

PIÙ VELOCI DELLA CRISI

COME CAMBIANO
LE ORGANIZZAZIONI DI SUCCESSO

Alessandro De Biasio

Monastier di Treviso,

19 febbraio 2012

- Il mondo in cui ... vivremo
- Innovare per (sopravvivere e) competere
- Tre ipotesi e alcuni spunti di riflessione
- “Veloci” in un mondo veloce

Motori del Cambiamento e *Megatrend*

**Connettività
sempre più
diffusa e
profonda**

*La cultura
della
"community"*

*Nuovi assi del
commercio
globale*

*Competizione
tra modelli
culturali*

*Intensificazio-
ne della inter-
connessione
economica*

*Ridistribuzione
della ricchezza
e del potere
politico*

*Nuova
longevità*

*Accelerazione
della
innovazione*

*Crescente
scarsità delle
risorse*

*Crescente
urbaniz-
zazione*

**Cambiamento
del mix socio-
demografico
mondiale**

1

La cultura della “*community*”



100 milioni di utenti

facebook

630 milioni di utenti

twitter

3 miliardi di “post” annui

Mobile Phone

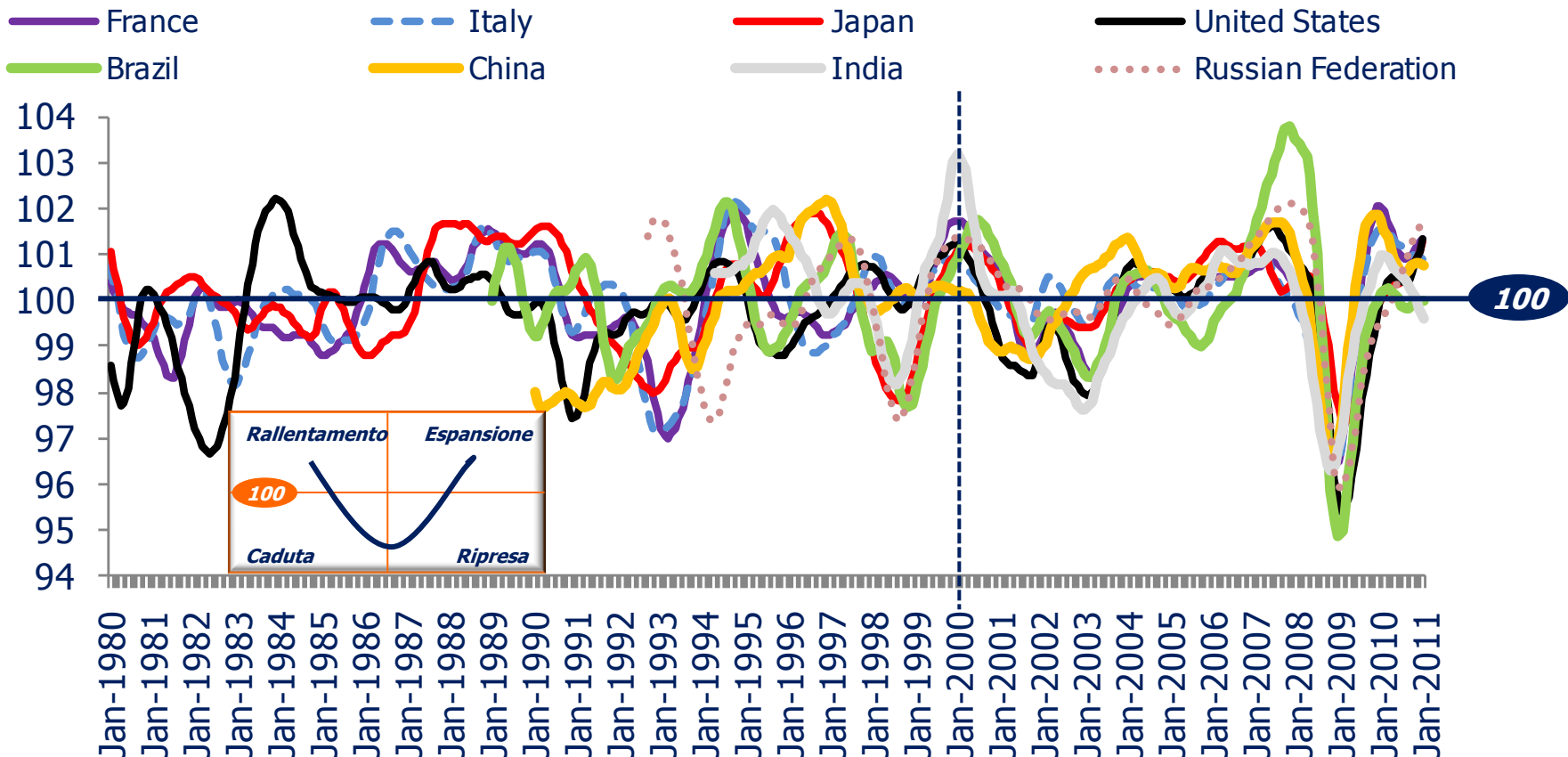
192 mila sms inviati ogni secondo

Le ***community*** digitali emergono come vere e proprie **realità sociali**, con impatti significativi sui meccanismi relazionali, reputazionali e di *networking*

2 Intensificazione della interconnessione economica

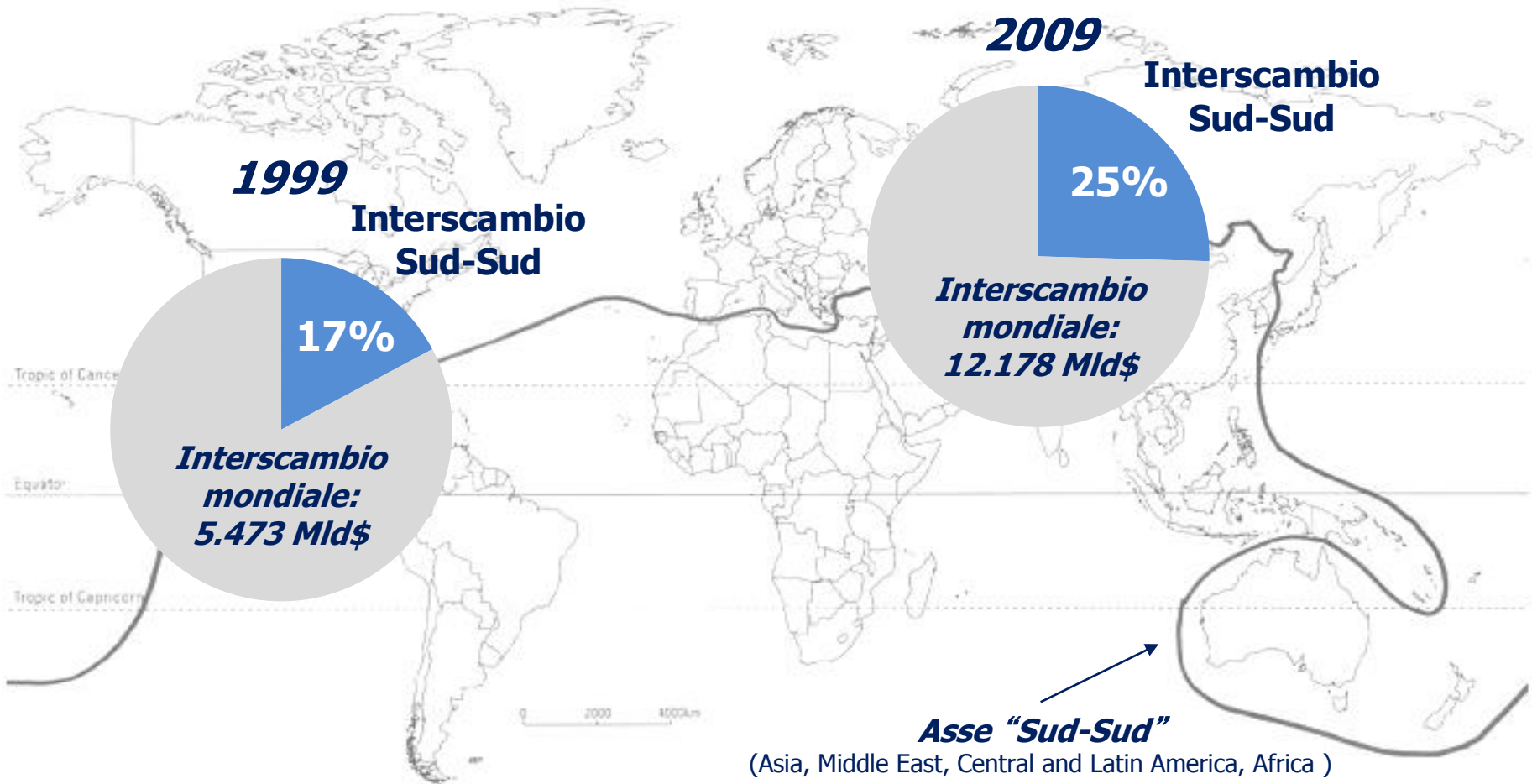
Interconnessione di tutte le principali economie globali

