

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 creatice (Shumpeter) Insita nel fare impresa

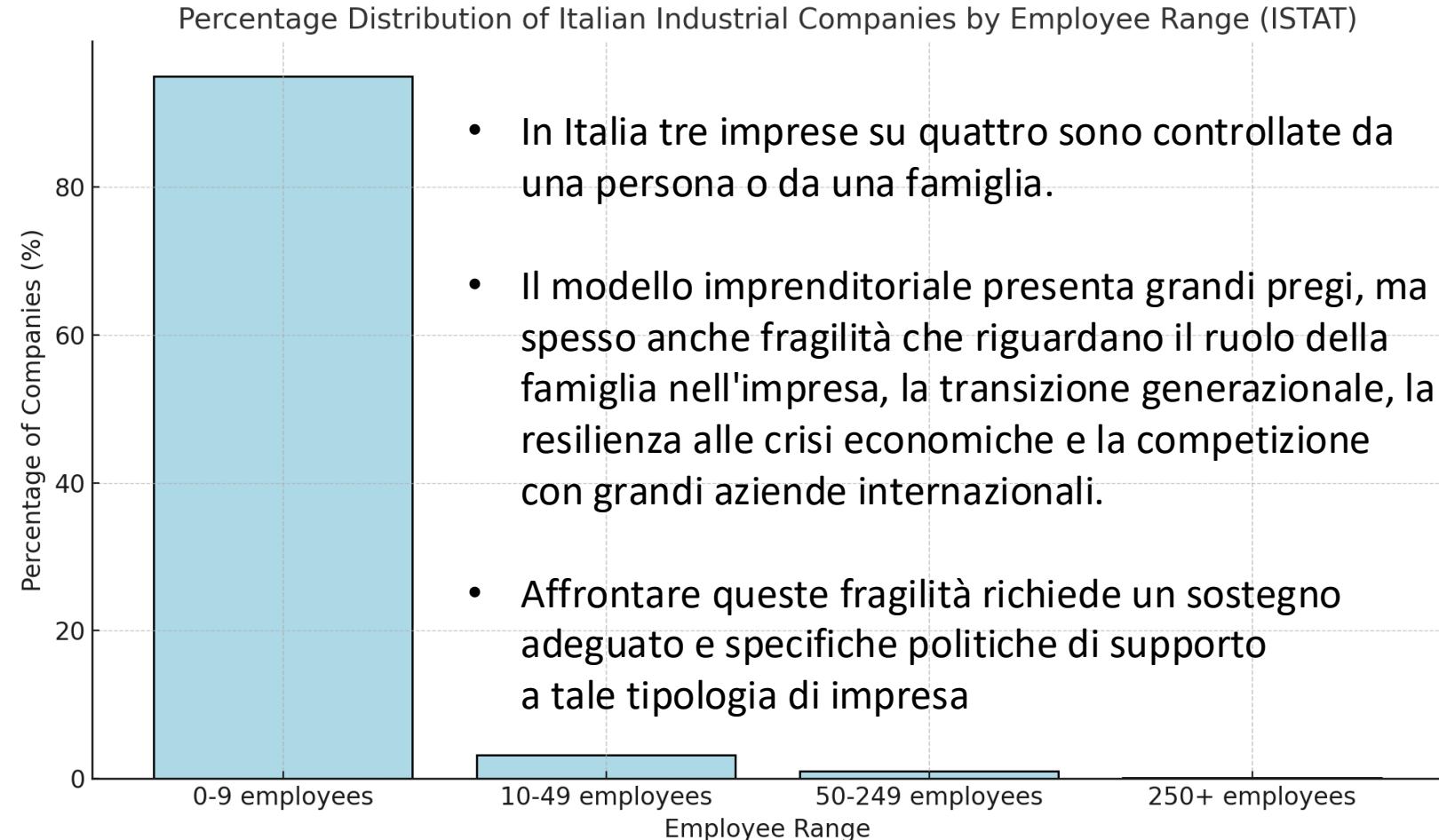
Rapporto lavoro-aziende

