



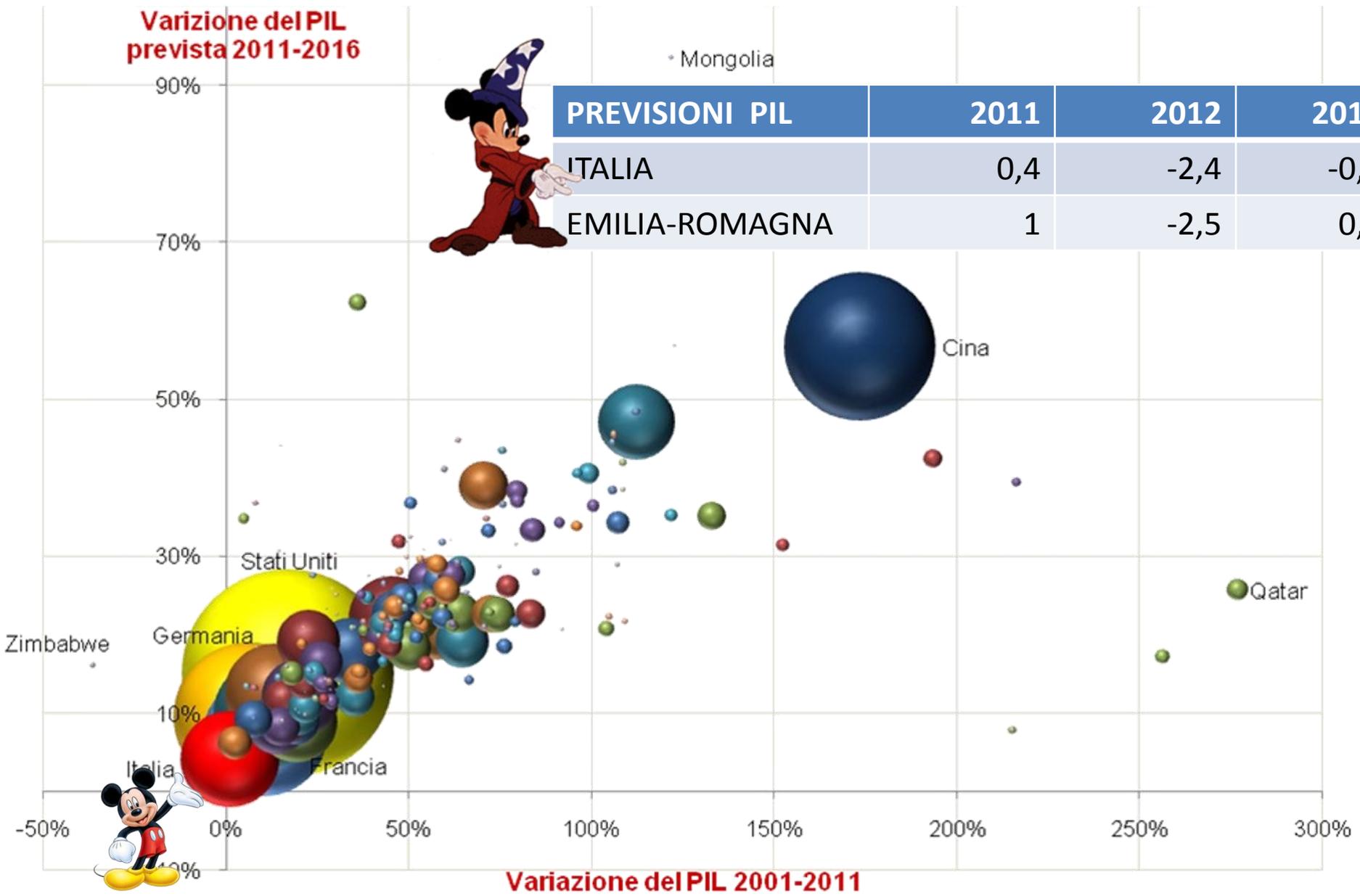
# Riflessioni attorno all'innovazione e ai percorsi di crescita delle imprese e dei sistemi locali

