Una risorsa nascosta ci ha salvato in molti frangenti della nostra storia: il gusto per l'impresa nel senso della missione impossibile, ma anche del fare, del lavorare e del creare.

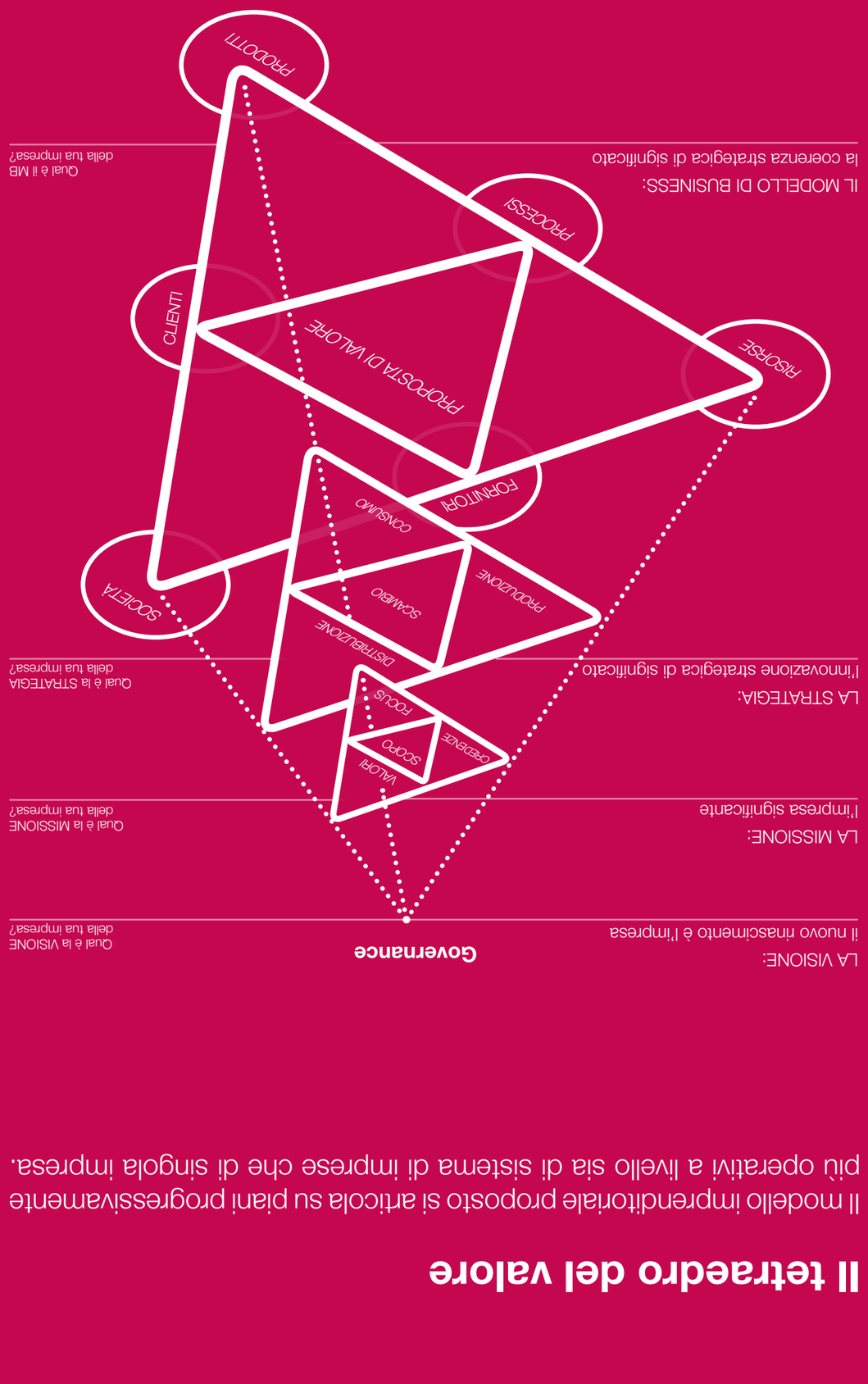
Biennale Innovazione vuole incarnare le qualità autentiche del Paese così da diventare un catalizzatore di esperienze virtuose e utili per liberare le energie e i talenti che abitano i nostri territori.