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

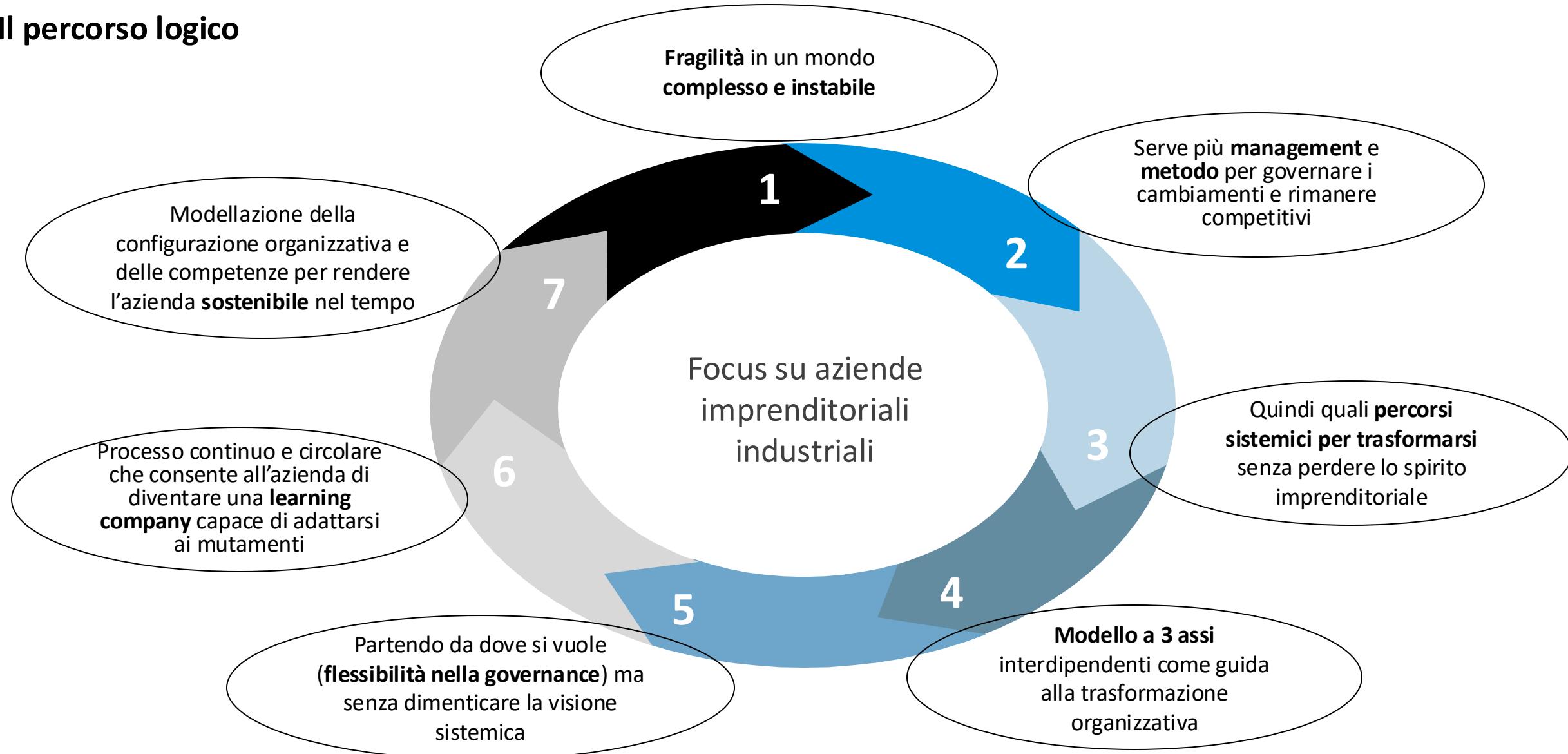
L'accelerazione nell'innovazione tecnologica



