



**CENTROMARCA**

Associazione Italiana dell'Industria di Marca

***CORRIERE DELLA SERA***



La libertà delle idee

# **Modelli di business e strategie di crescita**

*L'innovazione è un esodo dal terreno della cattività burocratica alle nuvole dell'opportunità tecnologica*

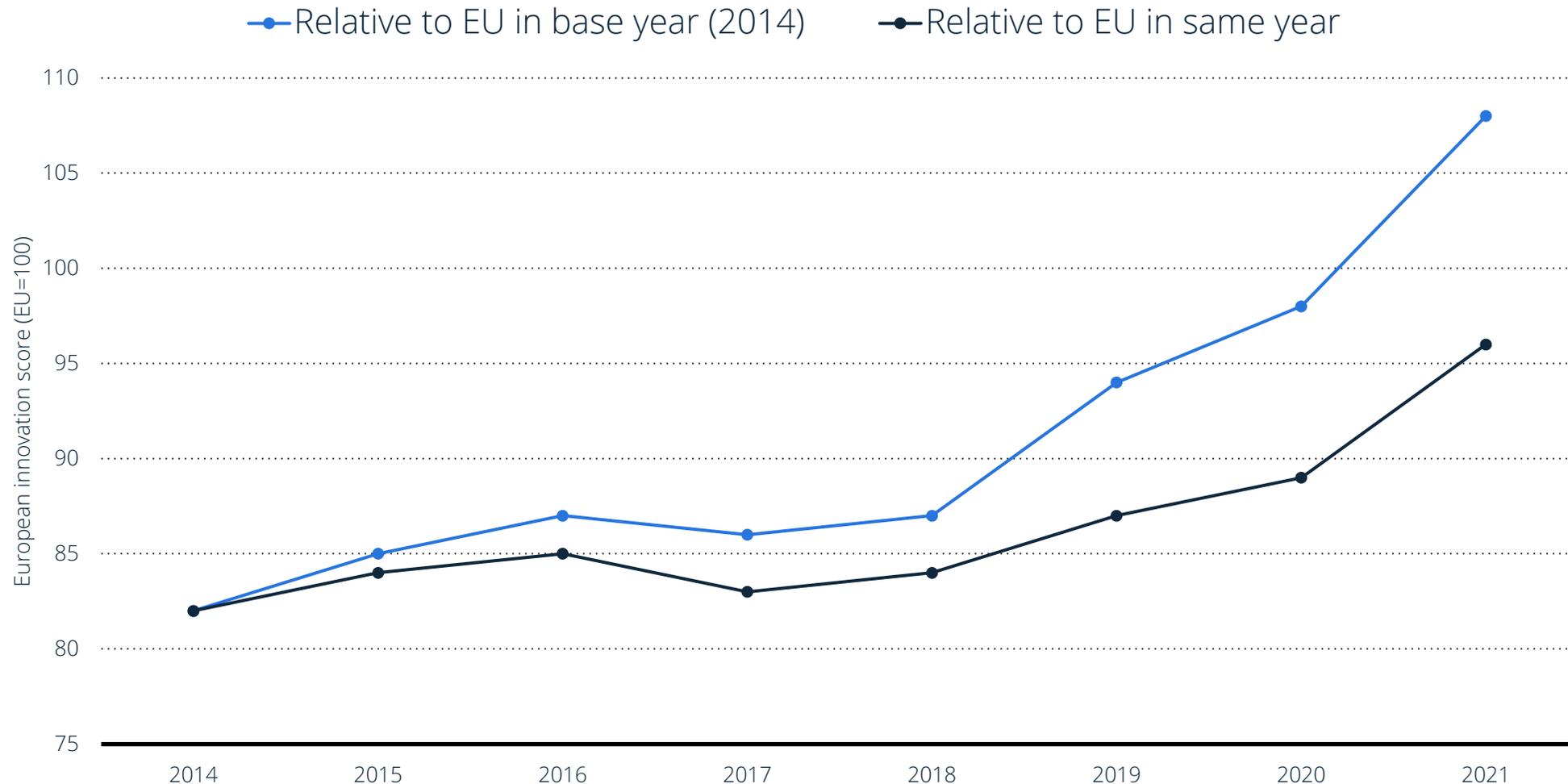
Milano, 29 ottobre 2021

Prof. Carlo Alberto Carnevale-Maffè

*Bocconi University - SDA Bocconi School of Management – Milan, Italy – Twitter: @carloalberto*