(OECD Composite Leading Indicator, OECD ed economie emergenti)



3

Nuovi assi del commercio globale



N.B. Nel 2008, anno in cui l'interscambio commerciale mondiale ha raggiunto il massimo storico, l'asse "Sud-Sud" rappresentava il 24% del totale

4

Accelerazione dell'innovazione

Tempo di penetrazione del mercato



38 anni
50 mln



13 anni
50 mln



9 mesi
100 mln



4 anni
50 mln



3 anni
50 mln

A livello globale, si assiste ad una progressiva accelerazione dell'innovazione, che si traduce anche in una accelerazione della diffusione degli impatti socio-economici

4

Accelerazione dell'innovazione

MODA

“TRADIZIONALE”

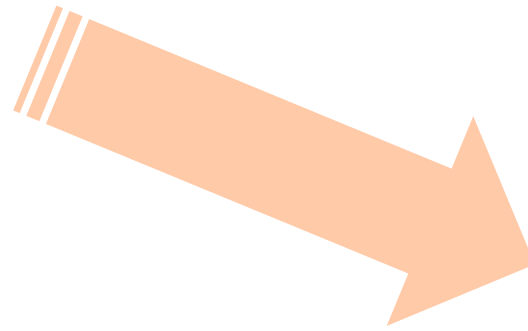
(*prêt à porter*)



ARMANI



- Modello delle “Collezioni stagionali”
- “*Time to market*”: fino a 18 mesi



ZARA

PINKO



- Modello del “sub-collezioni” infra-stagionali
- “*Time to market*”: può arrivare anche a 2 settimane

LIU·JO

MODA
“FAST FASHION”

MANGO

4

Accelerazione dell'innovazione

Un esperimento condotto in 32 città ha rivelato che la “velocità” dei pedoni di tutto il mondo è aumentata mediamente del **10%** rispetto a 10 anni fa ...

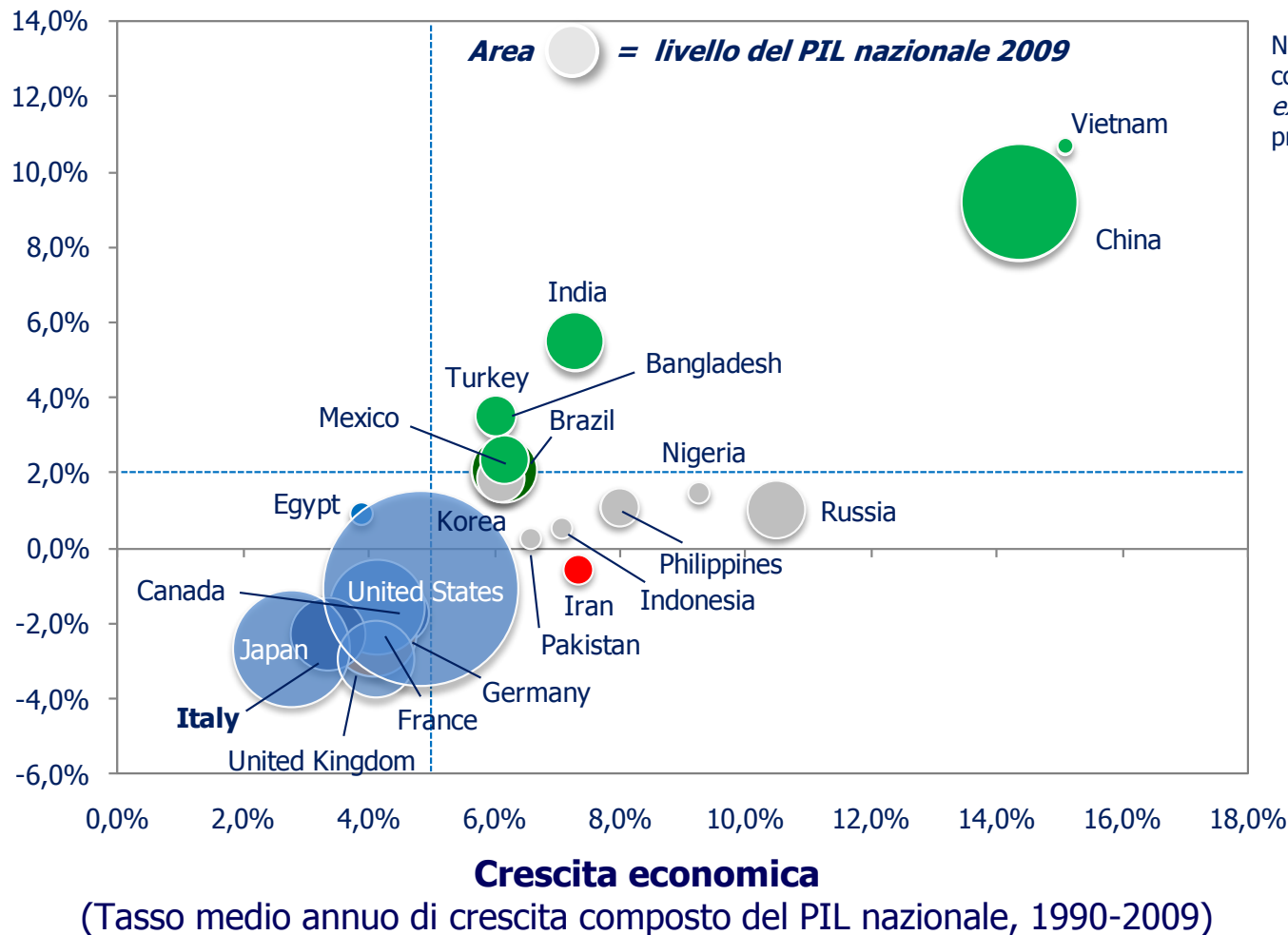


... in Asia (Cina e Singapore), si cammina circa il **20-30%** più velocemente che all'inizio degli anni '90

5

Ridistribuzione della ricchezza e del potere politico

Integrazione commerciale
(Tasso medio annuo di crescita composto della quota di commercio mondiale detenuta, 1990-2009)



Nota Metodologica:
commercio mondiale =
export + import, PIL a
prezzi correnti, US \$

5

Si va verso un mondo multipolare



Competizione tra modelli culturali

New York Philharmonic

(la più antica orchestra filarmonica degli Stati Uniti, una delle più prestigiose al mondo ...)

