

Le aziende imprenditoriali italiane nel contesto delle grandi trasformazioni

Bruno Carminati
29 Novembre 2024

Fattori esogeni ed endogeni che inducono a una costante trasformazione delle aziende imprenditoriali

La rivoluzione Green

Sostenibilità ed ESG (Environment, Social, Governance)

L'innovazione tecnologica

Digitalizzazione e intelligenza artificiale
Rivoluzione dei ruoli aziendali

Passaggio generazionali
e perdita knowhow



Geo politica

Rotture e rivoluzione delle catene di
approvvigionamento
Friendshoring, Reshoring

La distruzione creatrice (Shumpeter)

Insita nel fare impresa

Rapporto lavoro-aziende

Great Resignation e Quiet Quitting
Migliore equilibrio lavoro-vita
Insoddisfazione sul posto di lavoro

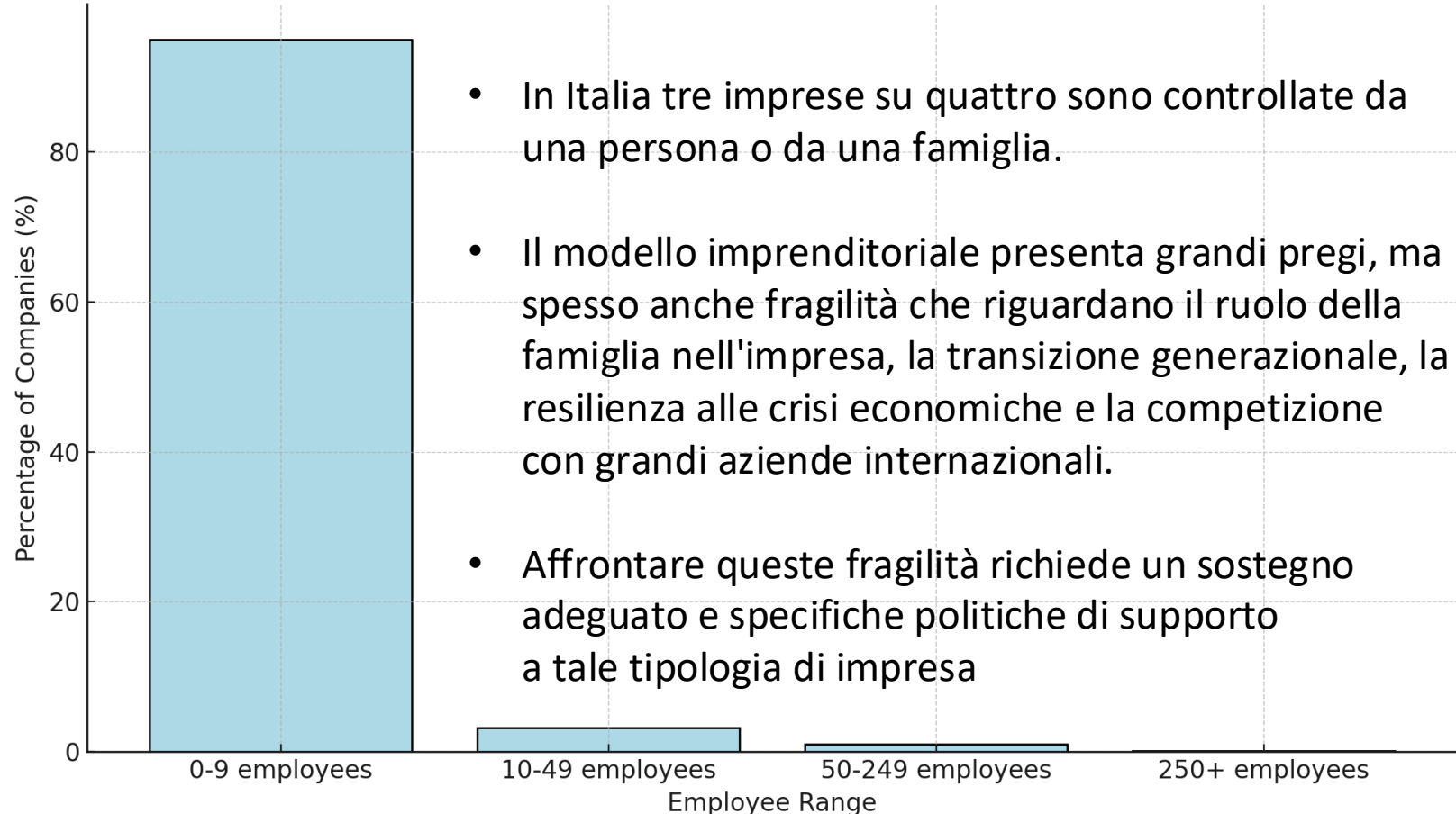
L'accelerazione nell'innovazione tecnologica



