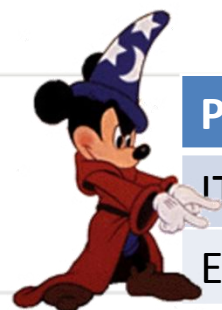




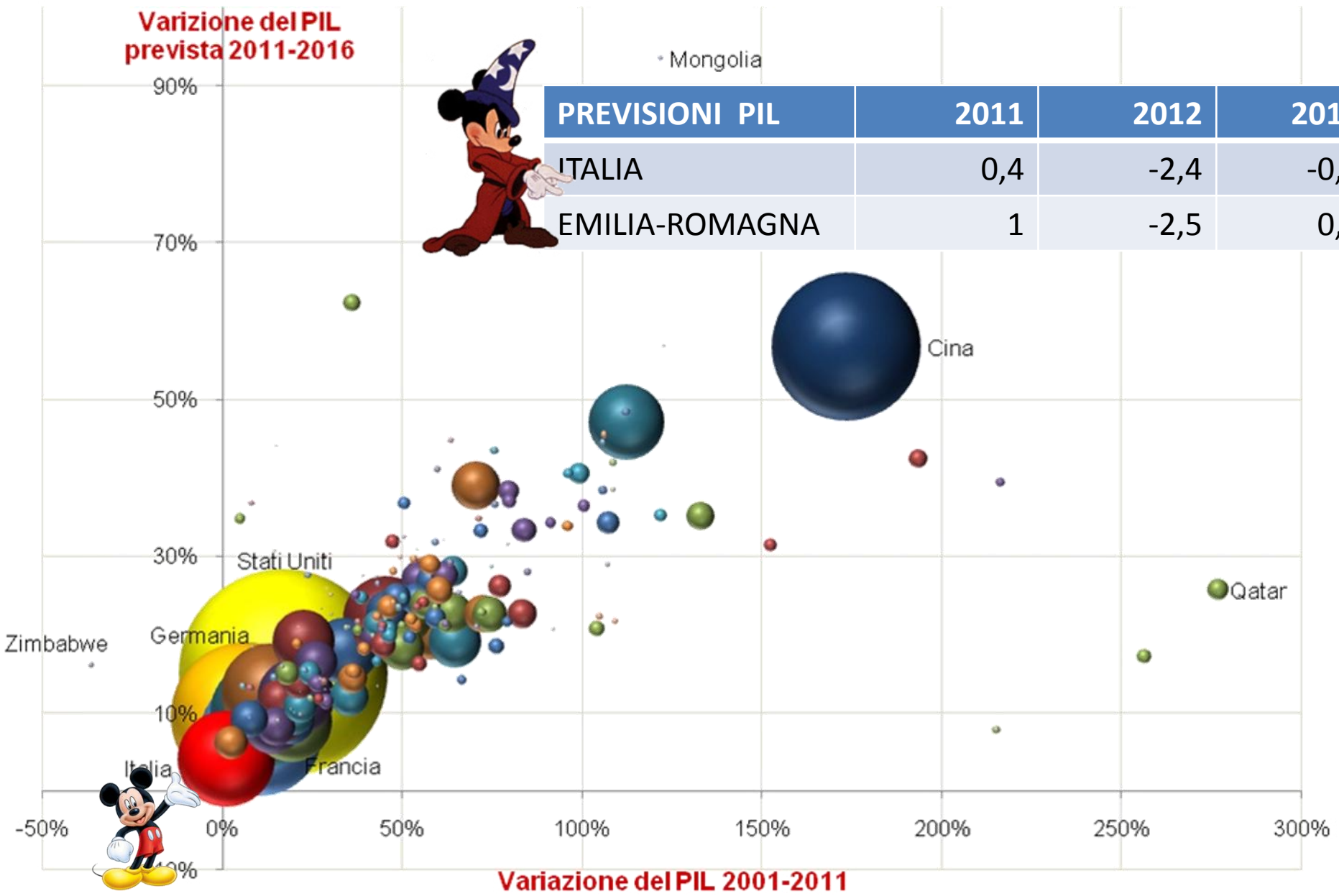
Riflessioni attorno all'innovazione e ai percorsi di crescita delle imprese e dei sistemi locali