Biennale Innovazione vuole immaginare un futuro attrattivo e quindi sperimentare un nuovo modello di sviluppo imprenditoriale che costituisca la base per il rilancio dell'industria italiana.

Biennale Innovazione vuole mettere insieme imprenditori, manager, studiosi ed esperti, disposti ad assumersi la responsabilità sociale di guidare questo processo di cambiamento, abbandonando il cinismo e lo scetticismo che ci circondano.

Il tetraedro del valore

Il modello imprenditoriale proposto si articola su piani progressivamente più operativi a livello sia di sistema di imprese che di singola impresa.



Biennale Innovazione 2016
Isola di San Servolo | Venezia
15 | 16 luglio 2016

L'impresa significante
Il Manifesto

www.strategyinnovation.it

Università Ca'Foscari Venezia

san servolo servizi metropolitani di venezia

Partner

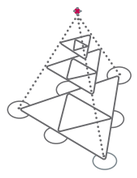
KPMG · cisco · MASERATI · VENIS · STRATEGY INNOVATION

Main Partner

INTESA SANPAOLO

L’impresa significante

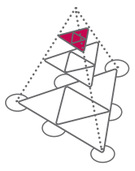
La Visione



Il nuovo Rinascimento è l’impresa

Il gusto per l’impresa nel senso della missione impossibile, ma anche del laboratorio in cui creare opere uniche e universali è ciò che ci ha salvato in molti frangenti della nostra storia. Nel 500, in un territorio frammentato in piccoli stati in guerra tra loro, lo spirito d’impresa dei principi-mercanti e la capacità creativa degli artisti artigiani producono il primo Rinascimento. Negli anni 50, dalle ceneri della seconda guerra mondiale, imprenditori e designer visionari progettano un nuovo Paese; un cambiamento radicale di linguaggio, gusto e modelli produttivi apre la strada al successo del *made in Italy*; il bello e ben fatto entrano nella vita quotidiana di milioni di persone; tradizione e innovazione si fondono nel secondo Rinascimento. Oggi, per sostenere un territorio impegnato in una sfida epocale, le imprese italiane devono guidare assieme un nuovo Rinascimento: l’impresa comune di mettere a frutto un patrimonio civile, culturale e artigianale unico al mondo.

La Missione



La Missione: l’impresa significante

La missione è promuovere la significatività dell’impresa - in quanto creatrice di nuovi posti di lavoro legati all’esclusività del territorio - e il significato dell’impresa - in quanto creatrice di nuovi concetti liberati dalla varietà del territorio e veicolati ai clienti e alla società attraverso i suoi prodotti, processi e modalità di relazione.
L’impresa insignificante crea poco valore per i clienti e la società e si concentra sulle modalità più efficaci per appropriarsi della parte di esso più rilevante, ritenendo che il vero problema sia dividerlo.
Si alimenta così un circolo vizioso che porta a creare ancora meno valore per clienti e società.
L’impresa significante crea molto valore per clienti e società e si concentra sulle modalità più efficaci per distribuirne la parte più rilevante, ritenendo che la vera soluzione sia moltiplicarlo.
Si alimenta così un circolo virtuoso che porta a creare ancora più valore per clienti e società.

1 La missione a livello di focus: “l’accelerazione esponenziale”

Il contesto attuale è caratterizzato da un’accelerazione esponenziale dello sviluppo tecnologico (che porta a percepire il tempo come prioritario rispetto allo spazio), del cambiamento sociale (che porta alla contrazione del tempo presente) e dei ritmi di vita (per non trovarsi “fuori dal tempo”).
Le cause di tali accelerazioni sono, rispettivamente, il valore economico attribuito al tempo nel modello capitalistico, il valore sociale attribuito alla specializzazione funzionale nelle organizzazioni di qualsiasi natura e specie, e il valore culturale attribuito a una vita piena nella ricerca dell’autorealizzazione.
Tale contesto impone lo sviluppo di un nuovo modello imprenditoriale, caratterizzato anche da forme e momenti di decelerazione, per rispettare i limiti fisici delle risorse naturali e umane e trascenderne invece quelli psicologici, morali, intellettuali e spirituali, rifuggendo così dall’alienazione di una corsa sfrenata contro il tempo.

