

Le politiche nazionali e regionali, con gli incentivi agli investimenti Industria 4.0, hanno avuto il grande merito di mettere al centro dello sviluppo industriale l'innovazione anche se, nella maggior parte dei casi, questa è stata interpretata, quasi esclusivamente, come innovazione tecnologica e digitale e, soprattutto, in buona parte dei casi non si è partiti dal chiedersi le ragioni alla base della necessità di innovazione per comprendere che cosa innovare. Ci si è spinti, allora, a dare libero sfogo all'immaginazione, pensando a soluzioni che solo pochi anni fa, se non mesi, in alcune realtà aziendali sarebbero state bollate come utopistiche e impossibili da realizzare quando, invece, è necessario, prima ancora di capire come innovare, comprendere per chi innovare, definire che cosa innovare e perché è vitale innovare.

Si comprende bene che, senza aver ripensato il proprio modello di business, l'innovazione, pur migliorando alcuni aspetti dei prodotti e delle attività aziendali, non diventa la guida utile per orientare tutte le risorse aziendali, persone, macchinari, metodi, strumenti, organizzazione, verso il successo e lo sviluppo dell'impresa. Ecco, quindi, che, prima ancora che puntare sull'innovazione tecnica o tecnologica, l'azienda deve strutturare un proprio metodo per fare innovazione al fine di capitalizzare spunti, riflessioni, informazioni, suggerimenti, che possono tornare utili per innovare prodotti e processi in maniera pianificata e replicabile passando quindi dall'essere un'azienda che "inventa", grazie all'ispirazione e alla casualità, a un'azienda che "innova".

La domanda da porsi diventa, allora, "l'organizzazione aziendale che l'azienda si è data è in grado di garantire l'innovazione?" o, anche, "l'organizzazione della mia azienda è innovativa?" e una volta arrivati a questa domanda chiedersi "cosa significa fare

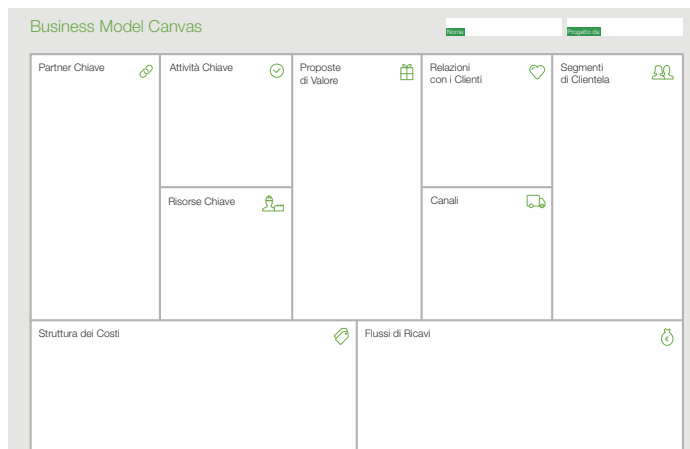
Ripensare il modello di business

UNA CHIARA IDENTIFICAZIONE E DESCRIZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS PUÒ CONSENTIRE ALLE AZIENDE DEL CALZATURIERO DI MUOVERSI IN MANIERA PIÙ CONSAPEVOLE VERSO L'INNOVAZIONE E SOPRATTUTTO GUIDARE L'IMPLEMENTAZIONE DI SISTEMI E TECNOLOGIE ABILITANTI.

innovazione organizzativa e come si innova l'organizzazione?". Il ripensare l'organizzazione, i metodi e gli strumenti a supporto della stessa diventa il primo passo da compiere per poter realizzare l'innovazione tecnologica e digitale, in quanto una buona organizzazione prevede al suo interno i meccanismi di autocontrollo in grado di far emergere i bisogni di innovazione e permette, quindi, di rispondere alla domanda "perché" innovare.