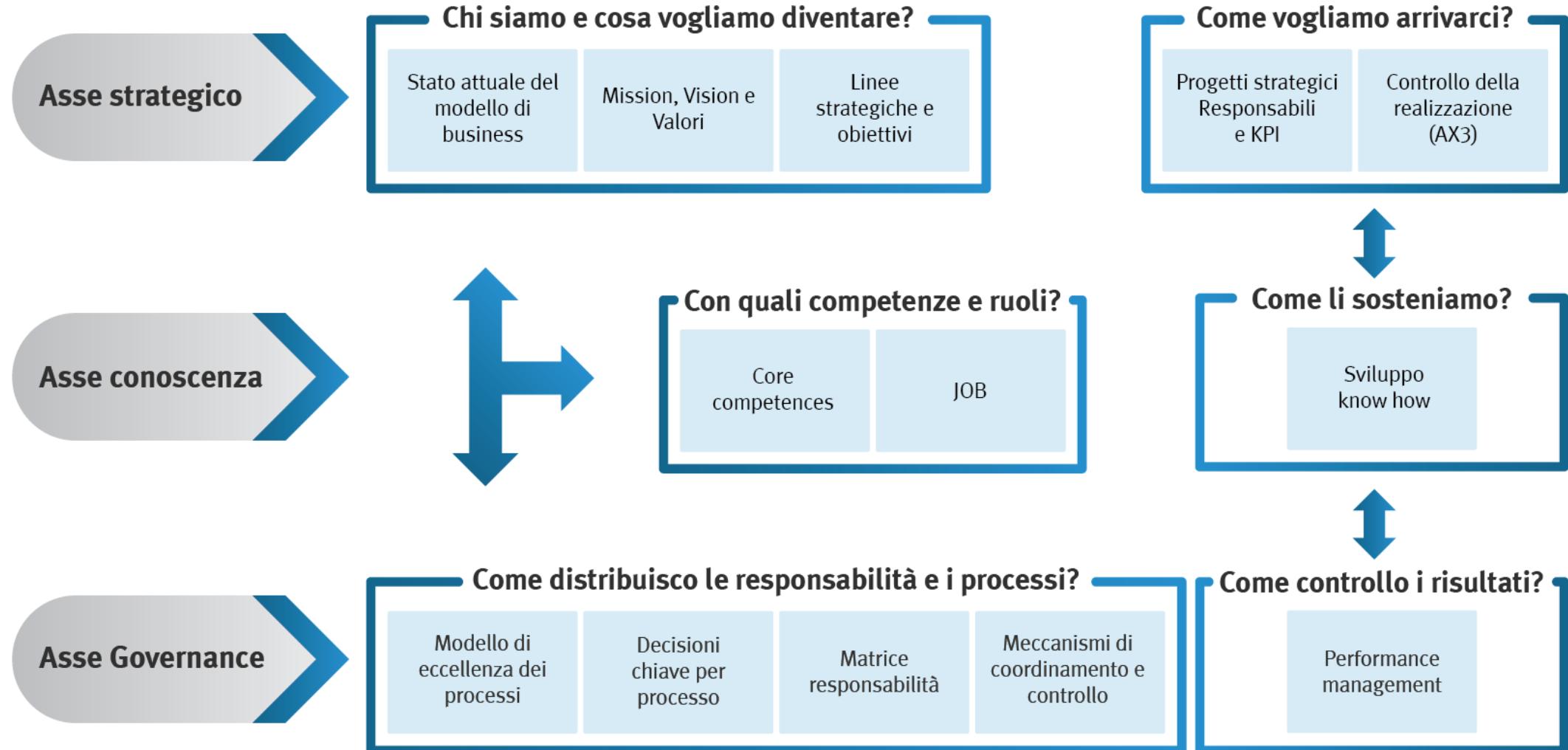
Le aziende imprenditoriali



Il percorso logico

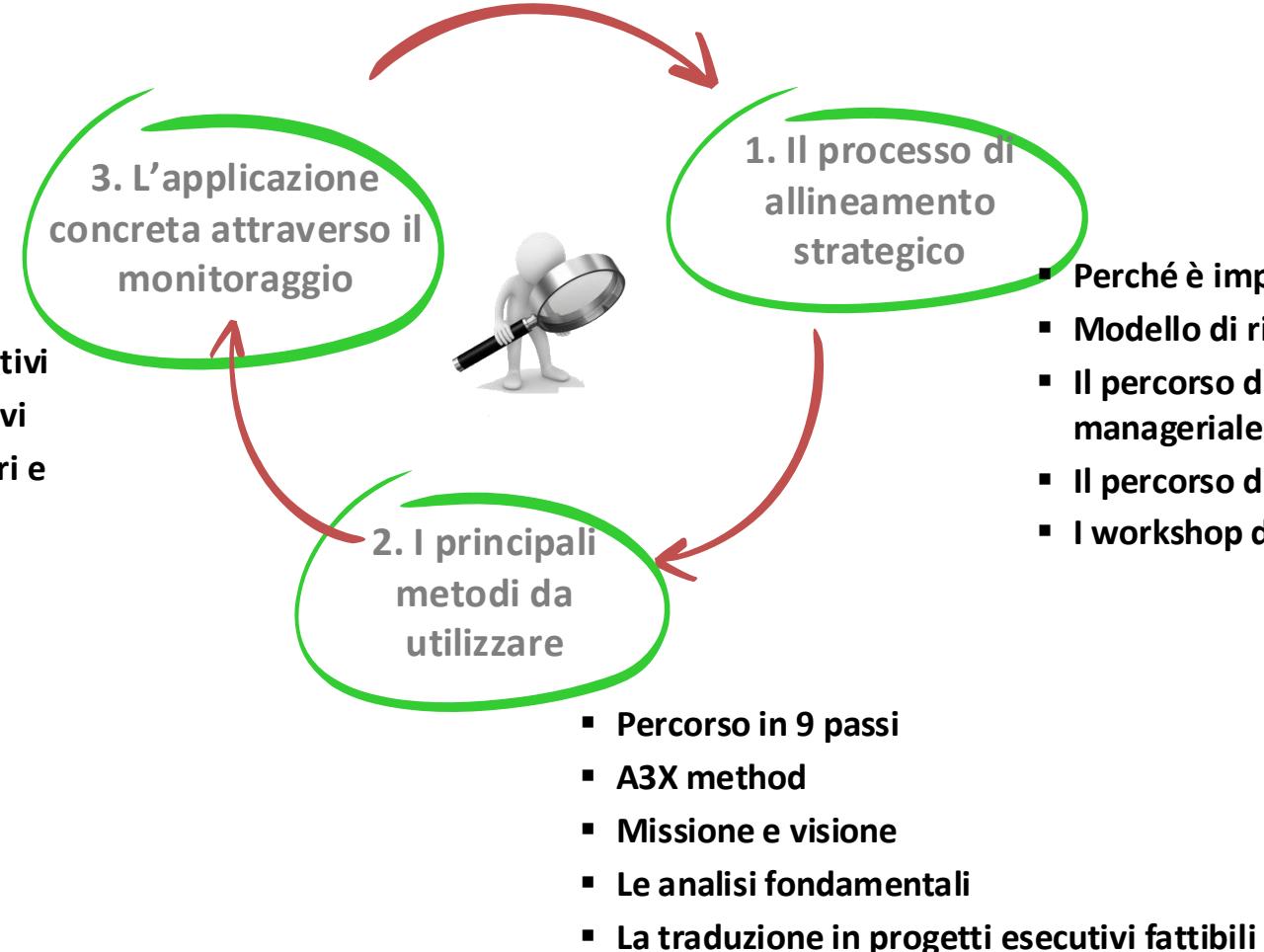