# Confronto internazionale

**Variazione del PIL  
prevista 2011-2016**

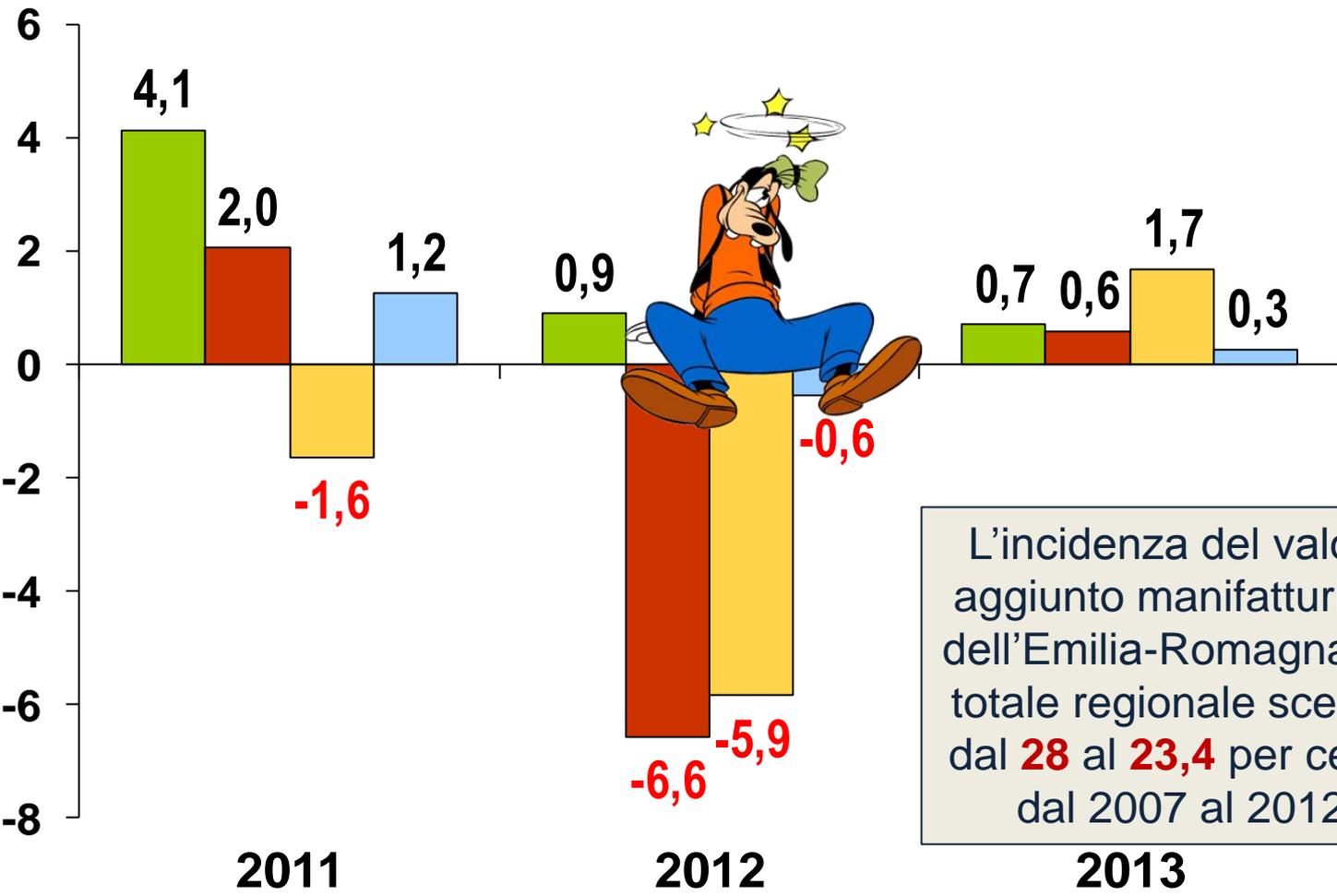


PREVISIONI PIL	2011	2012	2013
ITALIA	0,4	-2,4	-0,2
EMILIA-ROMAGNA	1	-2,5	0,5

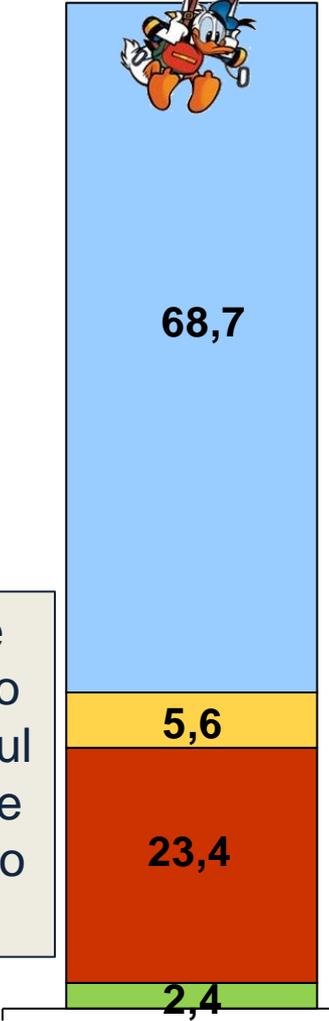


**Variazione del PIL 2001-2011**

# Valore aggiunto per