



**AICA**

Associazione Italiana per l'Informatica  
ed il Calcolo Automatico

**Cnel**

Consiglio Nazionale  
dell'Economia  
e del Lavoro

Premio Perotto

## **Nuovi modelli di impresa**

**Roberto Bellini – [r.bellini@aicanet.it](mailto:r.bellini@aicanet.it)**

AICA, Fondazione Politecnico Milano, esperto CNEL

Genova, 2 dicembre 2010



# Il problema italiano della crescita

- **gli equilibri economici mondiali si modificano radicalmente (Draghi)**
  - L'Europa perde posizioni rispetto al PIL Mondiale
  - La Germania recupera posizioni rispetto all'Europa, l'Italia manifesta da anni una incapacità a crescere a tassi sostenuti: con la recessione recente il PIL italiano è diminuito ancora di 7 punti
  - Nei primi 10 anni della Unione Monetaria la produttività del lavoro è aumentata del 22% in Germania e del 3% in Italia
- **La posizione dell'Italia rispetto al World Competitiveness Yearbook (IMD)**

<i>Posizione</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
<b>Performance economica</b>	33	33	44	39	45	47
<b>Efficienza della Pa</b>	47	49	52	51	53	54
<b>Efficienza del business</b>	45	44	47	47	46	48
<b>Infrastrutture</b>	31	30	34	35	33	34



# Linee di azione e Nuovi Modelli di Impresa

Il Rapporto CNEEL indica alcune linee di azione che riassumiamo di seguito:

- la natura e gli strumenti delle politiche di intervento;
- **le opportunità offerte dalla nuova Economia dei Servizi**
- **la promozione di nuovi modelli di business (competitività) e di nuove forme organizzative nelle e tra le imprese (produttività);**
- **gli investimenti nella ricerca e sul capitale umano, in particolare per l'ICT;**
- il finanziamento degli investimenti collegati alle trasformazioni di impresa;
- gli squilibri territoriali e il problema del ritardo del nostro Mezzogiorno

Ci soffermiamo su alcune di queste, più specificamente nell'ambito delle possibilità di intervento di un imprenditore e della sua associazione



# Le opportunità offerte dalla nuova Economia dei Servizi

Siamo entrati nella Economia dei Servizi, che contribuiscono per una parte preponderante del PIL (70%); da un punto di vista anche solo qualitativo si sta sviluppando (con il supporto della Università) una riflessione più puntuale sulla natura e il ruolo della conoscenza; in particolare i punti da considerare anche dal punto di vista della nuova imprenditoria dei servizi sono

- ❑ il valore del riuso della conoscenza, che attraverso le tecnologie digitali può essere diffusa con costi bassi o trascurabili, moltiplicandone l'applicabilità in bacini di impiego molto più ampi e durevoli di quelli in cui nasce,
- ❑ la caratteristica dirompente della con-divisibilità della conoscenza, attraverso la costruzione di un sistema di regole socialmente condivise, come ben sanno coloro che entrano nei Social Networks;
- ❑ la riflessione sulla natura della conoscenza, non solo come mezzo ma anche come risorsa auto-generativa di un più alto livello di servizio e di valore per l'intera comunità in un determinato dominio, che includa le istituzioni che lo governano e gli operatori che ci vivono (esempio: settore farmaceutico, competenze per la formazione, i tablet che accedono ai negozi virtuali globali, ecc.)



# Si aprono nuovi mercati per servizi basati sulla conoscenza

• i Nuovi servizi, che riguardano la selezione e la modalità con cui informazioni e metodologie sono rese disponibili per risolvere i problemi dei “clienti finali”, al relativo affiancamento nelle fasi di adattamento dei risultati scientifici e di implementazione dell’innovazione, fino al training interno nella fase di start-up, possono essere “consumati” da chiunque attraverso le varie “protesi” esistenti e i nuovi “negozi virtuali globali”; stanno poi uscendo sul mercato nuovi servizi appoggiati a beni e prodotti materiali che interpretano nuovi bisogni e stili di vita latenti (car sharing, telemedicina, elearning, musica digitale, editoria digitale, ecc.); diventano disponibili servizi che rispondono a bisogni del tipo

- scelte di strategia di vita: dove andare ad abitare, quale lavoro cercare e dove, quale percorso di aggiornamento tecnico o professionale iniziare, ecc.
- scelte sul dove passare la serata: dove trovare il teatro o il cinema o il ristorante
- scelte di acquisto: per la casa, per la vacanza, per l’auto o la moto, per il PC o il cellulare, ecc.
- soccorso in caso di emergenza
- .....