2 La missione a livello di credenze: “la proposta italiana”

Di fronte a un’accelerazione esponenziale non è più sufficiente una risposta rapida, ma occorre una proposta tempestiva, sfruttando l’intuizione tipica italiana per offrire un prodotto ingegnoso, su misura e di qualità, al momento giusto, in un luogo autentico, magari dopo averci pensato a lungo.
Tale proposta deve fondarsi sulla varietà e variabilità esclusiva che l’Italia riesce a originare attingendo al proprio senso del gusto e del bello, all’innata maestria tecno-artistica per passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti).
L’impresa significante può e deve ritagliarsi un ruolo da protagonista, non competendo in un mercato di massa, esponendosi agli effetti negativi della globalizzazione (intesa come fine), ma in una massa di mercati, sfruttando le potenzialità della globalizzazione (intesa come mezzo per irradiare il mondo con la propria eccellenza).

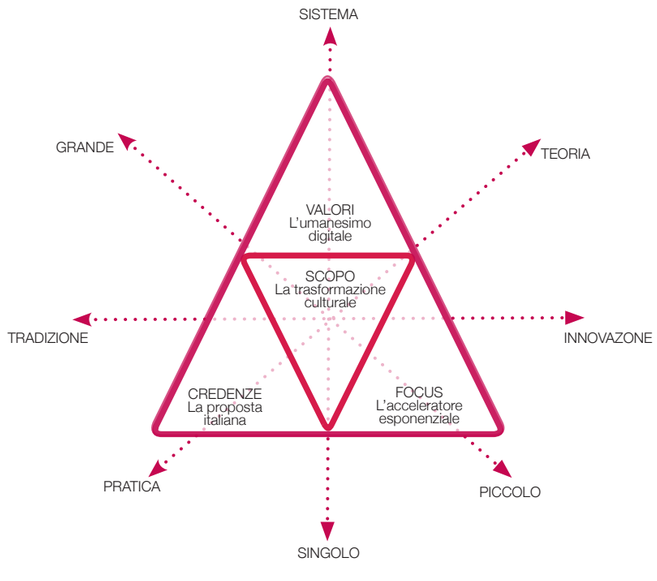
3 La missione a livello di valori: “l’umanesimo digitale”

La rivoluzione digitale, causa prima dell’accelerazione, porta a mettere in discussione tutti i modelli di *business*, ma non può mettere in discussione la centralità della persona e dei legami tra le persone per il perseguimento di una prosperità equa e diffusa. La tecnologia è sempre un mezzo e non il fine.
L’impresa significante è una società di persone, prima che di capitali, in quanto finalizzata a soddisfare i bisogni delle persone stesse, attraverso lo sviluppo di un’attività economica consistente prioritariamente nel lavoro di persone per gli altri e con gli altri e riconoscendo la dignità delle persone e il valore dei loro contributi creativi.
L’impresa significante deve portare a rivalutare come fondamentale e positivo il suo ruolo nella società e di chi è chiamato a guidarla (imprenditore o manager) nel momento in cui esercita le virtù cardinali della creatività, della capacità di creare comunità e della concretezza.

4 La missione a livello di scopo: “la trasformazione culturale”

Per sfuggire alla commoditizzazione che caratterizza i mercati di massa, occorre passare dal produrre e distribuire beni e/o servizi, al guidare esperienze trasformative. In questo nuovo mercato, la materia prima da trasformare è la persona (fisica e giuridica) aiutandola ad autorealizzarsi.
L’impresa significante non deve diluire la propria identità per adattarsi al contesto in trasformazione, bensì trasformare il contesto per affermare la propria identità. L’ambizione è trasformarsi, per trasformare dal punto di vista culturale i clienti, i fornitori e la società in generale.
Il passaggio all’economia della trasformazione permette all’impresa significante di svilupparsi secondo condizioni di vita e funzionamento tali, da consentirle di perseguire il principio e - nel contempo - l’obiettivo dell’economicità, ossia la capacità di perdurare nel tempo in condizioni di autonomia.