settore

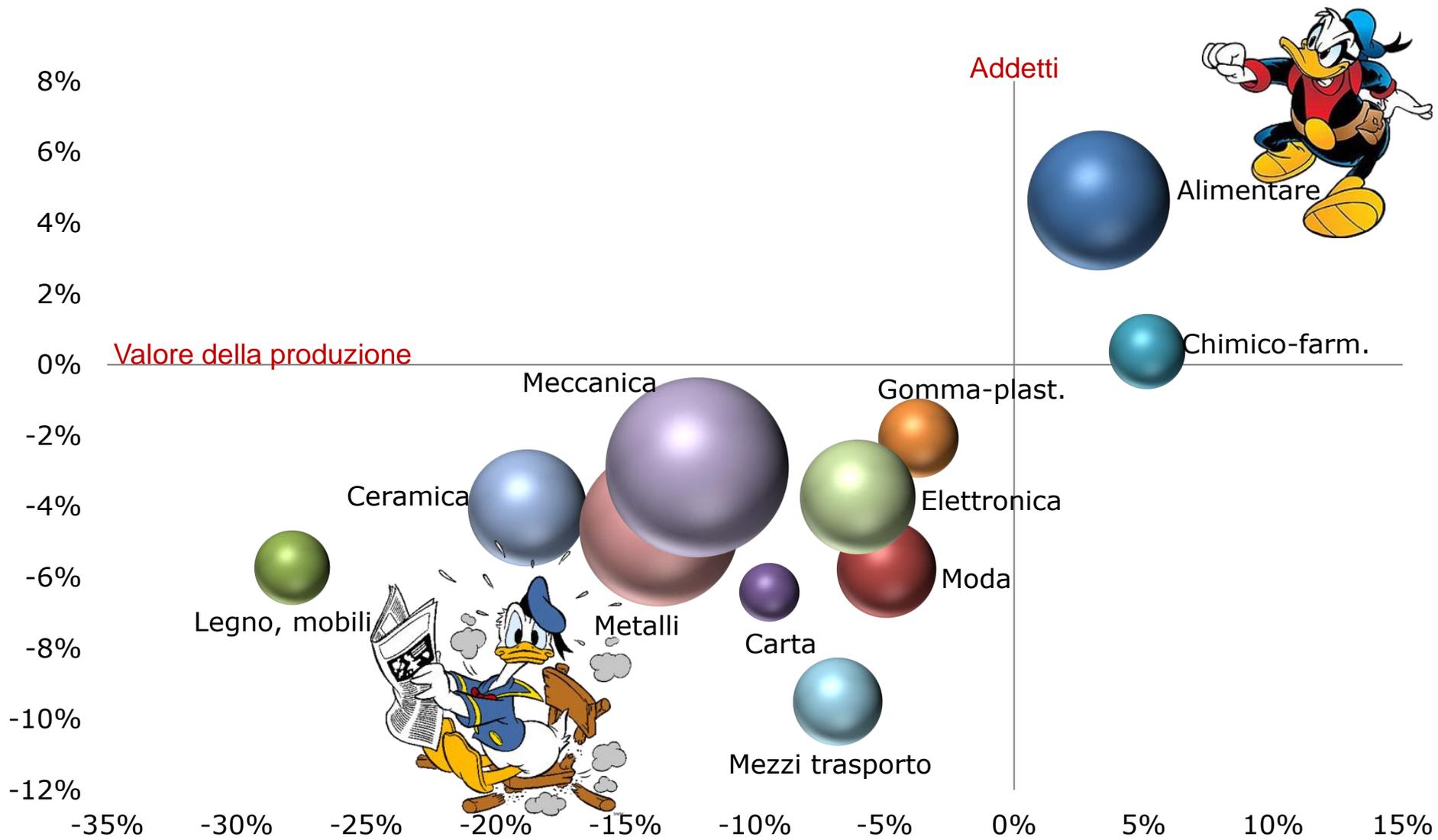


L'incidenza del valore aggiunto manifatturiero dell'Emilia-Romagna sul totale regionale scende dal **28** al **23,4** per cento dal 2007 al 2012



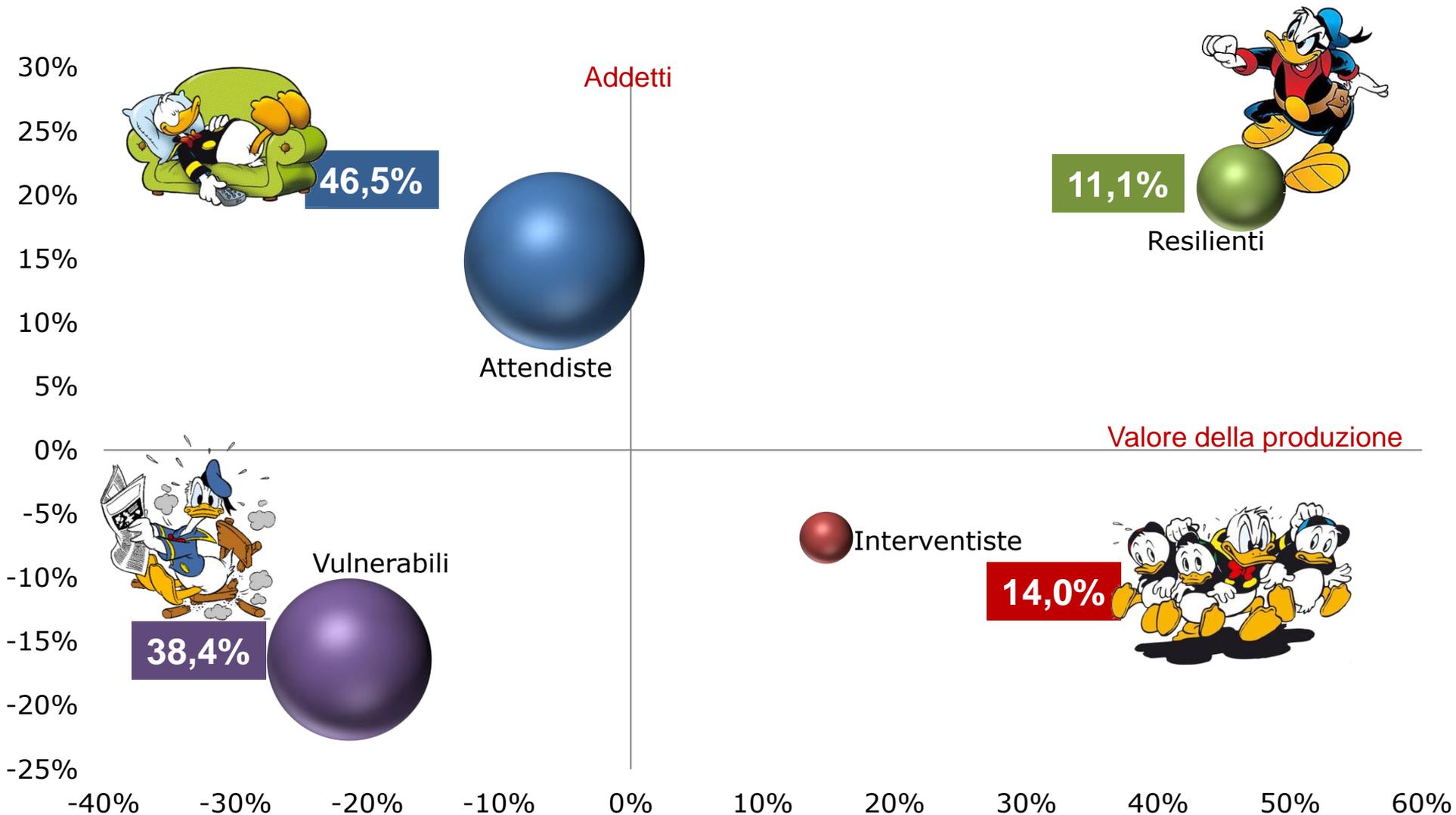
■ Agricoltura 
 ■ Industria 
 ■ Costruzioni 
 ■ Servizi

# Andamento del settore manifatturiero anni 2007-2011

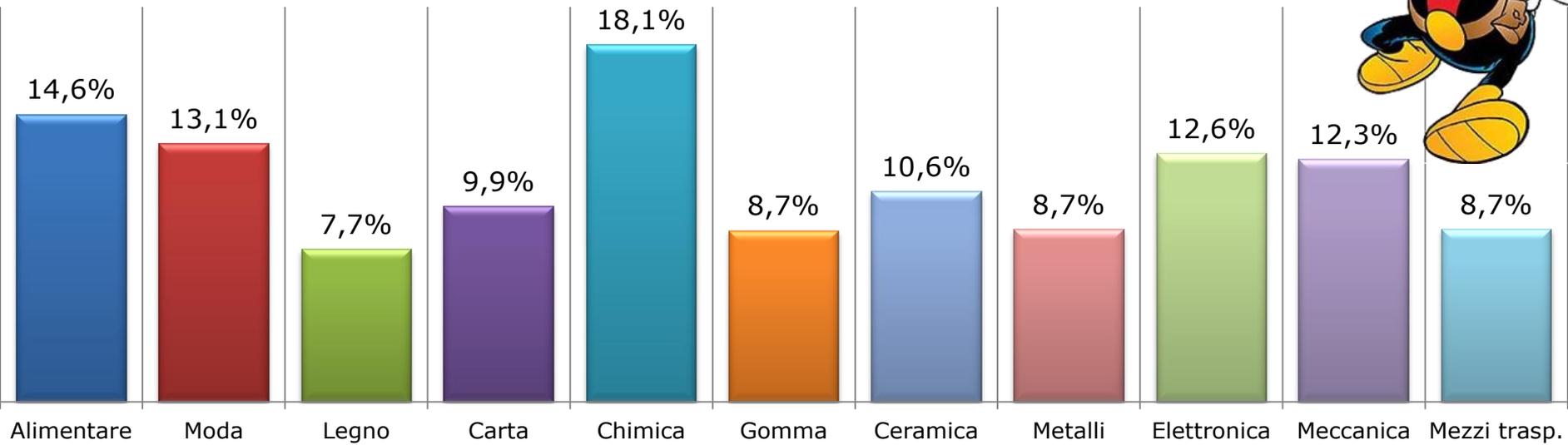
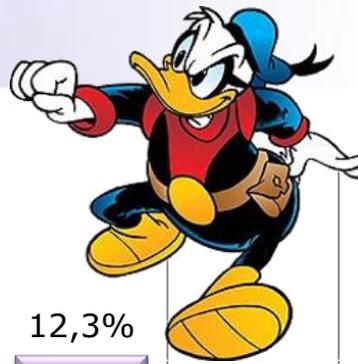


# Resilienti & vulnerabili

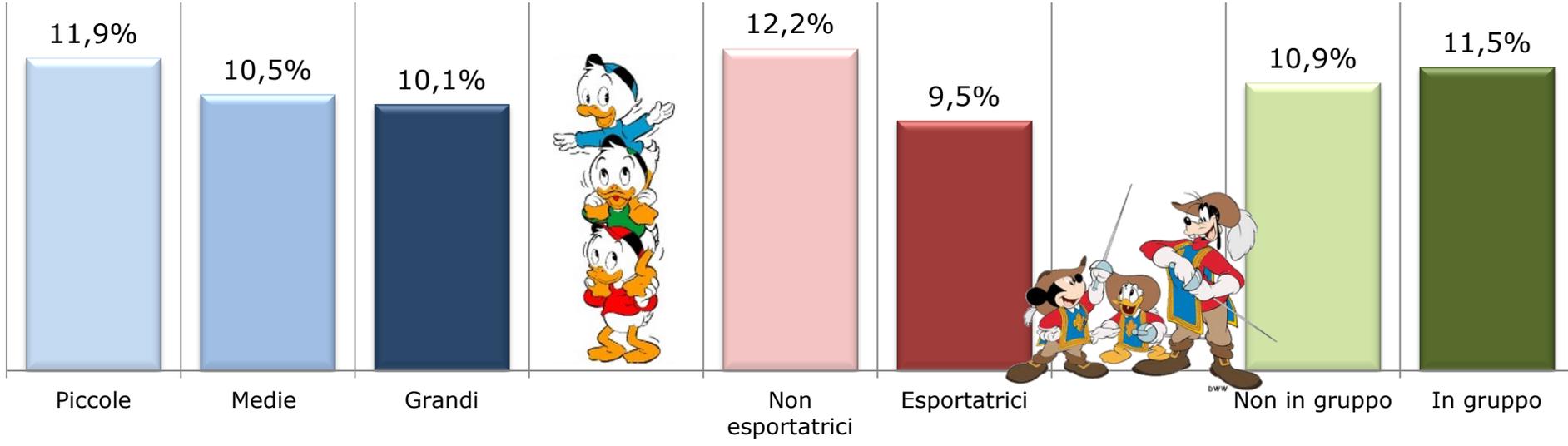
Le imprese manifatturiere classificate per risultati economici e variazione dell'occupazione negli anni 2007-2011



# Resilienti per settore, classe dimensionale, export



Non conta il settore, non conta la dimensione aziendale,...



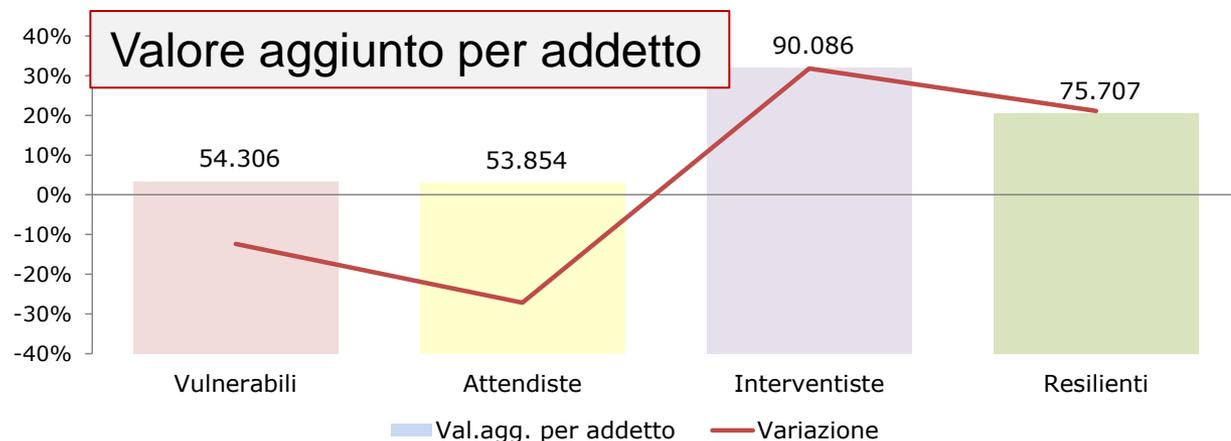
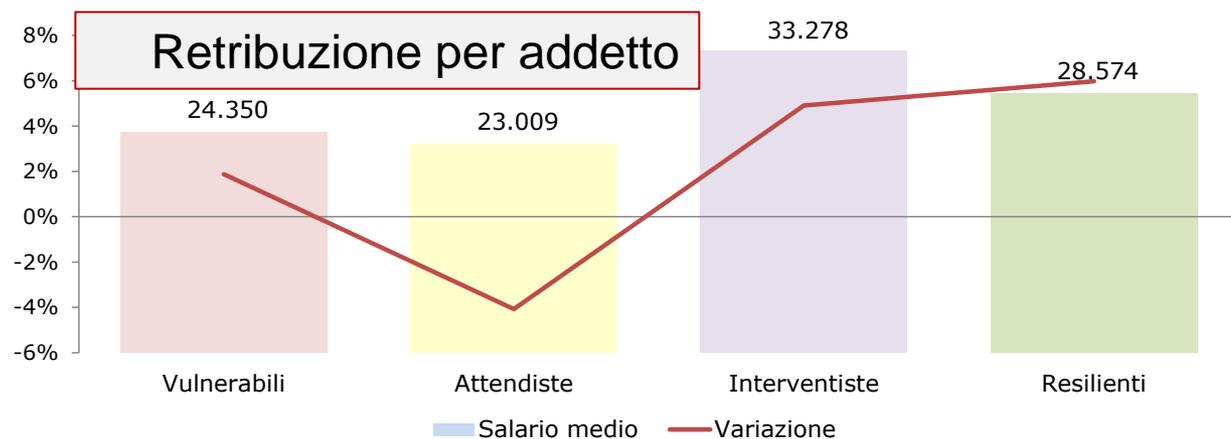
# Leggere la resilienza nei dati di bilancio

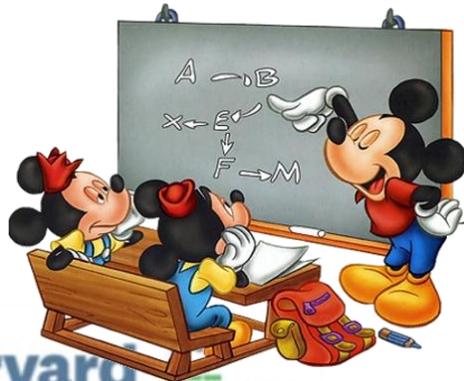


	Immateriali	Materiali	Finanziarie	TOTALE
VULNERABILI	2,8%	23,2%	11,2%	37,2%
ATTENDISTE	2,9%	20,4%	12,7%	36,0%
INTERVENTISTE	3,5%	24,8%	14,8%	43,1%
<b>RESILIENTI</b>	<b>3,5%</b>	<b>18,2%</b>	<b>7,3%</b>	<b>29,0%</b>

Le imprese resilienti sono meno immobilizzate, ma investono in immob. Immateriali in misura superiore alle altre

Le imprese resilienti «pagano» maggiormente i dipendenti e hanno tassi di produttività più elevati





Harvard  
Business  
Review  
ITALIA



LE REGOLE  
(sorprensentemente)  
SEMPLICI  
DELLA STRATEGIA

## Prahalad-Hamel Competenze distintive

Chi offre beni o servizi che vengono già proposti da altri, se non riesce ad apportare conoscenze o **competenze distintive**, è a forte rischio di esclusione



Siamo poco competitivi perché siamo facilmente sostituibili



Le imprese sono meno competitive perché operano su segmenti produttivi più esposti alla concorrenza delle economie con minori costi di produzione

# Resilienza e competenze distintive dell'Emilia-Romagna

	BO	FC	FE	MO	PC	PR	RA	RE	RN
coltivazione di colture permanenti		X	X				X		
avorazione e conservazione di carne		X		X		X		X	
avorazione e conservazione di frutta e ortaggi			X			X	X		
produzione di oli e grassi vegetali e animali							X		
ndustria lattiero-casearia						X		X	
produzione di prodotti da forno e farinacei						X			
produzione di altri prodotti alimentari						X			
confezione di articoli di abbigliamento								X	X
fabbricazione di articoli di maglieria				X					
fabbricazione di calzature		X							
fabbricazione di prodotti chimici di base, di fertilizzanti			X				X		
fabbricazione di agrofarmaci							X		
fabbricazione di altri prodotti chimici			X						
fabbricazione di medicinali e preparati farmaceutici						X			
fabbricazione di vetro e di prodotti in vetro						X			
fabbricazione di materiali da costruzione in terracotta	X			X				X	X
fabbricazione di tubi, condotti, profilati cavi		X			X			X	
trattamento e rivestimento dei metalli				X				X	
fabbricazione di apparecchiature elettromedicali				X					
fabbricazione di cablaggi e apparecchiature di cablaggio							X		
fabbricazione di apparecchi per uso domestico								X	
fabbricazione di altre apparecchiature elettriche	X								
fabbricazione di macchine di impiego generale								X	
fabbricazione di altre macchine di impiego gene								X	
fabbricazione di macchine per l'agricoltura e la								X	
fabbricazione di macchine per la formatura dei									X
fabbricazione di altre macchine per impieghi sp									
fabbricazione di autoveicoli									
fabbricazione di parti ed accessori per autoveic									
costruzione di navi e imbarcazioni									X
fabbricazione di mezzi di trasporto nca									
fabbricazione di articoli sportivi		X							
fabbricazione di strumenti e forniture mediche e dentistiche				X					

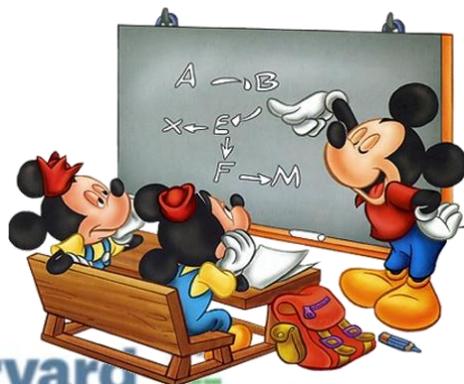


X = % resilienti superiore agli altri settori  
 X = % resilienti inferiore

La correlazione tra resilienza e competenze distintive cresce all'aumentare del dettaglio settoriale ed è particolarmente elevata per le imprese di nicchia.



# Creazione di valore condiviso e capitalismo costruttivo



## PORTER

### Creazione di valore condiviso

**Nel lungo periodo** ciò che crea valore per l'impresa lo crea anche per la società. E viceversa.



Harvard  
Business  
Review  
ITALIA



**LE REGOLE**  
*(sorprensamente)*  
**SEMPLICI**  
**DELLA STRATEGIA**

## HAQUE

### Capitalismo costruttivo

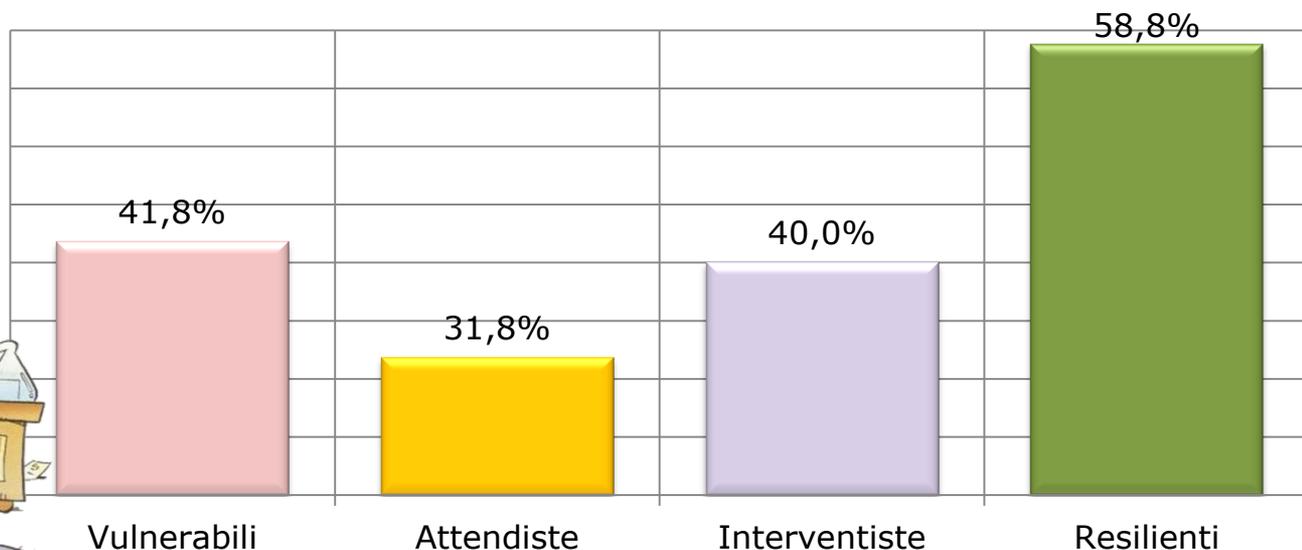
Le strategie aziendali devono passare dall'**efficienza operativa** - che minimizza i costi contabili - all'**efficienza sociale** - che ha come obiettivo la minimizzazione di tutti i costi generati dalla produzione, non solo quelli contabili ma anche quelli sulla comunità, sull'ambiente, sulle future generazioni.

# Leggere la resilienza nell'indagine sull'innovazione

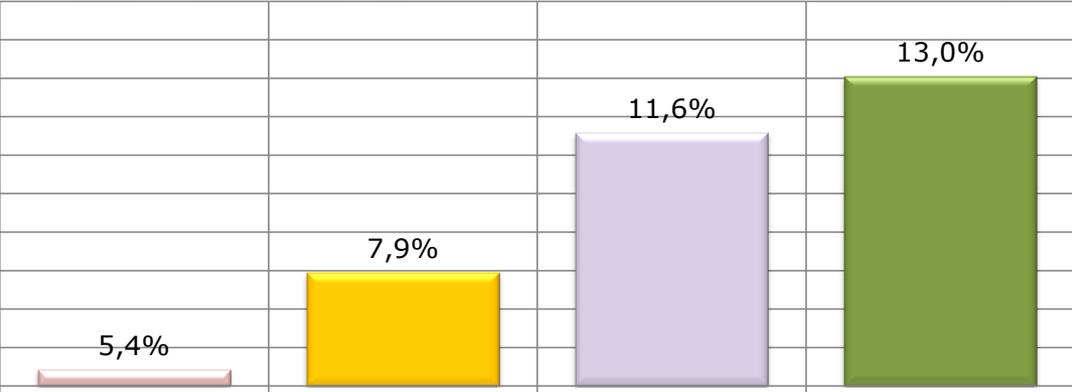
Le Innovazioni introdotte nella vostra azienda quali benefici/effetti hanno comportato sulla vostra capacità competitiva?

	 VULNERABILI	 ATTENDISTE	 INTERVENTISTE	 RESILIENTI
Organizzazione aziendale	27,8%	27,3%	19,0%	28,6%
Risultato economico/nuovi mercati	65,1%	65,6%	81,0%	50,4%
Ambiente	7,1%	3,9%	0,0%	<b>14,7%</b>
Clima aziendale/persone	0,0%	3,1%	0,0%	<b>6,4%</b>

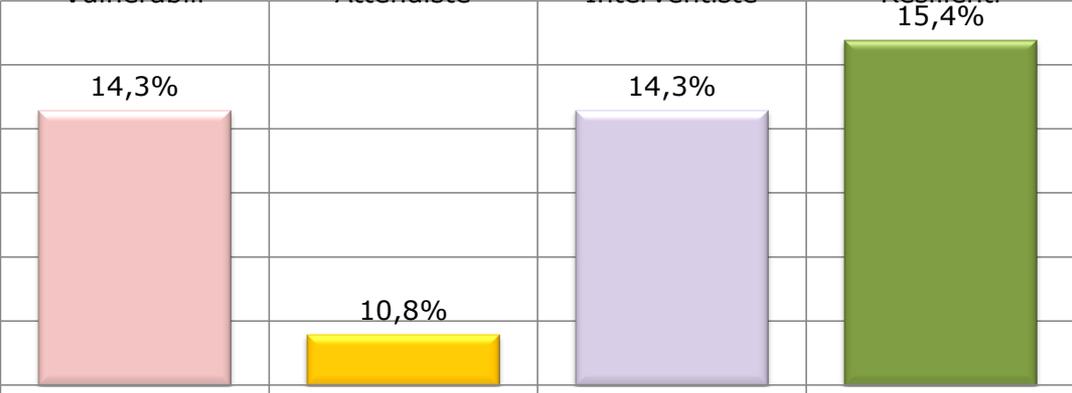
Le innovazioni hanno portato beneficio alla comunità?



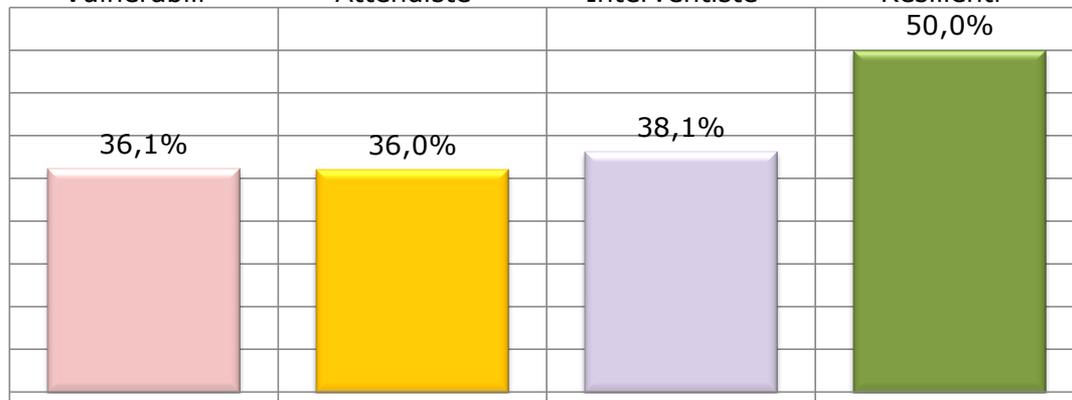
# Leggere la resilienza nell'indagine sull'innovazione



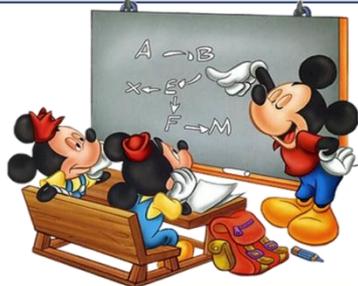
Percentuale di dipendenti laureati all'interno dell'impresa



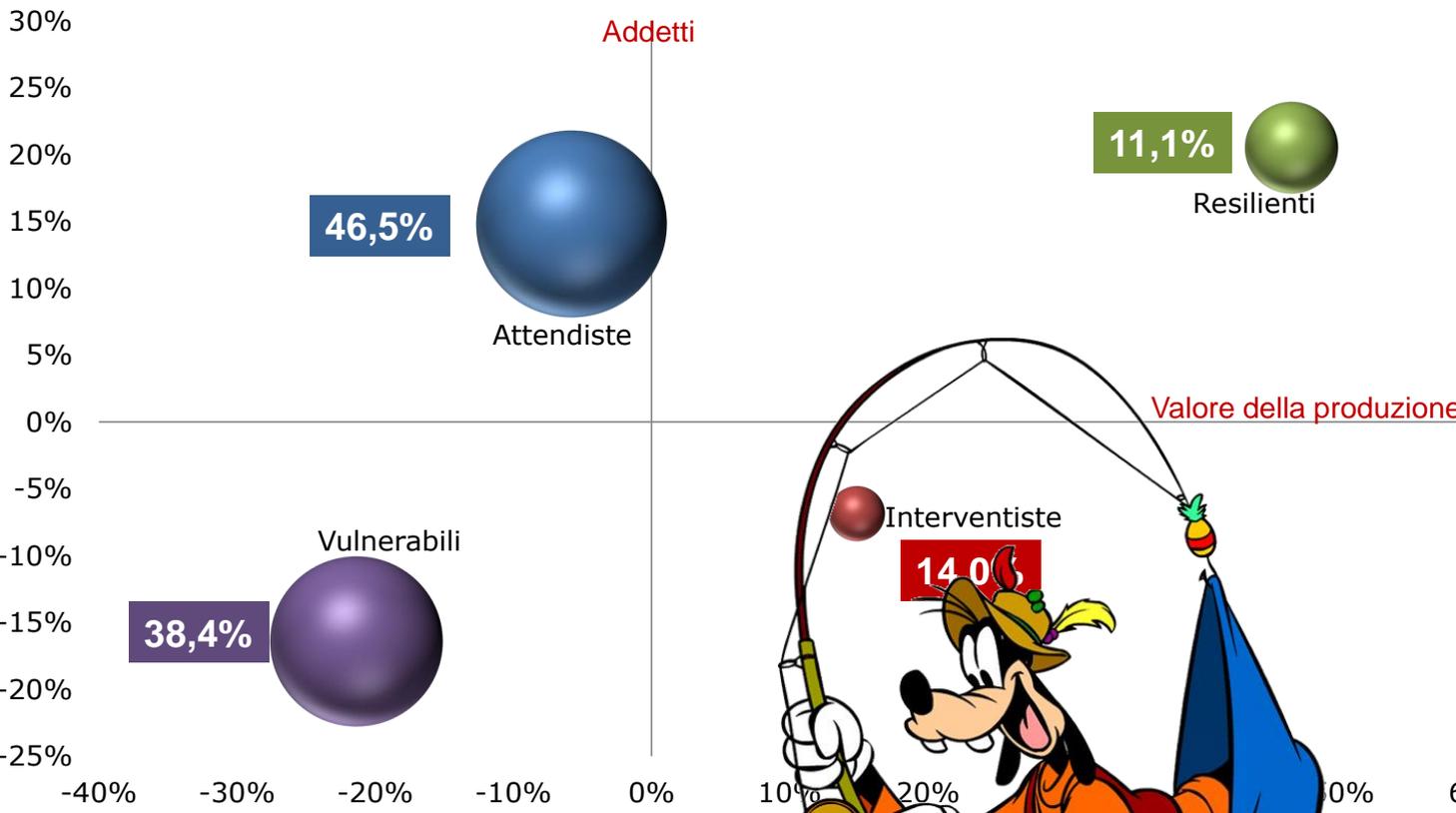
Imprese che prevedono investimenti per l'assunzione di laureati



Imprese che prevedono investimenti per la formazione dei dipendenti



# Resilienti e vulnerabili in Emilia-Romagna



Il giudizio sulle scelte e sulle azioni non è più circoscritto alla sfera economica ed al criterio della profittabilità, entrano in gioco valutazioni che riguardano il significato, il senso, attribuito all'agire e alle ambizioni personali nonché la loro coerenza con la visione complessiva.

Le imprese resilienti investono in innovazione organizzativa, sulla formazione e sulla cura dei dipendenti

Le imprese resilienti che esportano lo fanno in maniera strutturata, aprendo filiali e stringendo accordi

Le imprese resilienti hanno il management più giovane

# Individualismo e collettività



## AMBIZIONE

Cosò voglio costruire per me?  
Quali obiettivi mi pongo?

## RUOLO

Che tipo di persona  
(organizzazione)  
devo essere per poter  
realizzare la mia ambizione?

## MISSIONE

Quale può essere il mio  
contributo distintivo affinché  
la visione possa realizzarsi?

## VISIONE

Cosa voglio creare per gli altri,  
e non solo per me stesso,  
attraverso il mio contributo?

**Individualismo (Ego)**

**Collettività (Anima)**

Imprese  
competitive  
fanno il  
territorio  
competitivo



Si è competitivi,  
come imprese e  
come persone, se si  
è all'interno di un  
territorio competitivo

Innovazione, internazionalizzazione, fattori di competitività che possono essere sviluppati in una logica di territorio



Accompagnare le imprese nei flussi



Di fronte alle difficoltà delle imprese gli ostacoli vanno socializzati e le soluzioni cercate collettivamente

Valorizzare le proprie competenze distintive.

Il territorio regista di esperienze.



Di fronte alle difficoltà delle imprese gli ostacoli vanno socializzati e le soluzioni cercate collettivamente

Il territorio regista di esperienze e di competenze distintive

## Ribaltare il paradigma

Un'analisi effettuata sulle coop.ve sociali di Brescia ha evidenziato che per ogni soggetto svantaggiato inserito la coop.va produce un valore (garantisce un risparmio) medio per la P.A. di 7.717 euro.



In Emilia-Romagna vi sono circa 2.700 svantaggiati inseriti nelle coop.ve sociali, per un risparmio per la Pubblica Amministrazione quantificabile in oltre 20 milioni.



Di fronte alle difficoltà delle imprese gli ostacoli vanno socializzati e le soluzioni cercate collettivamente



Il territorio registra di esperienze e di competenze distintive



Il welfare non è un costo, ma una risorsa, un investimento che darà i suoi rendimenti nel futuro

# Ribaltare il paradigma

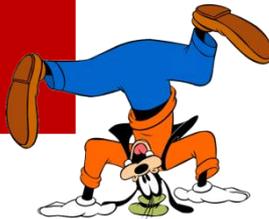


apertura  
comunità,  
meritocrazia  
attivismo

collaborazione  
significato  
autonomia  
serendipity

decentramento  
sperimentazione  
velocità  
fiducia

I 12 principi del  
management 2.0



Di fronte alle  
difficoltà delle  
imprese gli  
ostacoli vanno  
socializzati e le  
soluzioni cercate  
collettivamente



Il territorio registra  
di esperienze e di  
competenze  
distintive



Il welfare non è  
un costo, ma una  
risorsa, un  
investimento che  
darà i suoi  
rendimenti nel  
futuro



Un modello  
partecipativo che  
sappia  
coinvolgere tutti i  
membri anche nel  
processo  
decisionale

# Ribaltare il paradigma



Di fronte alle difficoltà delle imprese gli ostacoli vanno socializzati e le soluzioni cercate collettivamente



Il territorio registra di esperienze e di competenze distinte



Il welfare non è un costo, ma una risorsa, un investimento che darà i suoi rendimenti nel futuro



Un modello partecipativo che sappia coinvolgere tutti i membri anche nel processo decisionale



Una governance che ponga al centro la persona, la dimensione relazionale, il senso