Confronto internazionale

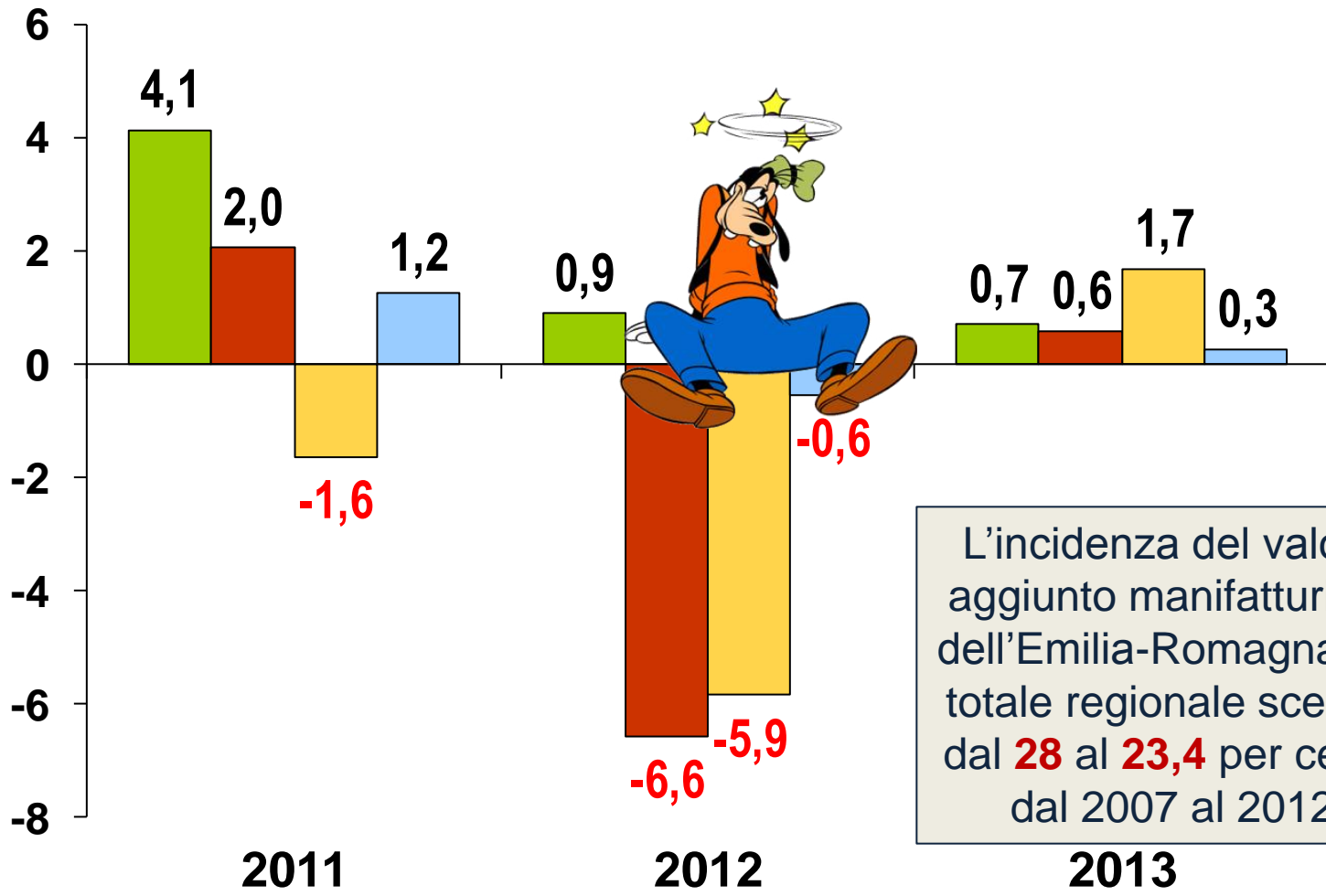
**Variazione del PIL
prevista 2011-2016**



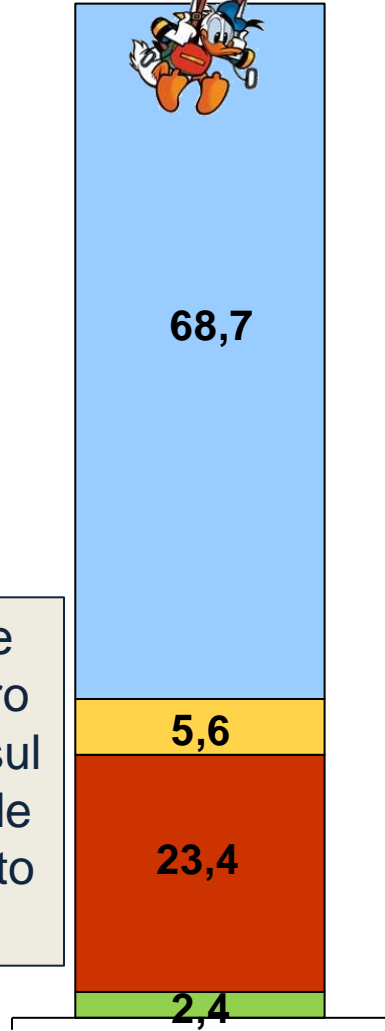
| PREVISIONI PIL | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------|------|------|------|
| ITALIA | 0,4 | -2,4 | -0,2 |
| EMILIA-ROMAGNA | 1 | -2,5 | 0,5 |



