imprese.

Gli unici punti di debolezza che potrebbero evidenziarsi nel lungo periodo sono: l'esigenza di far evolvere la cultura aziendale contestualmente all'evoluzione dell'impresa e fare in modo che la visione venga condivisa nell'organizzazione, in particolar modo nei diversi livelli del management e nei responsabili delle filiali all'estero.

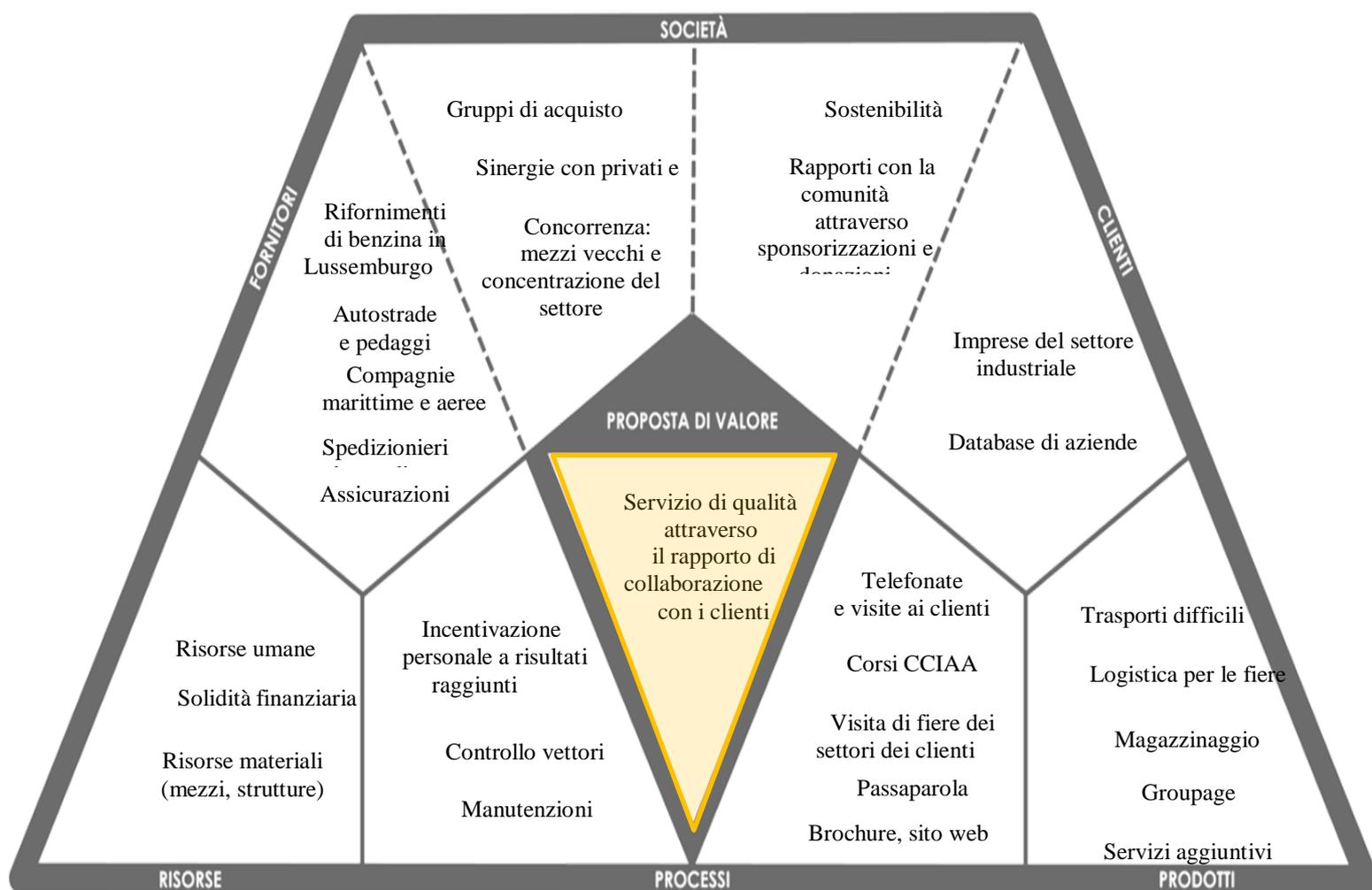
³⁵ Cfr: www.dbgroup.net/page.php?id=103 .

4.3 Il caso aziendale: Peverè Trasporti e Spedizioni S.r.l.

La “Fratelli Peverè” nasce in provincia di Udine nel 1962 sottoforma di S.n.c. e rappresenta una delle prime aziende friulane operante nel settore trasporti, in ambito locale e nazionale. Nel 1988 viene costituita la Peverè Trasporti e Spedizioni S.r.l. a Monfalcone, che oggi è la sede della direzione operativa, e l’azienda entra a far parte di un consorzio di imprese del Nord-est. Nel 1997 viene fondata la società Peverè Logistica e la società originaria diventa la finanziaria capogruppo nel 2000. Dal 2001 inizia il processo di internazionalizzazione: la società si apre ai mercati esteri, nasce una società operativa a Koper (Slovenia) e nel 2007 viene costituita Peverè Logistics GmbH nei pressi di Monaco (Germania) per rafforzare la presenza in Europa. Congiuntamente all’aumento degli investimenti aziendali in software e personale qualificato, l’azienda rafforza la sua attività di spedizioniere raggiungendo destinazioni mondiali attraverso una vasta gamma di servizi aerei e marittimi, garantendo ai propri clienti un servizio sempre più completo, efficiente e puntuale. Il 2011 rappresenta l’anno di svolta per l’azienda in quanto viene potenziato il parco mezzi, anche con sistemi satellitari al fine di ottimizzare il controllo di gestione e la sicurezza, e in un’ottica di continuo miglioramento l’azienda ottiene la certificazione UNI EN ISO 9001:2008.

Tutti questi elementi descritti dall’imprenditore in sede in intervista, sono stati riuniti nella mappa strategica (Figura 39) la cui analisi si scompone analizzando singolarmente gli elementi che compongono il modello di business di Peverè.

Figura 39: Mappatura del modello di business di Peverè Trasporti e Spedizioni Srl.



Per quanto riguarda i prodotti/servizi Peverè è un'azienda del settore dei trasporti che si è specializzata nel segmento dei trasporti "difficili", in particolare per quanto riguarda le destinazioni. La maggior parte delle compagnie del territorio offre servizi a corto raggio, mentre Peverè non ha limitazioni di spazio, anche in virtù del fatto che lavora a contatto con compagnie marittime e aeree. L'azienda offre inoltre diversi altri servizi ai propri clienti: la logistica dei materiali per le fiere, l'eventuale magazzinaggio delle merci e il servizio di groupage, sviluppato recentemente per soddisfare le richieste di dimensioni più limitate.

Ogni trasporto è garantito dalle assicurazioni stipulate e, a richiesta, possono essere attivate assicurazioni "all risk" e scorte.

Pevere trasporta anche tipologie di merci particolari (ad esempio opere d'arte), ma non fa trasporti di merci pericolose o della catena del freddo.

I trasporti effettuati da Pevere hanno la condizione di vendita ex-works³⁶, perciò i danni subiti dalle merci in viaggio sono a carico del compratore, con i vantaggi e svantaggi connessi per il venditore.

I clienti dell'azienda sono in particolare le industrie del territorio, soprattutto nei settori dei macchinari, mobili, cartiere e metalli.

I clienti sono tutti inseriti in un apposito database compilato nel corso degli anni di attività e da questo inoltre si attinge per i contatti commerciali da sviluppare periodicamente. Con il cliente viene creato un rapporto particolarmente collaborativo e instaurata una relazione continua. Il ruolo dell'azienda infatti è anche quello di “consulente dei trasporti”.

L'attività di comunicazione di Pevere è affidata largamente all'attività di visita, call e recall effettuata nei confronti dei clienti e dei potenziali clienti presenti nel database aziendale. Il contatto umano con i propri clienti è ritenuto molto importante.

Il servizio di qualità offerto e la soddisfazione dei clienti permette a Pevere di beneficiare dell'azione di passaparola tra clienti e potenziali clienti.

Vengono inoltre utilizzati strumenti tradizionali di marketing, quali le brochure e il sito aziendale. Quest'ultimo è utilizzato come biglietto da visita ma non presenta funzionalità particolari per clienti consolidati o potenziali.

Pevere visita inoltre le fiere dei settori industriali dei clienti *target* per ottenere nuovi contatti commerciali (anche perché gestisce la logistica di alcuni clienti per le fiere stesse).

Infine, l'azienda svolge delle attività in collaborazioni con enti ed istituzioni in cui educa le imprese sul trasporto delle merci (partecipa periodicamente ai corsi della Camera di Commercio di Udine ad esempio).

Per quanto riguarda i processi interni la produttività delle risorse umane è stimolata da incentivi che vengono dati ai lavoratori a ogni livello a seconda dei risultati raggiunti.

³⁶ È una delle clausole contrattuali in uso nelle compravendite internazionali che vincola il venditore semplicemente a preparare dei beni nei suoi locali alla data concordata, provvedendo unicamente alla fornitura della documentazione adatta per l'esportazione dalla nazione di origine, l'acquirente invece dovrà provvedere all'operazione doganale di esportazione organizzando il trasporto e coprendo i costi, oltre a tutti i rischi fino alla destinazione finale.

I trasporti vengono tenuti sotto controllo tramite i dati che vengono trasferiti dai computer di bordo (per i mezzi di proprietà). Per evitare comportamenti opportunisti dei camionisti, devono essere autorizzati dalla sede prima di ogni operazione (ad esempio devono ricevere l'autorizzazione per effettuare il rifornimento).

Le informazioni al cliente sullo stato dei trasporti vengono date tramite telefonate e mail.

Sui mezzi vengono effettuate delle revisioni periodiche e programmate. Questo riduce gli inconvenienti di tipo tecnico e aumenta l'affidabilità dei trasporti.

Secondo l'azienda le risorse umane sono fondamentali nel funzionamento dell'attività e lo spirito di squadra interno è molto forte. Tutte le persone assunte partono con contratti di apprendistato per poi arrivare a contratti a tempo determinato/indeterminato. Uno dei plus del personale dell'ufficio è la conoscenza delle lingue, utile a interagire con i clienti, ma soprattutto con i camionisti. La maggioranza delle risorse umane sono donne, considerate un punto di forza dell'impresa.

Le risorse finanziarie accumulate in passato hanno permesso all'azienda di effettuare degli investimenti migliorativi e di avere una posizione debitoria molto favorevole.

Le risorse materiali (circa 50 motrici e 100 semirimorchi) permettono di effettuare circa il 30% dei trasporti (il resto tramite terzi), i quali permettono una maggiore flessibilità. I mezzi Euro 4 o Euro 5, tutti recenti, sono all'avanguardia in termini di sostenibilità e permettono tariffe ridotte per i pedaggi e minori costi di manutenzione.

Peverè ha svariati fornitori, primi tra tutti i fornitori di carburante. Per convenienza economica si cerca di effettuare i rifornimenti in Lussemburgo, dove il costo dei carburanti è minore (inoltre sono stati presi degli accordi con altre imprese locali per la pompa di Monfalcone).