Le aziende imprenditoriali

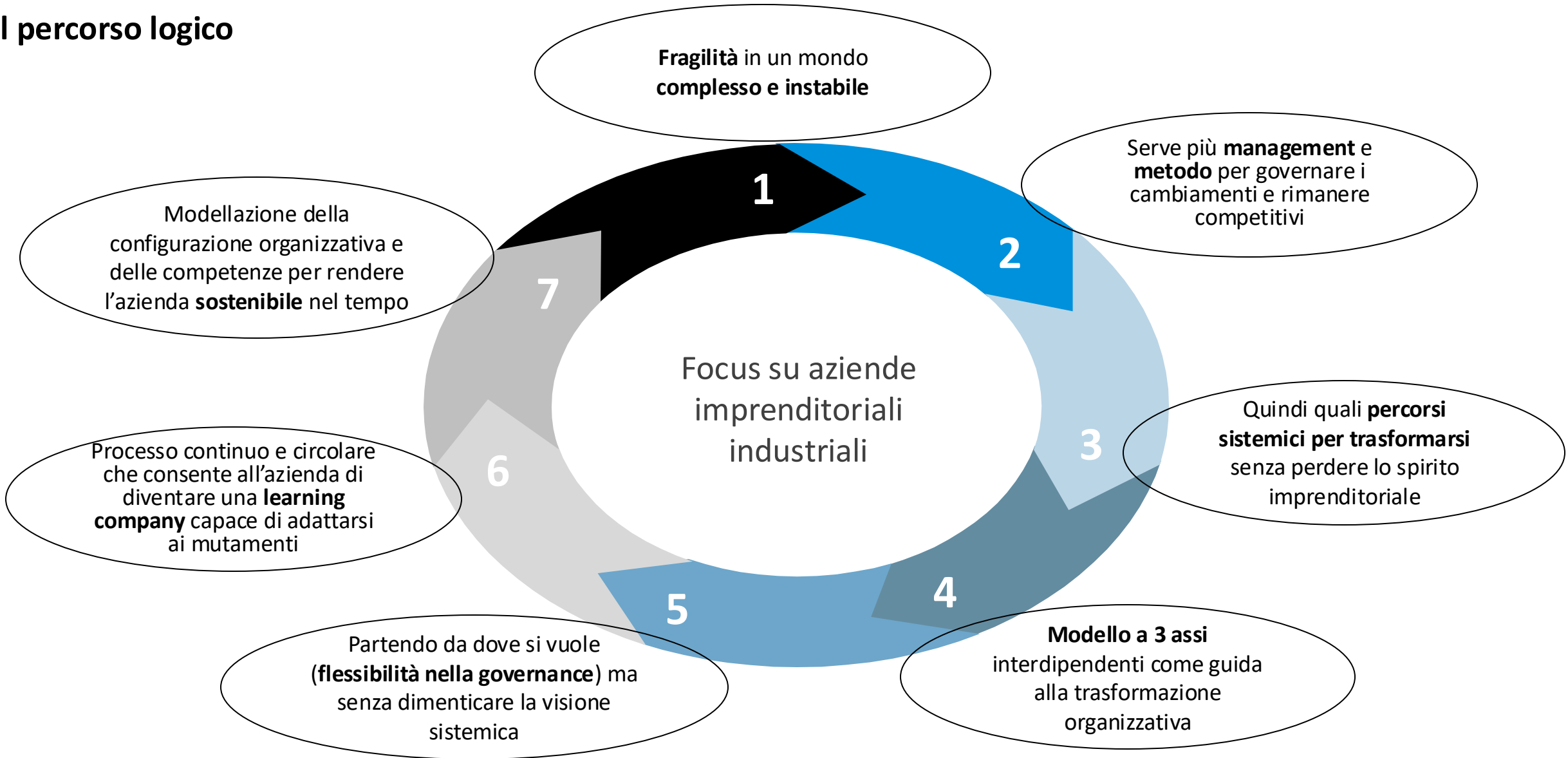


Percentage Distribution of Italian Industrial Companies by Employee Range (ISTAT)