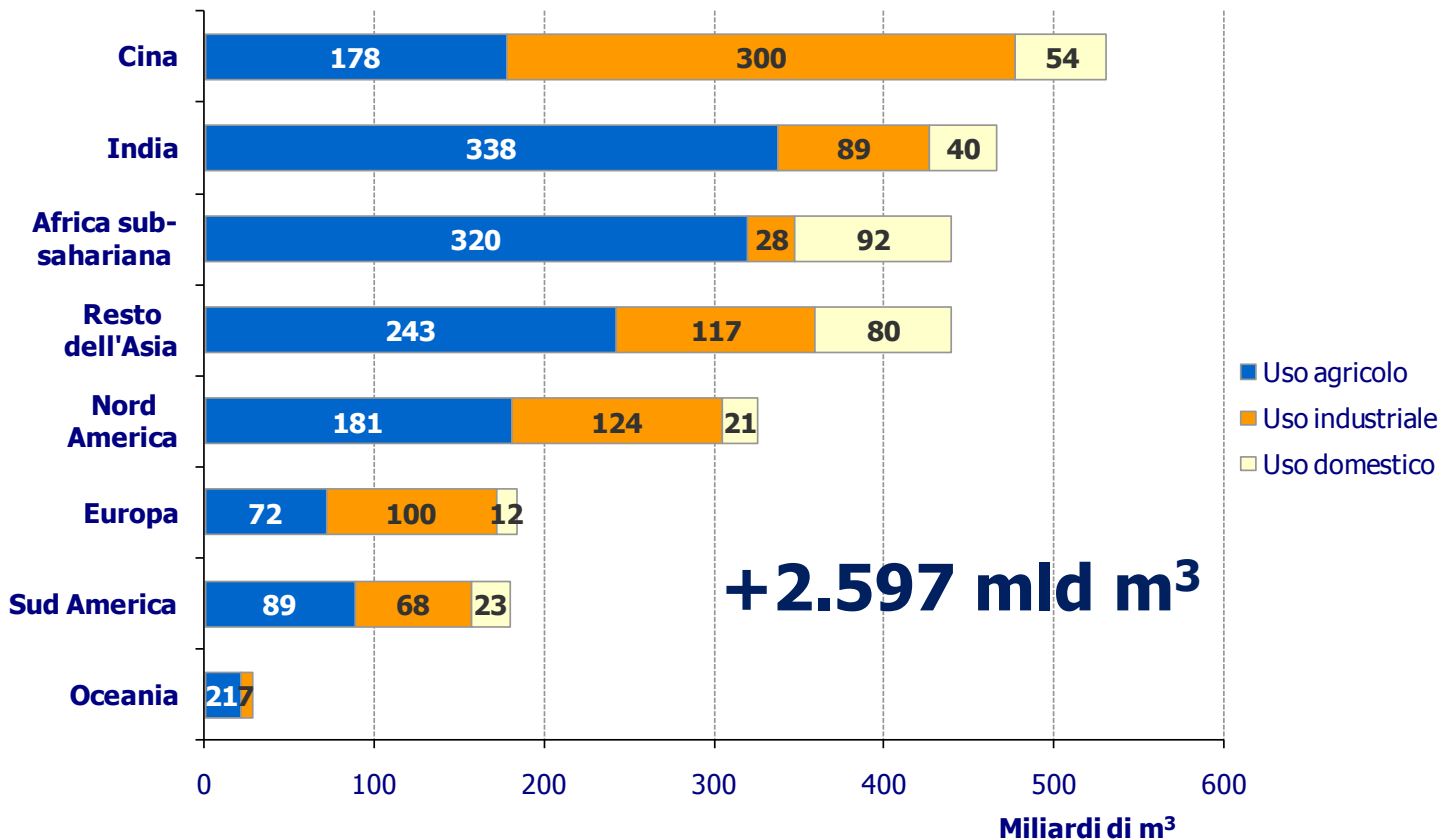


1 su 4 dei 106 membri dell' orchestra filarmonica di New York **proviene da Paesi asiatici** (cultura “orientale”) nonostante la musica classica abbia una connotazione culturale prettamente occidentale ...

... i modelli culturali “orientali” denotano straordinarie capacità di autodisciplina e dedizione unite ad una grande curiosità intellettuale

Crescente scarsità delle risorse

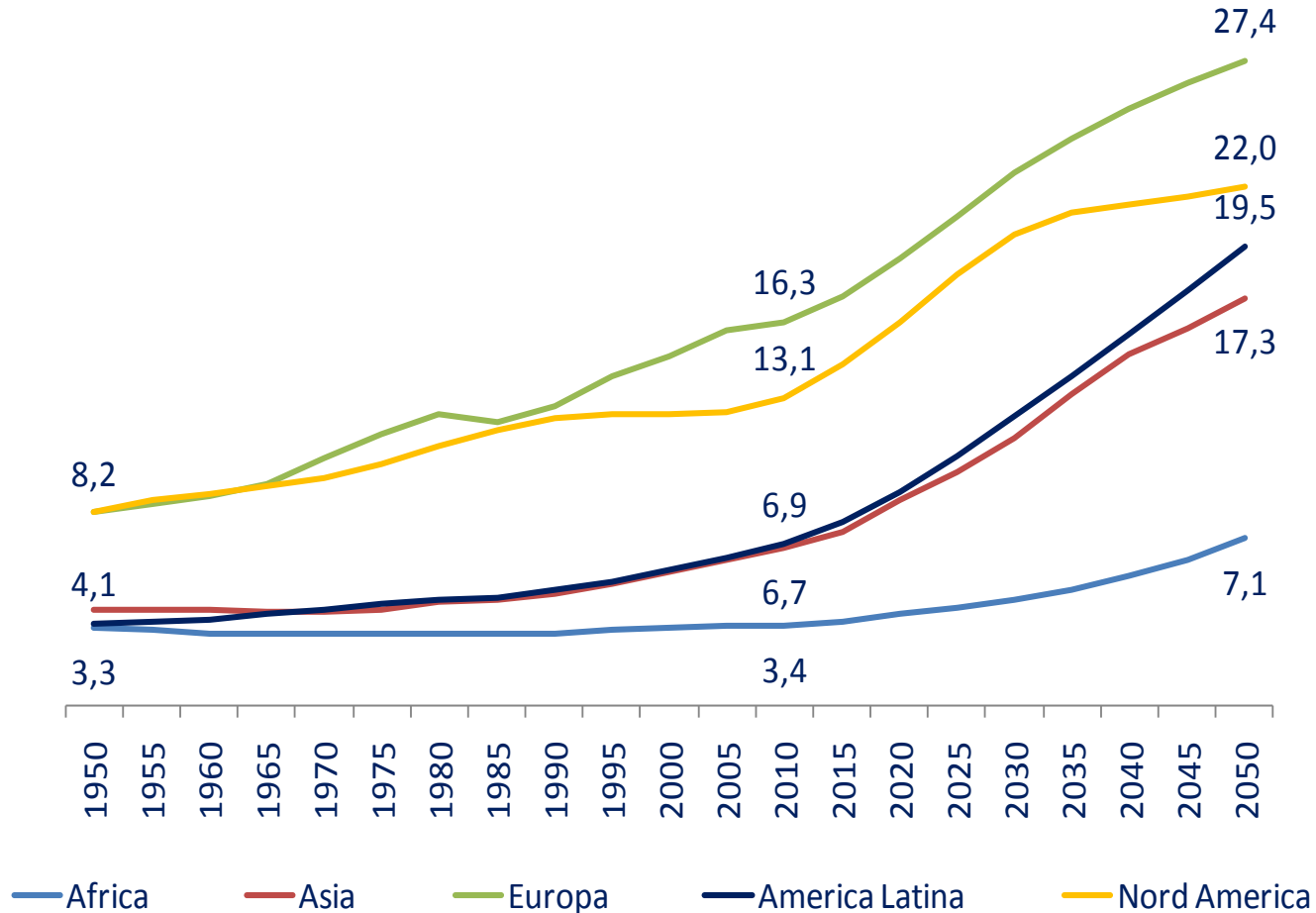
Incremento del prelievo di risorse idriche per tipologia di settore e per area geografica 2005 – 2020



Re-pricing?

