

Leandro Bitetti e Andrea Huber

Leandro Bitetti è docente-ricercatore del Centro competenze management e imprenditorialità del DEASS. Le sue attività di ricerca e di formazione ruotano attorno ai temi della gestione dell'innova-

zione e dell'imprenditorialità, con focus sugli aspetti cognitivi dell'innovazione dei modelli di business. È dottorando presso l'Università della Svizzera italiana e membro della giuria regionale di Bold-

brain startup challenge. Andrea Huber è docente-ricercatore del Centro competenze management e imprenditorialità. È responsabile dell'asse di ricerca SUPSI "Nuovi modelli imprenditoriali per

lo sviluppo sostenibile del territorio". Le sue attività di ricerca e di formazione riguardano l'economia dell'innovazione, l'imprenditorialità, i sistemi regionali di innovazione e lo sviluppo regionale.

Affrontare l'incertezza, trasformando le sfide in opportunità di innovazione

L'articolo vuole essere una riflessione che prende spunto da una serie di attività condotte nell'ambito della ricerca e dei servizi al territorio sul tema dell'incertezza e della resilienza a livello aziendale. La situazione attuale legata alla pandemia di COVID-19 ha messo infatti a dura prova l'intero sistema, evidenziando la fragilità degli attuali paradigmi. La capacità dinamica di anticipare o quanto meno riconfigurarsi tempestivamente in risposta a situazione di crisi diventa sempre più una *conditio sine qua non* per qualsiasi impresa. L'articolo propone alcuni possibili meccanismi di risposta per innovare e crescere in un contesto difficilmente prevedibile come quello attuale legato all'incertezza nel nuovo normale.

Prima della situazione pandemica l'economia nazionale era positiva e dinamica. La Svizzera arrivava da 10 anni di continua crescita del proprio Prodotto interno lordo (PIL). Grazie ad un tessuto economico diversificato e ad una capacità di adattamento, sono state superate alcune crisi e difficoltà settoriali che hanno contraddistinto l'ultimo decennio. Anche l'economia cantonale, seppur in toni minori e con alcune eccezioni, presentava un ciclo economico positivo. Negli ultimi anni, inoltre, molte iniziative, azioni e misure di *policy* sono state implementate al fine di incrementare la competitività, l'innovazione ed il dinamismo imprenditoriale. Ciò ha portato a consolidare l'attuale sistema regionale d'innovazione e a posizionare il nostro Cantone, in base all'ultimo rapporto del Regional Innovation Scoreboard^[1], al secondo posto tra le 238 regioni d'Europa, dietro solo a Zurigo e davanti a regioni come Helsinki-Uusimaa e Stoccolma. Il COVID-19 ha cambiato radicalmente la situazione. L'economia globale sta attraversando la sua

crisi più profonda dalla fine della Seconda guerra mondiale, non solo per quanto concerne la previsione relativa alla decrescita del PIL, che potrebbe arrivare a sfiorare il -5,2%, ma anche per la proporzione, superiore al 90%, di Paesi che potrebbero essere confrontati simultaneamente con la fase recessiva. Tra gennaio e giugno 2020 tutti gli istituti hanno rivisto al ribasso le previsioni di crescita del PIL e anche in Svizzera la Segreteria di Stato dell'economia ha rettificato l'indicatore portando-lo da +1,7% a -6,2%.

L'impatto del COVID-19 sui settori economici ed i vari rami d'attività è stato importante, anche se sussistono delle differenze. Il settore primario è riuscito a reggere relativamente bene la crisi, mentre l'industria e le attività manifatturiere hanno subito un contraccolpo più marcato. Ad essere maggiormente colpito è stato il settore dei servizi: commerci e ristoranti chiusi, attività culturali e di intrattenimento sospesi, strutture alberghiere che hanno dovuto far fronte a un massiccio calo del numero di ospiti, sono solo alcuni degli esempi. Le microimprese sono quelle che più hanno sofferto gli effetti economici della pandemia, soprattutto a causa di una limitata disponibilità di liquidità. In gioco c'è quindi la sopravvivenza delle 36'000 microimprese del Canton Ticino, che rappresentano non solo la spina dorsale dell'economia, ma anche un valore sociale, culturale e identitario locale. Se per molti settori si è cercato di sopravvivere, altri hanno avuto un'accelerazione importante, come ad esempio il comparto del *food delivery* e della vendita *online*. Chi ha avuto l'occasione, ma anche il coraggio, di reinventarsi, ha potuto cogliere e sfruttare interessanti opportunità di *business*.

Reinventarsi sta diventando una necessità per molte imprese chiamate ad affrontare la crisi. Si parla di riconfigurare il proprio modello di *business*, sfidando o addirittura rivoluzionando la logica di funzionamento. Molte aziende hanno ormai nel DNA il *mindset* dell'innovazione continua. Altre,

[1] European Union (2019). *Regional Innovation Scoreboard 2019*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

invece, sono concentrate sulla gestione operativa. Questo non significa che non innovino: si parla di innovazioni incrementali, migliorie che consentono di rendere più efficace l'attuale modello di *business*, ma non permettono una vera e propria rivoluzione. Gli imprenditori potrebbero affermare che reinventarsi è qualcosa di più facile a dirsi che a farsi. Tuttavia, ragionare su come riconfigurare il proprio modello di *business* nel cosiddetto nuovo normale è l'imperativo strategico. Questa considerazione si basa su due elementi peculiari della presente crisi. Il primo consiste nel fatto che il *lockdown* ha messo a nudo dei limiti strutturali di diversi modelli di *business*. Ad esempio disporre di un solo canale di vendita (fisico) può creare problemi qualora esso diventasse inagibile. Inoltre, alcuni modelli di *business* basati su margini troppo esigui vanno incontro a problemi di liquidità in poco tempo. In altre parole, basta un momento di stop per evidenziare alcune debolezze di fondo del proprio modello d'affari. Secondariamente, molte aziende durante la pandemia hanno sperimentato in tempi veloci e con risultati incoraggianti diverse innovazioni legate al digitale, come il telelavoro e l'erogazione di servizi *online*. Le imprese non solo hanno appreso da questa esperienza, ma hanno anche compreso cosa mantenere, anche in forma diversa, in un regime di nuova normalità.

“Il reinventarsi sta diventando una necessità per molte imprese chiamate ad affrontare la crisi. Si parla di riconfigurare il proprio modello di business, sfidando o addirittura rivoluzionando la logica di funzionamento.”

Ora la sfida è rappresentata dalla gestione dell'incertezza. Le trasformazioni vanno pianificate: ma come immaginare il futuro quando è difficile fare previsioni nel breve periodo? Non è noto, infatti, se vi sarà un'ulteriore *lockdown*; non è noto in che modo questa pandemia sta cambiando il modo di consumare; non è noto quanto durerà la pandemia. Tuttavia, questo non significa smettere di innovare. Anzi, bisogna farlo con maggiore convinzione, adottando dei meccanismi che potrebbero ridurre l'incertezza, o quantomeno gestirla. Ecco tre possibili passi pratici da compiere.

Primo step: comprendere e formalizzare il modello di business attuale

Il ragionare in termini di modelli di *business* può rappresentare una chiave analitica di partenza. Il modello di *business* rappresenta la logica secondo

la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore^[2]. In altre parole, descrive come si compongono e si legano tra loro le diverse componenti di un'attività aziendale. Per descrivere il modello di *business* di un'azienda esistono diversi strumenti, tra i più diffusi vi sono il "Triangolo Magico", sviluppato dal team del Prof. Gassmann dell'Università di San Gallo, e il "Business Model Canvas" di Osterwalder e il Prof. Pigneur dell'HEC di Losanna. Indipendentemente dallo strumento utilizzato, il modello di *business* risponde essenzialmente a quattro domande: 1) chi è il tuo cliente; 2) qual è la proposta di valore offerta al tuo cliente; 3) come crei tale proposta di valore (attività, risorse e competenze, e partnership); 4) come monetizzi. Quattro domande apparentemente facili, alle quali spesso si fatica a dare risposte oggettive. In particolare, le aziende non riescono a definire la proposta di valore in maniera corretta perché faticano ad immedesimarsi nella mente del cliente. Le vere domande da porsi sono: cosa fa il cliente con il mio prodotto/servizio? Per quali motivi il mio cliente sceglie il mio prodotto/servizio rispetto alla concorrenza (o perché un non cliente si serve dalla concorrenza e non da me)? Grazie a questi interrogativi si riesce a definire una proposta di valore più precisa e oggettiva.

Secondo step: valutare l'impatto sul modello di business dei problemi legati al COVID-19

Einstein disse "se avessi solamente un'ora per risolvere un problema, impiegherei 55 minuti a definire bene il problema e 5 a trovare la soluzione". Riuscire a definire e valutare i problemi dovuti dall'attuale pandemia è un compito molto complesso quanto fondamentale per non cadere in tentazione di andare ad implementare soluzioni frettolose e inadatte. Digitalizzare il proprio modello di *business* non è l'unica risposta. Per capire come sviluppare la soluzione più opportuna, è necessario capire la diversa natura degli impatti legati al coronavirus sull'attuale modello di *business*. Questi possono essere di due tipi: il primo riguarda i problemi contingenti causati dalle circostanze specifiche del COVID-19; il secondo è più profondo e riguarda i problemi strutturali che sono stati messi in luce dalla situazione attuale, ma che erano già delle debolezze insite nel modello di *business*.