I paradossi da trasformare



L’impresa significante può risolvere i paradossi di seguito descritti riconducibili alle dimensioni fondamentali dello spazio, del tempo, della qualità-quantità e della conoscenza.

1 Il paradosso a livello di spazio: “singolo vs. sistema”

1 Unico (locale, singolarità artigianale) vs. Universale (globale, serialità industriale)
Unico come prodotto *artigianale* della *cultura locale,* che deve riuscire ad affermare la validità del messaggio a livello globale.
Universale come prodotto *industriale* della *civiltà globale,* che deve riuscire a calare la validità del messaggio a livello locale.

2 Profitto individuale (vendita appropriazione) vs. Responsabilità sociale (dono, distribuzione)
Profitto individuale come mezzo per perseguire la responsabilità sociale attraverso la *distribuzione* del valore creato.
Responsabilità sociale come stimolo per perseguire il profitto individuale, attraverso l’*appropriazione* del maggior valore creato.

3 Competere (nodo) vs Collaborare (relazione)
Competere con gli altri *nodi* della rete per dividersi il valore complessivamente creato.
Collaborare con gli altri *nodi* della rete per moltiplicare il valore complessivamente creato.

2 Il paradosso a livello di tempo: “tradizione vs. innovazione”

4 Identità (continuità, famiglia che fa impresa) vs. Cambiamento (discontinuità, impresa che fa famiglia)
Identità e *famiglia* come *continuità* nella tradizione, indispensabile base di partenza per costruire il cambiamento.
Cambiamento e *impresa* come *discontinuità* nell’innovazione, indispensabile meta di arrivo per costruire una nuova identità.

5 Sicurezza (manifattura) vs. Rischio (digitale)
Sicurezza come àncora al passato manifatturiero, per avere delle certezze da cui partire per affrontare il rischio.
Rischio come presupposto per *attaccare* il futuro digitale, per rendere il sistema più sicuro.

6 Valorizzare (arte, preservare l’essenziale) vs. Pro-gettare (tecnologia, ricombinare gli elementi)
Valorizzare la tradizione (artistica) intesa come valore creato: l’*essenziale da preservare* per vincere, competendo nei tradizionali spazi di mercato.
Pro-gettare l’innovazione (tecnologica) intesa come creare valore: la capacità di *ricombinare* per vincere senza competere, creando nuovi spazi di mercato.

3 Il paradosso a livello di qualità-quantità: “piccolo vs. grande”

7 Leader (visione di lungo periodo) vs. Gregario (operatività di breve periodo)
Gregario come attore non protagonista, focalizzato sull’operatività di breve periodo che costituisce lo sfondo necessario a far risaltare la figura del leader.
Leader come attore protagonista, focalizzato sulla visione di lungo periodo che costituisce la figura necessaria a dare significato allo sfondo dei gregari.

8 Macro (imprese e mercati) vs. Micro (imprese e mercati)
Micro impresa, troppo fragile per essere una minaccia, con l’ambizione di diventare macro per essere più robusta, resistente e capace di operare in grandi mercati.
Macro impresa, abbastanza robusta per sopravvivere, con l’ambizione di tornare micro per essere più flessibile, adattabile e capace di operare in piccoli mercati.

9 Aperto vs. Chiuso
Chiuso per respingere le minacce esterne e assicurare la focalizzazione.
Aperto per accogliere le opportunità esterne e assicurare la diversificazione.

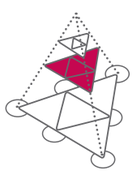
4 Il paradosso a livello di conoscenza: “teoria vs. pratica”

10 Azione (sensazione, fare, funzione) vs. Pensiero (riflessione, sapere, forma)
Azione (e sensazione) come *fare funzionale* per indurre il futuro, ma propedeutica al pensiero da elaborare.
Pensiero (e riflessione) come *sapere formale* dedotto dal passato, ma propedeutico all’azione da intraprendere.

11. Apprendimento (per studenti e docenti) vs. Educazione (per imprenditori e manager)
Apprendimento sul campo per studenti e docenti, al fine di migliorare le modalità di educazione in aula.
Educazione in aula per imprenditori e manager, al fine di migliorare le capacità di apprendimento sul campo.