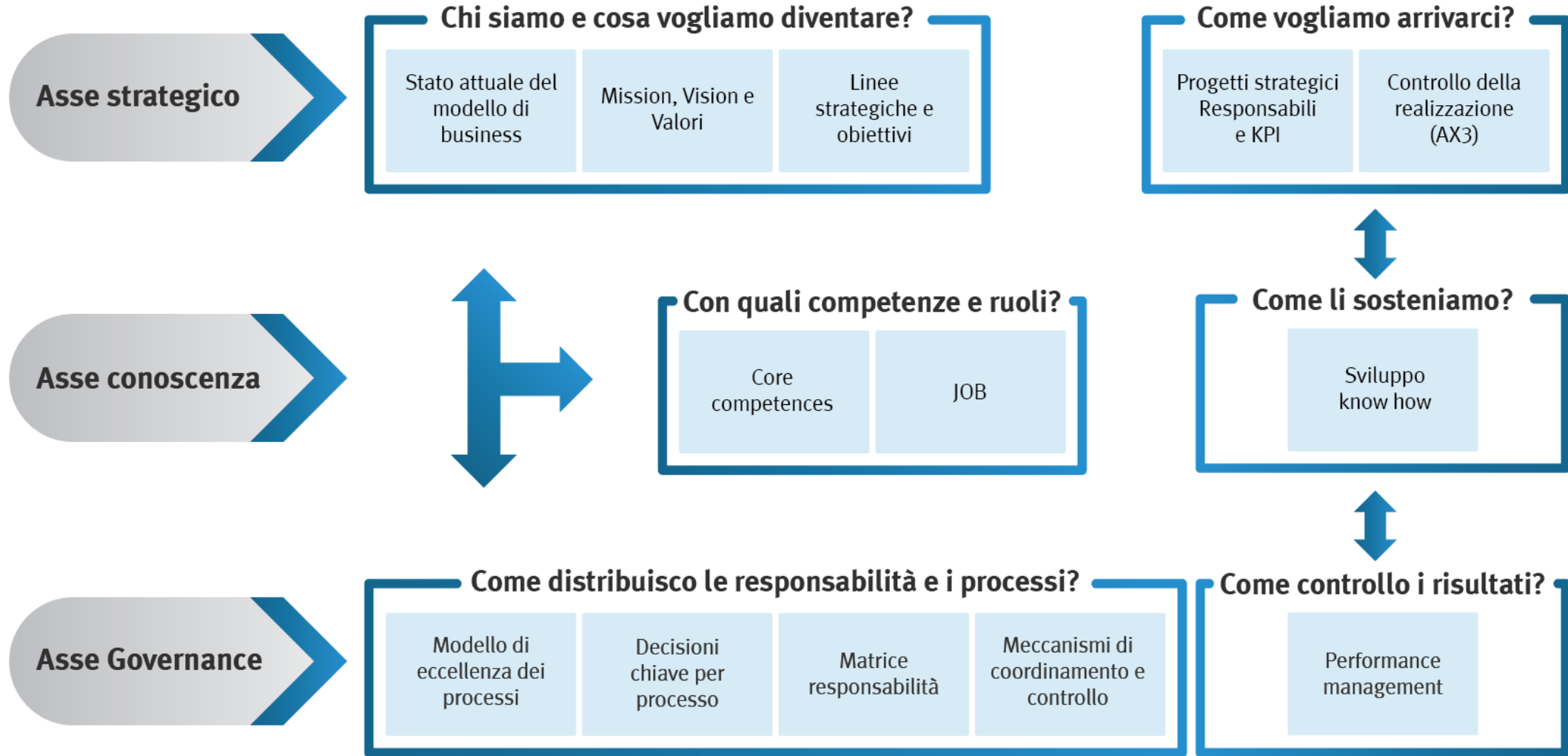


- In Italia tre imprese su quattro sono controllate da una persona o da una famiglia.
- Il modello imprenditoriale presenta grandi pregi, ma spesso anche fragilità che riguardano il ruolo della famiglia nell'impresa, la transizione generazionale, la resilienza alle crisi economiche e la competizione con grandi aziende internazionali.
- Affrontare queste fragilità richiede un sostegno adeguato e specifiche politiche di supporto a tale tipologia di impresa