• le informazioni, che riguardano i risultati scientifici disponibili e ritenuti suscettibili di valorizzazione, possono anche essere vendute, soprattutto se strutturate e monitorate sistematicamente e utilizzate per personalizzare le indicazioni di sviluppo strategico di ogni singola imprese

• Le conoscenze, che riguardano risultati scientifico-tecnologici in grado di alimentare il fabbisogno innovativo di un’impresa o di un territorio, sono difficilmente vendibili



## La promozione di nuovi modelli di business e di nuove forme organizzative nelle e tra le imprese (1/3)

- ❑ Il problema chiave delle nostre aziende è arricchire il prodotto/servizio offerto al cliente e, a valle, al consumatore finale, mobilitando a questo fine le reti/filiere di appartenenza. Con questo obiettivo smettiamo di distinguere fra impresa manifatturiera e imprese di servizi: tutte le imprese manifatturiere hanno ormai arricchito la propria offerta di un importante portafoglio di servizi mentre molte imprese di servizi (terziario) stanno ormai consolidando modelli di industrializzazione della propria offerta e della relazione con la clientela; in entrambi i casi siamo in presenza di una forte spinta alla competitività dovuta alla innovazione dei prodotti/servizi che generano crescente valore per il cliente finale
- ❑ La politica industriale deve, a questo fine, rendere accessibili "risorse abilitanti" e, in aggiunta, aiutare i processi di auto-organizzazione delle imprese ad emergere e diffondersi, focalizzando l'attenzione sullo sviluppo di alcune "idee motrici" (che riguardano ad esempio gli stili di vita, il buon abitare, il concetto di salute o di benessere, lo sport, il turismo, la cultura), su cui le imprese proponenti siano disposte a scommettere, investendo e assumendo parte dei rischi richiesti. Cominciamo invece ad apprezzare le partnership pubblico-privato (privato-profit e non profit) e le reti di condivisione tra imprese, partendo dal riconoscere le differenze fra impresa grande e strutturata, media impresa snella e flessibile e assai aggressiva, micro impresa ad alta professionalità;
- ❑ Occorre, altresì, promuovere l'accesso delle imprese a servizi che consentano di rafforzare la loro visibilità, che le aiutino a costruire i fattori di differenziazione insiti nei loro prodotti e a innalzare la qualità dei loro rapporti con la clientela (ideazione, progettazione, logistica, marchi, rete commerciale, comunicazione, interazione e cura del cliente, servizi post-vendita).



## La promozione di nuovi modelli di business e di nuove forme organizzative nelle e tra le imprese (2/3)

- ❑ Rafforziamo infine l'orientamento a cooperare delle imprese, che comunque trova già ampie conferme nell'evoluzione di questi ultimi anni. Andiamo ad approfondire e supportare la replica di modelli di collaborazione in rete di imprese facenti parte di filiere (distretti estesi o reti verticali) che permettono di ottimizzare l'utilizzo di risorse professionalmente pregiate, da coinvolgere
  - da una parte nella innovazione di processo per produzione e offerta (produttività) di quei servizi ad alta intensità di relazione che soddisfano la clientela più esigente (marketing e assistenza tecnica)
  - dall'altra innescano il circuito virtuoso della innovazione di prodotto/servizio (applicazioni del contratto di rete per lo sviluppo delle reti di impresa e della internazionalizzazione)
- ❑ Andiamo cioè a migliorare/aumentare nelle filiere la massa critica che permette di remunerare uno o più professionisti nei processi critici di innovazione e miglioramento delle prestazioni e di analisi e gestione del mercato, dotati di competenze adeguate: passiamo dalla competizione fra imprese alla competitività fra reti di imprese, sia sul piano nazionale che su quello internazionale