# L'Italia è ancora sotto la media UE nell'indice di innovazione, ma ha recuperato molto negli ultimi 2 anni

*European innovation score in Italy from 2014 to 2021 (EU average =100)*



# Dalle «pipes» alle «platforms»

Nel PIL di UE e USA, la quota di investimenti in intangibles ha superato quella per tangibles

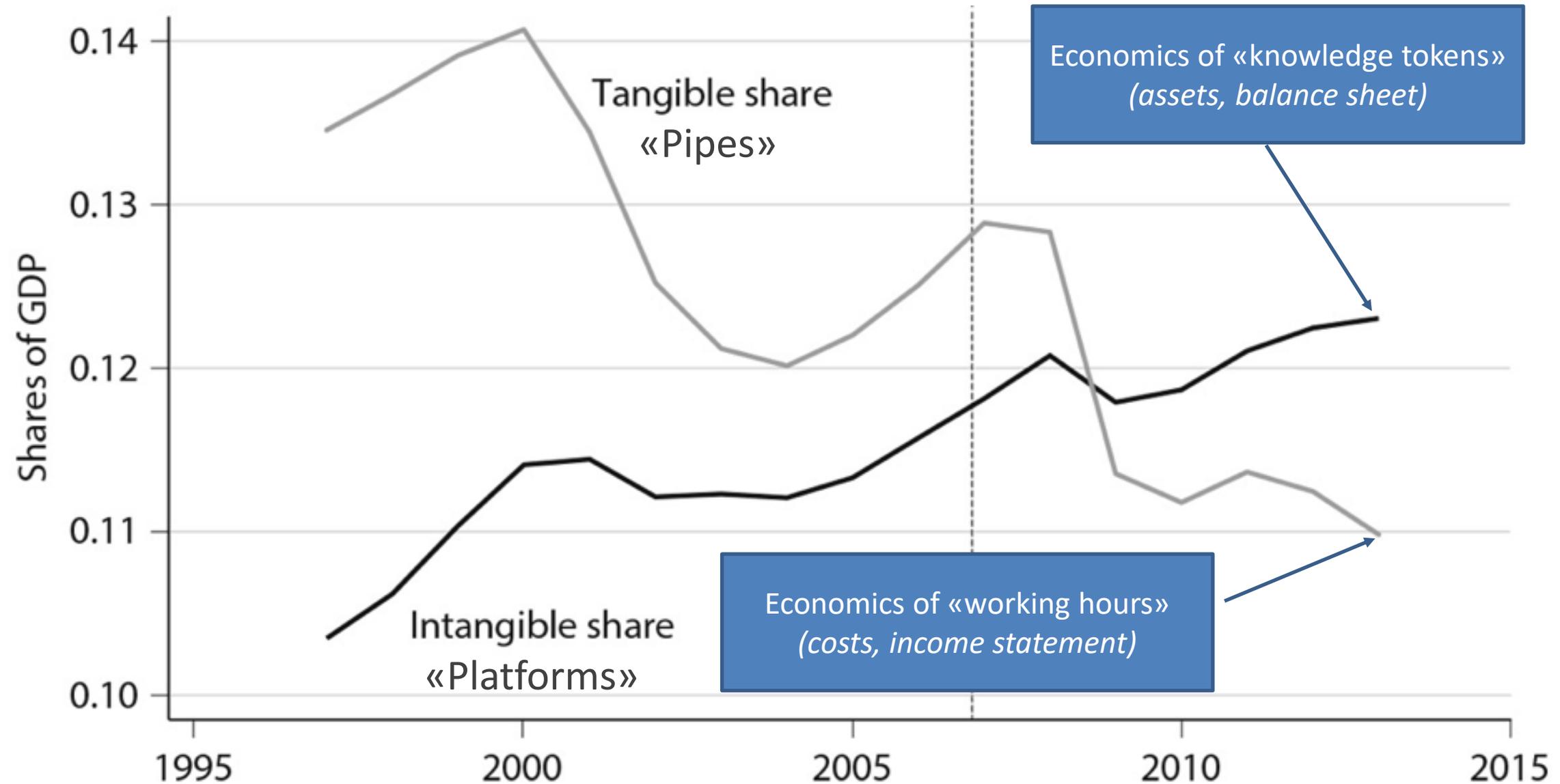
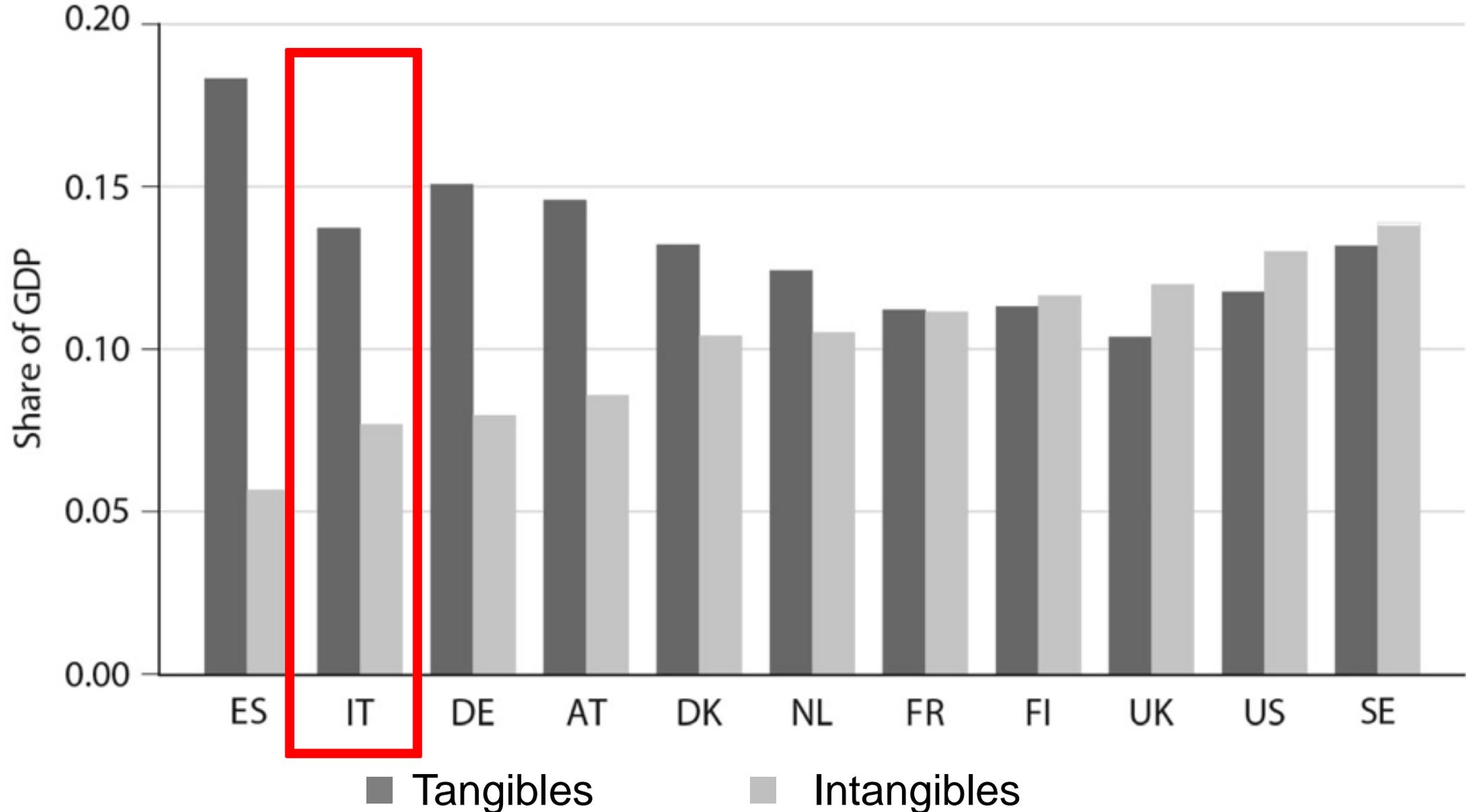