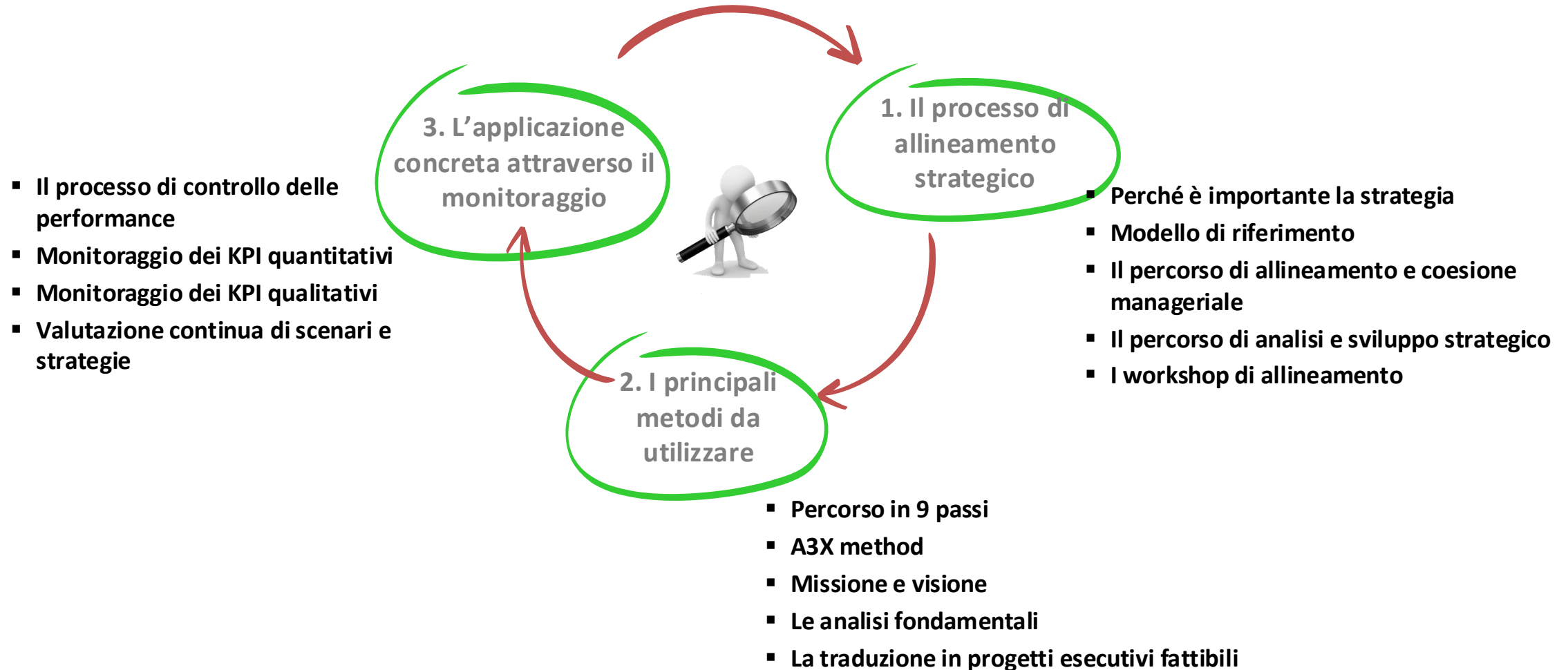
Il percorso logico



Modello a tre assi integrati per le trasformazioni aziendali



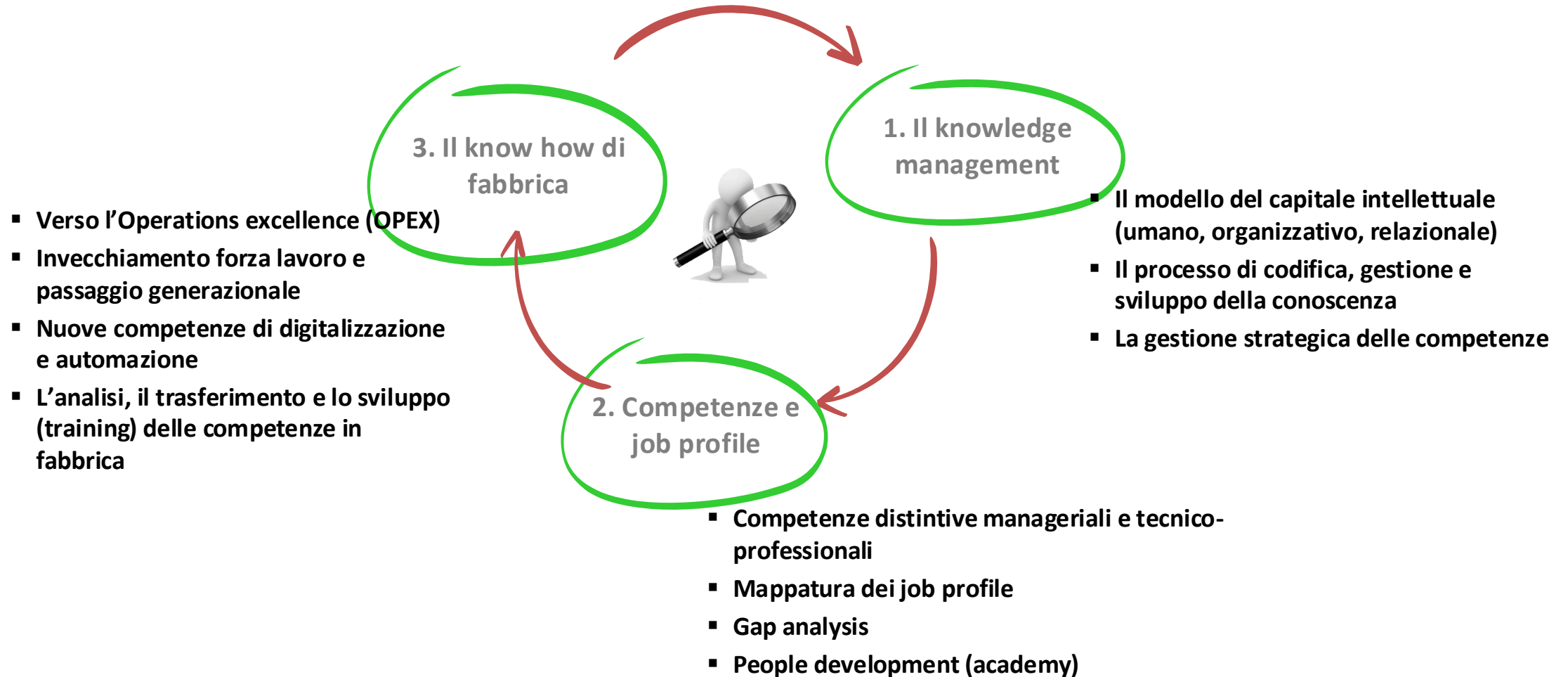
Asse strategico: passaggi chiave



Asse governance: passaggi chiave



Asse conoscenza: passaggi chiave





La gestione strategica delle **COMPETENZE CORE** in azienda

Mai come in questi ultimi anni si è sentita la necessità di un presidio solido e efficace sul processo di gestione della conoscenza nelle industrie italiane. L'invecchiamento della forza lavoro, [...] le scelte di curriculum di studio dei giovani, che palesano scarso interesse per il mondo industriale, e infine l'inefficacia dei programmi formativi scolastici, stanno generando una vera e propria emergenza.

[...]

La conoscenza e la sua gestione ottimale stanno acquisendo sempre più interesse anche in ragione della “flessibilizzazione” delle organizzazioni, che si ritrovano sempre più spesso a adottare modelli di lavoro agili e appunto flessibili per sostenere i quali occorre disporre di personale con competenze sempre più ampie.