Modello a tre assi integrati per le trasformazioni aziendali



Asse strategico: passaggi chiave

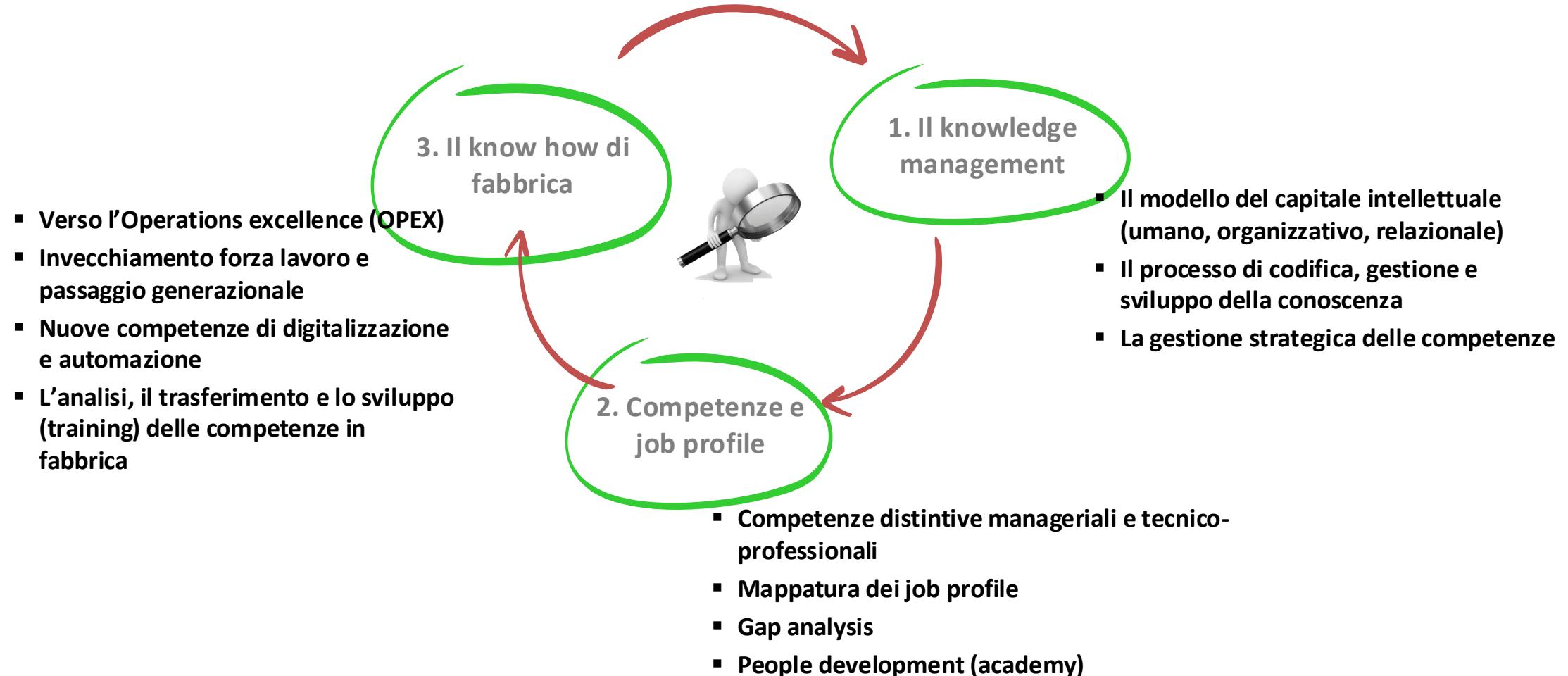
- Il processo di controllo delle performance
- Monitoraggio dei KPI quantitativi
- Monitoraggio dei KPI qualitativi
- Valutazione continua di scenari e strategie