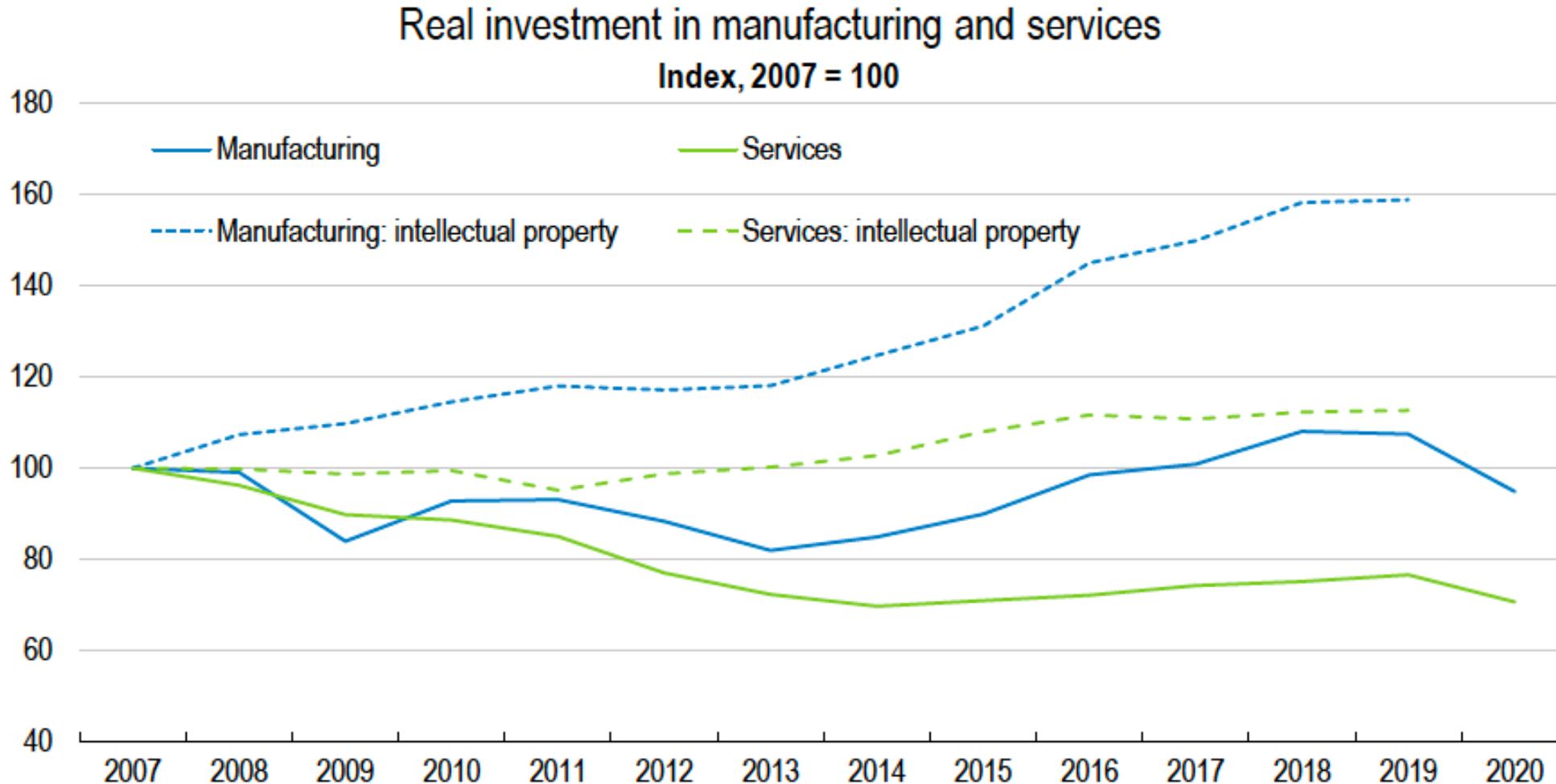
Figure 2.4. Intangible and tangible investment in Europe and the United States. Countries are Austria, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Italy, Netherlands, Spain, Sweden, UK, USA. Source: authors' calculations based on INTAN-Invest database ([www.intan-invest.net](http://www.intan-invest.net)).