L'analisi del modello di business adottato dall'azienda è sicuramente il punto di partenza per iniziare il cammino dell'innovazione organizzativa perché è in grado di descrivere in maniera efficace gli elementi sui quali si fonda la competitività dell'azienda ma, soprattutto, è in grado di mettere in relazione il cliente con il valore offerto dall'azienda e con le attività a supporto della pro-

Figura 1- Business Model Canvas



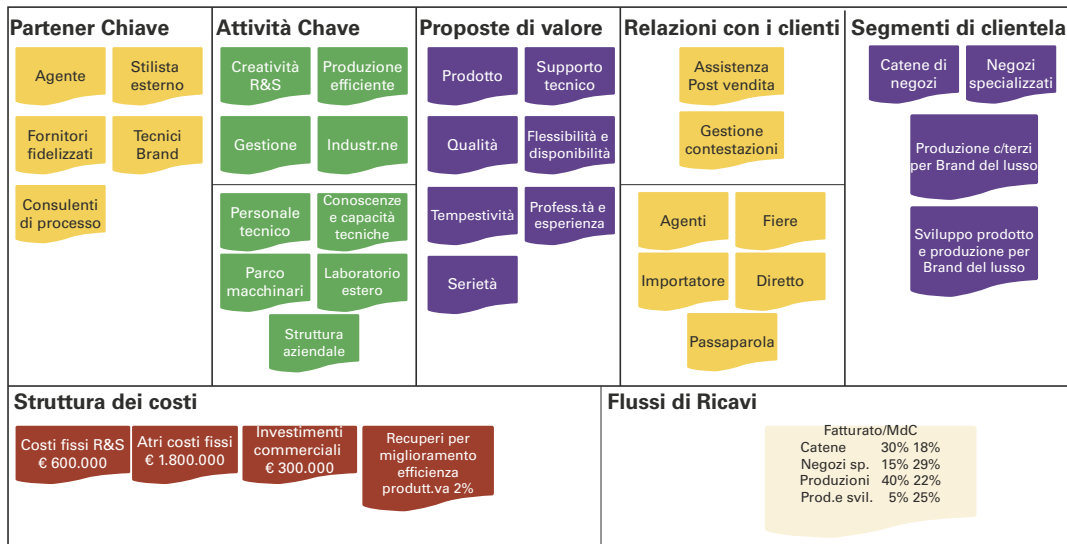


Figura 2 - Esempio di Business Model realizzato con un'azienda calzaturiera

duzione del valore. Una volta compreso il gap tra il valore atteso dal cliente e il valore offerto dall'azienda diventa più semplice comprendere dove indirizzare l'innovazione ottimizzando le risorse, tecniche, economiche e di tempo, scarse per definizione di cui l'azienda dispone.

Il Business Model Canvas per riprogettare il business

Il Business Model Canvas è sicuramente uno dei migliori strumenti che si possano utilizzare per descrivere il modello di business dell'azienda e per poter comprendere i punti di debolezza del modello adottato e la distanza tra quanto si aspettano i clienti e quanto l'azienda offre. Qualcuno potrebbe pensare che da sempre le aziende hanno cercato di descrivere come si crea, distribuisce e cattura il valore utilizzando i tipici strumenti della vision, mission e, entrando ulteriormente nel dettaglio, i business plan, ma l'aspetto principale sul quale focalizzare l'attenzione è quanto questi documenti poi permeano e guidano tutti i livelli dell'organizzazione? Quanto aiutano la comprensione e la condivisione della strategia da adottare?

Il Business Model Canvas si pone un obiettivo molto ambizioso: descrivere su un solo foglio, e con un gruppo allargato di collaboratori, in maniera chiara e semplice, la strategia che l'azienda adotta per attrarre e mantenere i clienti. Nella sua semplicità è uno strumento potentissimo per stimolare la condivisione di idee e progetti all'interno dell'azienda e per focalizzare i diversi attori sull'unico elemento in grado di garantire la sopravvivenza e lo sviluppo: il cliente.