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



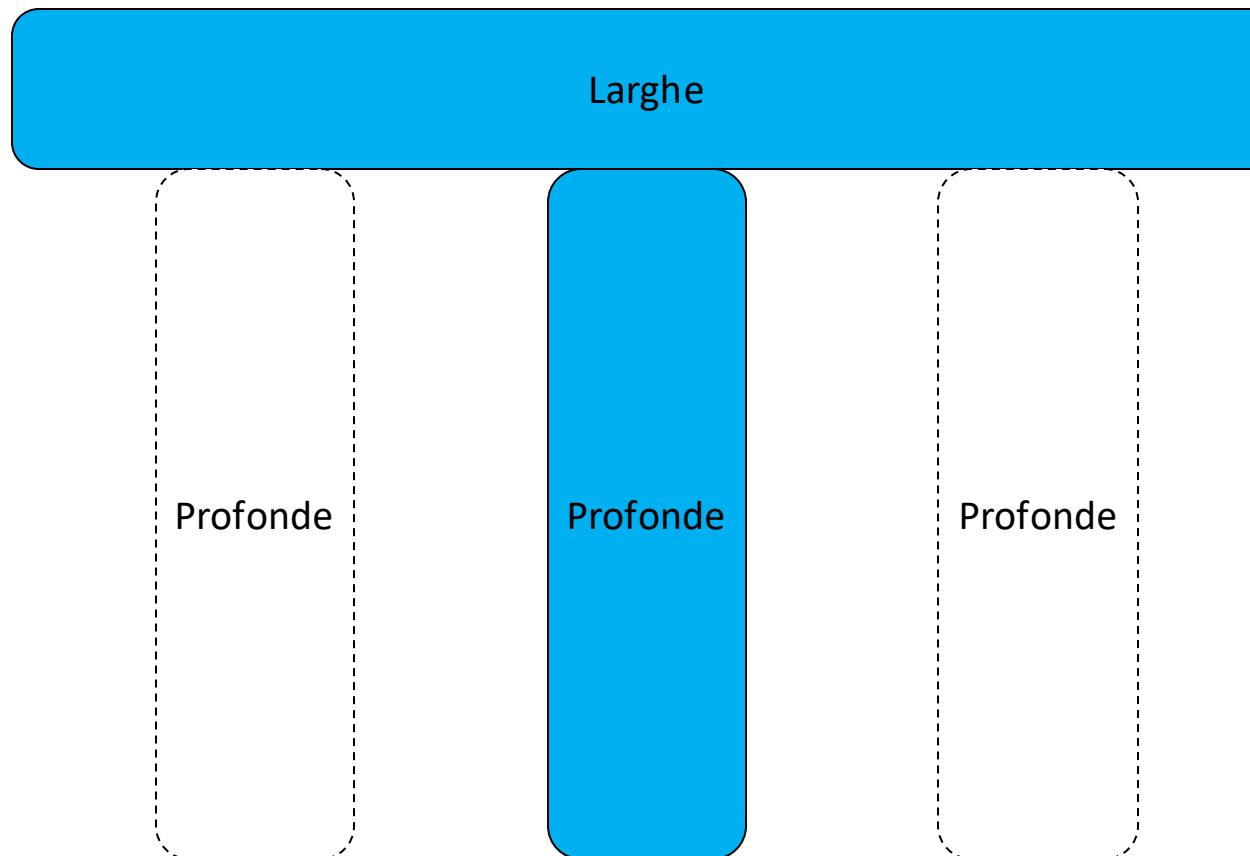
Per governare la coerenza dei comportamenti manageriali e i valori aziendali

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

- 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

Cultura Organizzativa Robusta

- 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

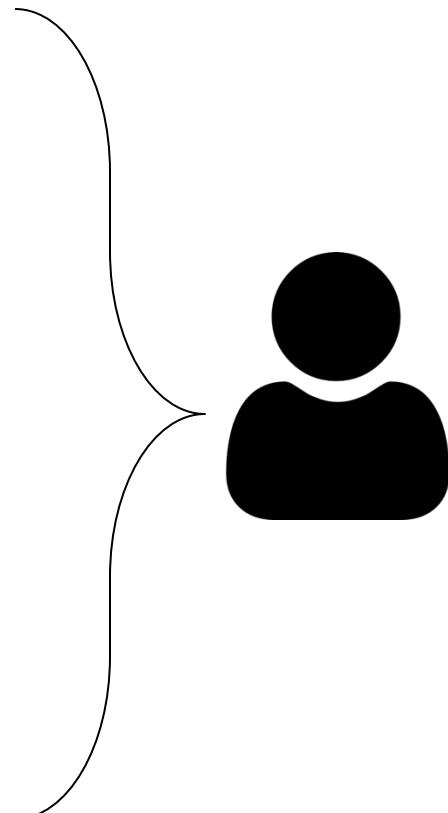
La cultura organizzativa che favorisce lo sviluppo e la pratica delle competenze core

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

Machine learning engineer

Trasformare le esigenze aziendali in progetti di apprendimento automatico

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

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

