

Salvatore Garbellano

# IMPRENDITORI TRASFORMAZIONALI E MANAGEMENT DI MOVIMENTO

IMPRESE LEADER NELL'ETÀ  
DELL'INCERTEZZA



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## LA SOCIETÀ

Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Salvatore Garbellano

# IMPRENDITORI TRASFORMAZIONALI E MANAGEMENT DI MOVIMENTO

IMPRESE LEADER NELL'ETÀ  
DELL'INCERTEZZA

FrancoAngeli

Isbn: 9788835168546

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*A mia madre, Maria e Maria Augusta  
esempi di resilienza*





<b>Prefazione</b> , di <i>Giovanni Schiuma</i>	pag. 13
<b>Premessa</b>	» 17
Sintesi e contenuti del libro	» 22
Ringraziamenti	» 24

## **PARTE I**

### **L'età dell'incertezza: tra policrisi e mondo multipolare**

<b>1. Il mondo delle policrisi</b>	» 27
1. Essere preparati all'incertezza	» 27
2. Competere nelle policrisi: forti e agili allo stesso tempo	» 29
3. Dal mondo piatto al mondo multipolare	» 33
<b>2. La nuova internazionalizzazione: il ritorno della manifattura</b>	» 35
1. Stati Uniti: attrarre le medie imprese italiane innovative	» 35
2. Reshoring e nearshoring: le fabbriche vicine come vantaggio competitivo	» 38
3. L'emergere del rightshoring: la via italiana all'internazionalizzazione	» 41

**PARTE II**  
**Le strategie delle imprese vincenti:**  
**crescere, verticalizzare e innovare**

<b>1. Imprenditori trasformativi</b>	pag. 47
1. Da fabbriche a imprese industriali piattaforma	» 47
2. Verticalizzare per essere padroni del proprio prodotto: il caso Unox	» 51
3. Verticalizzare (con intelligenza) per innovare i modelli di business	» 55
4. Lo sviluppo in house: dai macchinari all'Intelligenza Artificiale	» 60
<b>2. Costruire imprese solide</b>	» 64
1. Aggregare aziende per ampliare il know how tecnologico: Pattern, Bonfiglioli e Technoprobe	» 64
2. Acquisire per crescere: Carel Industries e le metodologie per integrare il nuovo know how	» 69
3. L'empatia organizzativa: fattore di aggregazione, integrazione e crescita	» 73
4. La nuova centralità strategica della manifattura	» 76
5. Difendere margini e redditività: la servitizzazione	» 82
6. Servitizzazione: la <i>full immersion</i> nei processi dei clienti	» 86
<b>3. Superare i confini del know how aziendale</b>	» 90
1. L'approccio imprenditoriale alle nuove conoscenze: open innovation	» 90
2. Innovation Lab: i nuovi luoghi per apprendere e innovare	» 94
3. Intelligenza Artificiale: la nuova frontiera della conoscenza	» 98
4. Acquisire il nuovo know how: start up, venture capital e accademia	» 102
5. L'Intelligenza Artificiale al servizio delle emozioni: il caso Zamperla	» 106

**PARTE III**  
**Leadership e gestione delle persone nelle grandi transizioni**

<b>1. La transizione mancante: verso una nuova gestione delle persone?</b>	pag. 111
1. Le nuove fabbriche: digitalizzate, belle & sostenibili	» 111
2. Purpose e leadership for impact	» 117
3. La fiducia non si compra	» 120
4. Strutture organizzative emergenti: compatte, agili e dinamiche	» 124
<b>2. Imprese alla ricerca dei talenti</b>	» 130
1. La difficoltà di attrarre e fidelizzare i talenti	» 130
2. La necessità di ridisegnare le relazioni tra persone e imprese	» 132
3. Verso la gestione olistica delle persone	» 137

**PARTE IV**  
**Ruoli e competenze emergenti dei manager**

<b>1. I manager di movimento</b>	» 145
1. Il cambio di mentalità degli imprenditori	» 145
2. Manager e ecosistemi dell'innovazione: le nuove competenze	» 147
3. Dall'“egosistema” all'ecosistema: collaborare per co-creare	» 153
<b>2. Strategie di apprendimento nell'età dell'incertezza: l'emergere del learning by designing</b>	» 157
1. Onde di cambiamento	» 157
2. Learning by living	» 160
3. Learning by formal training	» 163
4. Learning by connecting	» 166
5. Learning by doing	» 168
6. Learning by designing	» 172
<b>Conclusioni</b>	» 175
<b>Indice dei nomi</b>	» 177



Bisogna vedere quel che non si è visto vedere di nuovo  
quel che si è già visto vedere in primavera quel che si  
era visto in estate vedere di giorno quel che si era visto  
di notte con il sole dove la prima volta pioveva vedere  
le messi verdi, il frutto maturo la pietra che ha cambiato  
posto l'ombra che non c'era. Bisogna ritornare sui passi  
già dati per ripeterli e per tracciarvi a fianco nuovi cam-  
mini. Bisogna ricominciare il viaggio. Sempre.