Nuova longevità

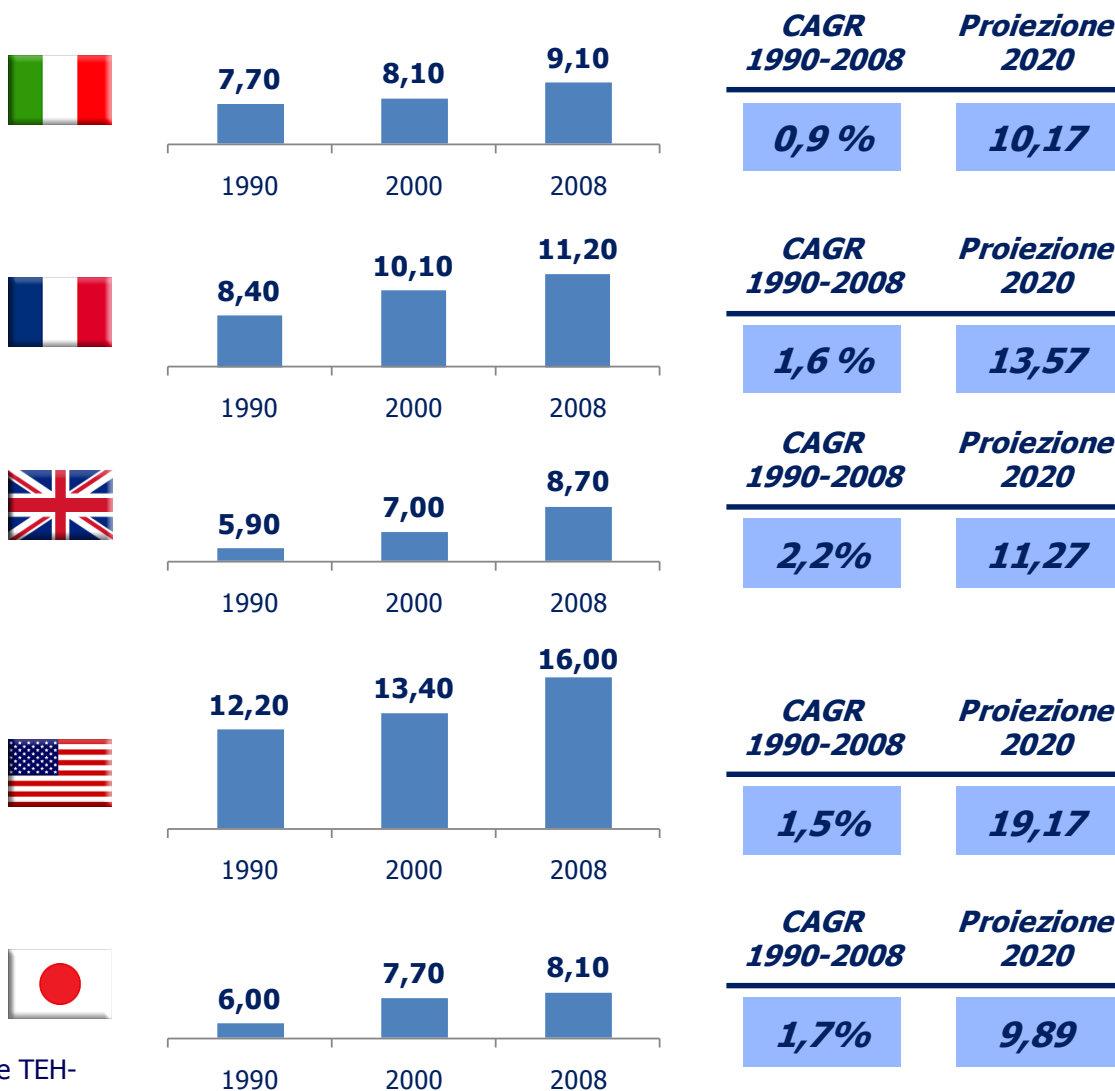
Ultra-65enni sul totale della popolazione (%)



Fonte: rielaborazione TEH-Ambrosetti su dati Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2008 Revision, 2011

Nuova longevità

*Spesa complessiva in salute (% del PIL)
1990 – 2020^e*



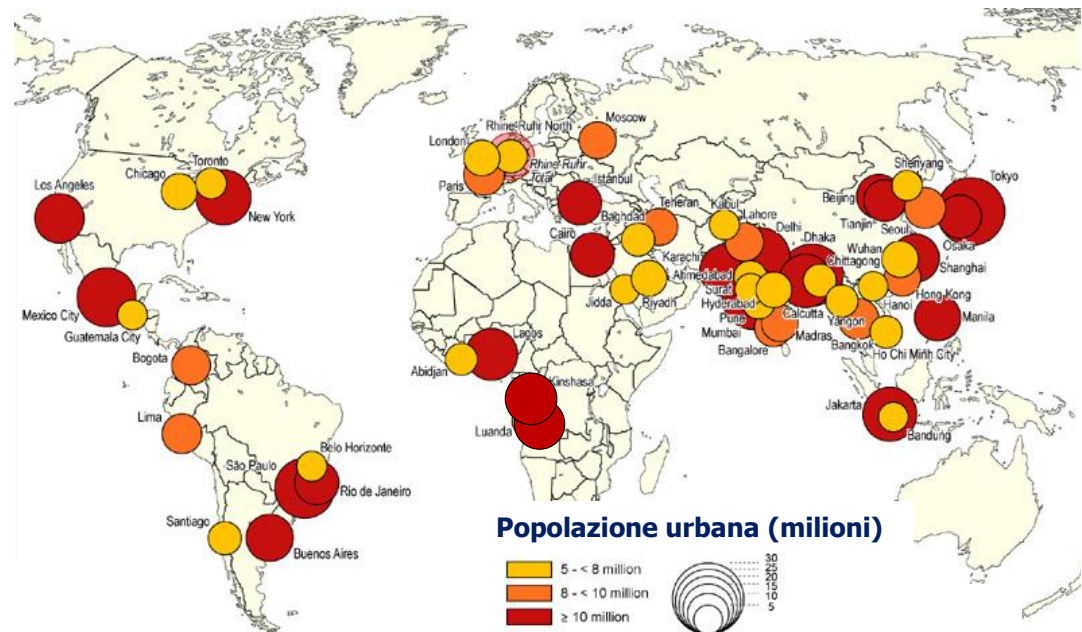
Il progressivo allungamento della vita media sta, già oggi, generando forti pressioni sulla spesa sanitaria, sia pubblica sia privata.

Quali impatti?

N.B. 2020 = proiezioni TEH-Ambrosetti sulla base del CAGR '90-'08

Crescente urbanizzazione

- Tra 15 anni **2 miliardi di persone** vivranno nelle **600 maggiori città del mondo**, un quarto della popolazione planetaria
- Il **60% della ricchezza globale** sarà prodotto in queste 600 città, che alloggeranno 735 milioni di famiglie, con un PIL medio *pro capite* di 32 mila Dollari
- Nei mercati avanzati 1 città su 3 non comparirà più tra le top 600 nel 2025 mentre in classifica entreranno **136 nuove “megacities”** localizzate nei Paesi emergenti



Come gestire le informazioni per la conoscenza?

Come gestire la competizione tra modelli socio-culturali?

Come ripensare *welfare* ed *healthcare*?

Megatrend

Come gestire le risorse scarse?

Quali variabili chiave per la competitività delle imprese?

Come dovranno essere guidate le organizzazioni nel futuro?

Come affrontare le nuove nicchie di specializzazione globale?

1. Rilevanza dei meccanismi di decodifica e valutazione dell'informazione




- Sarà necessario elaborare **nuove strutture e nuovi meccanismi cognitivi per l'attribuzione di significato alle informazioni** e alle opinioni, a tutti i livelli (politico, di Sistema Paese, di business, nonché individuale)
- Parallelamente, si assisterà (e dovrà essere un cambiamento attivamente gestito) ad una **profonda reinterpretazione del rapporto privacy/trasparenza**, in tutte le relazioni sociali (personali, professionali, istituzionali, ecc.)