# L'Italia è tuttora indietro nell'evoluzione verso gli «intangibles»



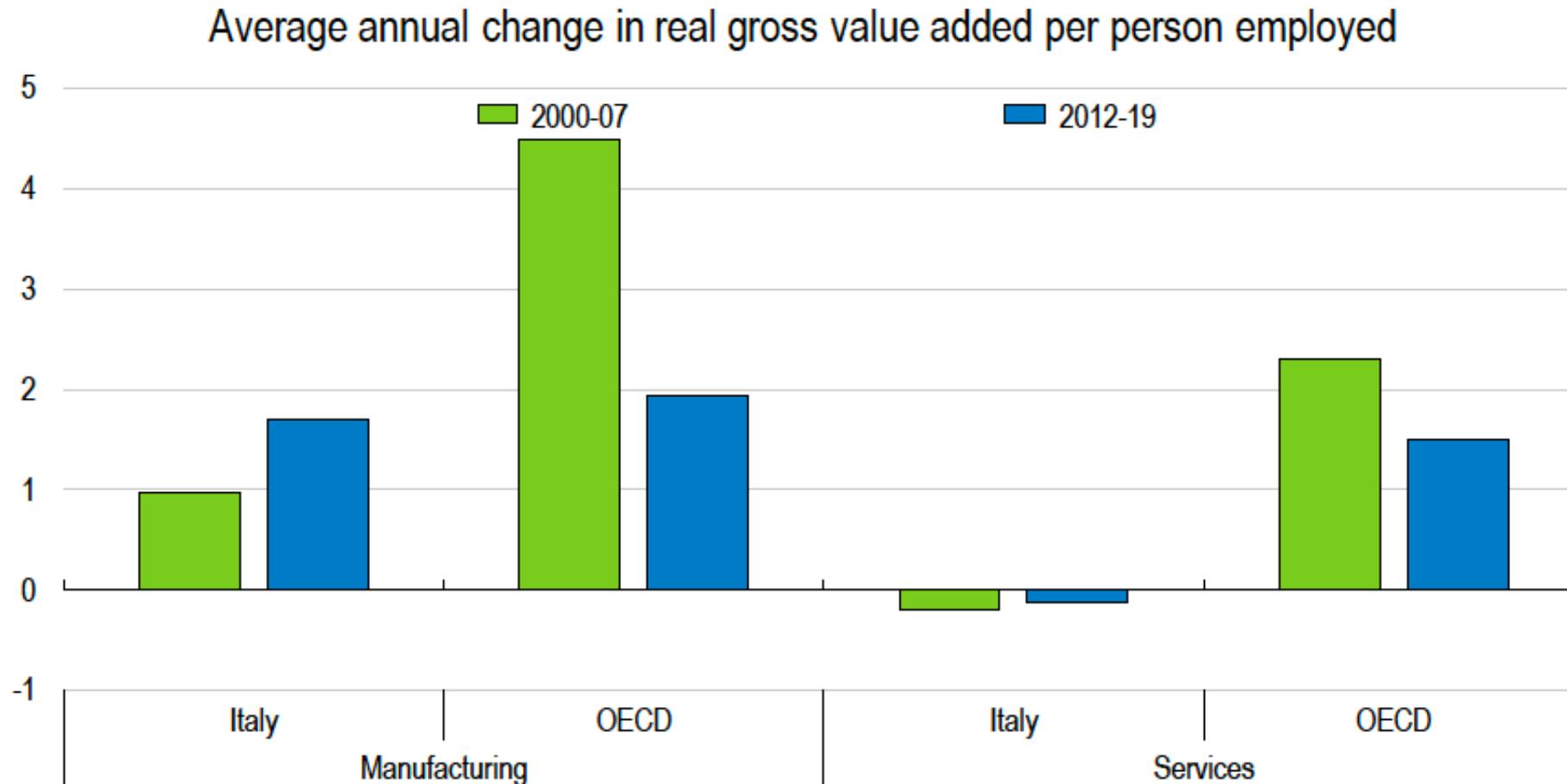
# Gli investimenti in «intangibles» aprono le strade del mondo