Valore aggiunto per settore

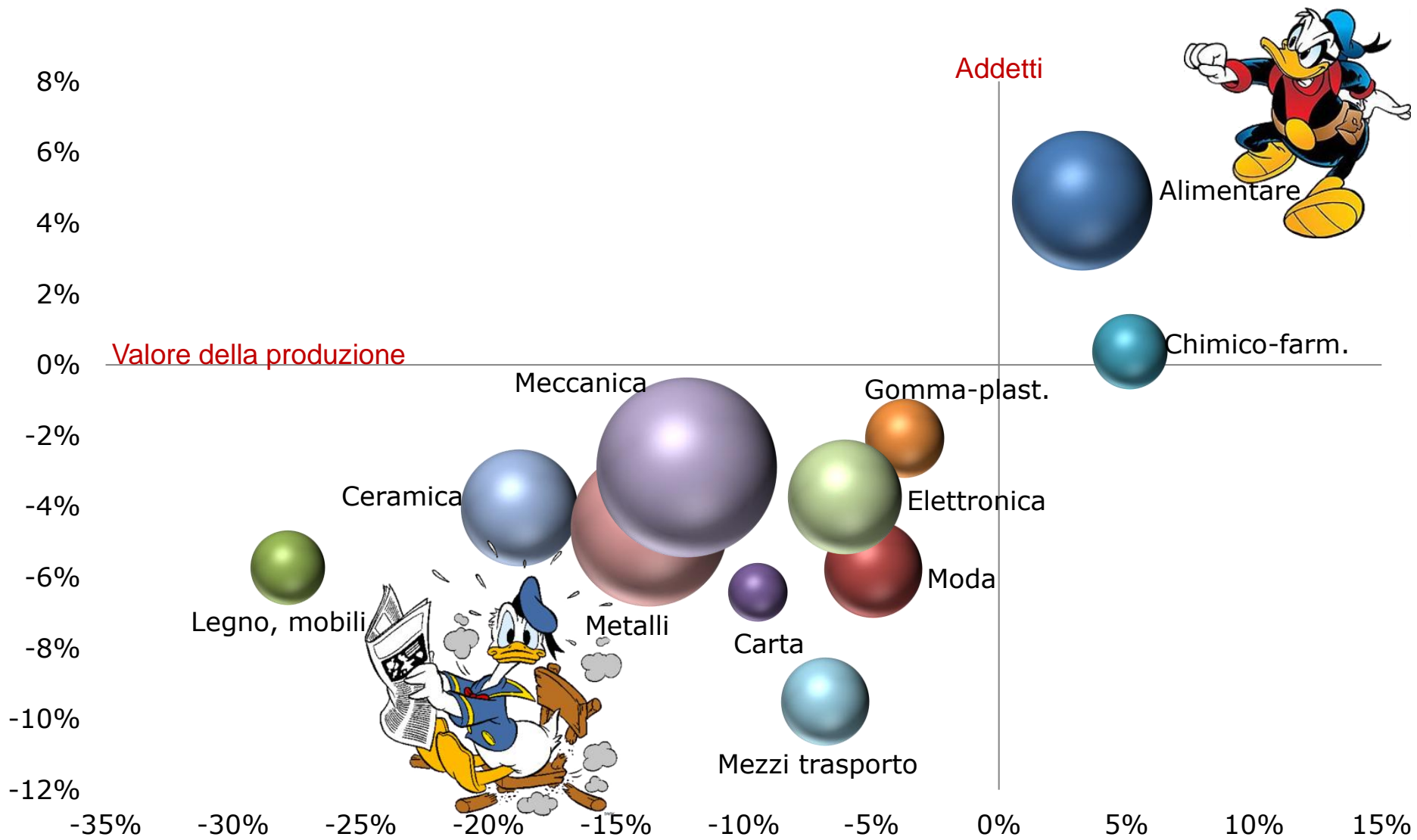


L'incidenza del valore aggiunto manifatturiero dell'Emilia-Romagna sul totale regionale scende dal **28** al **23,4** per cento dal 2007 al 2012



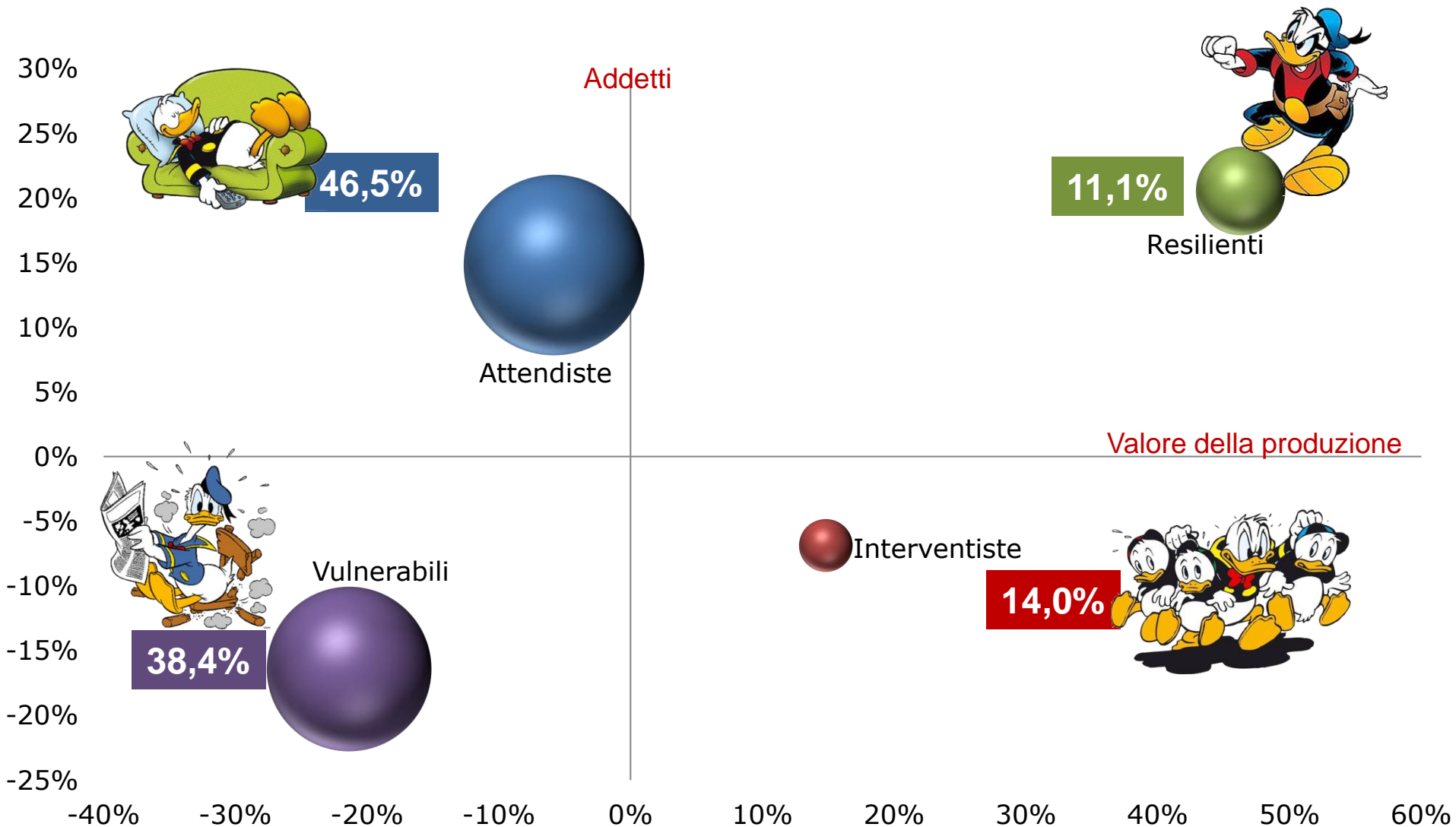
■ Agricoltura
 ■ Industria
 ■ Costruzioni
 ■ Servizi

