

Dopo la pandemia: nuove strategie, nuovi strumenti e nuovi obiettivi

I suggerimenti del CFMT alle imprese per competere nei mercati a crisi superata

di Fernando G. Alberti e Federica Belfanti

LA FASE POST-COVID SEGNERÀ sicuramente l'inizio di una nuova era. Mentre nell'immediato le imprese hanno dovuto affrontare situazioni complesse e difficoltà varie dando priorità al breve termine, è giunto ora il momento di riflettere a fondo su come poter velocemente adattare strategie e business model per evitare una depressione prolungata, migliorare la propria posizione competitiva ed essere pronti alle nuove sfide.

Le analisi condotte dall'Osservatorio sulla Competitività delle Imprese del Terziario, nato su iniziativa di CFMT – Centro di Formazione Management del Terziario, in collaborazione con l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness (LIUC - Università Cattaneo), possono fornirci input e insight interessanti su come poter affrontare un epocale momento di profonda trasformazione come quello che stiamo vivendo oggi.

Abbiamo studiato in particolare le start-up italiane più innovative e le cosiddette iper-competitive – ovvero quelle imprese con una redditività

della gestione caratteristica superiore di almeno il 50% alla media del proprio settore per un triennio – per capire quali leve competitive hanno permesso loro di raggiungere negli ultimi anni performance competitive nettamente superiori ai propri avversari. Proprio queste leve saranno quelle che le aiuteranno a reagire in fretta, e prima degli altri, alle sfide e ai nuovi trend di domanda e di mercato che caratterizzeranno la fase post-Covid. Per riuscire ad alimentare un processo innovativo proattivo, uscendo dalla propria *comfort zone* e allontanandosi dal *business as usual*, si rivelano necessari innanzitutto alcuni cambiamenti nella mentalità, nei processi e nelle strutture aziendali.

Da profitto a obiettivo, in ottica purpose driven

Sia le start-up più innovative sia le imprese iper-competitive suggeriscono l'importanza di adottare un modello di business *purpose-driven*, che orienti ogni decisione in ragione di un obiettivo ben chiaro e definito

che supera le logiche di mero profitto e punta alla ricerca di soluzioni a esigenze, magari ancora insoddisfatte, legate al benessere e alla qualità di vita delle persone. L'attuale crisi legata alla pandemia globale potrebbe fare da acceleratore di processi, intensificando l'adozione di modelli di business di questo tipo.

L'approccio *purpose-driven* di maggior successo, introdotto nel 2011 da Michael E. Porter e da Mark R. Kramer alla Harvard Business School, è sicuramente quello noto con il nome di *creating shared value*. Il paradigma prevede un ripensamento delle strategie e dei business model aziendali in modo che possano creare al contempo valore economico e sociale, non solo per le imprese, ma per tutti gli stakeholder. Per creare *shared value*, sono tre le strade che le imprese possono intraprendere: ripensare prodotti e servizi in tale ottica, in modo cioè che il proprio sistema di offerta risponda a esigenze e bisogni non ancora soddisfatti della società; ridefinire la produttività lungo la pro-

Compete
Sfide e strategie
per rilanciare
la competitività

DI FERNANDO ALBERTI
E FEDERICA BELFANTI



**Scarica
l'ebook**

bit.ly/compete_ebook

cfmt

pria catena del valore, migliorando la qualità, la quantità, i costi e l'affidabilità degli input e dei processi interni, dalla logistica alla distribuzione; e, infine, facilitare lo sviluppo di *cluster* industriali locali, facendo leva sul proprio ecosistema di riferimento e collaborando con i diversi attori che lo popolano (fornitori, distributori, associazioni di categoria, università e centri di ricerca, spazi di coworking, laboratori e sistema finanziario).

Da Research & Development a Collaborative Innovation

Le aziende più performanti e le start-up più innovative ci insegnano come l'apertura dei confini aziendali all'ecosistema esterno sia oggi una scelta imprescindibile, un cambio di approccio e mentalità che ogni azienda dovrebbe intraprendere. Le modalità con cui le imprese si aprono all'ecosistema esterno sono svariate, dalle più informali e occasionali quali eventi, conferenze, workshop e hackathon, alle più strutturate quali ambienti associativi, community (online e offline) e cluster regionali e nazionali.