*L'industria manifatturiera ha accettato la sfida, i servizi non ancora abbastanza.*



Source: ISTAT and OECD calculations.

# La manifattura tiene il passo della produttività I servizi devono riprendere la strada dell'efficienza

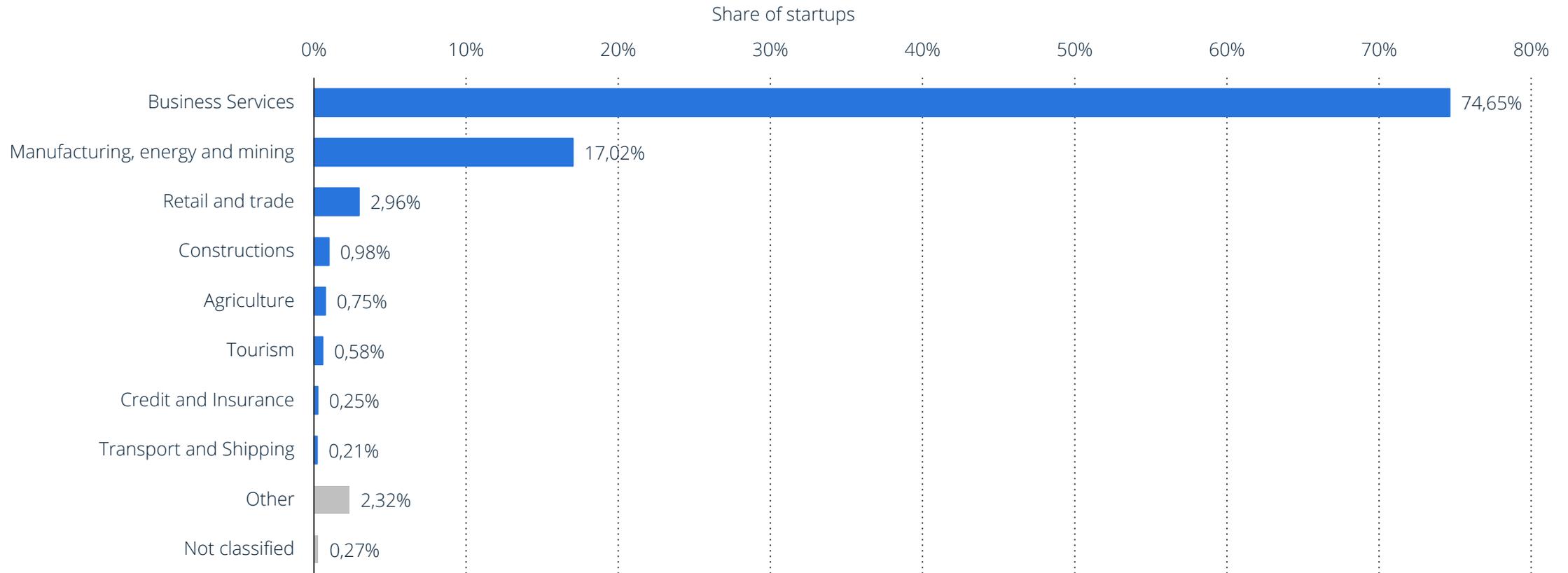


Note: Unweighted OECD average of available countries. Due to data unavailability the OECD average excludes Colombia, Mexico and Turkey.