12. Exploitation vs. Exploration
Sfruttare la conoscenza esistente per generare le risorse finanziarie necessarie a esplorare nuova conoscenza.
Esplorare nuova conoscenza per generare le risorse intellettuali necessarie a sfruttare la conoscenza esistente.

La Strategia



La Strategia: L’innovazione strategica di significato

Un’innovazione strategica avviene quando vi sono la (ri) definizione del business model, la creazione di nuovi spazi di mercato (cambiando le regole del gioco e aggirando la competizione) e il miglioramento della propria proposta di valore.
Un’innovazione strategica di significato avviene quando vi è la (ri)definizione dei significati incorporati nel business model, la creazione di nuovi spazi di mercato attraverso la proposta di nuovi significati socio-culturali e l’aggiunta di nuovi significati alla propria proposta di valore.
Le imprese significanti devono incorporare nella propria strategia i temi strategici connessi alle dimensioni della produzione, del consumo, della distribuzione e dello scambio.

L’umanesimo digitale amplifica il bisogno non solo di conoscenza collettiva, ma anche di riconoscenza, riconoscimento e riconoscibilità dei contributi individuali.

Soprattutto, amplifica il bisogno di “riconoscersi”, nel senso di riconoscere se stessi negli altri.
Questo bisogno sta oggi portando alla degenerazione del modello capitalista verso nuovi paradigmi di cogenerazione e rigenerazione del valore, il quale non è più trattenuto bensì distribuito.
> La sharing economy come paradigma di (de)generazione
> L’open innovation come paradigma di (co)generazione
> La benefit corporation come paradigma di (ri)generazione

La proposta italiana deve sfruttare l’immenso patrimonio culturale del Paese, ma anche l’inedita facilità di accesso alle nuove tecnologie che aumentano l’intelligenza delle macchine fino a permettere ai *prosumer* di autoprodursi i beni desiderati. Questo per attribuire un diverso significato ai concetti di *smart factory*, *smart living* e *smart common* affermando l’opportunità di competere con le macchine e non contro le macchine.

> Industry 4.0 per una *smart factory*
> L’internet of beautiful things and services per uno *smart living*
> Dalla produzione di massa alla produzione delle masse per uno *smart common*

La trasformazione culturale richiede alle imprese, anche a quelle non digitali, di strutturarsi in piattaforme di scambio per la cocreazione intensiva di valore, beneficiando di scalabilità rapida, esternalità di rete, apertura a *stakeholder* e *community* dell’ecosistema. Questo per abilitare e mobilitare attori diversi (umani e non umani, individuali e collettivi) e nuovi spazi di confronto, al fine di reagire al cambiamento, generarlo e accelerarlo.
> Lo sviluppo di imprese antifragili per reagire ai cambiamenti
> Lo sviluppo di (re-)start up innovative per generare cambiamenti
> Lo sviluppo di ecosistemi di business per accelerare i cambiamenti

L’accelerazione esponenziale porta a rivalutare la qualità dello spazio (anche virtuale) che esperienze di consumo durature, integrali e autentiche - straordinarie opportunità per imparare a scegliere creativamente - devono riempire, generando nuove relazioni su una piattaforma condivisa di valori. Questo per alimentare una crescita più simbolica, che monetaria, che unisca e non separi, così da creare nuovi contesti di valorizzazione, di reazione e di circolazione.
> Il *Beauty* to Business to Consumer (*B*2B2C) come contesto di (valorizz)azione
> Il Business to Business to *Consumer* (B2B2*C*) come contesto di (re)azione
> L’internazionalizzazione e l’innovazione come contesto di (circol)azione

1 La strategia a livello di distribuzione: il paradigma del riconoscimento

1 La sharing economy come paradigma di (de)generazione
Internet annulla la distanza, pure nel significato, tra il venditore e il compratore consentendo loro di incontrarsi virtualmente anche per condividere l’utilizzo di un bene. L’impresa significante deve promuovere un’economia della condivisione che alimenti nuove forme di sostenibilità, socialità e micro-imprenditorialità permettendo alle persone di mettere in gioco il proprio tempo e passioni, senza però deregolarizzare il mercato del lavoro e dei beni condivisi.