J. Saramago, 1981



---

## Prefazione

Viviamo in un'epoca in cui l'incertezza è diventata una costante inevitabile, un fattore che non solo sfida le imprese, ma ne modella profondamente la struttura e la leadership. In questo contesto, il libro di Salvatore Garbellano, *Imprenditori trasformativi e management di movimento: imprese leader nell'età dell'incertezza*, si presenta come una guida illuminante e necessaria. L'autore ci offre una prospettiva lucida e approfondita su come le imprese possano non solo sopravvivere, ma prosperare, anche di fronte a crisi globali e a dinamiche economiche sempre più complesse e imprevedibili.

In un nuovo ordine mondiale, caratterizzato da policrisi intrecciate e da una crescente frammentazione delle catene del valore, il libro mette in risalto un punto fondamentale: le imprese italiane, soprattutto quelle medie e innovative, sono chiamate a intraprendere una trasformazione radicale per rimanere competitive e resilienti. L'analisi di Garbellano ci conduce attraverso un viaggio nel mondo delle medie imprese, dove la resilienza, l'agilità e la capacità di reinventarsi diventano elementi centrali per navigare nel mare agitato delle nuove incertezze globali.

Garbellano coglie con grande efficacia l'immagine di un mondo in cui i "muri" e i "fossati" sostituiscono le catene di fornitura globali, descrivendo l'ascesa di nuove politiche protezionistiche e il controllo delle risorse strategiche come i grandi temi del presente e del futuro prossimo. In questo scenario mutevole, la capacità di gestire i paradossi diventa una competenza chiave per le imprese: essere al tempo stesso solide e flessibili, resilienti e pronte a cogliere le opportunità di trasformazione.

L'autore introduce l'idea dell'imprenditore trasformativo, una figura di leader visionario che sa anticipare i cambiamenti e, allo stesso tempo, modellare il futuro con una combinazione vincente di intuizione e innovazione.



Questa leadership trasformativa non si limita a rispondere alle sfide poste dalle nuove tecnologie e dall'Intelligenza Artificiale, ma le sfrutta come leve per ridefinire l'intero modello di business. L'imprenditore trasformativo è colui che integra la transizione digitale con quella sostenibile, investendo in nuove competenze e promuovendo un approccio rivoluzionario alla gestione del capitale umano. Al contempo, prestando attenzione al processo di ripensamento delle catene di fornitura. Così, l'autore sottolinea la capacità delle imprese italiane di ricorrere alla strategia del "right-shoring", un nuovo modello di internazionalizzazione in cui la prossimità geografica delle attività produttive è portata in conto nell'equazione della definizione della strategia di costruzione della filiera produttiva riconoscendo il vantaggio competitivo fondamentale che essa offre. Così, in un mondo in cui le catene di fornitura globali si frammentano, le imprese di successo sanno sfruttare la vicinanza ai mercati e ai territori per essere più rapide, flessibili e resilienti. Questo concetto, nel contesto del libro di Garbellano costituisce una riflessione strategica più ampia sulla resilienza e sulla capacità delle imprese di adattarsi a un futuro incerto.

Attraverso un'analisi puntuale di alcune imprese italiane di successo, l'autore ci mostra come queste siano riuscite a combinare il know-how industriale con le tecnologie emergenti, come l'Intelligenza Artificiale e l'Industria 4.0. Ma ciò che rende questa analisi particolarmente efficace è la sottolineatura che Garbellano fa sulla centralità dell'essere umano nel processo di trasformazione aziendale. In un'epoca dominata dalla tecnologia, l'imprenditore trasformativo non dimentica mai che il cuore pulsante di ogni impresa sono le persone, e in particolare i talenti che distinguono un'impresa da un'altra. In questa prospettiva, Garbellano introduce un altro concetto di grande rilevanza – quello del manager di movimento inteso come: quei manager che operano non solo all'interno delle aziende, ma anche nei più ampi ecosistemi di innovazione, facilitando la trasformazione delle idee in azioni concrete.

Un'altra grande lezione del libro è la comprensione del valore umano e delle dinamiche interpersonali nell'ambito aziendale. La competizione globale per i talenti, un tema di crescente rilevanza, richiede una profonda riflessione sulla gestione delle persone. Garbellano spiega come le imprese debbano creare ambienti lavorativi che stimolino la fiducia, la delega e l'empowerment, aspetti chiave per attrarre, motivare e trattenere i migliori talenti.

Ma il vero valore aggiunto di questo testo risiede nella visione dell'impresa come organizzazione vivente, capace di creare valore non solo per i suoi azionisti, ma per tutte le parti interessate: i dipendenti, i clienti, le comunità

locali e l'ambiente. È un'idea di impresa che va oltre la semplice crescita economica, ponendo al centro la sostenibilità, l'innovazione e l'etica.

Le imprese trasformazionali di cui ci parla Garbellano non si limitano ad adottare tecnologie all'avanguardia; esse umanizzano la tecnologia, riconoscendo l'importanza dell'empatia, della fiducia e della tradizione. Queste imprese costruiscono legami con il territorio e sviluppano una cultura aziendale basata su valori condivisi, innovazione, sostenibilità e benessere collettivo. È questa combinazione unica di tecnologia e umanità che distingue le imprese italiane di successo e che le rende pronte per il futuro.

Il libro di Garbellano offre insegnamenti preziosi a chiunque voglia comprendere come le imprese possano prosperare in un'epoca di incertezza, offrendo esempi concreti di come trasformare le sfide in opportunità. Questo testo non solo fornisce una guida pratica per imprenditori e manager, ma rappresenta anche una fonte di ispirazione per chi desidera affrontare il futuro con una mentalità aperta all'innovazione, alla collaborazione e all'apprendimento continuo.