Source: Calculations based on data from OECD Productivity database.

# Le startup innovative si rivolgono ai «business services» e al settore manifatturiero, perché sono i mercati più ricettivi. E gli altri?

Distribution of innovative startups in Italy 2021, by industry



Note(s): Italy; Q1 2021

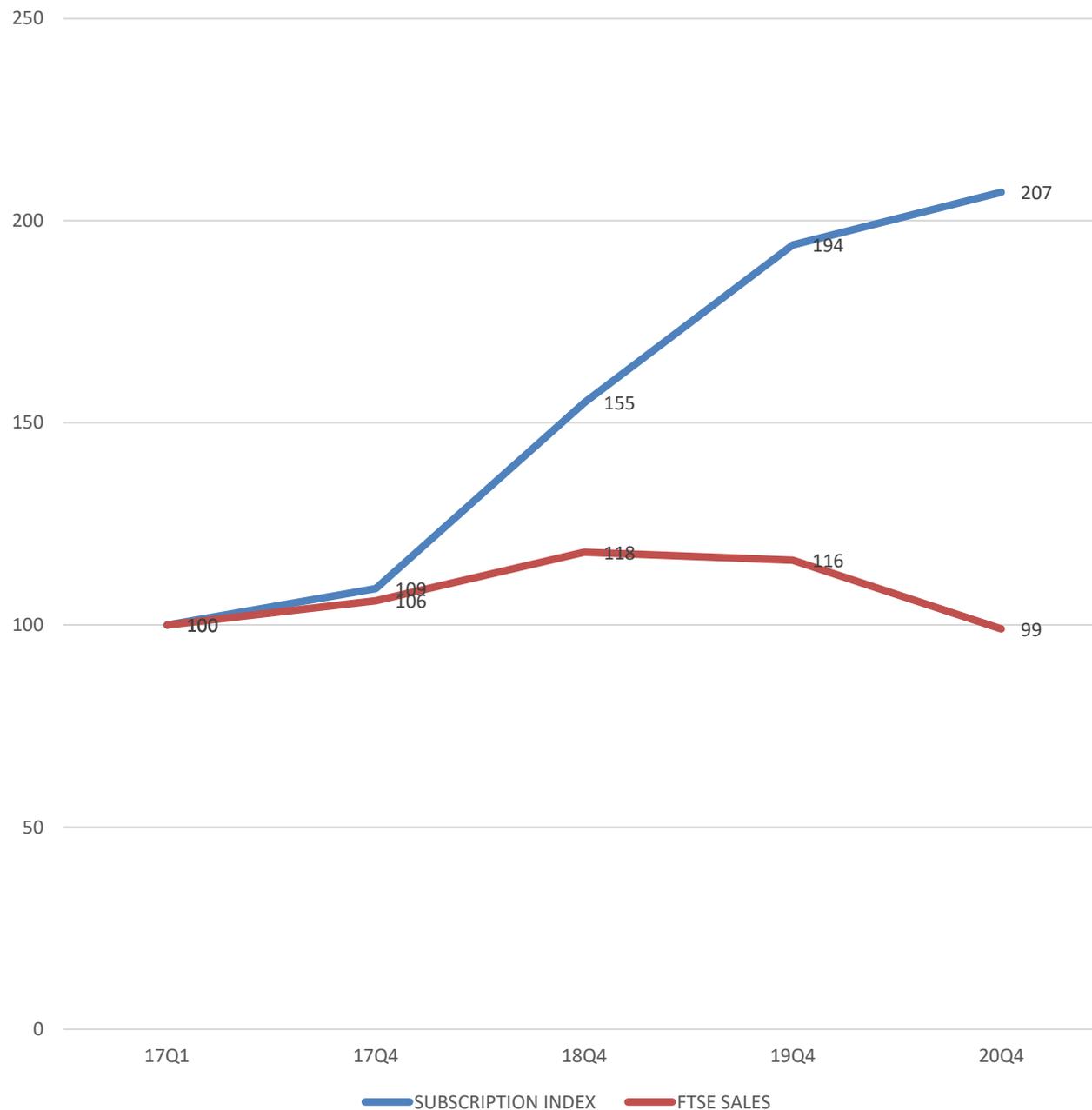
Source(s): Ministero Dello Sviluppo Economico ; ID 896525