## La promozione di nuovi modelli di business e di nuove forme organizzative nelle e tra le imprese (3/3)

- ❑ La grande impresa si scompone e ricomponne ottimizzando la rete di partner, distributori e fornitori e ancorandosi al territorio/dominio della conoscenza
- ❑ La piccola e media impresa si radica sul territorio geografico, esce dai confini regionali e si internazionalizza costruendosi in parallelo una filiera su un proprio territorio di conoscenza
- ❑ La micro impresa diventa contributrice della filiera nazionale e internazionale e protagonista della comunità di interesse locale





# Investimenti in ricerca e sul capitale umano

## Sul concetto di innovazione

- ❑ Si considera spesso innovazione quella che è una invenzione: l'invenzione è un risultato tecnico, derivante da una ricerca di laboratorio, l'innovazione presuppone un risultato economico che interessa una impresa o una organizzazione non-profit
- ❑ Se si inquadra correttamente l'innovazione, si assume che innovazione sia sinonimo di tecnologia, mentre invece sono molto importanti i fattori di innovazione non-tecnologica: in un prodotto/servizio ad esempio, il mantra è quello di mettere il cliente finale al centro della innovazione e generare per lui un beneficio di valore crescente che può essere *di sostegno* (o incrementale, in cui si riconoscono nuove funzioni d'uso, ma secondarie) o *dirompente* (o radicale) con nuove funzioni d'uso primarie e nuova *value proposition*); si assume che le tecnologie siano un componente importante della innovazione ma dove anche altre leve sono importanti come ad esempio la intenzionalità della innovazione proposta, il suo posizionamento rispetto alla concorrenza, il saper riconoscere in quale filiera il progetto di innovazione si colloca per essere guidata verso il cliente finale, ecc.
- ❑ Spingere l'innovazione significa quindi aggiungere valore ai prodotti/servizi, creando nuovi spazi di mercato o ridefinendo il mercato o i confini dei prodotti, in modo che possano essere percepiti dai consumatori come "insieme" di caratteristiche che creano miglioramenti radicali o incrementali nel valore del prodotto/servizio acquistato e utilizzato.



# Investimenti in ricerca e sul capitale umano

## Le condizioni per una innovazione efficace

- ❑ Ogni processo innovativo è fortemente condizionato dalle **specificità del settore** merceologico in cui viene sviluppato, tanto più in mercati saturi; in tutti i settori merceologici sono ormai presenti portafogli di servizi (terziario) che guidano o corredano i prodotti, ma ci sono poi molti nuovi settori centrati essenzialmente sui servizi
- ❑ Dobbiamo mettere a fuoco le competenze di chi innova (decisore e gestore di progetti di innovazione) a partire dalle condizioni di successo del processo innovativo e le sue caratteristiche: qualunque processo di innovazione, non può essere genericamente **imposto dall'alto**, ma neanche può essere lasciato solo **all'iniziativa degli specialisti** degli specifici ambiti di business; bisogna piuttosto agire sulla **cultura d'impresa**, partendo da una sedimentazione nelle varie funzioni e nei processi operativi e ampliandola in sintonia con la cultura della competitività e della produttività, potendo contare su una visione chiara anche delle **potenzialità delle tecnologie** nella loro costante evoluzione.
- ❑ In questo contesto, le **tecnologie digitali** costituiscono una leva particolarmente efficace sia per il miglioramento della **produttività** nei processi di produzione in generale che per la **innovazione** di beni e servizi;