Per lo svolgimento dei trasporti, bisogna pagare poi le autostrade e altri pedaggi. L'utilizzo di mezzi Euro 4 o Euro 5 permette dei risparmi su questi.

Altri servizi di cui Peverè necessita sono le assicurazioni, gli spedizionieri doganali e le compagnie marittime e aeree su cui si appoggiano per soddisfare le richieste dei clienti.

L'azienda riserva una forte attenzione all'ambiente e alla sostenibilità: come già detto i mezzi di proprietà sono tutti Euro 4 o Euro 5 e sono in procinto di iniziare gli investimenti in Euro 6.

Nel corso degli anni sono attive delle sinergie con enti pubblici (ad esempio per il trasporto di merci, o in occasione di eventi, o per le scuole) e con altri trasportatori (con Masotti e Autamarocchi a Monfalcone per la benzina).

Da segnalare anche lo stretto rapporto di collaborazione con i padroncini di cui si serve Peverè per effettuare parte dei trasporti. Questa scelta ha reso la struttura dell'impresa flessibile.

Il settore dei trasporti attualmente è protagonista di un percorso di concentrazione, in quanto i più piccoli stanno incontrando grosse difficoltà dovute alla crisi economica. I competitor spesso hanno dei mezzi obsoleti (Euro 1 o Euro 2), l'azienda avverte ci sia inoltre una forte concorrenza dall'est Europa.

La proposta di valore di Peverè è imperniata principalmente su due elementi: il servizio di qualità e lo stretto rapporto con i propri clienti, anche in questo caso quindi l'impresa si identifica con i servizi che offre.

Il primo elemento riguarda il servizio che secondo l'azienda si distingue per la qualità e la perizia con cui viene eseguito e per la capacità di effettuare trasporti cosiddetti "difficili". L'azienda è una delle leader nel settore dei trasporti in Friuli Venezia Giulia, ma non è attualmente dotata di strumenti software per la gestione integrata dell'intera catena dei trasporti. L'introduzione di un apposito software permetterebbe di raggiungere due scopi: il primo di efficienza interna e il secondo di miglioramento del servizio offerto.

In particolare un programma permetterebbe di gestire l'assegnazione dei trasporti ai vettori e i percorsi ottimali, ottenendo in questo modo un miglior utilizzo delle risorse e un risparmio in termini economici.

La tracciabilità delle merci a fini interni permetterebbe inoltre di fornire un servizio aggiuntivo ai propri clienti, i quali potrebbero sapere in qualunque momento dove si trovano le merci.

La seconda parte della proposta di valore riguarda il rapporto di collaborazione che viene instaurato con i clienti e in virtù di questi due elementi la soddisfazione dei clienti li porta a consigliare l'azienda alle proprie conoscenze tramite il passaparola.

Il passaparola però non sembra essere un metodo efficiente per acquisire nuovi clienti, da questo punto di vista c'è una carenza sulla gestione dei clienti in quanto è attualmente effettuata tramite un database aziendale, costruito nel corso degli anni, in

cui si sono raccolti i nominativi e alcuni dati di clienti e potenziali clienti. Questi vengono poi contattati sia tramite azione di mailing che di telefonate.

Il database risulta essere però uno strumento con informazioni in taluni casi troppo datate e frammentarie e per questo motivo non è sempre facilmente fruibile. Inoltre non è possibile fare valutazioni sulla solvibilità delle imprese su dati non recenti. Vi è quindi la necessità di dotarsi di uno strumento con dati aggiornati contenente la lista di clienti dei settori del target di mercato dell'impresa.

Da quanto affermato in sede di intervista, oltre alla capacità di effettuare trasporti in luoghi "difficili", l'impresa non denota due caratteristiche distintive che invece la differenziano dalla concorrenza, ovvero una spiccata attenzione rivolta all'ambiente e alla sostenibilità, in un settore particolarmente critico dal punto di vista dell'impatto ambientale, e la conoscenza approfondita del settore e la volontà di divulgare la cultura in termini di trasporto verso le altre aziende. Eppure i mezzi di cui si serve l'azienda per i trasporti sono tutti Euro 4 o Euro 5 e sono prossimi gli investimenti in mezzi Euro 6. Ciò comporta un minor impatto ambientale dei trasporti effettuati, un risparmio per determinati pedaggi e, attraverso l'utilizzo di mezzi recenti, una minore manutenzione necessaria.

Sorprende quindi come la sostenibilità non è però stata individuata come elemento della proposta di valore, forse non ritenendola fonte di vantaggio competitivo. Per aumentare la percezione della sostenibilità presso i propri clienti, quindi dovrebbe essere intrapresa una serie di azioni comunicative.

Sfruttando l'onda degli ultimi anni in cui si sta sviluppando sempre maggiormente la tematica della *green logistics*, nel tentativo di ridurre l'impatto ambientale della logistica e dei trasporti, l'impresa dovrebbe cogliere a questo proposito una delle diverse tecniche e gli strumenti messi in pratica che stanno contribuendo alla lotta all'inquinamento. Una di queste è la *city logistics* basata sulla razionalizzazione della distribuzione merci, sulla decongestione del traffico e sulla diminuzione inquinamento. Un esempio, è rappresentato dal Cityporto, ossia il servizio attivo nella città di Padova per la distribuzione urbana delle merci con mezzi a metano ed elettrici ideato e gestito da Interporto Padova Spa, operativo dal 2004 è ormai uno delle esperienze di questo tipo operanti con successo in Italia. Anche l'azienda potrebbe sviluppare, come business parallelo, attività legate alla *green logistics* per consolidare la sua posizione a sostegno

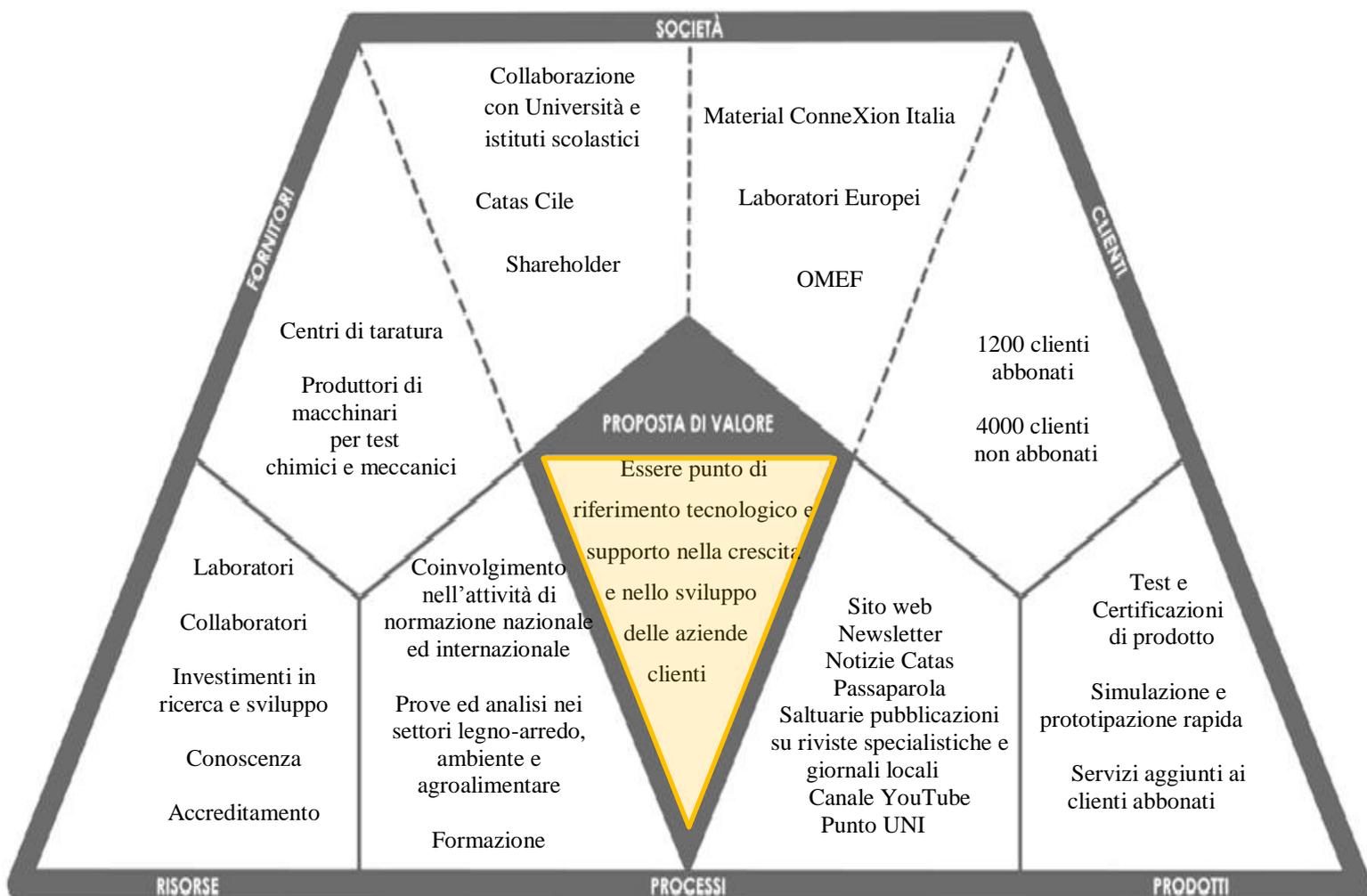
della sostenibilità. Infine, poiché l'azienda sta assumendo sempre maggiormente un ruolo di esperto del settore dei trasporti potrebbe accrescere l'importanza della divulgazione della cultura del trasporto e diventare un punto di riferimento in questo ambito proprio utilizzando la leva della sostenibilità per espandere e incentivare l'innovazione nel settore.

4.4 Il caso aziendale: Catas S.p.a.

L'azienda attualmente è considerata il più grande centro di ricerca e di certificazione nel settore del legno-arredo. Fondata nel 1969, la sua storia si caratterizza per essere nata come azienda speciale della Camera di Commercio di Udine con lo scopo di sostenere lo sviluppo delle aziende nel Triangolo della Sedia (i comuni che costituivano i vertici del triangolo erano Manzano, San Giovanni al Natisone e Corno di Rosazzo). Nel 1995 viene acquisita la sede di Lissone, nata per supportare l'attività delle aziende del distretto della sedia della Brianza. Nel 1997 nasce il laboratorio Catas Chile, società senza scopo di lucro, di cui Catas è fondatore e partecipante alla società. Nel 2003 l'azienda e Area Science Park inaugurarono il Centro Legno & Arredo per il trasferimento tecnologico nell'ambito della rete Innovation Network. Nel 2009 ASA, Azienda Speciale Ambiente, entra nella compagine aziendale di Catas e da quest'anno inizia ad operare anche nei settori agroalimentare e ambientale. Nel 2012 infine, l'azienda e Material ConneXion Italia inaugurano il Material ConneXion point Friuli Venezia Giulia con sede presso gli stabilimenti del laboratorio di San Giovanni al Natisone.

La mappa strategica dell'impresa (Figura 40) permette di inquadrare gli eventi appena descritti analizzando singolarmente i pezzi che compongono il modello di business di Catas.

Figura 40: Mappatura del modello di business di Catas Spa



L'insieme dei clienti dell'azienda è suddiviso tra gli abbonati e non abbonati, i primi possono accedere alla documentazione riservata dell'azienda e godono di servizi aggiuntivi come la consulenza telefonica gratuita, sconti sulle tariffe, la partecipazione a condizioni agevolate alle periodiche riunioni informative sullo stato della normazione nazionale ed europea ed a tutte le altre riunioni e seminari organizzati dall'azienda e anche dell'abbonamento gratuito al periodico trimestrale online "Notizie Catas" edito dall'azienda che contiene articoli riguardanti il settore legno-arredo e agroalimentare, le

nuove norme UNI pubblicate nel trimestre precedente e le segnalazioni della Comunità Europea.

I servizi offerti dall'azienda sono rappresentati da test e certificazioni di prodotto che nello specifico comprendono:

- prove di resistenza, sicurezza e durata eseguite su materiali, componenti, prodotti finiti;
- prove di caratterizzazione fisico-meccanica dei materiali;
- prove chimiche su materiali per l'analisi delle emissioni di composti organici volatili, in particolare di solventi volatili e di formaldeide;
- prove di reazione al fuoco per valutare la reazione dei materiali;
- certificazione di prodotto attraverso il marchio Catas Quality Award;
- analisi ambientali delle emissioni nell'atmosfera;
- analisi chimiche e microbiologiche su acqua, vini, sostanze alcoliche, cereali, sementi e spezie.

Il quadro generale in cui opera l'azienda è quindi rivolto alle imprese del settore legno-arredo, agroalimentare e della salvaguardia ambientale in generale.

I processi esterni di comunicazione sono incentrati sulla cura del sito web³⁷ che propone moduli interattivi con gli utenti e il servizio "Catas Risponde" attraverso il quale è possibile presentare il proprio quesito e consultare le risposte fornite agli altri utenti. Arricchiscono l'attività di comunicazione l'utilizzo della newsletter che permette alla azienda di comunicare ai propri clienti eventi, novità ed opportunità, lo sviluppo del canale YouTube e la possibilità di accedere al Punto UNI³⁸.

I processi interni invece si basano essenzialmente sulle attività tecniche di cui si compongono i servizi offerti dell'azienda e sulle attività di formazione che li completano. Poiché l'azienda opera in un business in cui precisione, affidabilità e conoscenza hanno un ruolo importantissimo nella gestione dell'attività è opportuno ci sia un continuo aggiornamento all'interno della stessa. L'azienda inoltre per accrescere le capacità dei propri collaboratori ha istituito anche la Catas Academy che si propone

³⁷ Cfr: <http://www.catas.it/>

³⁸ UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione - è un'associazione privata senza scopo di lucro, riconosciuta dallo Stato e dall'Unione Europea, che ha deciso di organizzare dei centri territoriali di consultazione, di divulgazione, di informazione e di formazione sulla normazione tecnica, uno di questi punti si trova presso la sede dell'azienda.

di attivare dei corsi su richiesta delle altre aziende che vogliono approfondire le peculiarità del settore legno-arredo.

Le risorse di cui si avvale Catas sono sia legate al capitale umano che al capitale materiale e immateriale. L'azienda infatti cura i rapporti con il personale e anche i rapporti di collaborazione esterni, in quanto tramite segnalazioni tutti i clienti che hanno intrapreso relazioni lavorative con l'azienda, possono contribuire a migliorare il servizio suggerendo dei miglioramenti. Il capitale intangibile più forte all'interno dell'azienda è sicuramente un livello di conoscenza molto elevato che li porta ad essere riconosciuti come esperti del settore e un punto di riferimento per le aziende che ne fanno parte. Il capitale tangibile invece è rappresentato dalla struttura in cui opera l'azienda in quanto dispone di laboratori altamente sofisticati e accreditati, ovvero oltre alla competenza tecnica necessaria nell'esecuzione delle prove hanno anche la competenza gestionale per eseguirle.

I loro fornitori sono prevalentemente centri di taratura che effettuano la revisione periodica dei macchinari utilizzati e i produttori di macchinari per test chimici e meccanici.

La società collabora con OMEF – Officina Meccanica Friulana S.r.l. ditta specializzata nella realizzazione di macchinari per test nel settore legno. Tali macchinari sono sia utilizzati all'interno del laboratorio sia vengono rivenduti per realizzare un piccolo guadagno congiunto. Inoltre l'azienda si avvale di importanti collaborazioni a costo zero con altri laboratori europei tra cui:

- Wilhelm Klauwitz Institut (WKI), istituto tedesco in collaborazione con il quale Catas rilascia una comune certificazione di prodotto riguardante i sistemi di verniciatura destinati a legno per impieghi esterni;

- Material ConneXion Italia, centro di ricerca e consulenza di Milano con il quale è stata possibile l'inaugurazione, presso la sede Catas, del Material ConneXion Point Fvg, ovvero uno spazio in cui vengono esposti fisicamente materiali innovativi utili per le future strategie delle aziende clienti;

- Area Science Park, parco scientifico e tecnologico multisetoriale di Trieste con il quale l'azienda collabora per la realizzazione della rete italiana di centri specializzati nel trasferire conoscenza e tecnologie alle piccole e medie imprese denominata *Innovation Network*.

La proposta di valore dell'azienda è molto chiara, l'azienda infatti anche sul suo sito web riserva una pagina dedicata interamente alla *mission* e alla *vision* che la caratterizzano, in questo caso quindi si può affermare che l'azienda ha un obiettivo molto chiaro nello sviluppo del proprio business. In particolare, Catas è fortemente concentrata su due punti, che presentano però anche delle accezioni negative, in quanto l'impresa si propone di essere sinonimo di garanzia, qualità, affidabilità, trasparenza, rispetto, sicurezza e miglioramento al cospetto del consumatore finale e dell'ambiente, ma essa fornisce certificazioni alle aziende che invece vedono nell'attività dell'azienda una componente burocratica e un obbligo da rispettare perché imposto dalle regole contenute nelle normative. Quest'ultimo aspetto può quindi rappresentare un limite nella comunicazione con i clienti. Inoltre, proprio perché l'azienda punta ad essere un riferimento tecnologico e un supporto nella crescita e nello sviluppo delle aziende appartenenti alle filiere del legno-arredo e dell'agroalimentare e per quelle che perseguono politiche e operano a sostegno dell'etica ambientale e della sicurezza alimentare, è necessario che essa rafforzi i legami con il territorio, magari promovendo attività sociali, e che si faccia conoscere dai clienti attraverso attività di consulenza e formazione a loro rivolte per intraprendere azioni di *networking*, ovvero creare delle reti sociali di cui l'impresa può beneficiare in termini di maggiori consensi da parte dei clienti stessi. Sviluppando la policy per l'innovazione basata sul *networking* l'azienda potrebbe sviluppare un percorso che la renda più attrattiva proprio attraverso i suoi stessi clienti e collaboratori, questo perché i suoi clienti hanno bisogno della certificazioni che lei offre e l'azienda invece ha bisogno di capire come e cosa proporre ai propri clienti per incrementare le loro vendite.

4.5 Riflessioni sui casi aziendali analizzati

Le imprese appena presentate in sede di valutazione del questionario, attraverso il report descritto nel capitolo precedente, si sono contraddistinte per la coerenza strategica con cui conducono il loro business e per tali ragioni sono state scelte, tra tutte le imprese partecipanti al progetto, nella fase di approfondimento della mappa strategica.

Nel dettaglio si vuole qui concludere sintetizzando per ciascuna azienda le strategie emerse dalla compilazione del questionario delle quali esse risultano essere le più rappresentative (Tabella 4).

Tabella 4: Aziende a confronto con le strategie competitive

Azienda	Strategie Competitive	Processi	Policy per l'innovazione
Home Cucine S.r.l.	Eccellenza Operativa e Leadership di Prodotto	Gestionali Operativi e di Innovazione del Prodotto	Innovazione di significato
D.B. Group S.p.a.	Eccellenza Operativa e Intimità con il cliente	Gestionali Operativi e di Gestione della Clientela	Internazionalizzazione
Pevere Trasporti e Spedizioni S.r.l.	Eccellenza Operativa e Intimità con il cliente	Gestionali Operativi e di Gestione della Clientela	Sostenibilità
Catas S.p.a.	Eccellenza Operativa e Leadership di Prodotto	Gestionali Operativi e di Innovazione del Prodotto	Networking

Fonte: *elaborazione personale*

In tutti i casi si può notare che nel periodo considerato (2008-2011) c'è stata una forte considerazione alla strategia competitiva basata sull'eccellenza operativa, sicuramente dovuta sia per scelta che per il momento di tensione nel mercato. Comunque, è possibile affermare che queste imprese presentano un allineamento tra la strategia competitiva e i processi che la caratterizzano quindi, secondo la teoria dell'innovazione strategica basata sulla presenza congiunta del *chi*, *che cosa* e *come*, queste imprese risultano molto vicine allo sviluppo di un processo d'innovazione

strategica , ovvero perfezionando la componente mancante nel loro modello di business potrebbero introdurre un sistema davvero innovativo all'interno della loro azienda.

Inoltre potrebbero sviluppare la policy per l'innovazione a loro più adatta per fare in modo che il loro sistema di innovazione sia per le altre imprese un modello di riferimento.

CONCLUSIONI

Per uscire dalla crisi bisogna innovare, è quello che ripetono tutti, ma innovare per le PMI significa fare innovazione di prodotto o di processo e questo non basta. Bisogna introdurre un sistema di innovazione facendo sì che l'innovazione stessa diventi la base di ogni strategia futura e che grazie ad essa si sviluppi la capacità di vincere sui mercati. Questo sistema fa sì che l'innovazione diventi pervasiva all'interno dell'azienda su tutti gli elementi organizzativi.

I temi che possono ad oggi vantare una convergenza di consensi tanto ampia quanto la necessità e l'opportunità per le imprese di cambiare sono pochi. L'esigenza di non adeguarsi alle routine organizzative che caratterizzano il contesto di riferimento e di crescere in senso dimensionale sentito dalle piccole medie imprese non è certo tra questi. La necessità di crescere in senso dimensionale, infatti, è sempre più importante.

Le imprese spesso non sono in grado di avvertire in tempo utile la necessità di cambiare la strategia aziendale, o, sebbene avvertano questa necessità, non sempre possiedono le competenze e le capacità necessarie. In secondo luogo, molte di queste imprese, forti della loro storia di successo o più spesso vittime delle proprie routine organizzative, presentano una naturale resistenza al cambiamento. E' da qui che sorge la necessità di ricorrere a esperti in grado di riconoscere la necessità di cambiamento e le possibili traiettorie di trasformazione, in modo da riuscire a far fronte alla necessità di cambiamento, un elemento che, si sa, è e sarà sempre fondamentale nella vita delle imprese.

Per gli imprenditori che operano nel Nord-Est dell'Italia, però, l'idea di possedere un'impresa di piccola dimensione è sinonimo di flessibilità e rappresenta, quindi un punto di forza e infatti più che sulla crescita in termini dimensionali bisognerebbe focalizzare l'attenzione su un'altra variabile essenziale per raggiungere una posizione di successo: la necessità di una crescita qualitativa, anche in termini di presupposto, per permettere, in un secondo momento la crescita dimensionale.

A questo proposito, è necessario sottolineare dire che spesso nelle piccole e medie imprese si riscontrano difetti di qualità a più livelli.

Si possono riscontrare problemi a livello di *governance*. In questo ambito è spesso critico il rapporto tra impresa e famiglia, a causa di una mancata definizione dei diversi ruoli e delle diverse funzioni. Molti problemi aziendali nascono, infatti, dalla presenza di regole di *governance* poco chiare, che producono conflitti che arrivano a permeare l'intera organizzazione. Data la simbiosi spesso esistente tra PMI e imprenditore, spesso qualsiasi considerazione sull'identità della prima non può prescindere dal riconoscimento di quella del secondo: le capacità intuitive dell'imprenditore, i suoi valori e, soprattutto, le sue spesso inconsce convinzioni appaiono, infatti, come stimoli fondamentali, ma al tempo stesso, anche come i principali inibitori della trasformazione aziendale. In questo senso, per avviare la possibilità di una crescita qualitativa di una PMI occorre, dunque, stimolare innanzitutto l'imprenditore a ripensare alle modalità di conduzione strategica adottate portandolo a riconoscere che anche l'assenza di strategia è una strategia (ma forse non la migliore).

La continua interazione fisica con i fornitori, i concorrenti e i clienti attuali e potenziali, resa possibile dalla contiguità geografica, ha finora permesso alle PMI di acquisire le conoscenze necessarie per adattarsi ai mutamenti del contesto competitivo e di esternalizzare le conoscenze possedute, quelle che qualificano le competenze aziendali, in maniera efficace per "ritagliarsi" un ruolo nella filiera produttiva. Essa, inoltre, ha permesso la costruzione di relazioni di fiducia anche rispetto a soggetti diversi da quelli sopra citati quali, in primis, gli istituti di credito. In sintesi, la continua interazione fisica tra i diversi attori ha finora facilitato la circolazione della conoscenza così come la costruzione di meccanismi di regolazione dei rapporti basati sulla fiducia, permettendo alle piccole e medie imprese di integrarsi secondo diverse modalità quali quelle distrettuali e, più in generale, di partecipare ai processi d'innovazione. Negli ultimi tempi però il solo elemento geografico non basta per sostenere traiettorie evolutive di successo.

Oggi le piccole e medie imprese devono quindi ripensare le proprie strategie aziendali per tentare di sopravvivere all'interno di un contesto competitivo che si caratterizza per essere, allo stesso tempo, locale e globale.

In primo luogo, le aziende devono ripensare alle strategie di gestione della conoscenza aziendale per creare nuovamente le condizioni per l'efficace acquisizione ed esternalizzazione della conoscenza, formazione di relazioni di fiducia e, alla fine, integrazione delle catene del valore.

Inoltre, devono ripensare *ex novo* le condizioni per l'efficace condivisione e generazione della conoscenza evitando che quella critica sia detenuta solamente dall'imprenditore o che quella prodotta dai centri di ricerca non sia neppure presa in considerazione.

Focalizzarsi sull'innovazione (a qualsiasi livello), dunque, è fondamentale, e rappresenta un aspetto critico per il successo dell'impresa ma d'altra parte questo non può essere perseguito come unico obiettivo. Il processo innovativo ha infatti bisogno di essere attuato e al stesso tempo governato e adeguatamente indirizzato, pena il rischio di aumentare gli sforzi profusi nell'attività innovativa senza avere un ritorno adeguato. È per questo che sorge la necessità di avvalersi di un'adeguata metodologia. È questa la prospettiva accolta nella presente, in funzione della quale la metodologia d'analisi si pone come strumento per fare in modo che il processo d'innovazione strategica venga gestito permettendo all'imprenditore di raggiungere i suoi obiettivi nel modo migliore possibile. Sicuramente questo avviene grazie all'utilizzo di una metodologia in grado di adattarsi in base alle esigenze di volta in volta manifestate e grazie all'utilizzo di questa metodologia di ricerca si ha il privilegio di avere a disposizione uno strumento per far progredire continuamente la ricerca e "mettere a punto" una metodologia d'intervento che possa rispondere sempre meglio alle esigenze di un contesto caratterizzato da veloci mutamenti e stravolgimenti come quello attuale.

In sintesi, in primo luogo, bisogna considerare che l'impresa è un sistema complesso aperto in costante relazione con l'ambiente circostante, del quale è impossibile cogliere in modo obiettivo il funzionamento poiché frutto di azioni che non dipendono da una realtà prevedibile ma solo da una realtà costruita sulla base delle percezioni dell'osservatore, la metodologia ha come obiettivo quello di favorire la presa di coscienza da parte dell'imprenditore dell'identità aziendale.

In secondo luogo, sempre partendo dal presupposto che l'impresa è un sistema che deve essere coerente con l'ambiente circostante e che al mutare dell'ambiente tutti gli elementi aziendali devono simultaneamente modificarsi giacché sono strettamente

interrelati, la metodologia ha l'obiettivo di favorire (se del caso) l'innovazione strategica, un tipo di innovazione che, come già evidenziato, richiede di solito profondi cambiamenti sia a livello di struttura sia di processi aziendali. In questo senso l'innovazione è qualcosa di molto più rivoluzionario di un semplice aggiustamento dell'attuale impostazione strategica.

In terzo luogo, poiché non esiste una realtà obiettiva, ma solamente una realtà costruita in base alle percezioni dell'osservatore, poiché l'impresa agisce non solo rispondendo agli stimoli ambientali, ma soprattutto selezionando quelli che si accordano alla propria identità, la metodologia si pone come strumento di supporto attraverso la tecnica dell'intervista finalizzata all'individuazione dei temi strategici dominanti. Questo aspetto, al fine di creare conoscenza condivisa all'interno dell'organizzazione, comporta cambiamento organizzativo e cambiamento dei modelli mentali dell'organizzazione.

In quarto luogo l'imprenditore, come già anticipato, agisce secondo un insieme di (spesso) inconsce convinzioni che inibiscono i cambiamenti strategici, la metodologia, servendosi dell'elaborazione di mappe strategiche, permette la presentazione dei risultati e delle analisi dei risultati necessari per evidenziare le coerenze o incoerenze emerse dalla visione soggettiva dell'imprenditore. In tal modo la metodologia presentata consente all'imprenditore uno sviluppo chiaro della visione strategica.

La metodologia descritta alla base del Progetto Know Us, ha permesso di approfondire il tema dell'innovazione strategica che, come detto nel terzo capitolo, non è ancora pienamente adottata nelle PMI.

Considerando quest'ultimo aspetto, risultano di fondamentale importanza le esperienze delle aziende Home Cucine S.r.l., D.B. Group S.p.a, Peverè Trasporti e Spedizioni S.r.l. e Catas S.p.a. che consentono di sperare in una completa diffusione dell'innovazione strategica ad oggi quanto mai necessaria.

C. L'INNOVAZIONE^{vi} negli anni 2008 e 2011 è stata a livello di ...

(Si sono posti come riferimenti l'anno 2008 e il 2011 per poter indagare l'andamento aziendale prima e dopo l'inizio della crisi)

1 = molto in disaccordo, 2 = in disaccordo, 3 = né in disaccordo né in accordo, 4 = in accordo, 5 = molto in accordo		2008	2011
<i>Mercato</i> ⁸	incrementale, penetrando segmenti già presidiati ^{ix}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale relativa, sviluppando segmenti nuovi per l'impresa ma già presidiati da altre imprese ^x	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale assoluta, sviluppando mercati totalmente nuovi ^{xi}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Mercato</i> ^{xiii}	incrementale, migliorando prodotti già esistenti ^{xiii}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale relativa, sviluppando prodotti nuovi per l'impresa ma già offerti da altre imprese ^{xiv}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale assoluta, sviluppando prodotti totalmente nuovi ^{xv}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Processi gestionali operativi</i> (fornitura, produzione, distribuzione, gestione del rischio) ¹⁶	incrementale, migliorando processi già esistenti ^{xvii}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale relativa, sviluppando processi nuovi per l'impresa ma già implementati in altre imprese ^{xviii}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale assoluta, sviluppando processi totalmente nuovi ^{xix}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Processi di gestione della clientela</i> (selezione, acquisizione, fidelizzazione, crescita) ²⁰	incrementale, migliorando processi già esistenti ^{xxi}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale relativa, sviluppando processi nuovi per l'impresa ma già implementati in altre imprese ^{xxii}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale assoluta, sviluppando processi totalmente nuovi ^{xxiii}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Processi di sviluppo nuovi prodotti</i> (identificazione opportunità, R&D, progettazione e lancio di nuovi prodotti) ²⁴	incrementale, migliorando processi già esistenti ^{xxv}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale relativa, sviluppando processi nuovi per l'impresa ma già implementati in altre imprese ^{xxvi}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale assoluta, sviluppando processi totalmente nuovi ^{xxvii}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Processi di regolazione e sociali</i> (ambiente, sicurezza, salute, sostenibilità, rapporti di lavoro, comunità) ²⁸	incrementale, migliorando processi già esistenti ^{xxix}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale relativa, sviluppando processi nuovi per l'impresa ma già implementati in altre imprese ^{xxx}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	radicale assoluta, sviluppando processi totalmente nuovi ^{xxxi}	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

D. Gli STIMOLI all'INNOVAZIONE negli anni 2008 e 2011 sono stati ...

(Si sono posti come riferimenti l'anno 2008 e il 2011 per poter indagare l'andamento aziendale prima e dopo l'inizio della crisi)

1 = molto in disaccordo, 2 = in disaccordo, 3 = né in disaccordo né in accordo, 4 = in accordo, 5 = molto in accordo	<i>2008</i>	<i>2011</i>
l'enfasi dei <i>top manager</i> sull' <i>esplorazione</i> di nuovi prodotti, processi e mercati piuttosto che sullo <i>sfruttamento</i> di quelli esistenti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
la propensione dei <i>top manager</i> a intraprendere progetti a <i>alto rischio/rendimento</i> piuttosto che a <i>basso rischio/rendimento</i>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
la propensione dei <i>top manager</i> a <i>esplorare</i> il contesto con <i>azioni intraprendenti</i> piuttosto che <i>graduali</i> attraverso comportamenti cauti e incrementali	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
la propensione dei <i>top manager</i> ad <i>affrettarsi</i> per cogliere in pieno opportunità ancora incerte piuttosto che <i>aspettare</i> rischiando di "perdere il treno"	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
la volontà di <i>reagire</i> alle azioni strategiche dei <i>competitor</i>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
la volontà di <i>anticipare</i> le azioni strategiche dei <i>competitor</i>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
la volontà di <i>espellere</i> dal mercato i <i>competitor</i>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
il deterioramento delle <i>performance aziendali</i> (fatturato, profitto, ecc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
le richieste dei <i>clienti</i> (cambiamento bisogni, aumento sensibilità al prezzo, ecc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
le nuove possibilità offerte dalla <i>tecnologia</i> (nanotecnologie, internet, ecc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
gli emergenti <i>trend socio-culturali</i> (orientamento alla sostenibilità, ecc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
i cambiamenti nell' <i>ambiente economico</i> (crisi economica, tassi di interessi, ecc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
i cambiamenti nell' <i>ambiente politico</i> (nuove leggi, privatizzazioni, ecc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