Andamento del settore manifatturiero anni 2007-2011

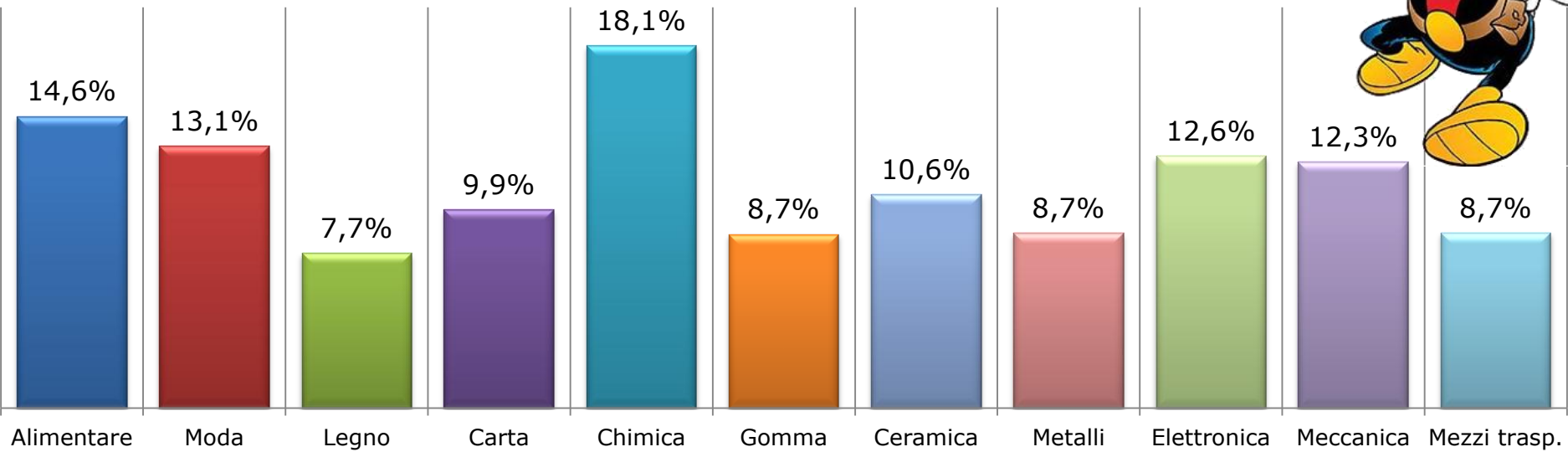
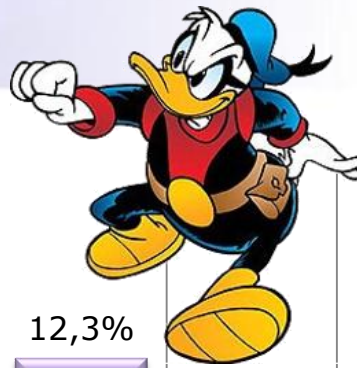