2. Gestione della competizione tra modelli politici, sociali e culturali diversi



- Occorrerà, fin da subito, rafforzare nelle organizzazioni (pubbliche e private) la **capacità di gestione delle relazioni cross culturali**, a tutti i livelli (senza per questo motivo rinunciare ai valori e alle tradizioni occidentali)
- Sarà fondamentale individuare le **innovazioni** che possono essere apportate **ai nostri modelli organizzativi** (sia istituzionali sia aziendali) per renderli più competitivi rispetto al passato

3. Centralità strategica di *welfare* ed *healthcare* (pubblico e privato)

- 
- A livello pubblico andrà **ripensato il sistema di welfare ed healthcare**, compatibilmente con la creazione/allocazione delle risorse disponibili: **nuovi equilibri** generazionali (giovani vs. anziani) e nuovi rapporti fra mondo pubblico e mondo privato
 - Parallelamente, continueranno a svilupparsi **nuove opportunità di business legate all'ambito dei servizi alla persona** (salute, ma non solo), al servizio di una sempre più ampia porzione di nuovi consumatori "longevi"
 - Inoltre, in ottica di **sostenibilità delle scelte personali e di consumo**, tutti gli individui dovranno ripensare, in parte, comportamenti ed abitudini alla luce di tale scenario

4. Nuova sostenibilità sociale ed ambientale delle attività economiche



- La sostenibilità (e l' accettabilità sociale) della propria attività economica rispetto alle risorse critiche ed all' evoluzione dei modelli sociali e culturali diventerà un fattore di successo chiave: **dovranno essere individuati business model sostenibili**
- Parallelamente, emergeranno nuove **opportunità di business** connesse a tale scenario (sostenibilità e repricing), a livello globale
- Inoltre, dovranno essere individuati tecnologie e processi per la complessiva sostenibilità del sistema ambientale, sociale ed economico: emerge un **ruolo chiave per l' innovazione, tanto tecnologica quanto di processo**

5. Spostamento della competizione globale su “nicchie” di specializzazione



- Le organizzazioni – ma anche gli individui – dovranno **investire sempre più in competenze distintive**, in grado di fare la differenza a livello globale
- Si dovranno valutare **processi di ottimizzazione e ricollocazione**, su scala globale, **di alcune fasi delle catene del valore**, anche ad alto valore aggiunto (creatività)
- Si dovranno valutare **nuovi modelli di marketing** al fine di andare incontro alle nuove nicchie di bisogno/consumo, su scala globale

6. Rivoluzione organizzativa e nuovi modelli di *leadership*



- **I leader tenderanno a spostarsi al centro dei team operativi** (nella logica del “primus inter pares”), con compiti di aggregazione delle idee
- Le organizzazioni – sempre meno “burocratiche” – saranno sempre più costruite secondo **logiche di diversity**, in termini di attitudini, formazioni e competenze, anche creando le condizioni per l’ottimale gestione della worklife balance

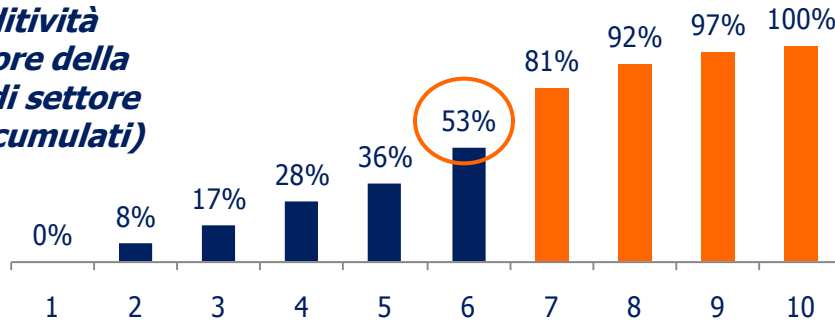
7. Intelligenza, semplicità, flessibilità e velocità dell'impresa



- Le organizzazioni dovranno essere sempre più innovative, in grado di anticipare i cambiamenti: sarà quindi fondamentale l' **intelligenza organizzativa** dell'impresa, ossia la capacità di comprendere e adattarsi prontamente (e nel continuo) all'ambiente esterno
- La **semplicità organizzativa** (capacità di eseguire velocemente) e la **flessibilità** (capacità di essere reattivi) saranno elementi chiave
- La **velocità diverrà una dimensione discriminante della capacità competitiva** delle organizzazioni (ma anche, in un simile contesto, degli individui che le compongono)

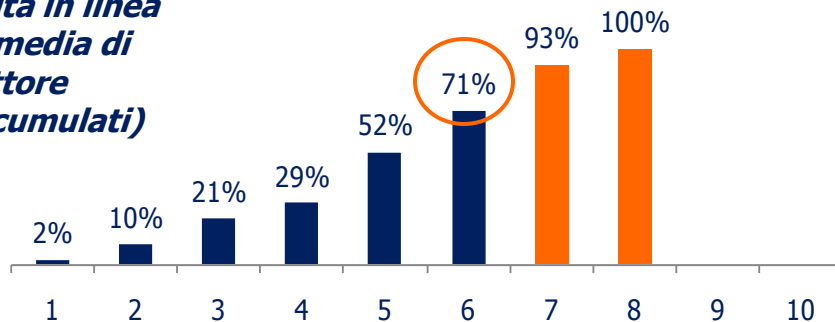
Decentrare le decisioni rende le organizzazioni maggiormente reattive e profittevoli, soprattutto nei momenti di crisi

Redditività maggiore della media di settore (valori cumulati)



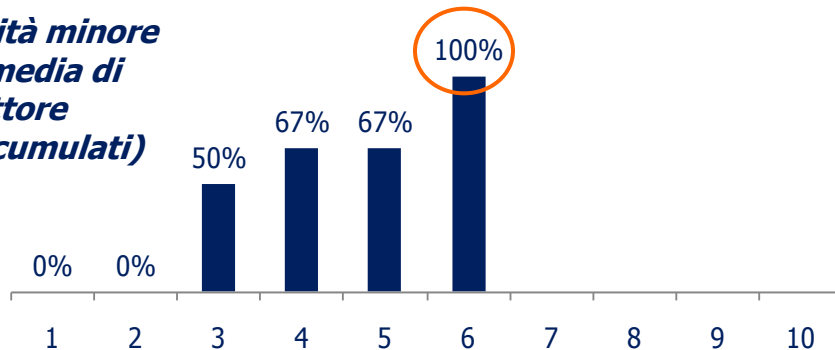
Il 47% delle organizzazioni ha un decentramento elevato (fra 7 e 10)

Redditività in linea con la media di settore (valori cumulati)



Il 29% delle organizzazioni ha un decentramento elevato (fra 7 e 10)

Redditività minore della media di settore (valori cumulati)



Lo 0% delle organizzazioni ha un decentramento elevato (fra 7 e 10)



vodafone

Esiste un legame fra performance e decentramento decisionale?