I problemi contingenti sono essenzialmente due: i clienti attuali smettono di avere interesse per la proposta di valore dell'azienda o l'interesse rimane ma vi è il problema di non riuscire ad accedere all'offerta aziendale. Il primo caso riguarda le si-

[2] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

tuazioni in cui i clienti hanno cambiato la propria scala dei bisogni a causa della pandemia. Ciò significa che si dovrà sviluppare una nuova proposta di valore e/o offrire nuovi prodotti ancora ritenuti importanti. Ad esempio, in Ticino diverse distillerie hanno convertito la loro produzione e offerto disinfettanti. Nel secondo caso, le criticità sono a livello di canali di vendita, e non della proposta di valore che rimane ancora valida. Per rispondere a questa criticità, molti ristoranti si sono affacciati al mondo della consegna a domicilio, approfittando di piattaforme digitali già esistenti. Discorso più complicato, invece, quando si parla di problemi strutturali. I casi più comuni sono legati ad una difficoltà nel generare domanda (difficoltà ad attrarre nuovi clienti o a far consumare di più quelli esistenti) e la marginalità bassa (avere un modello di *business* funzionante, ma che non permette di avere margini importanti per innovare).

Terzo step: sviluppare una risposta sistemica e organizzata

I problemi di diversa natura richiedono risposte diverse e un approccio sistemico. Non esistono soluzioni preconfezionate. Vi sono però dei meccanismi di gestione efficaci da adottare. La risposta non è tanto il cosa sviluppare, bensì il come. Innanzitutto è necessario sviluppare un approccio duale o ambidestro^[3] all'innovazione del modello di *business*. Le aziende dovrebbero dedicare tempo e risorse all'esplorazione di nuove opportunità anche distanti dalla propria logica di funzionamento. La cultura dell'esplorazione deve essere bilanciata da una continua spinta innovativa sul modello di *business* attuale, soprattutto qualora questo generi ancora risultati positivi, da poter alimentare gli sforzi per innovare radicalmente il modello di affari, sfidando le ortodossie^[4]. Chi ha detto che un'azienda manifatturiera non possa vendere servizi? Chi ha detto che il modello dei ricavi non possa diventare più agile e flessibile per incontrare meglio le necessità del cliente? Un approccio duale all'innovazione richiede una cultura della sperimentazione^[5], fatta anche di errori e di apprendimento dagli errori. Le attività di sperimentazione sono fondamentali poiché coerenti con la logica di un'innovazione orientata dal cliente^[6], dove si cerca di capire il vero valore attribuito dal cliente per il nostro prodotto o servizio rispetto alla concorrenza. Tutto ciò non può essere fatto interamente all'interno della propria azienda. Le piccole e medie imprese, e soprattutto le microimprese, sono assorbite dalla gestione operativa, la quale ruba tempo e risorse preziose alla gestione strategica.

Per trasformare il proprio modello di *business* bisogna ragionare in termini di ecosistema, adottando un approccio aperto all'innovazione^[7], collaborando con clienti, fornitori, partner accademici, aziende di altri settori, come pure concorrenti, al fine di generare idee migliori, dove ogni attore porta la propria competenza.

“La digitalizzazione può aiutare le imprese ad uscire dalla crisi, ma non è l'unica risposta possibile.”

Forse la strada giusta per ridurre questa profonda incertezza che caratterizza il momento attuale è quella di co-creare nuovi modelli di *business* assieme ad altri attori, abbandonando una logica prevalentemente competitiva e abbracciando una logica di collaborazione e competizione.

[3] Si veda Volberda, H., Van Den Bosch, F. A., & Heij, K. (2018). *Reinventing Business Models: How firms cope with disruption*. Oxford: Oxford University Press. Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A., & Schmidt, M. (2020). *The Digital Transformer's Dilemma: how to energize your core business while building disruptive products and services*. Hoboken: John Wiley & Sons.

[4] Gibson, R. (2015). *The four lenses of innovation: A power tool for creative thinking*. Hoboken: John Wiley & Sons.

[5] Thomke, S. H. (2003). *Experimentation matters: Unlocking the potential of new technologies for innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

[6] Christensen, C. M., Dillon, K., Hall, T., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. New York: Harper Business.

[7] Chesbrough, H., Bogers, M., (2014). Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press.