E. I FATTORI CRITICI di SUCCESSO negli anni 2008 e 2011 sono stati ...

(Si sono posti come riferimenti l'anno 2008 e il 2011 per poter indagare l'andamento aziendale prima e dopo l'inizio della crisi)

1 = molto in disaccordo, 2 = in disaccordo, 3 = né in disaccordo né in accordo, 4 = in accordo, 5 = molto in accordo	Per tutte le imprese appartenenti al settore		Per l'impresa rispetto ai principali competitor	
	2008	2011	2008	2011
il prezzo competitivo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
l'affidabilità (conformità dei prodotti e rispetto dei tempi di consegna)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
la disponibilità (capacità produttiva per rispondere a picchi di domanda, capacità di magazzino e rapidità di consegna)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
l'accessibilità (capacità distributiva per permettere di acquisire il prodotto in qualsiasi luogo e tempo)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
la novità del prodotto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
le prestazioni (funzionalità, consumi e durata, ergonomia e comodità, semplicità e usabilità, dimensioni e peso, estetica e aspetti sensoriali come rumore, odore, tatto e sapore)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
le qualità materiali (materie prime e tecnologia, salute, sicurezza)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
le qualità immateriali (immagine, stile, prestigio, eleganza, valore simbolico, status, sostenibilità)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
l'ampiezza e varietà nell'offerta (gamma di prodotti)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
la customizzazione (personalizzazione)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
i servizi complementari (pre e post vendita, creditizi- assicurativi, ecc.)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
il rapporto di collaborazione (co-creazione del prodotto con il cliente)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

HELP AL QUESTIONARIO

Indicazioni utili per la compilazione del questionario

-
- ⁱ Si richiede di inserire il codice ATECO 2007 identificativo dell'impresa. Nel Registro Imprese le attività sono classificate in base alla codifica ISTAT. Alle imprese vengono associati in automatico i codici che corrispondono a ciascuna delle attività che hanno dichiarato di esercitare. Nel caso siano stati assegnati un codice primario e uno secondario, si prega di fornire quello relativo ai settori considerati.
- ⁱⁱ Si vuole indagare chi detiene la quota di maggioranza assoluta (+ del 51%) o comunque una quota tale da esercitare il controllo effettivo dell'impresa.
- ⁱⁱⁱ Si vuole indagare la natura di chi gestisce le attività caratteristiche dell'impresa.
- ^{iv} Nel Conto Economico: ricavi derivanti dall'attività ordinaria limitatamente alla parte avente natura caratteristica (vendite di prodotti o prestazioni di servizi).
- ^v Nel Conto Economico: valore dato dalla differenza tra il Valore della Produzione e il Costo della Produzione. Costituisce il risultato dell'azienda prima della gestione straordinaria e di quella tributaria.
- ^{vi} Utili (perdite) dell'esercizio.
- ^{vii} Tutte le innovazioni si possono classificare rispetto al livello di "innovatività" in:
- **incrementali**: se comportano un miglioramento rispetto all'esistente;
 - **radicali relative**: se rappresentano una rottura rispetto all'attività esistente dell'impresa o del settore di appartenenza, ma che sono invece realtà esistenti in altri settori;
 - **radicali assolute**: se rappresentano una rottura assoluta rispetto all'esistente e che spesso determinano la nascita di nuove imprese, industrie o segmenti di mercato.
- ^{viii} **L'innovazione a livello di Mercato** riguarda sia le aree geografiche (mercati orizzontali) sia i settori industriali (mercati verticali).
- ^{ix} Si ha nei casi in cui si decide di introdurre il prodotto in mercati geografici diversi da quelli fino ad ora presidiati, oppure abbassando i costi di produzione o differenziando il prodotto.
- ESEMPIO: Swatch, che ha differenziato i prodotti offerti aggiungendo alla precisione degli orologi un design innovativo.
- ^x Si ha nei casi in cui si decide di adottare nuovi canali distributivi oppure di entrare in segmenti nuovi.
- ESEMPIO: azienda lattiero-casearia che decide di produrre latte in polvere.
- ^{xi} Nei casi in cui si arrivi a definire nuovi confini di mercato prima non esistenti.
- ESEMPIO: SUV - macchine che uniscono i valori propri delle macchine sportive e di quelle off-road.
- ^{xii} **L'innovazione a livello di Prodotto** riguarda i prodotti (beni materiali, immateriali e/o servizi).
- ^{xiii} Si ha nei casi in cui vengono migliorate in modo significativo le caratteristiche di utilità o l'aspetto esteriore o il packaging di un prodotto esistente.
- ESEMPIO: le costanti innovazioni incrementali degli elettrodomestici in ottica di risparmio energetico effettuata da Electrolux.
- ^{xiv} Possono essere innovazioni prodotti già presenti nel mercato servito e che l'impresa fa proprie, imitandole (e talvolta ulteriormente migliorandole).
- ESEMPIO: l'introduzione della nuova linea di produzione di pattini in linea all'interno di un'impresa che produce scarponi da sci.
- ^{xv} Si ha nei casi in cui vengano introdotti sul mercato prodotti prima sconosciuti.
- ESEMPIO: l'introduzione del primo Walkman della Sony, della prima fotocopiatrice della Xerox, del primo tablet (Apple).
- ^{xvi} **L'innovazione a livello di Processi gestionali operativi** comporta il miglioramento dell'efficienza e/o dell'efficacia di quei processi di base quotidiani attraverso cui le imprese producono e forniscono ai clienti i propri prodotti e servizi che sono:

-
- l'acquisizione delle materie prime dai fornitori;
 - la conversione delle materie prime in prodotti finiti;
 - la distribuzione dei prodotti finiti alla clientela;
 - la gestione del rischio.
- ^{xvii} Sviluppo di tecniche di produzione superiori rispetto al passato che permettano di produrre beni esistenti con minor costo o minore impatto ambientale.
- ESEMPIO: affidarsi a fornitori certificati, che rispondano ai requisiti prefissati dall'azienda cliente.
- ^{xviii} Sviluppo di processi nuovi per l'impresa ma già attivati in altre imprese.
- ESEMPIO: l'iniziativa compiuta dalla Distilleria Bonollo di far invecchiare il prodotto in botti di rovere e di commercializzarlo non più in semplici contenitori cilindrici, ma in bottiglie più originali e dalla forma accattivante.
- ^{xix} Sviluppo di processi totalmente nuovi e prima sconosciuti.
- ESEMPIO: Il modello Toyota della produzione snella (*Toyota Production System*).
- ^{xx} **L'innovazione a livello di Processi di gestione della clientela** comporta il miglioramento di quei processi che vengono attivati per ampliare ed approfondire i rapporti con i clienti target e sono:
- selezione dei clienti target;
 - acquisizione dei clienti target;
 - fidelizzazione;
 - incremento del business con i clienti.
- ^{xxi} Miglioramento dei processi di gestione della clientela target.
- ESEMPIO: aziende che fanno ricerca di mercato e decidono di dotarsi di database per registrare i clienti in modo da poter fare campagne più mirate.
- ^{xxii} Utilizzare strumenti di gestione della clientela nuovi per l'impresa ma già implementati da altre imprese.
- ESEMPIO: creare rapporti mediante i nuovi social network quali facebook o twitter.
- ^{xxiii} Introduzione di nuovi processi di gestione della clientela prima mai utilizzati da nessuna impresa.
- ESEMPIO: decisione presa da Microsoft di instaurare canali diretti di comunicazione con i propri clienti mediante l'apertura di blog.
- ^{xxiv} **L'innovazione a livello di Processi di sviluppo nuovi prodotti** comporta il miglioramento di tutti quei processi necessari per poter produrre innovazione, ovvero:
- identificazione delle opportunità per nuovi mercati e prodotti;
 - gestione del portafoglio della ricerca e dello sviluppo;
 - progettazione e sviluppo di nuovi prodotti o servizi;
 - introduzione sul mercato dei nuovi prodotti o servizi.
- ^{xxv} Miglioramento dei processi indispensabili per lo sviluppo di nuovi prodotti.
- ESEMPIO: un'azienda che abbia instaurato rapporti di collaborazione con Università e centri di ricerca per identificare nuove opportunità di mercato e di prodotto e che adibisca una area interna all'azienda ad attività di sperimentazione.
- ^{xxvi} Implementazione dei processi di sviluppo di nuovi prodotti nuovi per l'impresa, ma già utilizzati da altre imprese
- ESEMPIO: le imprese che realizzano strumenti medico-chirurgici e che decidono per la prima volta di consultare medici e luminari per individuare nuove opportunità di sviluppo dei prodotti.
- ^{xxvii} Formulazione ed applicazione di un nuovo modello per sviluppare innovazione.

-
- ESEMPIO: nuovo processo di innovazione ideato da IDEO, società di consulenza americana nel campo del design e dell'innovazione, basato su tre step fondamentali: ispirazione, ideazione ed implementazione.

^{xxviii} **L'innovazione a livello di Processi di regolazione e sociali** comporta il miglioramento di tutte quelle attività che hanno impatto sull'ambiente (naturale, sociale, economico) di riferimento dell'impresa e che permettono all'impresa di guadagnarsi il diritto ad operare all'interno delle comunità e dei paesi in cui svolgono la propria attività produttiva nonché di migliorarne la reputazione. Gli aspetti fondamentali su cui è possibile intervenire sono:

- l'ambiente;
- sicurezza e salute;
- prassi di gestione dei rapporti di lavoro;
- investimento nella comunità.

^{xxix} Miglioramento nei processi già attivati di regolazione e sociali.

- ESEMPIO: passaggio dalla redazione del Rapporto Ambientale a quello di Sostenibilità, che comprende anche l'aspetto sociale ed economico oltre a quello ambientale.

^{xxx} Attivazione di nuove iniziative nuove per l'impresa, ma già implementate in altre realtà organizzative.

- ESEMPIO: l'adozione di un Sistema di Gestione Ambientale e la sua certificazione secondo uno dei standard ISO presenti sul mercato per un'impresa che prima non aveva un tale sistema.

^{xxxi} Avvio di processi totalmente nuovi per tutte le imprese.

- ESEMPIO: decisione del gruppo di distribuzione inglese Tesco di applicare l'etichettatura *Carbon Footprint* (impronta di carbonio) ai prodotti.

Allegato B – Il campione di indagine

Settore	Regione	Ragione Sociale
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Tenuta delle Aquile - Via Padova 1/a - 33077 Sacile (PN)
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Prosciuttificio Wolf sauris spa
Agricoltura	Veneto	Martin Legnami Srl - Via Santa Elisabetta di Summaga, 29 Portogruaro (VE)
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	TREVISAN SRL - 33078 SAN VITO AL TAGLIAMENTO (PN) VIA STRADA ALTA N.7
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Salumificio Luigi Vida - via dei Laghi - Torreano UD
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	AZIENDA AGRICOLA OBIZ DI BERGAMASCO YUNMANI
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Fernando Pighin & Figli S. Agr. a r. l. - viale Grado 11/1 - 33050 Pavia di Udine (UD)
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Castello di Buttrio Società agricola SRL - via Morpurgo, 9 - Buttrio (UD)
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Talis Wine Soc. Cons. a R.L. - via Palmarina 113/4 - San Giovanni al Natisone (UD)
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Azienda Agricola Perusini di Perusini Teresa - via Torrione 13, Gramogliano - Corno di Rosazzo UD
Agricoltura	Veneto	Tenuta Barbon di Barbon L.S.S. - SOCIETA' AGRICOLA VIA VENTURALI 5/2 VILLORBA TV
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	PIERA MARTELLOZZO SPA VIA PORDENONE, 33 33080 SAN QUIRINO (PN)
Agricoltura	Veneto	Latteria di Summaga - SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA PORTOGRUARO (VE) VIA SAN BENEDETTO 7 CAP 30020
Agricoltura	Emilia Romagna	Coopearativa Agricola Cesenate arl. CAC, Via Calcinaro, 1450 - 47020 Martorano di Cesena (FC) Italia
Agricoltura	Veneto	Azienda Agricola Menghini Antonio AGRITURISMO 3 RONDINI - VERONA
Agricoltura	Emilia Romagna	Apofruit Italia Soc. Coop. Agricola
Agricoltura	Emilia Romagna	Cantina Sociale di Cesena s.a.c., Via Emilia Ponente ,2619, 47522 Cesena - Italia
Agricoltura	Veneto	Cantine Umberto Bortolotti Srl (TV)
Agricoltura	Veneto	LA CASA VECCHIA - VIA CALLONGA VALDOBBIADENE (TV)
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Società Agricola Vecon s.s. - via Lignano 40/a - Precenicco (UD)
Agricoltura	Veneto	Gruppo T.&T. (Produce di Tiozzo Silvano e T.&T Srl Agricola- Chioggia (VE) Strada Statale Romea 77/BC CAP 30015

Settore	Regione	Ragione Sociale
Agricoltura	Veneto	SOCIETA' AGRICOLA F.LLI GARBIN S.S. - CHIOGGIA (VE) VIA VALGRANDE 27 CAP 30010
Agricoltura	Veneto	SOCIETA' AGRICOLA I SAPORI DI SANT'ERASMO DI FINOTELLO CARLO E CLAUDIO S.S. - VENEZIA (VE) VIA DELLA BOARIA 6 CAP 30141
Agricoltura	Veneto	AZIENDA AGRICOLA CA' CORNER DI GASPARINI ANDREA - MEOLO (VE) VIA CA' CORNER SUD 55 CAP 30020
Agricoltura	Veneto	PIAZZA ANTONIO, GIORGIO E STEFANO S.S. - ANNONE VENETO (VE) VIALE VITTORIA 10 CAP 30020
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Azienda Agricola Bandut di Giorgio Colutta - via Orsaria, 32 - Manzano (UD)
Agricoltura	Veneto	Az. Agr. Società semplice - AZ. AGR. COMMENDATOR POZZOBON ROSALIO S.S. SOCIETA' AGRICOLA - TV
Agricoltura	Veneto	SOCIETA' AGRICOLA F.LLI BREITENBERGER S.S. - GIAVERA DEL MONTELLO (TV) VIA CARAMINI 21 CAP 31040
Agricoltura	Emilia Romagna	Ferrara Food spa, Gruppo S.I.F.R. - Sede Legale: Via Benedetto Croce, 7 - 47023 - Cesena.
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Prosciutterie Srl – San Daniele del Friuli (UD)
Agricoltura	Friuli Venezia Giulia	Prosciuttificio dok dall'ava spa via gemona 17/a 33038 san daniele del friuli ud
Agricoltura	Veneto	Azienda Agricola Converso Andrea (RO)
Agricoltura	Veneto	myProsecco.com Società Agricola - Via Fasol Menin 22/B. 31049 Valdobbiadene (TV)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	MARCOLIN COVERING SRL - VIA MICHELIN 3 (PN)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	EDILART SRL - VIA SAN GIACOMO 42/18 33098 SAN MARTINO AL TAGLIAMENTO (PN)
Edilizia	Veneto	STUDIO TECNICO OMEGA
Edilizia	Veneto	LUNARDELLI ANGELO SNC
Edilizia	Veneto	AERNOVA S.P.A.
Edilizia	Veneto	Sa-Fra Soc. Coop. - MARGHERA
Edilizia	Veneto	Ecodomus S.r.l.
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Gruppo Door 2000 Spa - VIA SEGALUZZA, 30/E 33170, PN
Edilizia	Veneto	Ssv 2000 Snc - via Vittorio Veneto, 104 San Donà di Piave (VE)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Di Piazza Vante Srl - fraz. Croce di Sostasio, 6 - 33020 Prato Carnico (UD)

Settore	Regione	Ragione Sociale
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Modeco Costruzioni Ecologiche di Dri Patrizia
Edilizia	Veneto	Geronazzo Fratelli Snc - Via Caserate, 57, Portogruaro Venezia
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	F&B Compagnia Costruzioni Immobiliari Srl - via Merano, 48 - 33045 Nimis (UD)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Calzavara Spa - Via Corecian, 60 33031 Basiliano - UD
Edilizia	Veneto	I.VE.CO. SPA - VIA DEI GELSI 3 - 31040 CESSALTO (TV)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	NOGAROTTO IMPIANTI – Via Aldo Moro 8 - 33076 Pravisdomini (PN)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Metal Costruzioni di Rusin Srl - via degli Artigiani, 4 - San Pier d'Isonzo (GO)
Edilizia	Veneto	R.G. IMPIANTI S.R.L. - SALZANO (VE) VIA PONTE GRASSO 25 CAP 30030
Edilizia	Veneto	Setten Genesisio S.p.A. - Via Venezia n. 18 - 31046 Oderzo (TV)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Gesman Srl - via dell'Artigianato, 6 - Buttrio (UD)
Edilizia	Emilia Romagna	O.A.S.S Snc di Gherardi Mauro & C - Via G. Rossi, 4/1 Monteveglio - Bologna
Edilizia	Emilia Romagna	Brancaleoni e Francia Snc - Via Merighi, 22 -40050 Villanova di Castenaso - Bologna
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Domino Srl - via Valcellina 2 - Spilimbergo (PN)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Piloso Spa - via E. Fermi 45 - Tavagnacco (UD)
Edilizia	Emilia Romagna	Schiavina Srl - Via del Lavoro, 85 - 40033 Casalecchio di Reno (BO)
Edilizia	Emilia Romagna	VELA Coop Edile - Via del Lavoro, 2 - 47814, Bellaria Igea Marina (RN)
Edilizia	Emilia Romagna	Lavoranti in legno Soc. coop. a.r.l. - Via Sutter Fedele, 15 44100 Ferrara
Edilizia	Emilia Romagna	Costruzione Svecio Buriani spa - Viale della Repubblica, 27 40127 Bologna
Edilizia	Veneto	Maniero elettronica srl viale serenissima, 7 30030 -tombelle di vigonovo - ve
Edilizia	Emilia Romagna	C.E.T Soc. Coop. (Cooperativa Edilterrazzeri) - Via Cherubini, 170 - 41122 Modena
Edilizia	Emilia Romagna	Buia Nerea Srl - Via Bigo Antini, 6 - 43121 Parma
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Colledani Srl - via Moretti, 2 - Pasian di Prato (UD)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Evergreen Life Products Srl - via Abbazia, 11 - San Giovanni al Natisone (UD)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	DomusGaia Srl
Edilizia	Emilia Romagna	Costruzioni Cumoli srl - Via Caduti della via fani, 5/m - 40134 Bologna
Edilizia	Emilia Romagna	TECTON Soc. Coop. Via Galliano, 10 - 42124 Reggio Emilia

Settore	Regione	Ragione Sociale
Edilizia	Emilia Romagna	C.I.L.A Consorzio Idraulica lattonieri affini, Cooperativa Consortile Per Azione - Vial dell'Artigianato, 38 - 48018 Faenza
Edilizia	Veneto	EDILEFF - SOCIETA' IN NOME COLLETTIVO DEI F.LLI FAGHERAZZI - MESTRE (VE) VIA MARSALA 6 CAP 30175
Edilizia	Veneto	FURLAN COSTRUZIONI DI FURLAN MICHELE E GIANCARLO & C. S.N.C. - CAMPALTO (VE) VIA DAL CORTIVO 22 CAP 30010
Edilizia	Veneto	BOLZONELLA GIOVANNI S.R.L. - GAMABARARE DI MIRA MIRA (VE) VIA BASTIE 54/BF CAP 30034
Edilizia	Veneto	Dodivetro Srl - viale Pordenone A, 11 - Portogruaro (VE)
Edilizia	Veneto	Vidotto Giuseppe Dissipatori Snc di Vidotto Stefano e Davide - piazza Garibaldi, 5 - Eraclea (VE)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Boer Group Srl - via Stringher, 14 - Cordenons (PN)
Edilizia	Friuli Venezia Giulia	Degano Primo Srl - via della Chiesa, 64 - Tavagnacco (UD)
Edilizia	Veneto	Blue Box Group Srl - via Valletta 5 - 30010 Cantarana di Cona (VE)
Edilizia	Veneto	Vemer SPA - via Camp Lonc 16 - 32030 Villapaiera di Feltre (BL)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	COMIN Arredamenti srl - Via Maniago, 6 - San Quirino (PN)
Legno Arredo	Veneto	LABAT Srl- Via Raffaello Sanzio, 3 - 31021 Mogliano Veneto (TV)
Legno Arredo	Veneto	2F Scaffalature SNC di Fantuzzo Roberto e Renzo - via Manzoni, 39 Fossalta di Portogruaro (VE)
Legno Arredo	Veneto	Eismobili Sas - via Manzoni, 27 Fossalta di Portogruaro (VE)
Legno Arredo	Veneto	Arreghini Stefano & C Snc - via Pacinotti 68/70 Pramaggiore (VE)
Legno Arredo	Veneto	Arredamenti Nascimben Lino s.r.l. - Via Trieste, 59 - 31020 Fontane di Villorba (TV)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	MIDJ Srl - Via Madonna di Campagna 2/a - 33075 Cordovado (PN)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	BIREX Srl - Via Chiaradia 11/A - 33074 Fontanafredda (PN)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	DEL.VI Srl - Via Europa Unita 21/23 - 33076 Pravidomini (PN)
Legno Arredo	Veneto	PENTAFORM SRL VIA FOSSA VECCHIA 14/A GAIARINE (TV)
Legno Arredo	Veneto	MILLDUE ARREDI SPA
Legno Arredo	Veneto	HOME s.r.l.; Via III Settembre, 2 - 31030 CISON DI V. (TV)
Legno Arredo	Veneto	Callesella srl (TV)

Settore	Regione	Ragione Sociale
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	GAMMALEGNO Srl – via Gallopat 65 – 33087 Cecchini di Pasiano (PN)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	Linea Fabbrica Srl - via Thonet, 5 - Manzano (UD)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	Piaval Srl - via del Collio, 57 - 33048 San Giovanni al Natisone (UD)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	Tekhne Srl - Sede legale: via Udine 11/2 Cormons (GO) - Sede operativa: via Comunale del Rovere, 5 San Giovanni al Natisone (UD)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	GRUPPO SINCO Spa – Via Rui 19 . Z.i Prà de Risi – 33080 Zoppola (PN)
Legno Arredo	Veneto	BDL S.N.C. DI BORTOLOZZO LUIGINO & C. - SANTA MARIA DI SALA (VE) VIA SPALLANZANI 3 CAP 30036
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	Codutti Spa - via Bonavilla, 24 - Pasian di Prato Fr. Passons (UD)
Legno Arredo	Emilia Romagna	Arredamento Siciliano Srl, Via Collamarini, 7 - Bologna
Legno Arredo	Emilia Romagna	CPI di Tagliati Marco e Massimo, snc
Legno Arredo	Emilia Romagna	REXSITT ITALIA Srl - Via Nuova, 534 47032 - Bertinoro (FC)
Legno Arredo	Emilia Romagna	Areitalia Srl - Via S. Morse, 6/a - 471400 Forlì
Legno Arredo	Emilia Romagna	COSMOSALOTTO Divisione Srl - Via Luigi Mengozzi, 47- 47011, Castrocaro Terme e Terra del Sole Forlì-Cesena
Legno Arredo	Veneto	Belloni Cucine SRL, Via dell'Artigianato, 14 Fossalta di Piave (VE)
Legno Arredo	Emilia Romagna	Falegnameria Lomaestro Saverio Leonardo snc. Via Jacopo Barozzi, 3 - 40056 Monteveglio (BO)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	MOBILIFICIO SANTA LUCIA SPA
Legno Arredo	Emilia Romagna	Fucci Salotti Srl - Via Campo dei Firoi, 3 - 42122 - Forlì
Legno Arredo	Emilia Romagna	Mauro Masi, Via Poretana, 183 - 40044 Sasso Marconi (BO)
Legno Arredo	Emilia Romagna	IMILEGNO srl - Via dell'artigianato, 38 - 40027 Mordano (BO)
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	Ilcam Spa - via Volta, 9 - Cormons (GO)
Legno Arredo	Emilia Romagna	A.B.S. Arredamenti Speciali srl - Via del Pratello, 107 - 40100 Bologna
Legno Arredo	Veneto	ALBERTA PACIFIC FURNITURE SPA Via Toniolo, 41 31028 Vazzola (TV)
Legno Arredo	Veneto	COQUER S.r.l., Via Roma 291 30038 Spinea (VE)
Legno Arredo	Veneto	A.L.F. UNO S.P.A. - FRANZENIGO - GAIARINE (TV) VIA SAN PIO X 17 CAP 31018
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	New Life Srl - via Vencò, 10 - Dolegna del Collio (GO)

Settore	Regione	Ragione Sociale
Legno Arredo	Friuli Venezia Giulia	Crassevig Srl - via Remis, 25 - San Vito al Torre (UD)
Logistica e Trasporti	Friuli Venezia Giulia	SISTEMA SPEDIZIONI SRL - INTERPORTO CENTRO INGROSSO SETTORE G, 1 - 33170 PORDENONE
Logistica e Trasporti	Veneto	Fratelli Chiesura Srl
Logistica e Trasporti	Veneto	COOPERATIVA TRASBAGAGLI - SESTIERE SANTA CROCE 365/A VENEZIA
Logistica e Trasporti	Veneto	AGENZIA MARITTIMA LE NAVI VENETO S.R.L. - VIALE ANCONA 22 MESTRE VE
Logistica e Trasporti	Veneto	TRANSPED SOCIETA' PER AZIONI - VIA DELL ELETTRICITA 39 Marghera VE
Logistica e Trasporti	Veneto	MARCON R.D.M. srl - V. Salvatoronda 34 Bibano-Godega di Sant'Urbano TV
Logistica e Trasporti	Veneto	SOCIETA' COOPERATIVA ICEM SERVIZI - MARGHERA (VE) VIA BOTTENIGO 100 CAP 30175
Logistica e Trasporti	Veneto	GARAGE SAN MARCO SPA - VENEZIA (VE) S. CROCE 467/F CAP 30135
Logistica e Trasporti	Friuli Venezia Giulia	Pevere Trasporti e Spedizioni Srl - via Biella, 5 - Udine
Logistica e Trasporti	Veneto	MULTI SERVICE S.R.L. - MARGHERA (VE) PORTO COMMERCIALE TERMINAL MOLO SALI CAP 30175
Logistica e Trasporti	Emilia Romagna	Azienda agrituristica Prato Pozzo – Rifugio di Valle. Via Rotta Martinella 34/A. ANITA di ARGENTA (FE)
Logistica e Trasporti	Veneto	L'ECOLOGICA SPURGHI SRL
Logistica e Trasporti	Friuli Venezia Giulia	Autotrasporti Cignacco Osvaldo
Logistica e Trasporti	Emilia Romagna	Consorzio Navi del Delta. Corso Mazzini 136. 40122 Comacchio (FE)
Logistica e Trasporti	Friuli Venezia Giulia	T & T Telematica e Trasporti Srl - via Chiozza, 3 - Ruda (UD)
Logistica e Trasporti	Friuli Venezia Giulia	Ceccarelli Group - viale Venezia 520 - Udine
Logistica e Trasporti	Veneto	ZANARDO SERVIZI LOGISTICI S.P.A. - MARGHERA (VE) VIA DELL' ATOMO 16 CAP 30175
Logistica e Trasporti	Veneto	CTM SPA - TREVISO
Logistica e Trasporti	Veneto	MARTINI BUS S.R.L. - MESTRE (VE) VIA MUTINELLI 11 CAP 30174
Logistica e Trasporti	Friuli Venezia Giulia	Marini Trasporti Srl - via Campagnola 93 - Gemona del Friuli (UD)
Logistica e Trasporti	Veneto	SATURNO SOCIETA' COOPERATIVA - MARGHERA (VE) VIA ANGELO TOFFOLI 1/D-E CAP 30175

Settore	Regione	Ragione Sociale
Logistica e Trasporti	Veneto	D.B.GROUP Spa, Via Feltrina Sud, 95 Biadene di Montebelluna (TV)
Logistica e Trasporti	Veneto	G.TRANSPORTER SRL
Logistica e Trasporti	Friuli Venezia Giulia	Consorzio Trasportatori Friulani Aussa Corno Soc. Coop. a R.L. - via del Porto 10 - San Giorgio di Nogaro (UD)
Logistica e Trasporti	Emilia Romagna	CPL Concordia Soc. Coop - Via A. Grandi, 39 - 41033, Concordia s/S (MO)
Logistica e Trasporti	Friuli Venezia Giulia	Natolino Trasporti Srl - via Chiamanis, 2 - San Daniele del Friuli (UD)
Logistica e Trasporti	Veneto	VINICOLA VEDOVATO MARIO SRL - Via Cornariola 3 Trebaseleghe (PD) 35010
Logistica e Trasporti	Emilia Romagna	Consorzio Trasporti Faenza Società Cooperativa per aziobe ed in sigla CTF soc Coop Pa - Faenza Via Risorgimento 37 - 48048 Faenza
Logistica e Trasporti	Emilia Romagna	Consorzio Sterratori Utotrasportatori Ravennati, Società Cooperaiva Consortile in sigla Consar Soc Coop Con - Ravenna. Via Vicoli, 93 - 48124 Ravenna
Logistica e Trasporti	Emilia Romagna	Terminale Contenitori Ravenna Spa - Via Classicana 105 - 48122 Ravenna
Logistica e Trasporti	Emilia Romagna	Ratio Sistemi Srl, Via Risorgimento 37 - 48018 Faenza
Logistica e Trasporti	Veneto	Consorzio S.A.V.O. - Tang. E. Mattei 14/D Portogruaro
Turismo	Veneto	Gardena Hotel S SPA - VENEZIA, SESTIERE CANNAREGIO, CALLE DELLO SPIZIER 201/A
Turismo	Veneto	Hotel Gardenia B.M. S.A.S. di Bacchin Simone & C. via bafile n.5 4 accesso al mare 30016 jesolo lido
Turismo	Veneto	HOTEL PLAZA S.P.A. - VIALE STAZIONE 36 MESTRE 30171 VE
Turismo	Friuli Venezia Giulia	Due Palme Gestioni Srl - viale Leonardo da Vinci,5 - Udine
Turismo	Friuli Venezia Giulia	Ramandolo di Dri Luciano Srl - via Forni di Sotto, 28 - Udine
Turismo	Veneto	HOTEL RISTORANTE BOLOGNA E STAZIONE S.R.L. - MESTRE (VE) VIA PIAVE 214 CAP 30171
Turismo	Veneto	G.P.E. GESTIONE PUBBLICI ESERCIZI S.R.L. - MESTRE (VE) PIAZZALE FAVRETTI 20 CAP 30170 (sede direzionale Marghera)
Turismo	Emilia Romagna	SporTur Hotel
Turismo	Friuli Venezia Giulia	Hotel Ristorante Cristallo Srl - Piazzale G. D'Annunzio, 43 - Udine
Turismo	Veneto	PATMOS EXPRESS S.N.C. DI RAVAGNAN RUGGERO & C. - CHIRIGNAGO (VE) VIA ASSEGGIANO 147 CAP 30030

Settore	Regione	Ragione Sociale
Turismo	Veneto	Hotel Aurora Snc - P.tta G.Bruno, 15 - 30174 - Mestre (Venezia)
Turismo	Veneto	AL PESADOR S.R.L. - VENEZIA (VE) SESTIERE SAN POLO 125/126 CAP 30125
Turismo	Friuli Venezia Giulia	Hotel Concorde di Casanova Silvio - via Pozzuolo 226 - Udine
Turismo	Emilia Romagna	Camping Holidays Srl FERRARA
Turismo	Friuli Venezia Giulia	Starhotels Savoia Excelasior Palace Hotel - TRIESTE
Turismo	Friuli Venezia Giulia	caracas s.a.s. di Battistutta & c. via dei pini 38 33054 Lignano Sabbiadoro (UD)
Turismo	Friuli Venezia Giulia	No Stop Viaggi di Fam Srl - viale San Marco, 40 - Monfalcone (GO)
Turismo	Veneto	AI SAPORI S.N.C. DI DE POL MARCO E BERGO ROBERTO - Via Roma 13 30173 Mestre (VE)
Turismo	Veneto	Blu srl - insegna Molo5
Turismo	Veneto	Art&Food srl insegna Caffè Centrale Venezia - San Marco Piscina Frezzeria 1659 30124 VE
Turismo	Friuli Venezia Giulia	Lignano Pineta Spa - viale a Mare, 7 - Lignano Sabbiadoro (UD)
Turismo	Emilia Romagna	TAHITI Camping & Thermae Centro Vacanze. Viale Libia n. 133 - 44020 Lido delle Nazioni - FE Telefono: 0533.379500 Fax: 0533.379700
Turismo	Friuli Venezia Giulia	Hotel San Giorgio Srl - piazzale Cella, 2 - Udine
Turismo	Veneto	HOTEL LUGANO S.R.L. - MARGHERA (VE) VIA RIZZARDI 11 CAP 30175
Turismo	Veneto	Agenzia Lampo di Mazzarotto Giovanni Srl