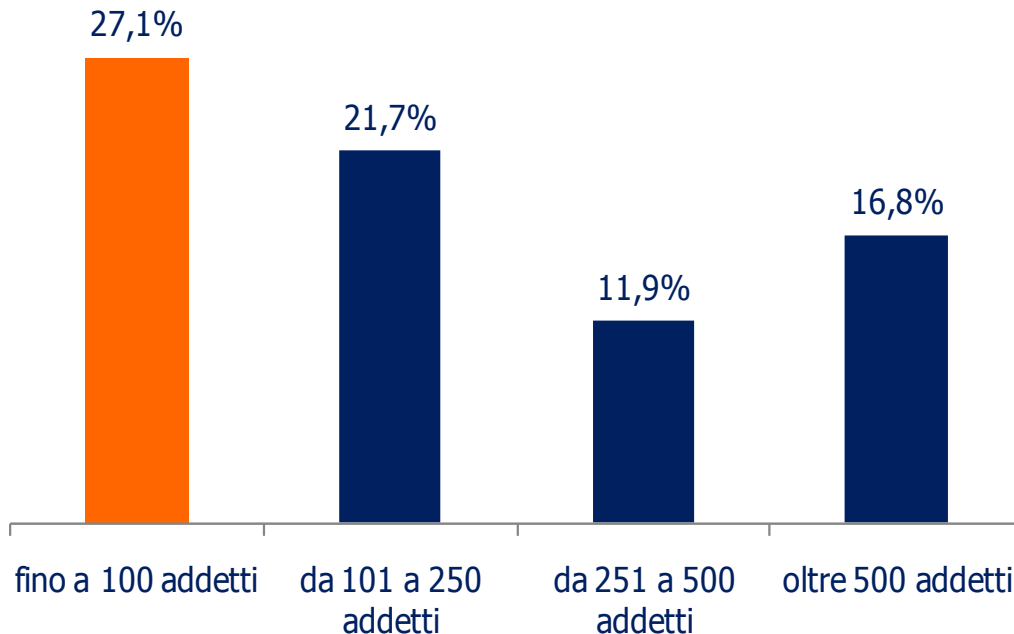
Si. Ed appare significativo.
All'aumentare del livello medio di decentramento decisionale si osserva un miglioramento delle performance aziendali nella fase di crisi

- Il mondo in cui ... vivremo
- Innovare per (sopravvivere e) competere
- Tre ipotesi e alcuni spunti di riflessione
- “Veloci” in un mondo veloce

VELOCITA'!

La velocità emerge come un elemento chiave che ha permesso di conseguire significativi vantaggi competitivi

Esiste una relazione fra capacità di essere veloci e capacità di superare la crisi economica con successo?



Differenziale % nel livello di velocità fra le organizzazioni che hanno sovraperformato il loro settore durante la crisi e quelle che hanno avuto una performance in linea con il settore

Fonte: Rielaborazione TEH-Ambrosetti su dati raccolti attraverso una survey realizzata su un campione selezionato e qualificato di circa 200 top manager, settembre 2010

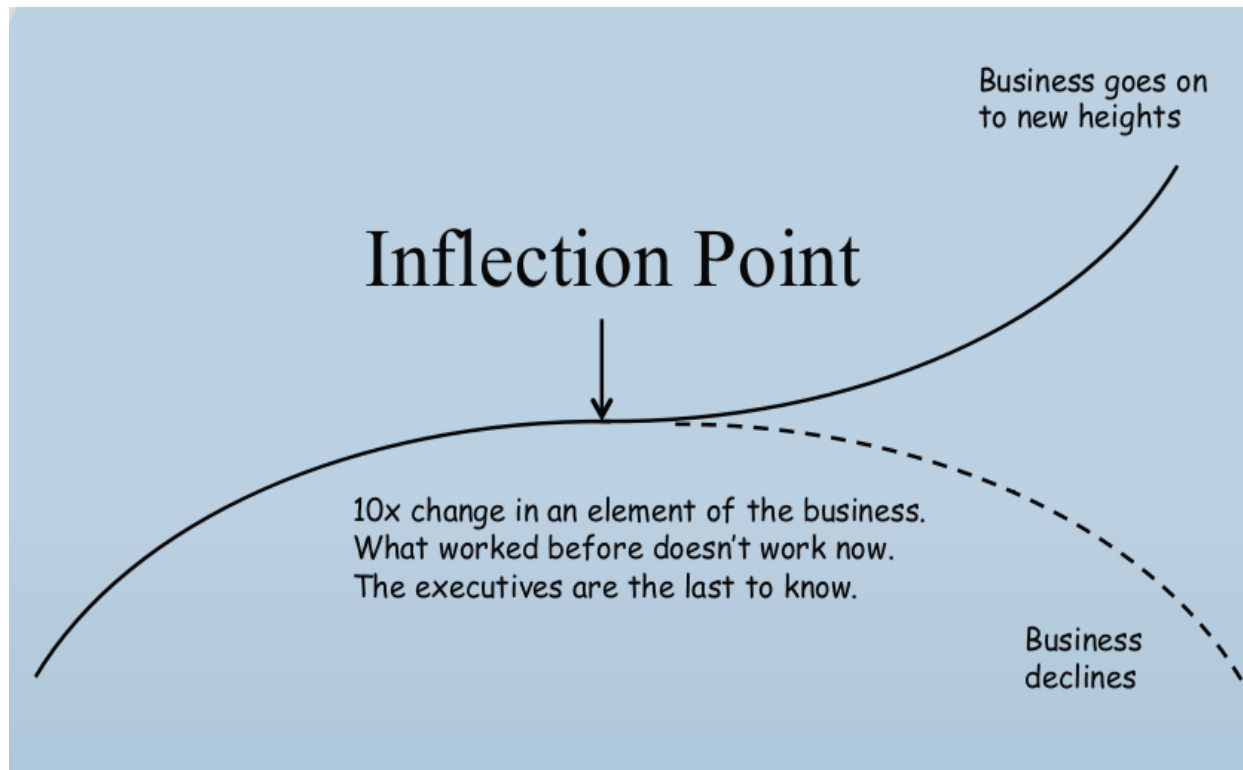


vodafone

Si. Qualsiasi sia la dimensione delle organizzazioni, **le imprese più veloci mostrano redditività superiori nella fase di crisi.**

L'importanza della velocità appare inoltre correlata con la dimensione d'impresa ed è **fondamentale soprattutto per le PMI.** Fra queste, le più performanti hanno mediamente il 27% in più di velocità rispetto a quelle in linea con il loro settore.

10X – Andy Grove



Velocità vs discontinuità nei modelli di business

“Fino a poco tempo fa, un modello di business aveva normalmente una vita abbastanza lunga – 10 anni, 20 anni, in alcuni casi anche 30 anni di vita economica. Oggi, i modelli di business hanno mediamente un arco di vita utile di 5 o 6 anni”

(Adrian Slywotzky)

Velocità “strategica”

Vs

Reattività “operativa”

Le dimensioni della velocità



VELOCITÀ

INNOVAZIONE

ANTICIPAZIONE

FLESSIBILITA'

REATTIVITA'

SEMPLICITA'

ESECUZIONE

INTELLIGENZA

ADATTAMENTO

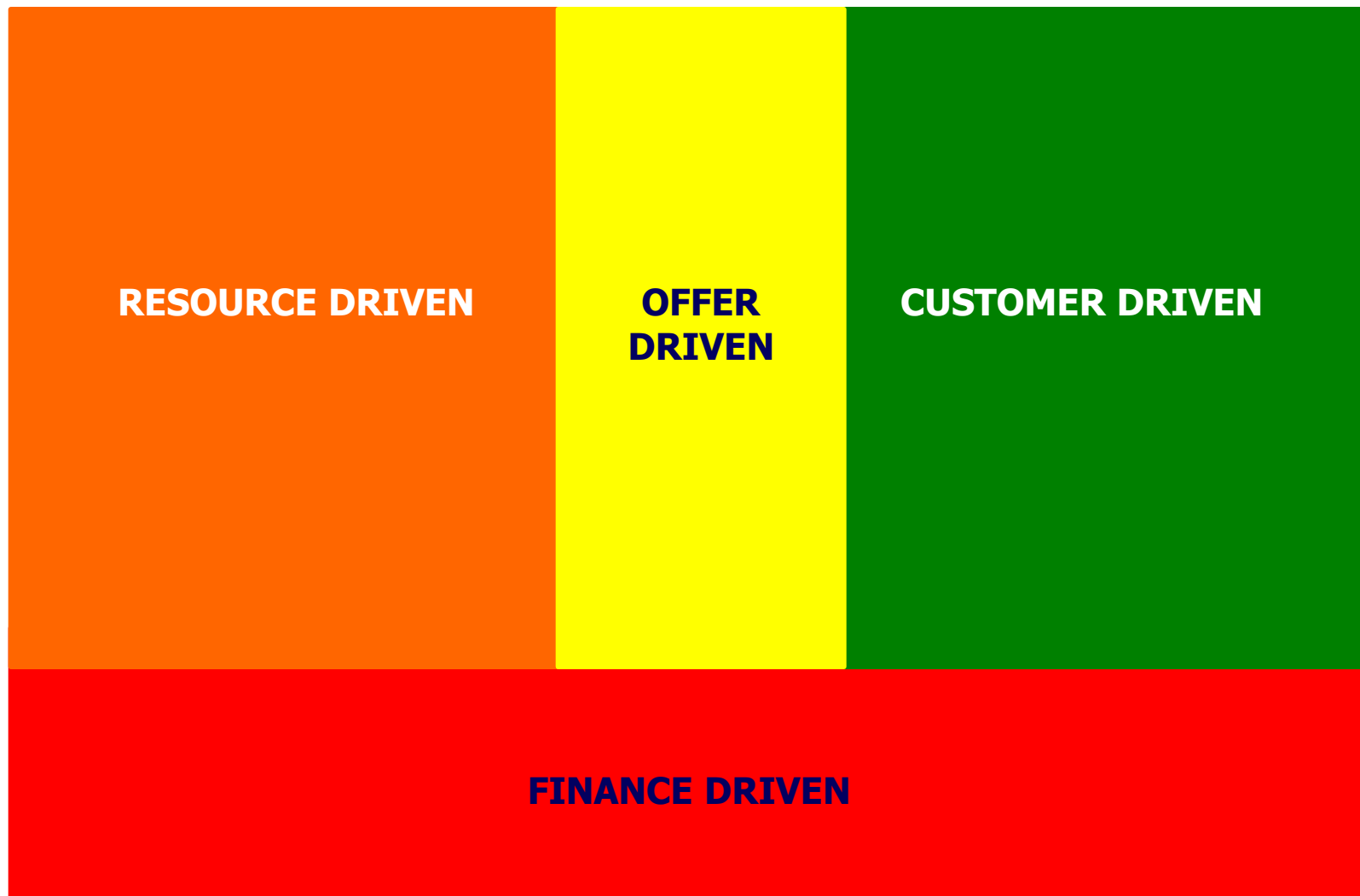
Innovazione

**Trasformare una nuova idea in
un valore aggiunto per il
*business***

Anche se ...

... la competizione è sempre
tra **sistemi di offerta** in
grado di soddisfare le
funzioni d'uso del cliente ...

... il punto di introduzione può essere molto diverso



- Il mondo in cui ... vivremo
- Innovare per (sopravvivere e) competere
- Tre ipotesi e alcuni spunti di riflessione
- “Veloci” in un mondo veloce

Tre casi diversi di innovazione

- Cambio di **paradigma strategico**
- **Salto tecnologico**, che incide – fino a modificarla – sulla struttura di settore
- Innovazione **continua**

Wal Mart



Top Values on Healthy Living

New customer? [Sign In](#) | [Help](#)

[Value of the Day](#) | [Local Ad](#) | [Store Finder](#) | [Registry](#) | [Gift Cards](#)

[Track My Orders](#) | [My Account](#) | [My Lists](#)

See All Departments

- [Electronics & Office](#)
- [Movies, Music & Books](#)
- [Home, Furniture & Outdoor](#)
- [Apparel, Shoes & Jewelry](#)
- [Baby & Kids](#)
- [Toys & Video Games](#)
- [Sports & Fitness](#)
- [Auto & Home Improvement](#)
- [Photo](#)
- [Gifts, Craft & Party Supplies](#)
- [Pharmacy, Health & Beauty](#)
- [Grocery & Pets](#)

[Top Values for Healthy Living](#)

Search All Departments [My Cart \(0\)](#) [Choose My Store](#)

Now! FREE SHIPPING on hundreds of thousands of items. [Learn More](#)

KICK OFF BIG TIME FAMILY FUN
Save big on top-brand TVs, big-screen LEDs and more.

[Shop TVs](#) [Shop Home Audio & Theater](#)

[Shop Tablets](#) [Shop TV Stands](#) [Shop Fan Gear](#) [Shop Food & Snacks](#)

Save Big Now

- Adult Bikes Ship for 97¢
- Apparel Clearance Savings
- LEGO Products Ship for 97¢
- Rollbacks on Mattresses
- Snow Throwers from \$180

What's New

- Electronics Learning Center
- New Apparel for the Family

In the Spotlight

[The Twilight](#)

Save on Laptops & More

Take the hassle out of filing with essential tax-prep tools.

[Laptops](#)
[Tax Software](#)
[Printers](#)

See more [Tax-Prep Tools](#)

Top Healthy Living Values

Get results with these high-quality fitness essentials.

[Treadmills](#)
[Ellipticals](#)
[Exercise Bikes](#)

See more [Healthy Living Values](#)

ADVERTISEMENT

Fast, Easy Online Money Transfers

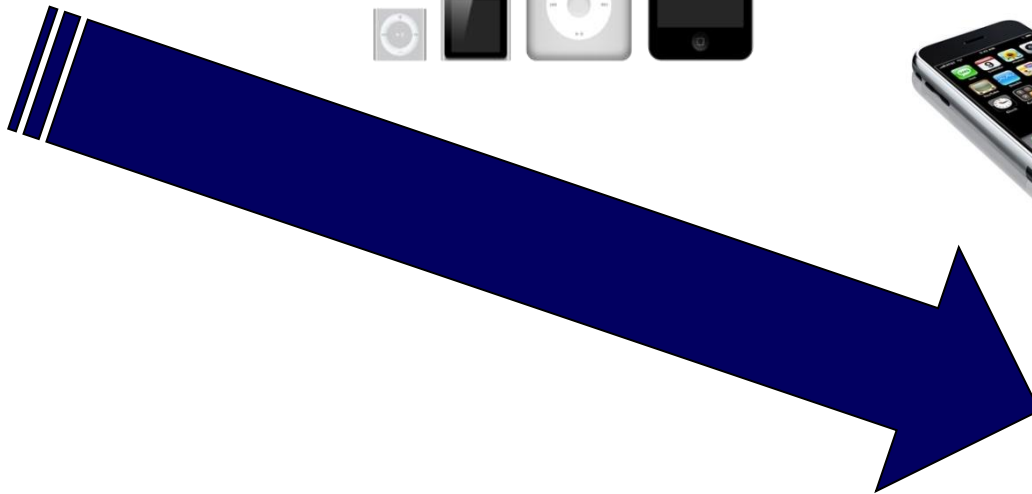
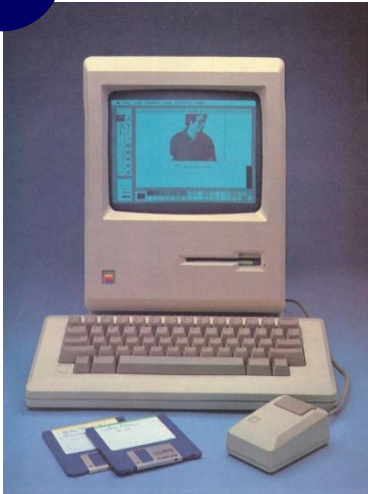
Send money in the U.S. and internationally.