# Quali strumenti per sostenere ricerca e innovazione nel settore ICT (Fuggetta-De Michelis)

- ❑ Sul fronte della domanda misure che attivino e sostengano il processo di crescita avrebbero già un benefico effetto di traino.
- ❑ Ma servono anche misure specifiche sul fronte della offerta, in modo da accelerare il processo di crescita complessivo delle imprese del settore ICT
  - Uno strumento efficace di promozione della ricerca e dell'innovazione nelle imprese è il credito automatico di imposta. Esso è uno strumento che garantisce certezza dei tempi e delle risorse, finanzia le imprese che investono in ricerca, promuove una collaborazione tra imprese e centri di ricerca/università, centrata sulla domanda di innovazione e che quindi premia le istituzioni di eccellenza.
  - Le imprese devono crescere dimensionalmente, utilizzando strumenti che premiano le operazioni di merge & acquisition, tipicamente agendo sulla leva fiscale e ricercando il sostegno del private equity, oppure adottando il contratto di rete.
  - È necessario promuovere la ricerca di imprese e università, predisponendo fondi e programmi che abbiano un ragionevole respiro temporale. A volte si assiste a programmi schizofrenici che vogliono fare ricerca, ma richiedono al tempo stesso applicazione nel breve periodo dei risultati così ottenuti. La ricerca, quella vera, ha tempi difficilmente predicibili. Spesso sembra non produca risultati visibili: in realtà, quanto meno produce una crescita delle competenze e del capitale umano.
  - È necessario dare un vero slancio, coraggioso e concreto alle iniziative di venture capital. Troppo spesso si parla di questi temi dimenticando un punto essenziale: la definizione di venture.
- ❑ A queste suggestioni, va aggiunta una considerazione finale importante: dobbiamo **credere nelle nostre capacità e competenze!** Per rilanciare il settore abbiamo bisogno di non accontentarci di riusare la conoscenza, i prodotti, le tecnologie sviluppate all'estero; dobbiamo avere la **capacità di valorizzare e sviluppare il nostro capitale umano, le nostre competenze, le realtà di valore già presenti sul territorio.** È un elemento di vera meritocrazia e rispetto dei cittadini e delle istituzioni, e di seria responsabilità nei confronti del paese e delle nostre prospettive di sviluppo.



# In sintesi sul DOPO CRISI ...

- ❑ La discontinuità: NULLA sarà come PRIMA...
- ❑ Il futuro non si inventa a tavolino, ma pazientemente lavorando sulle contraddizioni e le opportunità latenti....
- ❑ Nel merito ...
  - Ancora globalizzazione, anche se diversa da prima...
    - Dal globale al glocale, con la crescente importanza del territorio
    - Da ognuno isolato nel suo locale a ciascuno (persona e impresa) connesso in rete ..
  - Sempre più servizi e innovazione, anche se con una determinante componente di ricerca del senso e della direzione ...
    - Dall'impersonale al personale ...
    - Dal territorio locale a quello metropolitano, a quello globale
- ❑ Migliorare e valorizzare
  - Flessibilità .....
  - Creatività .....
  - Produttività .....



# Qualche riferimento a quello che fa AICA

- ❑ Programma PKM360 e relativi progetti: Osservatorio Smart Cities, Decisore e Gestore Innovazione, Patient Empowerment, conoscenza in rete, Conservazione e fruizione dei Beni Culturali
- ❑ La promozione e la certificazione delle conoscenze e delle competenze del settore digitale, lato uso (ECDL) e lato specialistico (22 mestieri EUCIP) e il Cantiere dei Mestieri
- ❑ Mondo Digitale con le sue rubriche e i suoi articoli, le Olimpiadi dell'Informatica, il Congresso, Didamatica



**AICA**

Associazione Italiana per l'Informatica  
ed il Calcolo Automatico

**Cnel**

Consiglio Nazionale  
dell'Economia  
e del Lavoro

Si rimanda per una base comune di riferimento, ai  
seguenti documenti

- “Crescita, benessere e compiti dell’economia politica”, Mario Draghi, Lezione Magistrale del Governatore della Banca d’Italia, Ancona 2010
- “Le trasformazioni di impresa”, CNEL, 2010
- “Indici a confronto-Competitività, Stress Test e Tecnologie”, Chiara Battistoni, IMD, 2009
- “ICT e Innovazione: che fare?”, di Giorgio De Michelis e Alfonso Fuggetta, Italia 2013-Fondazione IRISO, Working Paper n° 5, gennaio 2010