Ecco allora che tutte le attività si interpretano in funzione del valore che si genera per il cliente partendo dal presupposto che è più facile "convincere" un cliente quando c'è un riconoscimento del valore offerto. Entrando nello specifico vediamo come

si costruisce un modello di business. Un aspetto fondamentale sta nell'organizzazione e preparazione dell'incontro, occorre convocare un gruppo di lavoro che esprima le diverse anime e competenze aziendali e creare un clima favorevole a una discussione aperta. Gli strumenti di lavoro saranno, oltre allo schema riportato nella figura 1 di una dimensione tale che sia visibile a tutti, post-it e pennarelli. La prima domanda da porsi è "chi sono i clienti?" e "esistono delle caratteristiche che li accomunano?". Individuati i segmenti di clientela si passa a definire la Proposta di Valore dell'azienda ed è importante sottolineare che non si sta parlando dei prodotti che l'azienda vende ma del "pacchetto" prodotto-servizio che l'azienda offre al cliente. Se l'incontro funziona in questa fase del lavoro si parlerà più di servizio offerto piuttosto e, soprattutto, della coerenza dell'offerta nel suo insieme con le richieste del cliente, che dei prodotti, e dei relativi prezzi, o dei problemi che si incontrano in fase di vendita. Individuati segmenti di clientela e la proposta di valore si passa a interrogarsi sui canali utilizzati per raggiungere i clienti e sulla modalità con cui si mantengono le relazioni con i clienti. A questo punto del lavoro la parte destra del Business Model avrà preso forma, e sarà piena di post-it su cui sono state appuntate le idee, e sarà completa una volta integrata con i Flussi di Ricavi ottenuti, o attesi, per segmento di clientela e altre informazioni che riguardano le "entrate". Individuata la proposta di valore si individuano le risorse chiave - uomini, macchine, software, metodi - le attività chiave - utili per far funzionare il modello di business - e i partner chiave - collaboratori esterni all'azienda preziosi per affidabilità, conoscenze, ecc. - ovvero tutto quanto occorre per realizzare l'offerta e farla arrivare ai clienti per generare flussi di ricavi. Anche in questo caso definita la parte sinistra si dovrà elaborare la "lista della spesa" che andrà a riempire l'ultimo spazio libero da post-it la struttura dei costi.