Imprenditori trasformazionali e management di movimento non è solo un libro sulle imprese, ma un invito a ripensare il ruolo stesso dell'impresa nel mondo contemporaneo, offrendo una visione su come costruire un futuro più sostenibile, resiliente e capace di generare valore per tutti.

*Giovanni Schiuma*  
Professore Ordinario di Ingegneria Gestionale  
Università LUM



---

# Premessa

Le imprese di successo dopo la pandemia sono guidate da imprenditori e manager che hanno compreso tempestivamente la natura dei cambiamenti e hanno preparato le proprie aziende a competere anche nel mezzo di scenari inattesi e imprevedibili.

Sono imprenditori dotati di una capacità di cogliere quanto per gli altri rimane ancora nascosto e questa visione innovativa ha consentito loro di adottare decisioni al di fuori delle strategie convenzionali.

Gli imprenditori trasformativi<sup>1</sup> cambiano il posizionamento competitivo delle aziende: rendono le imprese più robuste aumentando la loro rapidità, flessibilità e agilità. Sono stati tra i primi a intuire le potenzialità delle nuove tecnologie nella crescita strutturale delle proprie aziende e nel soddisfare i bisogni spesso ancora latenti dei clienti. Hanno avuto fiducia nelle tecnologie digitali, di Industria 4.0 e nell'Intelligenza Artificiale riuscendo a trovare un equilibrio dinamico tra trasformazione e creazione di valore.

Gli imprenditori trasformativi non soltanto hanno compreso la necessità di superare i modelli di business consolidati, ma hanno saputo implementare le loro intuizioni. In particolare:

- focalizzano gli investimenti per sviluppare il know how necessario affinché le nuove tecnologie diventino parte integrante della cultura dell'azienda e strumento di crescita per entrare in nuovi segmenti e mercati;
- riportano al centro delle strategie il fare industria, lo sviluppo tecnico e

<sup>1</sup> Jones P., Troise C., Schiuma G. (2023), "Guest Editorial Digital Platforms and Transformational Entrepreneurship," *International Journal of Information Management*, vol. 72, [www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401223000695](http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401223000695).

l'innovazione di prodotto dando rilevanza alla prossimità considerata un fattore critico di successo per essere rapidi e flessibili;

- recuperano il controllo diretto dei processi chiave aziendali per assicurare la qualità dei nuovi prodotti, ridurre la dipendenza da fornitori spesso lontani e con crescenti difficoltà nel rispetto dei tempi imposti dai clienti finali a causa della volatilità delle catene di approvvigionamento;
- implementano in modo pragmatico percorsi di crescita dimensionale sia per linee interne sia tramite acquisizioni mirate – spesso anche di imprese estere – che aggiungono valore dal punto di vista tecnologico, industriale e di mercato;
- creano relazioni di collaborazione con fornitori di tecnologia, università e centri di eccellenza per acquisire le conoscenze digitali, informatiche e di Industria 4.0. Partecipano e talvolta promuovono ecosistemi in cui comunità professionali, start up e spin off trasformano conoscenza, idee e intuizioni in innovazioni di processo, prodotto e relazioni con i clienti;
- utilizzano le nuove tecnologie e oggi iniziano a sperimentare l'Intelligenza Artificiale non soltanto per fare automatizzare, ma anche per ampliare competenze e capacità dei collaboratori;
- ampliano l'offerta verso nicchie di mercato adiacenti e nei segmenti a maggior valore aggiunto grazie al miglioramento della qualità dei prodotti;
- generano nuovo valore trasformandosi da fornitori di prodotti in partner che propongono soluzioni personalizzate e servizi digitali innovativi per risolvere problemi dei clienti e soddisfare le loro aspettative emergenti;
- innovano i sistemi di governance, organizzazione e gestione aprendo i consigli di amministrazione a esperti e assumendo manager in possesso delle competenze critiche per la crescita.

Le capacità di osservazione, intuizione e analisi hanno permesso agli imprenditori trasformazionali di anticipare le traiettorie future e agire con efficacia.

I processi di cambiamento non hanno fatto perdere di vista agli imprenditori trasformazionali la propria storia. Sono e rimangono imprese industriali radicate nel territorio. L'equilibrio o meglio la tensione positiva tra futuro in via di costruzione e passato ha consentito di andare oltre la propria esperienza e il know how acquisito senza indebolire le connessioni con le loro radici e i valori non negoziabili.

La medesima tensione positiva ha accelerato la consapevolezza degli imprenditori innovativi della necessità di superare la propria esperienza di persone sole al comando. Gli imprenditori trasformazionali assumono manager che non si limitano all'execution, ma sono consapevoli del dover affrontare situazioni inedite e quindi chiedono ai loro diretti collaboratori di contribuire

in modo attivo a definire gli indirizzi strategici. Per riprendere una definizione del sociologo Nadio Delai<sup>2</sup>, sono manager di movimento: flessibili, rapidi e sanno prendere decisioni nel giusto *timing*.

I manager di movimento sono manager di azienda che operano nelle imprese e allo stesso tempo negli ecosistemi per dare continuità ai processi di innovazione e trasformare idee e intuizioni in rapidi progetti applicativi.

Imprenditori trasformazionali e manager di movimento hanno avviato per primi la duplice transizione – digitale e sostenibile – e per primi hanno sentito il bisogno di assumere talenti in possesso delle competenze per implementare le strategie di crescita strutturale dell'azienda. Per molti imprenditori le difficoltà di reclutamento dovute anche alla crisi demografica in atto e l'ondata di dimissioni avvenuta dopo il covid hanno costituito un'esperienza di cambiamento personale ancor prima che professionale.

Da un lato, l'ingresso di giovani professionisti nelle imprese e la loro partecipazione ai team misti di dipendenti, startupper e ricercatori hanno modificato la cultura delle aziende arricchendole di tecnologie, metodologie e strumenti che hanno portato a risultati concreti in termini di efficienza, redditività e ingresso in nuove aree di business.

Dall'altro, la presenza di più generazioni in azienda ha reso evidenti le differenze di mentalità, significato del lavoro e priorità personali. Nelle imprese sono emersi i gap nella capacità di intercettare e soddisfare le attese dei neo dipendenti. Questi divari diventano ancora più ampi e profondi per i talenti le cui professionalità hanno un mercato che supera i confini nazionali e si estende a tutti i paesi che investono in innovazione.

Gran parte delle imprese ha implementato azioni per venire incontro ai bisogni dei collaboratori, in particolare, quelli più giovani. Il welfare aziendale, il ritocco degli stipendi, l'utilizzo delle nuove tecnologie, il rinnovamento dei luoghi di lavoro, la disponibilità a rendere gli orari flessibili hanno fornito un importante supporto per migliorare il benessere dei dipendenti e mitigare la perdita del potere di acquisto delle famiglie dovuta all'inflazione e alle difficoltà di accedere ai servizi essenziali.

Queste azioni sono utili per attrarre i talenti ma si sono spesso rivelate insufficienti per ingaggiarli e fidelizzarli. Alla duplice transizione – digitale e sostenibile – occorre quindi aggiungere una terza: quella che riguarda la gestione delle persone. Le misure per incentivare gli investimenti nell'Industria 4.0 si sono rivelate efficaci nell'acquisizione di nuovi macchinari, ma spesso non sono riuscite a migliorare in modo significativo la qualità della gestione del capitale umano nelle imprese.

<sup>2</sup> Delai N. (2022), "Intervista a Nadio Delai", *Direzione del Personale*, Aidp, novembre.

Il nuovo modo di fare impresa è saldamente basato sulla conoscenza, sulla capacità di rinnovarla anche attraverso contaminazioni con altri saperi e trasformarla in modo tempestivo. Intelligenza Artificiale e in generale le tecnologie emergenti non sono commodity: coinvolgimento, motivazione e curiosità sono necessari per implementarle negli specifici contesti organizzativi. Affinché le competenze si trasformino in risultati capaci di rendere le aziende più forti e resilienti è necessario creare contesti idonei e sviluppare ai diversi livelli di responsabilità adeguati stili di gestione.

Fidelizzare i talenti richiede una leadership diffusa che dai vertici aziendali al management intermedio promuova la sperimentazione, incoraggi fornendo feedback efficaci e valorizzi le diversità. Poche medie aziende erano preparate a selezionare, attrarre e gestire i talenti con un'ottica di crescita nel medio termine.

Purpose, senso di comunità, ascolto diffuso, responsabilizzazione graduale, formazione mirata ma anche delega, empowerment, sistemi di valutazione trasparenti, crescita professionale e di carriera rapidi per chi merita sono le condizioni per mantenere elevata nel tempo la motivazione dei talenti in azienda.

Oggi cresce la consapevolezza del dover migliorare la cultura nella gestione delle persone: questa responsabilità è di capi azienda, manager e responsabili delle direzioni del personale. Tuttavia non occorre dimenticare la responsabilità personale e professionale di tutte le persone che operano nelle imprese e organizzazioni per apprendere e dare continuità allo sviluppo delle proprie competenze.

La capacità di automotivarsi diventa ancora più rilevante nei contesti incerti e turbolenti. Le imprese pronte all'imprevedibile sono quelle che in una visione d'insieme riescono sia a valorizzare le motivazioni intrinseche dei propri collaboratori sia a fornire un significato al lavoro, al senso di appartenenza e al riconoscimento dei meriti individuali e collettivi.

Nelle organizzazioni preparate a far fronte alle incertezze l'innovazione non è il risultato di un singolo individuo, è, invece, un processo sociale in cui hanno parte attiva non soltanto le persone e i team presenti nelle aziende, ma anche negli ecosistemi, nelle reti e nelle comunità professionali formali e informali presenti nei territori.

Le transizioni che le imprese stanno affrontando sono profonde e altrettanto profonde potranno essere le differenze tra gli esiti possibili. Queste differenze saranno ancora più significative a causa degli impatti che le nuove tecnologie hanno su temi di grande rilevanza quali la sostenibilità ambientale e il rispetto dei diritti fondamentali delle persone.

*La leadership for impact* richiede una più ampia consapevolezza del ruolo

dell'impresa nella crescita e nello sviluppo socio-economico. Pertanto oggi la leadership efficace deve superare il perimetro dell'azienda. Da un lato, occorre che imprenditori e manager abbiano la capacità di vedere per tempo le connessioni emergenti tra le imprese e le dinamiche presenti nella tecnologia, nella geopolitica, nell'ambiente e, in generale, nei cambiamenti sociali per rendere le imprese pronte ai cambiamenti anche imprevisti.

Dall'altro, sono necessari comportamenti coerenti ed etici per essere riconosciuti leader del cambiamento in azione. A differenza dei modelli tradizionali di leadership che si focalizzano in prevalenza sull'aver successo all'interno degli attuali sistemi economici e sociali, la *leadership for impact* evidenzia la necessità di rendere le imprese parti attive nel contribuire ad affrontare i problemi globali e plasmare il futuro desiderato per le prossime generazioni.

A fronte di vantaggi di produttività sono elevati i rischi connessi agli utilizzi non responsabili ed etici delle nuove tecnologie. Il cambiamento culturale è un percorso impegnativo ma costituisce il passaggio obbligato per sbloccare il potenziale di tecnologie, imprese e persone che deve essere sostenuto e accompagnato da adeguate politiche di sviluppo industriale in Italia e in Europa.

Questa riflessione consente di evidenziare fragilità e rischi di involuzione del modello di successo delle medie imprese innovative italiane.

La rapidità dei cambiamenti impone di evitare il compiacersi di sé stessi, delle proprie azioni e dei risultati raggiunti. La capacità di apprendere e rinnovare il know how a livello individuale e organizzativo costituisce un fattore determinante per rimanere preparati e pronti ad agire. Per questo motivo le imprese hanno bisogno di collaborare con i soggetti che producono nuova conoscenza così come questi ultimi hanno l'esigenza di creare relazioni con le aziende impegnate nei processi di transizione.

Nei settori strategici di frontiera – quali, ad esempio, aerospazio, farmaceutica, biotecnologie e nuovi modelli di intelligenza artificiale – investire nella creazione di conoscenza e nei processi di trasferimento tecnologico è la condizione necessaria per fare innovazione nelle imprese.

Dare priorità al finanziamento di studi e ricerche non basta, occorre che il sistema della pubblica amministrazione, a livello nazionale e regionale, assuma il ruolo di facilitatore e acceleratore dei processi di circolazione e applicazione della conoscenza. Senza il buon governo del territorio – scuole, servizi sociali, salute, asili, infrastrutture fisiche e digitali – non si sviluppa il senso di comunità necessario sia per fare innovazione sostenibile sia per superare tensioni, crisi e disuguaglianze sociali che nascono nelle fasi di rapide e profonde trasformazioni.



## Sintesi e contenuti del libro

Il libro si rivolge a imprenditori, manager e professionisti che vogliono innovare modelli di business, processi e comportamenti per rendere le imprese più competitive, robuste e preparate ai cambiamenti e creare impatti positivi per i collaboratori, il territorio e gli ecosistemi. Sono uomini e donne che mettono in campo le loro competenze, motivazioni e aspirazioni per dare risposte efficaci alle sfide più difficili per le imprese: dall'innovazione tecnologica, alla sostenibilità, allo sviluppo di aziende e culture inclusive e attente alla valorizzazione del talento di ciascuna persona. Esempi di buone prassi presenti nel libro consentiranno a direttori e responsabili del personale di sviluppare e rafforzare il loro ruolo di business partner nelle fasi di cambiamento.

Il libro è utile anche per coloro che si apprestano o hanno da poco intrapreso la loro carriera nelle imprese. Conoscere competenze e soft skill dei ruoli manageriali emergenti e comprendere le dinamiche e le criticità delle aziende impegnate nei processi di transizione permettono di delineare con maggiore precisione i percorsi di formazione per assumere responsabilità via via crescenti nelle imprese.

Il libro si focalizza sulle medie aziende industriali innovative che, negli ultimi anni, si caratterizzano per l'alto dinamismo strategico<sup>3</sup> e l'elevata crescita<sup>4</sup>. Queste imprese contribuiscono in modo significativo al miglioramento della crescita e dell'occupazione in Italia e, pertanto, rappresentano punti di riferimento per le altre aziende, le filiere e i territori.

Attraverso casi reali di medie aziende che hanno intrapreso con successo il percorso dell'innovazione, il libro intende presentare azioni, metodologie e comportamenti utili per preparare le aziende ad affrontare scenari caratterizzati da alta incertezza e imprevedibilità. Condividere le buone prassi costituisce infatti il primo passo per crearne delle nuove o più semplicemente per adattarle alle specificità di ciascuna azienda. Sono stati individuati i fattori chiave e le traiettorie strategiche, organizzative e gestionali che caratterizzano le aziende che in questi anni si sono dimostrate preparate a far fronte ai cambiamenti in atto e hanno evidenziato un'elevata competitività anche nei periodi più difficili e complessi.

Il libro si articola in quattro parti.

La prima parte traccia i nuovi scenari geopolitici emersi nel post covid. È il mondo delle policrisi in cui eventi imprevedibili si intrecciano tra loro. La continua incertezza ha imposto a imprenditori e manager di cambiare il

<sup>3</sup> Istat (2024), "Rapporto sulla competitività dei settori produttivi", Roma.

<sup>4</sup> Mediobanca (2023), "Imprese dinamiche 2023", Milano.

mindset, il modo di vedere mercati, tecnologie e collaboratori. Le strategie di internazionalizzazione sono state ridefinite: le imprese hanno accelerato e ampliato le attività di reshoring, nearshoring e friendshoring per assicurare la continuità dei processi produttivi. Nonostante le politiche protezioniste attuate dai principali paesi, le medie imprese innovative italiane stanno implementando un approccio flessibile all'internazionalizzazione: il rightshoring.

La seconda parte è dedicata ad approfondire le strategie di crescita e sviluppo delle imprese vincenti. Aumentare le dimensioni aziendali, acquisire e controllare il know how strategico (industriale, informatico, digitale e oggi l'Intelligenza Artificiale) sono diventate condizioni indispensabili per innovare, entrare in nuovi mercati e attrarre talenti.

Per rendere le imprese solide gli imprenditori trasformazionali hanno verticalizzato le attività, aggregato imprese spesso con valori e cultura simili e posto al centro delle strategie l'innovazione nelle fabbriche rendendole piattaforme integrate. Le imprese più innovative creano nuove fonti di ricavi: le strategie di servitizzazione consentono di difendere i margini e creare relazioni più profonde con i clienti. L'Intelligenza Artificiale ha rinnovato l'interesse delle imprese verso le collaborazioni con università, start up e spin off, ma ogni azienda ha scelto la sua strada per aprirsi alla nuova conoscenza e implementare strategie di open innovation. Nelle aziende in crescita l'Intelligenza Artificiale non distrugge posti di lavoro, ma costituisce un fattore di incremento della produttività di persone e organizzazioni.

La terza parte introduce il tema della gestione delle persone nelle medie imprese innovative e evidenzia la necessità e l'urgenza di effettuare un salto di qualità per accelerare la duplice transizione verde e digitale e far fronte alle difficoltà di fidelizzare i talenti. Maggiore attenzione è stata posta su aspetti retributivi, flessibilità degli orari e soprattutto sul benessere dei collaboratori e di recente sulle tematiche connesse alla valorizzazione delle diversity. Poco diffuse sono state le azioni rivolte a diffondere autonomia e empowerment, l'implementazione di sistemi di valutazione più oggettivi fondati sul merito e il disegno di percorsi di carriera. Fiducia estesa agli stakeholder e purpose sono diventati fattori critici per la leadership nelle fasi di incertezza.

La quarta parte è dedicata ad analizzare i cambiamenti in atto del ruolo dei manager e le competenze emergenti richieste al management delle medie imprese innovative. Un numero crescente di manager ha esteso le attività all'esterno del perimetro aziendale per collaborare con i soggetti presenti negli ecosistemi dell'innovazione. Svolgere la funzione di raccordo e connessione tra interno e esterno vuol dire facilitare i processi di trasferimento di conoscenze attraverso lo sviluppo di contesti che promuovano il pensiero critico, l'apprendimento continuo e l'assunzione di responsabilità.

Il capitolo finale pone in luce le fondamenta della leadership e del management nelle fasi di incertezza: la capacità di apprendere. Apprendere è un'arte ma è anche una disciplina: può essere appresa e sviluppata. Per chi opera nelle imprese essere preparati all'imprevedibile e alla crescente velocità dell'innovazione vuol dire essere aperti alle diverse forme e occasioni di apprendimento soprattutto quelle che nascono dall'implementazione delle nuove tecnologie. È l'apprendimento che consente di superare muri, confini e barriere che sembrano offrire sicurezze ma in realtà impediscono di vedere il futuro rendendo fragili persone, organizzazioni e imprese.

## Ringraziamenti

Il libro trova le sue fondamenta nelle attività professionali e di ricerca svolte negli anni del post covid, tra le quali “Open Learning Observatory (OLO)” della LIUC Business School<sup>5</sup>; “Management delle Trasformazioni Industriali Verso il 2030”, indagine finanziata da Fondirigenti realizzata da Confindustria Veneto SIAV<sup>6</sup>; “Cross-generational learning: le condizioni organizzative e formative per un apprendimento efficace”<sup>7</sup>, studio finanziato da Fondirigenti, realizzata da Niuko Innovation and Knowledge-Confindustria Vicenza; “Management delle nuove filiere: Space & Hydrogen in Veneto”<sup>8</sup> ricerca finanziata da Fondirigenti, promossa da Confindustria Veneto e Federmanager Veneto e realizzata da Confindustria Veneto SIAV e t2i-Trasferimento Tecnologico e Innovazione.

Un sentito ringraziamento è dovuto a tutti coloro i quali hanno consentito l'ideazione e la realizzazione delle ricerche e, in particolare, al dott. Stefano Miotto direttore di Confindustria Veneto SIAV e alla dott.ssa Gabriella Bettiol senior consultant di Confindustria Veneto SIAV. Tutte le ricerche sono state effettuate tramite attività on desk, questionari e interviste a manager e imprenditori.

Le informazioni sulle imprese citate nel libro provengono dai siti aziendali e istituzioni di ricerca, da studi pubblicati su riviste specializzate e da articoli di stampa. Il libro riflette esclusivamente le opinioni dell'autore senza impegnare la responsabilità di altri soggetti.

<sup>5</sup> [www.liucbs.it/news-ed-eventi/open-learning-il-caso-save-the-children-italia/](http://www.liucbs.it/news-ed-eventi/open-learning-il-caso-save-the-children-italia/).

<sup>6</sup> [www.siaav.net/wp/2022/10/26/management-delle-trasformazioni-industriali-verso-il-2030/](http://www.siaav.net/wp/2022/10/26/management-delle-trasformazioni-industriali-verso-il-2030/).

<sup>7</sup> [www.niuko.it/cross-generational-learning-le-condizioni-organizzative-e-formative-per-un-apprendimento-efficace/e-book/](http://www.niuko.it/cross-generational-learning-le-condizioni-organizzative-e-formative-per-un-apprendimento-efficace/e-book/).

<sup>8</sup> [www.factoryofknowledge.net/publications/Management-delle-Nuove-Filiere-Space-&-H2drogen.in-Veneto/142/index.html](http://www.factoryofknowledge.net/publications/Management-delle-Nuove-Filiere-Space-&-H2drogen.in-Veneto/142/index.html).

---

PARTE I

L'età dell'incertezza:  
tra policrisi e mondo multipolare



## 1. Essere preparati all'incertezza

«Viviamo tempi difficili, in cui accadono troppe cose e troppo in fretta». La frase è di George Soros<sup>1</sup>, banchiere, imprenditore e filantropo. La pandemia del covid-19 ha segnato l'avvio di un flusso inarrestabile di eventi i cui effetti nel tempo e con velocità inaspettata si sono ampliati a un numero crescente di aspetti della vita di persone, organizzazioni e imprese.

L'accelerazione del verificarsi di situazioni nuove e problemi con configurazioni diverse da quelle conosciute, hanno, da un lato, aperto opportunità che sembravano lontane, dall'altro, hanno segnato una discontinuità nel modo di comprendere e analizzare quanto sta accadendo. Il rapido succedersi dei cambiamenti rende sempre meno possibile analizzare la realtà in modo distaccato e da lontano. Imprenditori e manager che osservano il contesto per prendere decisioni a elevato impatto su risultati sono essi stessi al centro di cambiamenti accelerati e spesso vorticosi.

È questa una delle maggiori sfide per chi ha responsabilità rilevanti nella gestione delle imprese: da un lato, occorre essere “dentro” ai cambiamenti per conoscerli e comprenderli, dall'altro, è necessario saper trovare la necessaria distanza per individuare decisioni e scelte di maggiore efficacia.

In un'intervista al New York Times, Anthony Fauci – per molti anni direttore dell'Istituto nazionale per lo studio delle allergie e delle malattie infettive negli Stati Uniti – ha messo in evidenza che un apprendimento rilevante acquisito nell'intero periodo della pandemia è stato l'importanza

<sup>1</sup> Soros G. (2023), “Le tre crisi che mettono a rischio il futuro delle nostre democrazie”, *Il Sole 24 Ore*, 7 giugno.

di avere persone e organizzazioni preparate a far fronte alle crisi imprevedute<sup>2</sup>. Un gruppo di scienziati, ricercatori e manager ha infatti consentito di sviluppare rapidamente un vaccino del tutto diverso da quelli precedenti, produrre e distribuire una quantità straordinaria di dosi. Questo risultato si deve alla presenza di un know how per lungo tempo considerato marginale e diventato, invece, di fondamentale rilevanza per risolvere problemi nuovi e inaspettati<sup>3</sup>.

L'essere preparati e pronti costituisce il fattore decisivo per superare periodi prolungati di incertezza, turbolenza e imprevedibilità. Per le imprese l'aspetto determinante che ha portato al successo è stato l'aver creato per tempo le condizioni necessarie per risolvere criticità e gestire i cambiamenti repentini del contesto competitivo.

Ikea è riuscita a mantenere prezzi accessibili, dare continuità alla produzione e superare le difficoltà di approvvigionamenti nonostante gli aumenti delle materie prime (in particolare, legno, vetro e metalli) e dei costi di trasporto.

La libreria Billy è il prodotto più diffuso dell'Ikea e simbolo dell'azienda: sono state vendute oltre 140 milioni di unità. Ogni cinque secondi un cliente da qualche parte del mondo compra una Billy. Per Ikea Billy equivale a circa 6,3 milioni di dollari di ricavi l'anno.

Da tempo un gruppo di designer dell'Ikea stava studiando come ridurre l'utilizzo delle materie prime e rendere più efficiente la produzione senza diminuire la soddisfazione dei clienti<sup>4</sup>. Billy è stata modificata durante la pandemia: l'impiallacciato è stato sostituito da fogli di carta pressati e stampati con motivi di venature di legno, i chiodi in plastica riciclabile hanno preso il posto di quelli in metallo.

Questi cambiamenti hanno ridotto il costo del prodotto del 25-30% senza che vi sia stata alcuna diminuzione del valore percepito dal cliente Ikea: poco interessato ai materiali, ma molto attento a convenienza, sostituibilità e praticità.

Prima di standardizzare il cambio di materiali, Ikea ha collaborato con i principali fornitori per programmare al meglio gli incrementi di produzione ed evitare il probabile aumento del prezzo dei fogli di carta pressata.

Ikea ha saputo vedere il futuro. Naturalmente il management di Ikea non

<sup>2</sup> Bates J. (2022), "A Conversation with Anthony Fauci, America's Doctor", *The New York Times*, 10 dicembre.

<sup>3</sup> Garbellano S. (2021), "La corsa al vaccino: una sfida manageriale", *Harvard Business Review Italia*, marzo.

<sup>4</sup> Moss T. (2023), "Ikea Redesigns its Bestsellers Starting with the Billy Bookcase", *Wall Street Journal*, 25 aprile.

ha previsto la pandemia, ma ha individuato per tempo gli aspetti critici su cui intervenire e ha trovato soluzioni soddisfacenti che si sono rivelate utilissime nelle fasi più difficili della crisi.

La capacità di anticipare il futuro si basa su un insieme di abilità e competenze diffuse all'interno dell'azienda e che trovano nella cultura aziendale la loro sintesi. I vertici aziendali non hanno avuto esitazioni a ridisegnare il prodotto di maggiore successo avendo ben chiare funzionalità e caratteristiche che dovevano essere preservate in quanto creavano il valore aggiunto per il quale il cliente è disposto a comprare la libreria Billy.

L'essere preparati al futuro si estende alla qualità nell'implementazione delle strategie. Ikea ha agito su altri due aspetti: ha standardizzato i processi produttivi nei diversi stabilimenti (Germania, Slovenia e Cina) e, allo stesso tempo, ha gestito le catene dei fornitori affinché fossero anch'esse pronte al cambiamento. Queste scelte hanno consentito di evitare il sorgere di problemi e conflitti dovuti alle difficoltà di reperimento dei semilavorati e all'insufficiente capacità produttiva.

Ikea non è stata immune dal dover affrontare problemi, ma ha attraversato le difficoltà con maggiori certezze fornite da soluzioni pronte a essere implementate. L'azienda ha saputo creare un vantaggio competitivo che si è rivelato di straordinaria rilevanza nelle fasi più acute dell'emergenza.

Nel momento in cui i primi passi sono stati avviati, queste iniziative sembravano prive di rilevanza strategica o progetti per i quali i costi erano certi, mentre i ritorni economici erano di difficile stima e con orizzonti temporali indefiniti.

Oggi questi investimenti hanno acquisito centralità in quanto hanno reso Ikea preparata al verificarsi di eventi inaspettati e imprevedibili. Essere preparati vuol dire promuovere, gestire e finanziare attività che sembrano marginali nell'attuale modello di business, ma in realtà costituiscono le premesse necessarie per costruire organizzazioni resilienti in grado di agire con prontezza ai repentini cambiamenti del contesto<sup>5</sup>.

## 2. Competere nelle policrisi: forti e agili allo stesso tempo

A fronte di scenari profondamente diversi da quelli usuali e attesi, le aziende innovative hanno mostrato di avere una resilienza che si è manifestata grazie alla capacità di cambiare in modo tempestivo modelli di

<sup>5</sup> ilbusiness.com (2023), "4 chiacchiere live con Andrea Pontremoli", [www.youtube.com/watch?v=SWfzIHFtBSA&t=429s](https://www.youtube.com/watch?v=SWfzIHFtBSA&t=429s).



business e pratiche gestionali. A fine ottobre del 2022 il Financial Times intitolava uno dei suoi articoli nel seguente modo: benvenuti nell'era delle policrisi<sup>6</sup>.

Per molto tempo l'utilizzo della parola policrisi è stato circoscritto a pochi studiosi. Oggi, invece, sta diventando un vocabolo che contribuisce a comprendere meglio il contesto attuale in cui operano imprese e persone.

Il termine policrisi è stato introdotto dal sociologo Edgar Morin<sup>7</sup> nel 1999. Secondo Morin il nuovo millennio si sarebbe caratterizzato dalla presenza di «crisi intrecciate e sovrapposte» che derivano non da una singola minaccia, ma dalla «complessa compenetrazione di problemi, antagonismi, crisi e processi». Le policrisi sono crisi che coinvolgono più aspetti, questioni o fronti che hanno le seguenti caratteristiche principali:

- la simultanea presenza di una pluralità di crisi che trovano le loro radici in fattori e problemi specifici;
- le origini e gli effetti di ciascuna crisi interagiscono tra loro creando situazioni nuove, impreviste e talvolta imprevedibili;
- l'intreccio di effetti supera non soltanto i confini geografici, ma attraversano aspetti economici, sociali, scientifici e tecnologici;
- le conseguenze delle policrisi hanno nel loro insieme effetti più rapidi, ampi e profondi della somma di ciascuna delle crisi prese singolarmente soprattutto quando sistemi, processi e attività sono integrati;
- la difficoltà di trovare rapide soluzioni: occorre agire in modo coordinato e sistemico.

Adam Tooze, l'autore dell'articolo del Financial Times e professore di storia alla Columbia University, rileva che il succedersi di pandemia, crisi climatica, guerre, aumento dei prezzi delle materie prime, rallentamento della crescita economica, incremento dei tassi di interesse e elevata inflazione si configura come un'inattesa policrisi globale.

Secondo Tooze, il sorgere di scenari inediti, il susseguirsi di cambiamenti e la difficoltà a fare previsioni anche nel breve termine ha contribuito a diffondere tra persone, organizzazioni e istituzioni crescenti sensazioni di disorientamento e apprensione.

Questa percezione è stata ribadita dal rapporto Censis del 2022 che descrive lo stato d'animo diffuso in Italia. Per il Censis siamo entrati «in una

<sup>6</sup> Tooze A. (2022), "Welcome to the World of Polycrisis", *Financial Times*, 28 ottobre.

<sup>7</sup> Morin E., Kern A. (1999), *Homeland Earth: A Manifesto for the New Millennium*, Hampton Press, New York.