2 L’open innovation come paradigma di (co)generazione
La globalizzazione fa sì che la conoscenza detenuta anche dal più grande centro di ricerca sia irrilevante rispetto alla totalità delle conoscenze disponibili. Diviene così discriminante la capacità dell’impresa significante di interagire con l’ambiente esterno per localizzare “pezzi” rilevanti di conoscenza (es. *crowdsourcing*) da ricombinare in modo innovativo con quelli posseduti, *in primis* con le conoscenze dei bisogni espliciti e latenti dei clienti e della società.

3 La benefit corporation come paradigma di (ri)generazione
L’impresa significante deve proporre una nuova via per la (ri)generazione del valore: perseguire il profitto rigenerando le persone e il pianeta. La visione è usare il *business* come forza positiva, in modo che tutte le imprese competano per essere le migliori “per” il mondo. Il cambio di paradigma economico, produttivo e culturale si sostanzia nel passare dai buoni prodotti alle buone imprese, nella convinzione che il vero prodotto per un imprenditore sia l’impresa stessa.

2 La strategia a livello di scambio: la piattaforma per il cambiamento

4 Lo sviluppo di imprese antifragili per reagire ai cambiamenti
L’impresa significante deve rendere il proprio modello di *business* più antifragile, caratterizzato cioè dell’incorporazione di opzioni strategiche che permettono di amplificare gli impatti positivi, limitando quelli negativi, derivanti da discontinuità sempre più frequenti quanto meno prevedibili. Se sottoposta a uno shock un’impresa fragile (così come un sistema di imprese) si danneggia, una robusta resiste, una antifragile migliora.

5 Lo sviluppo di (re)start up innovative per generare cambiamenti
Lo sfruttamento dei trend tecnologici e socio-economici emergenti da parte dell’impresa significante deve avvenire soprattutto attraverso la creazione di spin off aziendali, che si sviluppino in continuità con l’impresa consolidata la quale finisce così per assumere anche il ruolo di incubatore. Questo permette di pro-gettare e quindi testare sul mercato un innovativo modello di *business* senza compromettere il funzionamento di quello esistente.

6 Lo sviluppo di ecosistemi di *business* per accelerare i cambiamenti
La competizione avviene oramai a livello di sistemi di imprese e non di singole imprese. L’impresa significante è quindi chiamate a creare ecosistemi di *business*: reti aperte di imprese eterogenee fondate su una piattaforma digitale e/o organizzativa che dalla loro interazione continuativa creano valore, sviluppando e presidiando - attraverso la “coopetizione”- nuovi mercati, significati, prodotti, modelli di *business*, modelli organizzativi e tecnologie.

3 La strategia a livello di consumo: il contesto della crescita

7 Il *Beauty* to Business to Consumer (*B*2B2C) come contesto di (valorizz)azione
Il senso del bello, e quindi del buono e del ben fatto, permette alle imprese *B*2C di realizzare prodotti che incorporano una filosofia di vita unica al mondo. Per non diluirne il significato, occorre presidiare i canali di comunicazione e distribuzione, privilegiando la presentazione dei prodotti nei territori che li hanno originati. Da qui l’opportunità di rendere “incubatori di mercato” i luoghi visitati dai numerosi turisti/potenziali clienti che arrivano in Italia.

8 Il Business to Business to *Consumer* (B2B2*C*) come contesto di (re)azione
Anche le imprese B2B devono aumentare la significatività della propria proposta di valore, non potendo più affrontare le sfide della globalizzazione limitandosi a un atteggiamento di “risposta”, seppure di eccellenza. Devono assumere un atteggiamento di “proposta”, supportando l’impresa cliente a riconoscere i bisogni/desideri del consumatore finale ovvero, se possibile, servirlo direttamente, condividendo i canali di comunicazione e distribuzione disponibili.

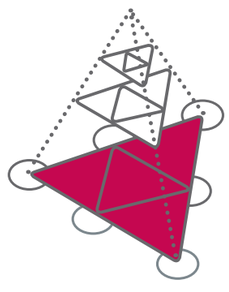
9 L’internazionalizzazione e l’innovazione (digitale) come contesto di (circol)azione
La necessità/opportunità di relazionarsi con nuovi e grandi mercati esteri - anche grazie alle tecnologie digitali - caratterizzati da regole, dimensioni e velocità sconosciute, obbliga le imprese significanti a formarsi una cultura globale. Ciò comporta una revisione dei prodotti offerti e dei modelli di *business* e organizzativi adottati, costituendo un’importante stimolo all’innovazione sistemica che a sua volta permette una maggiore internazionalizzazione.