Le quattro funzioni d'uso delle competenze core



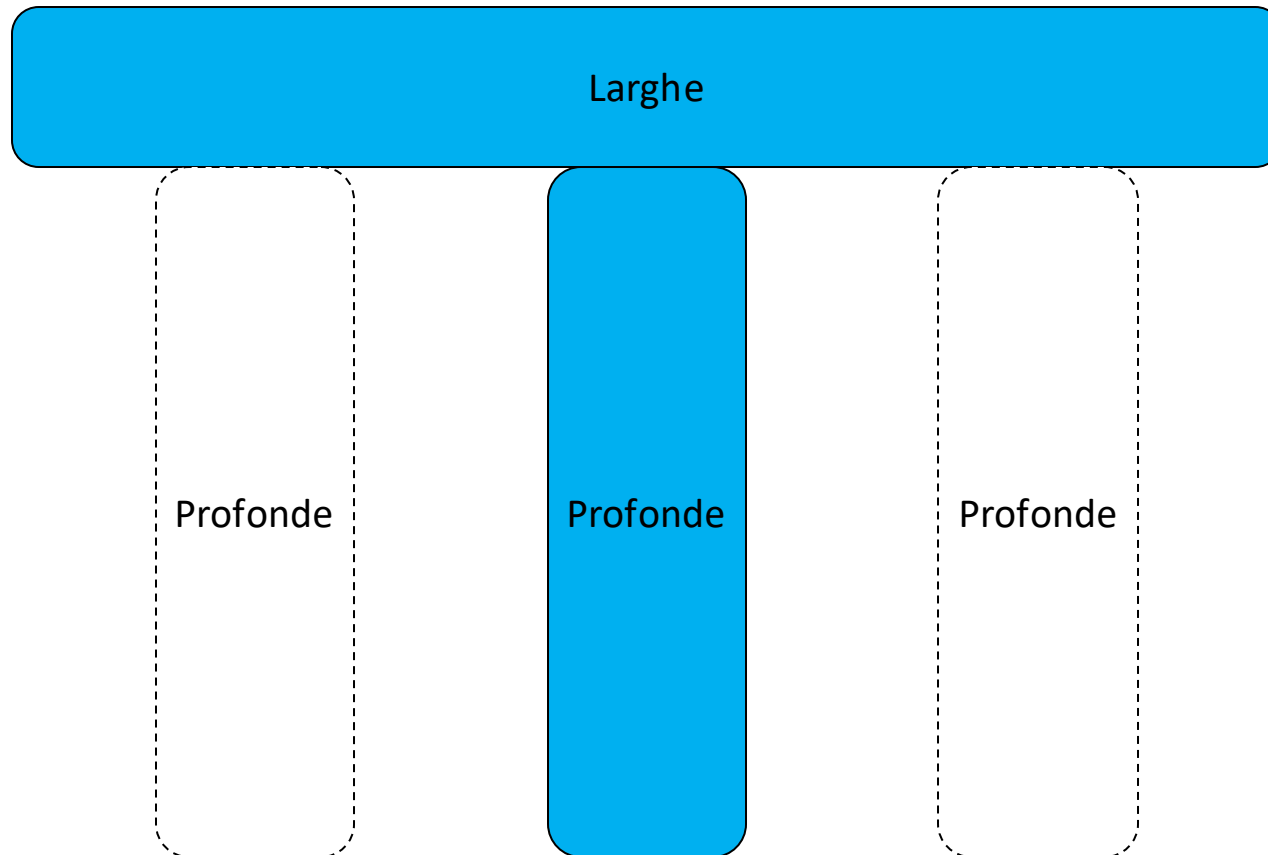
Per governare la coerenza dei comportamenti manageriali e i valori aziendali

Per sostenere i fattori distintivi del posizionamento competitivo

Per creare una cultura aziendale orientata all'innovazione e all'apprendimento continuo

Per gestire la variabilità interna ed esterna

La necessità di evolvere le competenze T shape



Esempi di competenze: «larghe»

- Analisi e problem solving data driven
- Decision making in ambienti incerti
- Capacità di ascolto – empatia
- Project management
- Gestione dei team virtuali e multiculturali
- Promozione della sostenibilità ESG
- Cybersecurity e Etica Digitale

Esempi di competenze «profonde»