Resilienti & vulnerabili

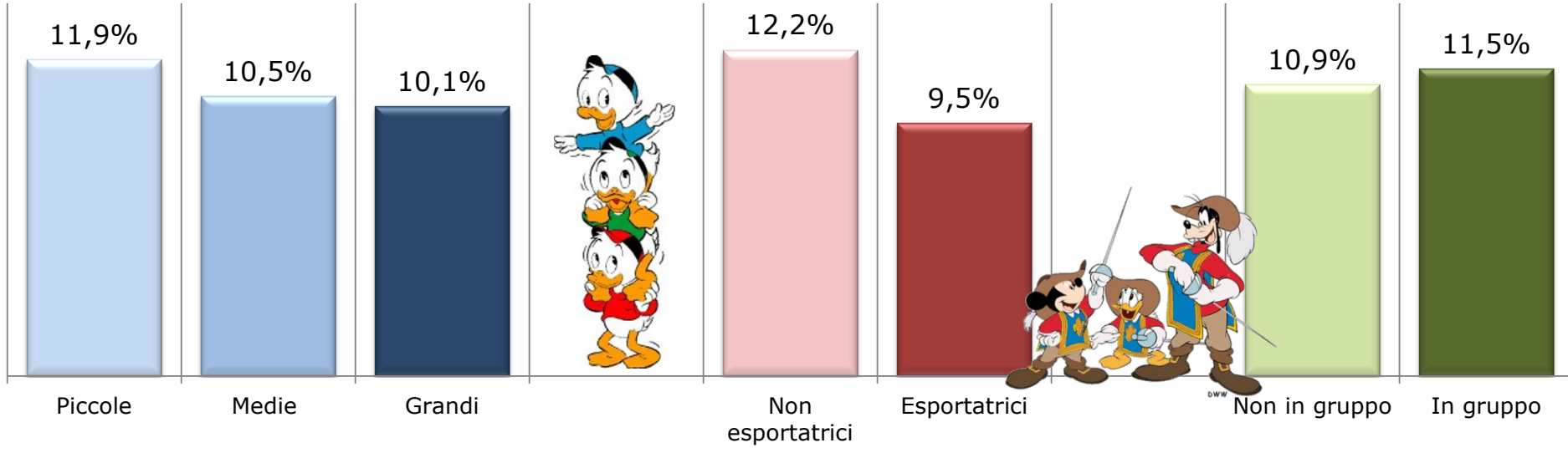
Le imprese manifatturiere classificate per risultati economici e variazione dell'occupazione negli anni 2007-2011



Resilienti per settore, classe dimensionale, export



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



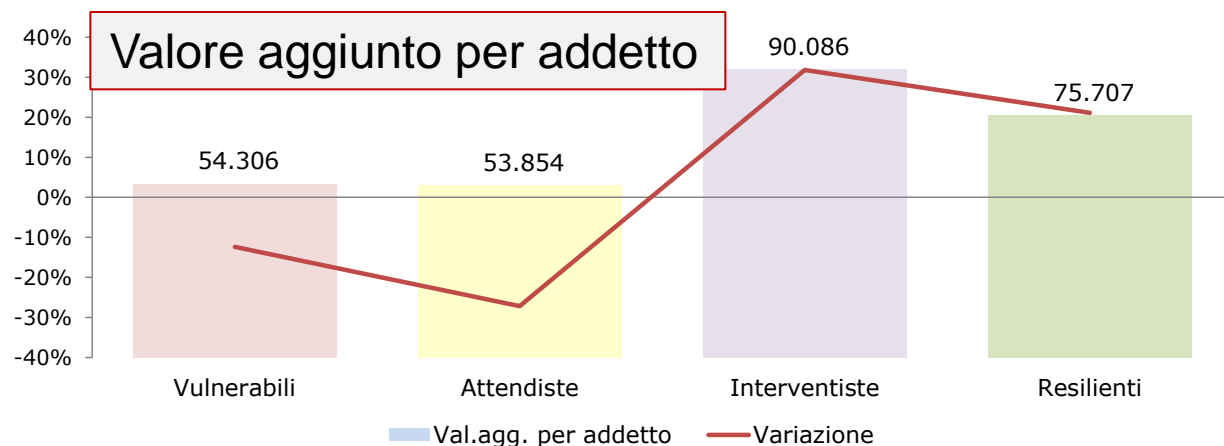
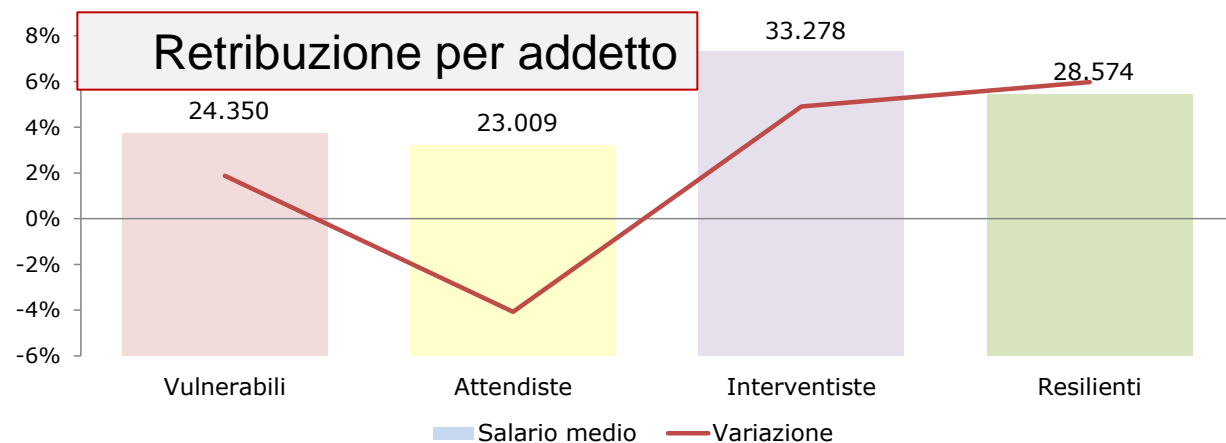
Leggere la resilienza nei dati di bilancio

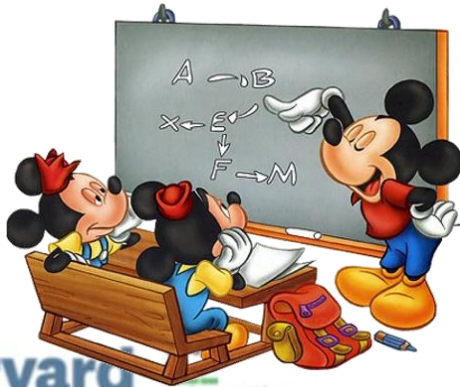


| | Immateriali | Materiali | Finanziarie | TOTALE |
|-------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| VULNERABILI | 2,8% | 23,2% | 11,2% | 37,2% |
| ATTENDISTE | 2,9% | 20,4% | 12,7% | 36,0% |
| INTERVENTISTE | 3,5% | 24,8% | 14,8% | 43,1% |
| RESILIENTI | 3,5% | 18,2%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

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
(sorprensamente)
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 | | | | | |

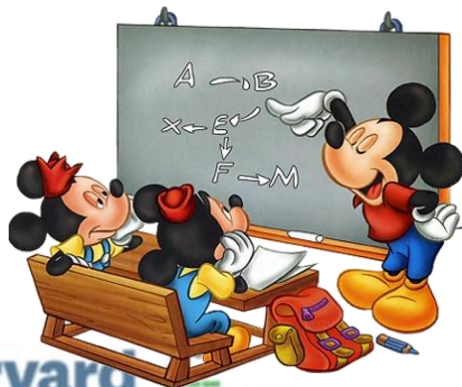


X = % resilienti superiore agli altri settori
 X = % resilienti inferiore

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



Harvard
Business
Review
ITALIA



LE REGOLE
(sorprensamente)
SEMPLICI
DELLA STRATEGIA

PORTER

Creazione di valore condiviso

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







HAQUE

Capitalismo costruttivo

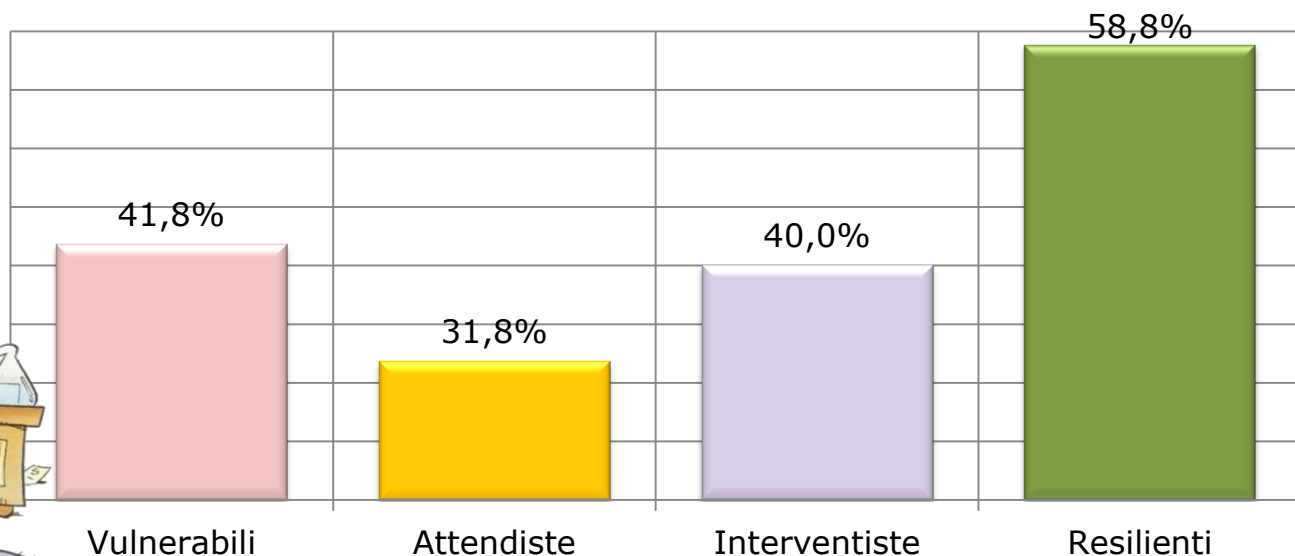
Le strategie aziendali devono passare dall'**efficienza operativa** - che minimizza i costi contabili - all'**efficienza sociale** - che ha come obiettivo la minimizzazione di tutti i costi generati dalla produzione, non solo quelli contabili ma anche quelli sulla comunità, sull'ambiente, sulle future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

Leggere la resilienza nell'indagine sull'innovazione

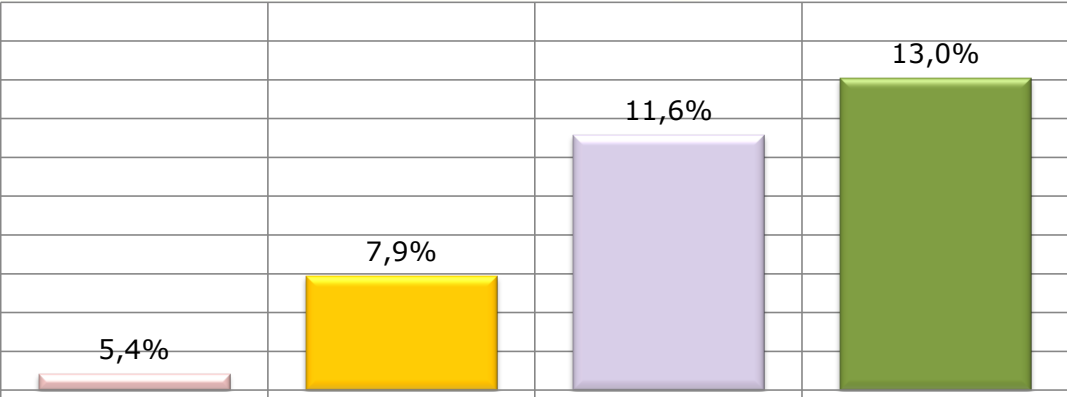
Le Innovazioni introdotte nella vostra azienda quali benefici/effetti hanno comportato sulla vostra capacità competitiva?

| |  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% | 14,7% |
| Clima aziendale/persone | 0,0% | 3,1% | 0,0% | 6,4% |

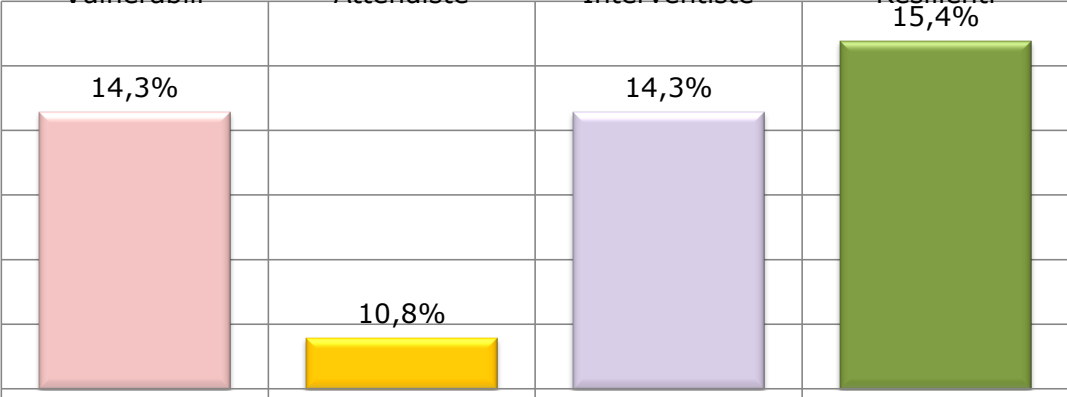
Le innovazioni hanno portato beneficio alla comunità?



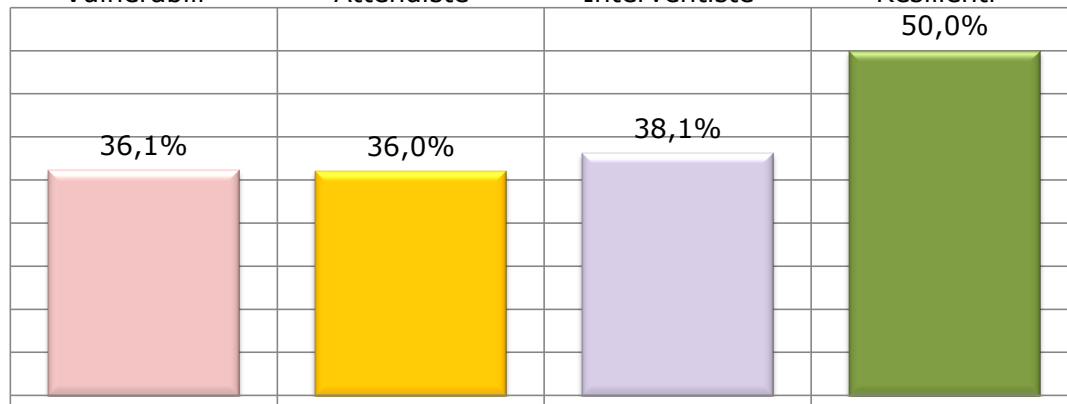
Leggere la resilienza nell'indagine sull'innovazione



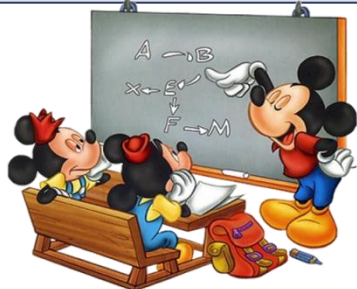
Percentuale di dipendenti laureati all'interno dell'impresa



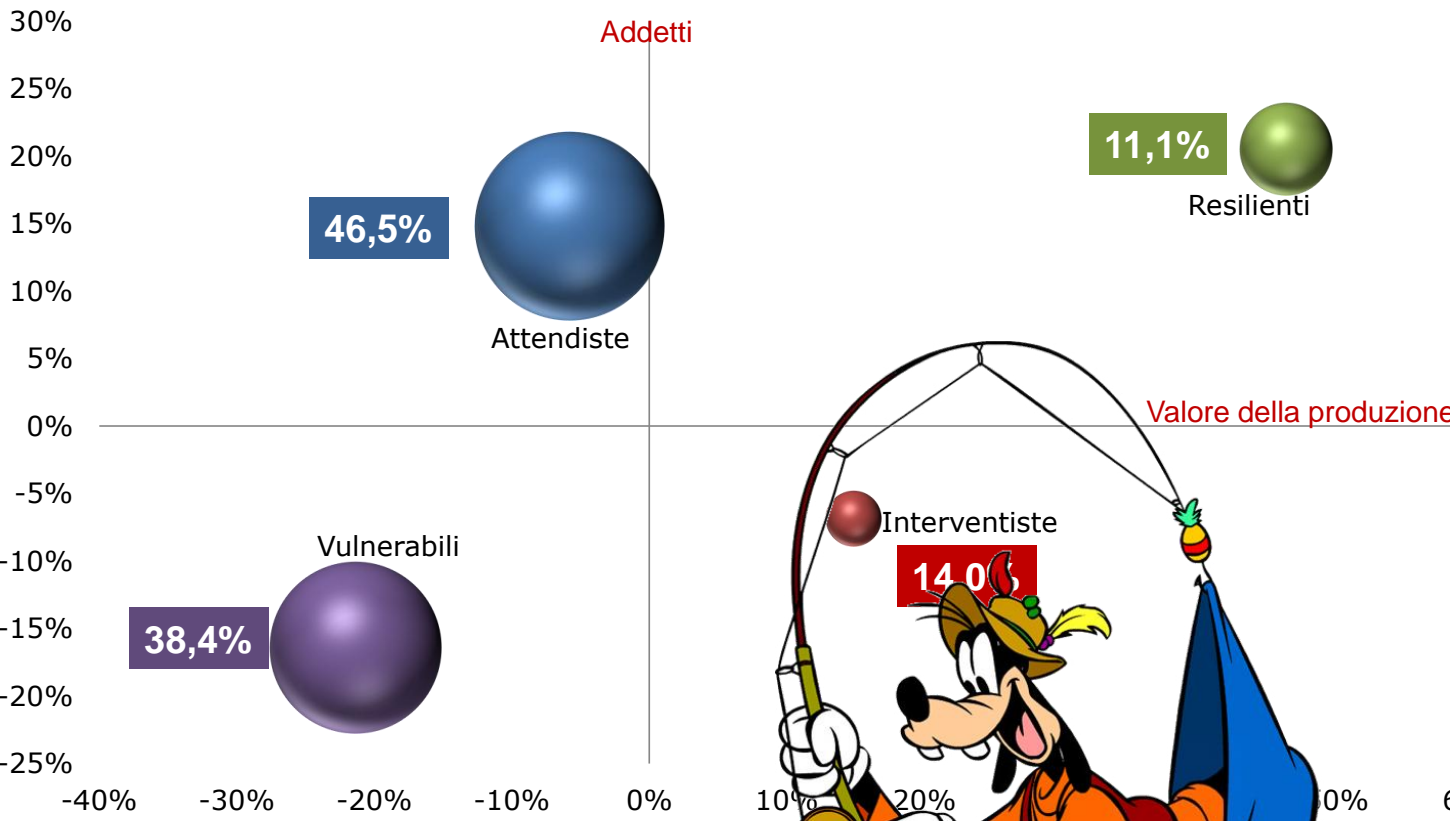
Imprese che prevedono investimenti per l'assunzione di laureati



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

Coso 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

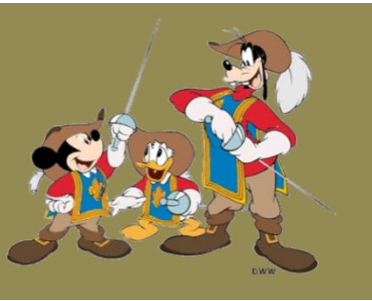


Si è competitivi,
come imprese e
come persone, se si
è all'interno di un
territorio competitivo

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

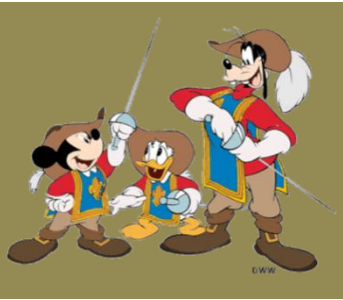
Il territorio regista di esperienze e di competenze distintive

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 distinte



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

Ribaltare il paradigma

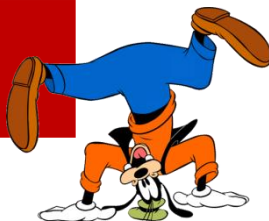


apertura
comunità,
meritocrazia
attivismo

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