[Learn More](#) **Walmart**

ADVERTISEMENT

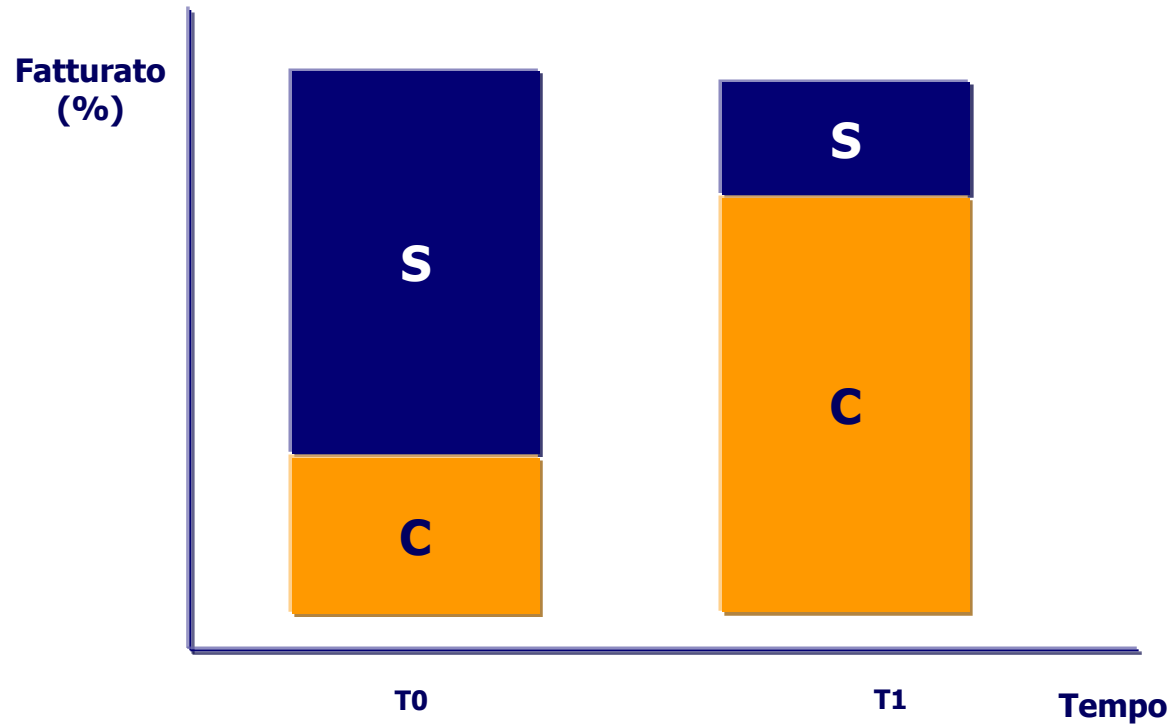
2

Apple



3

Acciai speciali

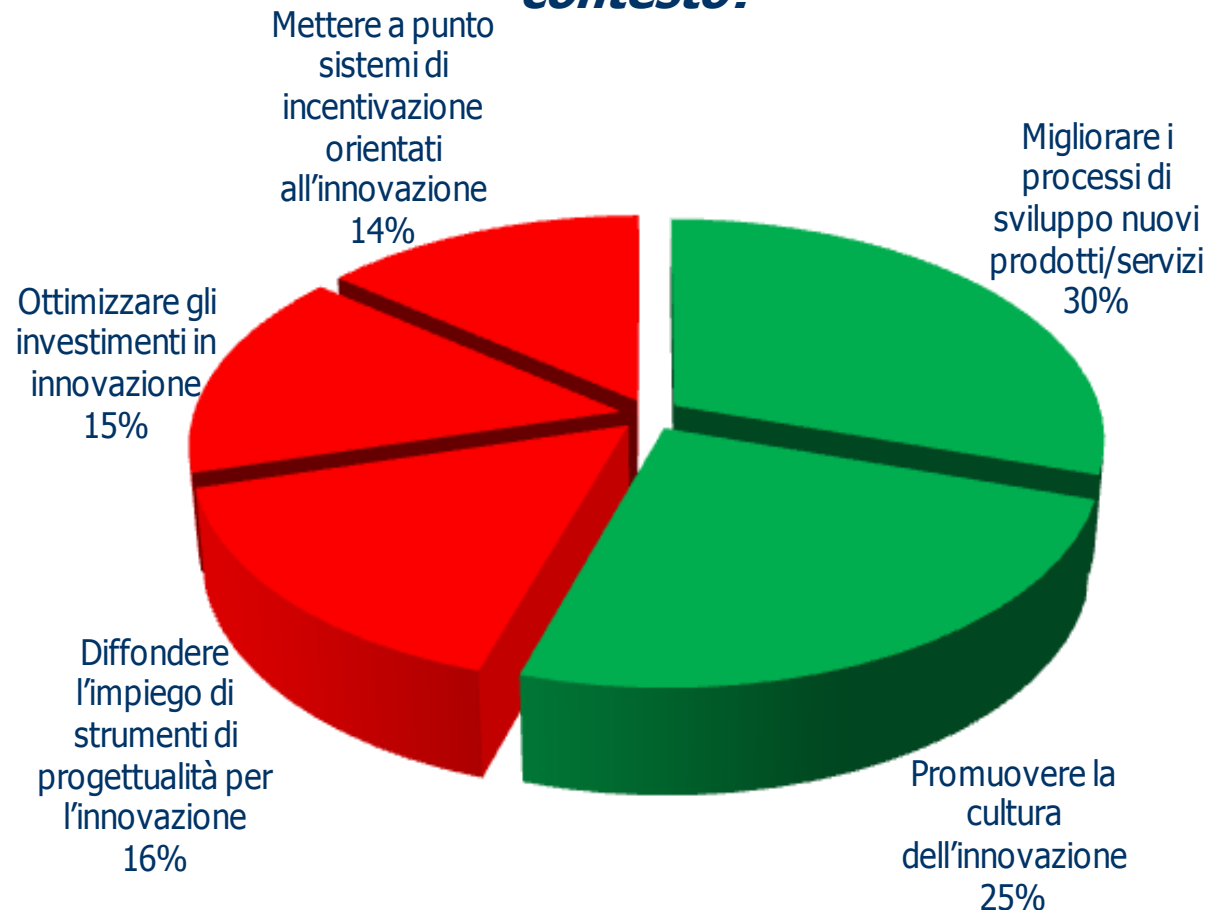


Specialty Product Profit



I processi di sviluppo dei nuovi prodotti e la cultura dell'innovazione sono elementi chiave

Quali delle leve operative, relative alla capacità d'innovazione, risultano più rilevanti nel Suo contesto?



È possibile ottenere significativi risultati in termini di investimenti in innovazione solo dove vi siano buoni **processi di sviluppo** dei prodotti e una **cultura aziendale** orientata a promuovere l'innovazione.

Ciò è ritenuto vero anche dalle imprese a maggiore redditività.

“Until I came to IBM, I probably would have told you that culture was just one among several important elements in any organization's makeup and success — along with vision, strategy, marketing, financials, and the like... I came to see, in my time at IBM, that *culture isn't just one aspect of the game, it is the game*”

(Lou Gerstner)

In pratica? (1/3)

- “Passione? No, **amore**”. L’innovazione è un’esperienza emotiva
- Vuoi essere innovativo? **Chiedilo!** Non c’è innovazione senza **pressione**
- Il processo creativo parte con una idea brillante, poi viene la **parte ... difficile**
- Vince chi per primo trasforma la tecnologia in **soluzioni**
- Delimita il **perimetro**, e lascia libero spazio alla **sperimentazione**

In pratica? (2/3)

- AAA **talenti** cercasi
- Obiettivi, premi e ... **riconoscimenti**
- Comunica, comunica, **comunica**
- Non scartare **opportunità** a prima vista modeste
- Innovazione: una storia di **cannibalismo**?
- O piuttosto, di **strangolamento**?
- C'è chi **innova** e chi **gestisce** il *business* ...
- La **dimensione** è nemica dell'innovazione

In pratica? (3/3)

- Il lato **finanziario** dell'innovazione
- Lavorare con i **partner**. Come?
- L'innovazione è una **partita globale**
- I **cluster** di innovazione: ossigeno da respirare a pieni polmoni

- Il mondo in cui ... vivremo
- Innovare per (sopravvivere e) competere
- Tre ipotesi e alcuni spunti di riflessione
- “Veloci” in un mondo veloce

Per gestire la velocità, occorre ...

... conoscere quali sono le leve/driver per incrementare il grado di velocità complessiva di un'impresa e la loro interazione

Grazie!