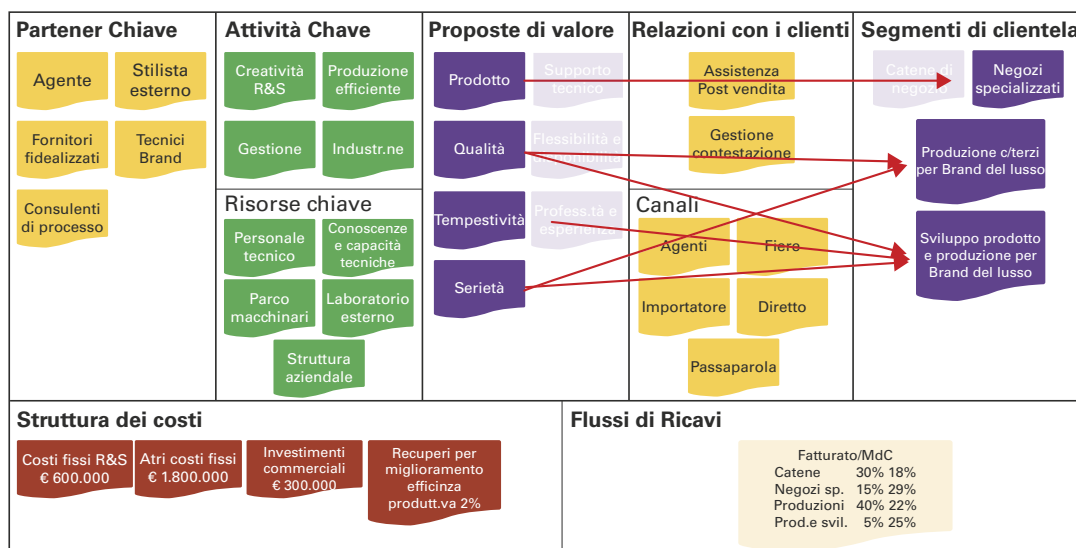


Figura 3 - Fit Proposta/cliente

Il Business Model Canvas per le aziende calzaturiere

Il Business Model Canvas descritto è un'utile metodologia di lavoro per qualsiasi azienda, anche quelle del settore calzaturiero grazie alla semplicità di realizzazione e ai tempi brevi con cui si riesce ad avere un quadro sufficientemente preciso delle modalità con cui l'azienda compete e delle leve utilizzabili per competere sempre meglio. Un ulteriore aspetto da mettere in evidenza, uno dei punti di forza del modello proposto, è che, quando si lavora alla definizione del modello di business, ci si interroga su come è fatta l'azienda e non su come sono fatti i concorrenti, errore che spesso si fa nel settore del fashion in cui c'è un elevato livello di competizione e dove si rischia di "seguire" le proposte di valore dei concorrenti piuttosto che definirne una propria. Applicare il Business Model nell'impresa calzaturiera, settore maturo in cui innovare il prodotto è molto più complesso che in altri settori, significa tornare a chiedersi il motivo principale per cui un consumatore finale o un calzaturificio, se parliamo delle aziende della filiera, dovrebbe preferire il prodotto della mia azienda o, meglio, quali sono gli elementi che danno valore al mio prodotto agli occhi del mio cliente. Si scopre, allora, che in alcuni casi i clienti ricercano la competenza tecnica, in altri la proposta stilistica, in altri ancora l'affidabilità produttività o l'affidabilità commerciale, la sicurezza di ricevere il prodotto nei tempi giusti e ai prezzi giusti o, cosa che stupisce ogni volta, che vengono ricercate tutte queste cose ma non dallo stesso cliente ma che ognuna è prioritaria per uno specifico segmento di clientela.

Avendo chiarito cosa interessa ai diversi segmenti di clientela della proposta di valore della nostra azienda e conoscendo il peso di ogni segmento non solo in termini di fatturato ma anche di margine è possibile indirizzare l'innovazione per catturare il valore

e, quindi, decidere consapevolmente cosa/chi Eliminare, Ridurre, Aumentare, Creare delle Attività Chiave, delle Risorse Chiave e dei Partner Chiave.

A questo punto il modello di business orienta la nostra strategia e al tempo stesso indica le direttrici su cui muovere l'innovazione, verso l'esterno e/o verso l'interno dell'azienda. Se direzionata verso l'esterno, la creazione di un network con potenziali concorrenti o con potenziali clienti potrebbe significare ampliare la propria proposta di valore sia in termini di prodotto che di servizio; sempre verso l'esterno si potrebbe pensare di sfruttare al meglio la rete di fornitori per ottimizzare la supply chain e la gestione degli approvvigionamenti nonché progettare insieme a loro. Se invece rivolta verso l'interno, allora l'innovazione può orientarsi alla revisione della propria struttura organizzativa o dei propri processi, sia operativi che gestionali; in questo caso occorre ripartire da un'analisi approfondita delle proprie risorse e attività chiave e su queste realizzare interventi di ottimizzazione, riprogettazione, razionalizzazione al fine di migliorare il flusso di valore.

Se gli interventi si spostano poi sui processi produttivi, e in questo senso proprio le opportunità offerte da Industria 4.0 vanno in questa direzione, allora si possono ottenere più flessibilità e capacità di risposta al mercato grazie alla possibilità di accedere a una grande quantità di informazioni e dati di processo utili per incrementarne l'efficienza. Ma ciò implica la capacità di individuare, grazie alle tecnologie tipiche di Industria 4.0, un giusto punto di equilibrio tra conoscenze, abilità, capacità artigianali e automazione in scenari produttivi riprogettati che possano consentire di recuperare delle fasi di lavorazione da tempo delocalizzate in paesi a basso costo di manodopera, ottenendo benefici in termini di accorciamento dei tempi e miglioramento della qualità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA