

FOCUS | L'imprenditore innovativo vince grazie alle emozioni

23/06/2015



Grazie al lavoro di docenti e ricercatori cafoscarini e dell'Università di Padova, Innovarea presenta sette ricerche dedicate alle imprese italiane. Sette ricerche che disegnano un identikit dell'impresa «antifragile». Tutto, naturalmente, ruota intorno all'«innovazione», un mantra che, però, si declina in modi e forme diversi, dalle soft skills all'imprinting aziendale.

Fra i risultati più sorprendenti spiccano quelli emersi dalla ricerca «**Competenze trasversali dell'imprenditore e reti sociali**» condotta da **Fabrizio Gerli**, **Ca' Foscari Competency Centre**, secondo cui sbaglia chi pensa che l'innovazione derivi da profonde conoscenze tecniche. Gli imprenditori più innovativi si contraddistinguono per il possesso di un insieme di *soft skills* legate alla capacità di gestire relazioni, di realizzare progetti con tenacia, di pensare fuori dagli schemi e di interrogarsi costantemente su cosa cambiare.

L'identikit dell'imprenditore, figura particolarmente rilevante a Nord Est, porta in primo piano le *soft skills* e non era scontato. L'imprenditore veneto, quasi a sorpresa, è in possesso di competenze trasversali in primis l'accoppiata **pensiero strategico-pensiero diagnostico**, cioè la capacità di capire lucidamente le cause e contemporaneamente definire una risposta strategica. Il mezzo per fornire una risposta strategica è l'osservazione, cioè la capacità di cercare continuamente stimoli, idee, ispirazioni anche da settori diversissimi da quelli in cui si opera. L'imprenditore è, per così dire, sempre all'erta e per riconoscere opportunità, fonti di potenziale business. Il passaggio successivo è la realizzazione di quelle idee facendo leva sul farsi motore del cambiamento in prima persona da parte dell'imprenditore. Infine, c'è un elenco di **competenze relazionali**: empatia, consapevolezza organizzativa (capacità di riconoscere il funzionamento della propria organizzazione) e lo sviluppo degli altri inteso come capacità di sviluppare il proprio team, di essere un coach in grado di saper coinvolgere e convincere gli altri della propria idea.

Esiste un «**DNA dell'innovatore seriale**»? Secondo le analisi di **Stefano Biazzo**, Professore di Gestione dell'Innovazione di prodotto Università di Padova, Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali Scuola di Ingegneria, sì. Nelle imprese performanti e sistematicamente innovative, l'**innovazione è vista come una capacità organizzativa** e non come una capacità individuale. L'azienda che si configura come innovatore seriale ha due «marchi di fabbrica»: è «**ambidestra**», ovvero capace di ricercare l'efficienza sia nelle attività ripetitive ma anche nel cambiare approccio nella gestione delle attività innovative, spostando il focus su esplorazione a 360 gradi e sperimentazione. Infine, l'azienda performante è «aperta», verso l'esterno ma anche verso l'interno. Il **network** di collaborazioni e partnership è denso e vario e il coinvolgimento del personale nelle attività innovative è ampio e interdisciplinare.

L'innovazione, per dirla con Biazzo, «non è un "magico apparire"» bensì frutto di un'**esplorazione costante e organizzata**.

Focus sui **trend**, invece, per **Marco Vedovato**, Università Ca' Foscari Venezia secondo cui sono molti i fattori che contribuiscono a spiegare le performance delle imprese analizzate, ma i principali raccontano in

fondo una storia semplice: **capacità di cogliere trend ambientali favorevoli**, grande attenzione per la qualità, investimenti.

Un capitolo a parte merita l'**innovazione «digitale»**, *conditio sine qua non*, secondo la ricerca condotta da **Giovanni Vaia**, Università Ca' Foscari Venezia che rileva come tutto si giochi su tre punti chiave: quali idee devono essere selezionate per gli investimenti; quali processi dovrebbero essere usati per gestire l'implementazione; in che modo i vari partner dovrebbero essere remunerati per il successo ottenuto.

Fin qui le «ricette» quando le cose vanno bene, ma cosa determina la **«resilienza aziendale»**, la capacità di resistere e reagire alla crisi? Secondo la ricerca su **imprinting e continuità aziendale** di **Vladi Finotto**, Economia e gestione delle imprese, il primo fattore è la capacità dell'imprenditore di creare e soprattutto **rendere esplicita una "cultura" aziendale** che trascenda il prodotto e il mercato servito e che faccia riferimento ad una serie di **valori** più ampi che possano fungere da guida nelle decisioni dei collaboratori. Il secondo è la capacità di portare a sintesi, piuttosto che di avversare, culture e valori diversi, introdotti in azienda sia dai nuovi assunti, sia da cambiamenti nello scenario competitivo. Insomma, un'**identità aziendale** che si nutre e si rafforza, quasi paradossalmente, attraverso continue ibridazioni con culture e valori differenti.

C'è, poi, il capitolo finanziario. E secondo l'analisi del professor **Giorgio Stefano Bertinetti**, le imprese antifragili sono quelle che hanno pensato ad utilizzare «bene» il denaro. Ciò significa selezionare gli impieghi per **concentrare gli investimenti dove c'è capacità di remunerare i rischi di impresa**. Non è un caso che molte delle imprese censite come antifragili fossero in difficoltà nei primi anni 2000: essendosi «ripensate» per tempo, sono arrivate ad affrontare la crisi con le giuste regole del gioco.

Innovazione via **internazionalità**: percorsi e modelli da nuovi mercati, questo il titolo della ricerca condotta da **Andrea Pontiggia**, docente di Organizzazione aziendale, e **Tiziano Vescovi**, docente di Marketing internazionale secondo cui serve orientarsi verso una differente prospettiva per lo sviluppo internazionale delle aziende, serve in altri termini un **passaggio culturale da export a internazionalità**: dalla tensione verso l'internazionalizzazione all'essere internazionali, dal fare all'essere. Apprendere dall'internazionalizzazione genera un nuovo modello di business che a sua volta genera innovazione, il cosiddetto *mirroring back*.