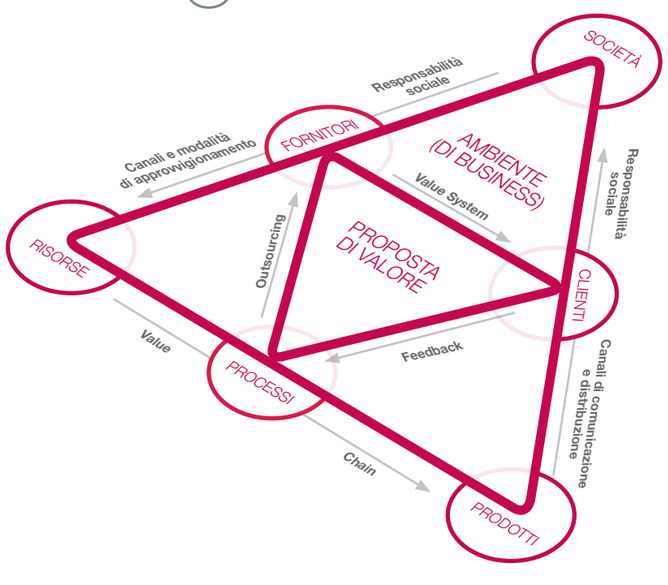
4 La strategia a livello di produzione: la produttività smart

10 Industry 4.0 per una *smart factory*
Robot capaci di apprendere analizzando i *big/open data* attraverso l’intelligenza artificiale, connessi tra loro in cloud grazie all’*internet of things & services* e a sensori derivati dalla cyber-fisica, porteranno alla creazione di fabbriche “intelligenti” capaci cioè di ridurre gli sprechi, tagliare i costi e aumentare la sostenibilità. Se la produzione “fisica” sarà sempre più delegata alle macchine, la produzione di “senso” sarà sempre più importante e riservata all’uomo.

11 L’internet of beautiful things and services per uno *smart living*
L’*internet of things & services* pervaderà sempre più la vita quotidiana delle persone, da cui l’opportunità per l’impresa (italiana) significante di proporre soluzioni belle. Nel design delle soluzioni *internet of things & service*s ci si focalizza su utilità e semplicità, mettendo in secondo piano estetica e significato. Questo nonostante l’etimologia di “design” risalga al latino “de + signare”, ossia distinguere una cosa con un segno, darle un senso, attribuirle un significato.

12 Dalla produzione di massa alla produzione delle masse per uno *smart common*
L’*internet of things & services* sta spingendo i livelli produttività fino al punto in cui il costo marginale di numerosi beni e servizi sarà quasi azzeratto: sta nascendo un’economia ibrida, orientata in parte al mercato capitalistico e in parte al common collaborativo. Le imprese significanti devono prepararsi ad affrontare un mondo in cui chiunque può fare impresa senza avere una fabbrica: i nuovi assi del potere saranno infatti governati dalla democratizzazione della produzione.





Il Modello di Business

La coerenza strategica di significato

**Il framework proposto consente di scomporre il modello di business nei singoli building block di cui è composto.
Un modello di business significante è caratterizzato da elementi coerenti tra loro (coerenza interna), con l’ambiente (coerenza esterna) e con le strategie e i pattern di significati incorporati nella missione aziendale (coerenza strategica di significato).
La singola impresa deve dare una risposta diversa ma coerente e significante alle domande:**

- **Chi sono i nostri stakeholder?**
- **Chi sono i nostri fornitori e partner?**
- **Chi sono i nostri clienti e mercati?**
- **Che cosa offriamo loro?**
- **Come riusciamo a fornirlo con efficacia ed efficienza?**
- **Come alimentiamo le attività che sviluppiamo?**
- **Qual è la nostra proposta di valore?**
- **Qual è il nostro ambiente di business?**