BIBLIOGRAFIA

- AMIT, R. e ZOTT, C. (2001)**, “Value Creation in e-Business”, in *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520.
- Amit, R. e Zott, C. (2010)**, “Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change”, Navarra: IESE Business School – University of Navarra.
- ANSOFF, I. (1957)**, “Strategies for Diversification”, in *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- ANTHONY, D.S., JOHNSON, M.W., SINFIELD, J.V. e ALTMAN, E.J. (2008)**, *Innovator’s Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*, Harvard Business School Press.
- BAGLIERI, E. e LOJACONO, G. (2009)**, *Vincere con le Idee*, EGEA.
- BAGNOLI, C. (2011, 2012, 2013)**, *Appunti per il corso di Strategia Aziendale e Sistemi di Programmazione e Controllo*.
- BAGNOLI, C. e BARBIERI, L.(2013)**, “Crescere”, in *Corriere dell’innovazione*, 5, 4-17.
- BELLMAN, R., CLARK, C.E., MALCOM, D.G., CRAFT, C.J. e RICCIARDI, F.M. (1957)**, “On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game”, in *Operations Research*, 5(4), 469-503.
- BETTIOL, M. e MICELLI, S. (2005)**, *Design e creatività nel made in Italy. Proposte per i distretti industriali*, Bruno Mondatori.
- BIAZZO, S. e GARENCO, P.(2010)**, *Balanced Scorecard per le PMI*, McGraw-Hill.
- BORDIGNON, M. E MANTOVANI P. (2009)**, *L’evoluzione dell’impresa e lo sviluppo di un sistema-territorio eccellente : collaborazione, tecnologia e visione globale : il Nordest verso il 2059*, Marsilio.
- BORDIGNON, M (2010)**, *Evoluzione e sviluppo d’impresa*, Aracne.
- BRUNETTI, G. (2006)**, *Perché crescere?*, Arena di Verona: 26 febbraio 2006.
- BUTTIGNON, F. (1996)**, *Le competenze aziendali: profili di analisi, valutazione e controllo*, Utet.

- CASADEUS-MASNALL, R. e RICART, J.E. (2011)**, “How to Design A Winning Business Model”, in *Harvard Business Review*, 89 (1-2), 100-107.
- CHESBROUGH, H. (2010)**, “Business Model innovation: Opportunities and Barriers” in *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- CHRISTENSEN, C.M. e BOWER J.L. (1995)**, “Disruptive technologies: catching the wave”, in *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- CHRISTENSEN, C.M. e RAYNOR, M.E. (2003)**, *The innovator’s solution: creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Press.
- CODA, V. (1988)**, *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet.
- CODA, V., INVERNIZZI, G. e RISPOLI M. (1998)**, *Strategia Aziendale*, Utet.
- CORDIN, L. (1994)**, *Strategie Vincenti. Trentasei Casi Esemplari*, Itaca.
- DE WIT, B. e MEYER, R. (2010)**, *Strategy Synthesis – Resolving strategy paradoxes to Create Competitive Advantage*, International Thomson Business Press.
- DE WIT, B. e MEYER, R. (2010)**, *Strategy: Process, Content, Context*, Thomson.
- FLEMING, L. SORESON, O. (2003)**, Navigating the Technology Landscape of Innovation, in *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 15-23.
- FREEMAN, C. e Soete, L. (1997)**, *Economics of Industrial Innovation*, Pinter.
- FREEMAN, J. (1982)**, “Organizational life cycles and natural selection processes”, in Staw, B. M. e Cummings, L. L., *Research in Organizational Behavior*, Volume 4, Greenwich, CT: JAI Press, 1-32.
- GARZONI, A. (2003)**, *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea.
- GRAZIOLI, M. e GRAZIOLI, M. (2009)**, *Sette mosse per innovare*, Etas.
- GEROSKY, P. (1998)**, “Thinking creatively about your market: Crisps, perfume and business strategy”, in *Business Strategy Review*, 9(2), 1-10.
- GRANT, R.M. (1991)**, “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation”, in *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- GRANT, R.M. (2011)**, *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino.
- HAMEL, G. (1996)**, “Strategy as Revolution”, in *Harvard Business Review*, 74(4), 69-82.

- HAMEL, G. (1998a)**, “The Challenge Today: Changing the Rules of the Game”, in *Business Strategy Review*, 9(2), 19-26.
- HAMEL, G. (1998b)**, “Strategy innovation and the quest for value”, in *Sloan Management Review*, 39(2), 7-14.
- HAMEL, G. (2001)**, *Leader della rivoluzione*, Il Sole 24 Ore.
- HAMEL, G. e PRAHLAD, C.K. (1989)**, “Strategic Intent”, in *Harvard Business Review*, 67 (3), 63-76.
- HAMEL, G. e PRAHLAD, C.K. (1990)**, “The core competence of the corporation”, in *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- HENDERSON, B. D. (1990)**, *Le origini della strategia*, Harvard Espansione.
- HENDERSON, R.M. e CLARK, K.B. (1990)**, “Architectural Innovation: The reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms”, in *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- JOHNSON, M.V., CHRISTENSEN, C.M. e KAGERMANN, H. (2008)**, “Reinventing your business model”, in *Harvard Business Review*, 52(2), 1-6.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (2001)**, *The Strategy-Focused Organisation*, Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (2004)**, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Press.
- KIM, W.C. e MAUBORGNE, R. (1997)**, “Value Innovation: The strategic logic of High Growth”, in *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112.
- KIM, W.C. e MAUBORGNE R. (1999)**, “Strategy, value innovation and the knowledge economy”, in *Sloan Management Review*, 40, 41-54.
- KIM, W.C. e MAUBORGNE, R. (2005)**, *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, United States of America: Harvard Business School Corporation.
- LINDER, J.C. e CANTRELL, S. (2000)**, “Changing Business Models: Surveying the Landscape”, *Working Paper, Institute for Strategic Change, Accenture Institute for Strategic Change*, 1-15.
- MAGRETTA, J. (2002)**, “Why Business Models matter?”, in *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

- MANSFIELD, E. (1968)**, “Industrial research and technological innovation: An econometric analysis”, *New York: Norton for the Cowles Foundation for Research in Economics*, Yale University.
- MARKIDES, C. (1997)**, “Strategic Innovation”, in *Sloan Management Review*, 38, 9-22.
- MARKIDES, C. (1999)**, “Six principles of Breakthrough Strategy”, in *London Business Review*, 10(2), 1-10.
- MARKIDES, C. (2000)**, *All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy*, London: Harvard Business School Press.
- MARKIDES, C. e CHARITOU, C. D. (2004)**, “Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach.”, in *Academy of Management Executive*, 18(3), 22-36.
- MARTONE, A. (2007)**, *La selezione del personale*, Guerini
- MATTHYSSES, P., VANDENBEMPT, K. e BERGHMAN, L. (2005)**, “Value innovation in business market: Breaking the industry recipe”, in *Industrial Marketing Management* 35(6), 751-761.
- NONAKA, I., e TAKEUCHI, H. (1995)**, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- OSTERWALDER, A. (2004)**, “The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach”, *Université de Lausanne: Ecole des Hautes Etudes Commerciales*.
- OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y. (2010)**, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley & Sons.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. e TUCCI, C.L. (2005)**, “Clarifying business models: origins, present and future of the concept” in *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1-25.
- PETROSKI, H. (1994)**, *The Evolution of useful things*, Vintage Books.
- PORTER, M.E. (1985)**, *Il vantaggio competitivo*, Sansoni.
- PORTER, M.E. (1996)**, “What is Strategy?”, in *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- PRAHALAD, C.K. e V. RAMASWAMY(2003)**, “The New Frontier of Experience Innovation”, in *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 12-18.

- PRAHALAD, C.K. e V. RAMASWAMY(2004).** “Co-creating unique value with customers”, in *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- PRAHALAD, C.K. (2010),** “Why it is so hard to trackle the obvious?”, in *Harvard Business Review*, 88(6), 36-36.
- RISPOLI,M. (1998),** *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, il Mulino.
- SCHLEGELMILCH, D.B., DIAMANTOPOULOS, A. e KREUZ, P. (2003),** “Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes”, in *Journal of strategic Marketing*, 11(2), 117-132.
- SCHUMPETER, J. (1967),** *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Etas Kompass.
- SCHUMPETER, J. A. (1971),** *Teoria dello sviluppo economico*, Biblioteca Sansoni, Firenze, Traduzione della quarta edizione tedesca (1934) da Lapo Berti.
- SEDDON, P.B. e LEWIS, G.P. (2003),** “Strategy and Business Model: What’s the difference?”, in *7th Pacific Asia Conference on Information Systems*, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia.
- SCHILLING, M. A. (2013),** *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill Companies.
- TELLIS, G.J. e Golder, P.N. (1996),** “First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership”, in *Sloan Management Review*, 37(2), 65-75.
- TIMMERS, P. (1998),** “Business models for electronic markets”, in *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- TREACY, M. e WIERSEMA, F. (1993),** “Customer Intimacy and Other Value Discipline”, in *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
- TUSHMAN, M.L. (1997),** “Winning through innovation”, in *Strategy & Leadership*, 25(4), 14-19.
- VERGANTI, R. (2006),** “Innovating Through Design”, in *Harvard Business Review*, 84(12), 114-122.
- VERGANTI, R. (2008),** “Design, meanings and radical innovation: A meta-model and a research agenda”, in *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 436–456.
- VERGANTI, R. (2009),** *Design-Driven Innovation: Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*, Etas.
- VOLPATO,G. (1986),** *Concorrenza, impresa, strategie*, il Mulino.

SITOGRAFIA

Catas S.p.a., sito ufficiale: <http://www.catas.it/>

D.B. Group. S.p.a., sito ufficiale: <http://www.dbgroup.net/>

EJIS - European Journal of Information System, “*Business Model description*”, disponibile su: http://www.palgrave-journals.com/ejis/journal/v19/n3/fig_tab/ejis201021t1.html.

Garaffoni, I. (2013), “*InnovAZIONE! L'officina del pensiero che fa girare il mondo*”, disponibile su: www.secsolution.com/articolo.asp?id=186.

Gibson, R. (2009), “*Innovation Goal - growth or strategic renewal?*”, disponibile su: www.business-strategy-innovation.com/2009/09/innovation-goal-growth-or-strategic.html .

Home Cucine S.r.l., sito ufficiale: <http://www.homecucine.it/>

ISTAT, “*Imprese innovatrici*”, documento elettronico disponibile su: http://noi-italia.istat.it/fileadmin/user_upload/allegati/86.pdf

Malaguti, M.(2010), “*Innovazione Incrementale e Innovazione Radicale a confronto*”, disponibile su: www.galileopark.it/it/news/2010/1789-ricerca-innovazione-e-competitivita-delle-imprese-4.html .

Pevere Trasporti e Spedizioni S.r.l., sito ufficiale: <http://www.peveregroup.com/>

Polo Innovazione Strategica (2013), <http://www.poloinnovazionestrategica.org/>.

Progetto Know Us, sito ufficiale: <http://www.know-us.eu/>

Sniukas, M. (2008), “*Organizing For Innovation & Growth*”, disponibile su: <http://www.slideshare.net/sniukas/organizing-for-innovation-growth-presentation> .

Verganti, R. (2011), “*Innovazione di prodotto e sviluppo delle imprese*”, disponibile su: http://www.ing.unisannio.it/bellini/giep/GENPI_Testo_RV_NuovoProdotto.pdf.