- Gestione del Ciclo di Vita del Prodotto (PLM)
- Key account management
- Gestione della Supply Chain
- Ingegneria dei Materiali
- Manutenzione Predittiva
- Sistemi di Automazione Industriale
- Lean Manufacturing
- Tecnologie di Sostenibilità
- Data Analytics Industriale

La cultura organizzativa che favorisce lo sviluppo e la pratica delle competenze core

Trasparenza



Cultura Organizzativa Fragile

- Non vengono diffuse appositamente le informazioni di tipo strategico. Si teme che le persone non ne facciano buon uso.
- I nuovi prodotti non sono conosciuti che da pochi e le soluzioni tecniche sono tenute nascoste sino all'ultimo momento disponibile. Si preferisce che siano poche le persone ad esserne a conoscenza anche se ciò genera problemi nei processi.
- Si fatica molto ad ottenere gli accessi a specifiche informazioni di sistema (molte autorizzazioni, tempi molto lunghi per ottenerle, ecc...).
- I risultati economici sono appannaggio di pochi e non sono oggetto di condivisione e commento. Si teme la rivendicazione.

Cultura Organizzativa Robusta

- Le informazioni e i dati strategici sono conosciuti a livelli operativi (ad esempio nuove soluzioni tecniche o nuovi prodotti, intenzioni di entrare in un nuovo business, ecc.). C'è fiducia nel senso di responsabilità dei singoli e solo le innovazioni di grande impatto concorrenziale possono restare celate.
- Accesso ai data base e alle informazioni di sistema non particolarmente limitato (facilità ad ottenere abilitazioni).
- Diffusione dei risultati economici e di informazioni di stato di salute aziendale (ad esempio marginalità o indebitamento). Si vuole creare consapevolezza, si accetta il confronto anche su eventuali rivendicazioni.

La cultura organizzativa che favorisce lo sviluppo e la pratica delle competenze core

Decentramento del processo decisionale



Cultura Organizzativa Fragile	Cultura Organizzativa Robusta
<ul style="list-style-type: none"> • Decisioni strategiche concentrate nei livelli superiori • Identificazione delle soluzioni ai problemi riservate agli specialisti di settore. • Per ogni problema c'è un unico responsabile. • I gruppi non hanno potere decisionale o delega 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli obiettivi sono fissati dal vertice, le strategie sono costruite in collaborazione con soggetti chiave • Le persone sono coinvolte nella risoluzione dei problemi e nella presa di decisione in ragione della loro visione e della loro competenza. • Per ogni problema esistono più soggetti che contribuiscono alla soluzione • I gruppi hanno potere decisionale

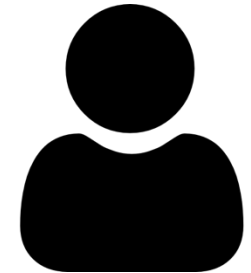
La cultura organizzativa che favorisce lo sviluppo e la pratica delle competenze core

Assunzione di responsabilità



Cultura Organizzativa Fragile	Cultura Organizzativa Robusta
<ul style="list-style-type: none"> • Ruoli rigidamente definiti dall'alto • Esplicitazione delle attese in merito alle responsabilità di ruolo • Responsabilità assegnate individualmente • Verifica formale periodica • Ricerca del responsabile del fallimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruoli dinamici costruiti dal basso (job crafting) • Esplicitazione dei risultati attesi • Responsabilità assegnate ai team • Verifica Continua • Ricerca delle ragioni dei fallimenti

Incentivazione su tre piani



Cosa succederà con la rivoluzione dell'intelligenza artificiale (generativa)?

I nuovi ruoli

Data Scientist

Comprensione dei (big) dati aziendali, clienti e fornitori per indirizzare la strategia e migliorare l'execution

Prompt engineer

Garantire che gli strumenti che utilizzano l'intelligenza artificiale siano in grado di valutare accuratamente le richieste degli utenti e di fornire le informazioni corrette

Machine learning engineer

Trasformare le esigenze aziendali in progetti di apprendimento automatico

Deep learning engineer

Creazione e Gestione di potenti algoritmi di intelligenza artificiale

Europa: investimento nella formazione % rispetto PIL la media è del 4,7 dati 2022