In tal senso, il primo progetto italiano di *cluster mapping* da noi condotto, e basato sulla metodologia sviluppata nel 2016 dal team guidato dall'Institute for Strategy and Competitiveness della Harvard Business School, ci aiuta a capire come l'appartenenza a un cluster possa sostenere la crescita e il vantaggio competitivo delle imprese, anche in momenti di crisi come quello legato alla pandemia. Il cluster può innanzitutto agire da acceleratore di processi, favorendo una più veloce identificazione e, in particolare, selezione di opportunità progettuali valide e percorribili. Soprattutto in momenti di congiuntura negativa, le imprese che partecipano ai cluster mostrano una capacità superiore di identificazione di nuovi ambiti di applicazione della propria offerta o di possibilità di sviluppo di prodotti e servizi innovativi. In secondo luogo, il cluster è un facilitatore di

knowledge sharing e contaminazione di risorse e competenze. L'appartenenza a un cluster facilita la sistematica contaminazione di idee, conoscenze e risorse che avviene tra i soggetti al suo interno e con i diversi attori del territorio. Infine, il cluster è certamente un promotore di welfare sociale. Nella definizione delle proprie strategie, il cluster va solitamente a identificare e colmare alcuni gap dell'ambiente in cui le imprese operano grazie ad azioni collaborative e sistematiche tra tutti gli attori coinvolti (istituzionali, politici, accademici, ecc.).

Da gerarchia a network agile

La struttura organizzativa delle imprese inizia ad assomigliare molto di più a un network che a una piramide gerarchica. La verticalizzazione si appiattisce, i processi decisionali si decentralizzano e i collaboratori si responsabilizzano. Se per le start-up l'adozione di una struttura meno burocratica è pressoché insita nella loro stessa natura agile, dinamica ed estremamente veloce, per le imprese più consolidate diventa una sfida da affrontare con un'adeguata strategia di riorganizzazione aziendale dei processi e dei ruoli. Per stare al passo con i trend tecnologici, sociali e di business che guidano l'innovazione, le strutture gerarchiche e rigide a cui erano abituate non sono infatti più appropriate, e risulta necessario trovare il modo di adattarsi al nuovo ritmo evolutivo del mercato, per esaltare le competenze, la creatività e le iniziative individuali.

Da management a intrapreneurship

Il dipendente non è più solo un manager, ma diventa un intraprenditore. Le imprese sono chiamate a creare quelle condizioni organizzative e gestionali che incoraggiano e favoriscono la nascita e lo sviluppo di idee innovative da parte dei dipendenti. L'*intrapreneurship* rappresenta, infat-

ti, la risposta delle aziende più consolidate alle start-up, per tornare a essere innovative come all'inizio di un progetto imprenditoriale.

Da sistema chiuso a sistema aperto e trasparente

L'apertura del sistema aziendale diventa anche sinonimo di trasparenza nei confronti sia dei dipendenti sia dei consumatori. Il tema della trasparenza quale valore fondamentale e fondante della cultura aziendale è fonte di numerosi vantaggi. Per queste ragioni, all'azienda che vuole instaurare relazioni durature e profittevoli con il cliente, è consigliabile innanzitutto adottare da subito una cultura basata sulla trasparenza e l'onestà; risulta importante "educarlo" nello sviluppo della capacità critica e coinvolgerlo attivamente in un rapporto biunivoco che diventa sempre più paritario. Anche per quanto riguarda i dipendenti, il tema della trasparenza è fonte di numerosi vantaggi. Innanzitutto, il concetto di apertura e condivisione aumenta anche internamente la fiducia da parte dei collaboratori che si sentiranno quindi più coinvolti e legittimati a partecipare attivamente ai processi decisionali, anche strategici, dell'azienda. Godere di una buona reputazione presso i propri dipendenti, infatti, è fondamentale non solo per attrarre i migliori talenti sul mercato, ma anche per rafforzare la motivazione e l'engagement di chi già lavora nell'organizzazione. ☺

 **FERNANDO G. ALBERTI** è Direttore dell'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese del Terziario per CFMT. Professore ordinario di Strategie imprenditoriali e Direttore dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness presso l'Università LIUC. **FEDERICA BELFANTI** è Ricercatrice dell'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese del Terziario per CFMT. Ricercatrice dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness presso l'Università LIUC, Docente e Ricercatrice LIUC.