# Il declino della proprietà: «Everything-as-a-Service»

THE SUBSCRIPTION ECONOMY INDEX LEVEL  
VERSUS S&P 500 AND RETAIL SALES GROWTH



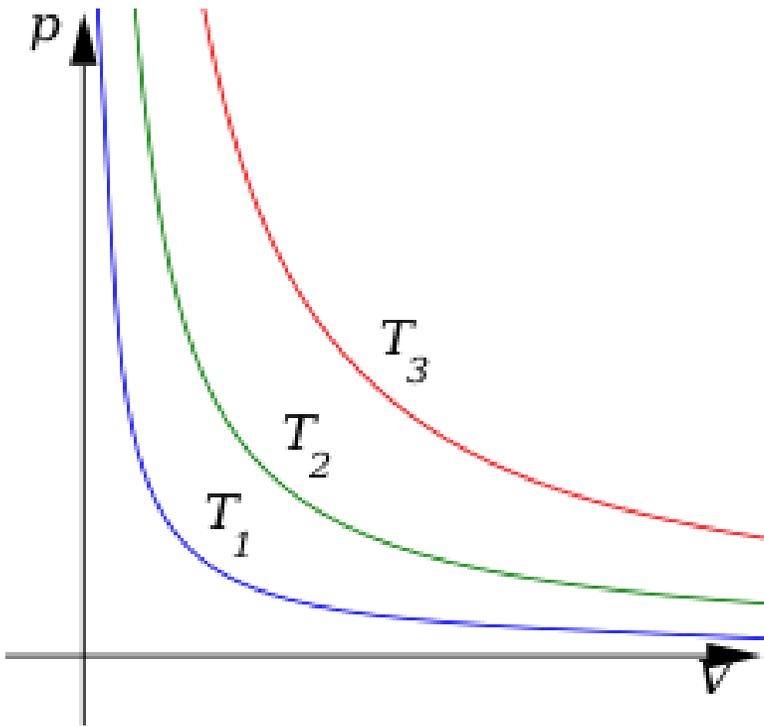
Comparazione tra  
Subscription Index vs FTSE Sales (Europa, 2017-2020)



## La servitization mitiga i rischi delle crisi economiche

*Durante la pandemia le aziende europee che offrono servizi in abbonamento sono cresciute, mentre il retail tradizionale si è contratto*

# Le tre «trasformazioni» epocali (e urgenti) dell'impresa italiana



- **La trasformazione ambientale**, da battaglia di minoranze ideologiche a priorità di riferimento della società civile.
- **La trasformazione istituzionale**, da nazionale a regionale/globale. Il dialogo con regolatori e istituzioni che stanno facendo da “market maker” diventa centrale.
- **La trasformazione organizzativa**, da aziendale a ecosistemica. Serve a progettare “gli *intangibles* per i *tangibles*”, a sviluppare il capitale umano e digitale per costruire il capitale infrastrutturale.

# Fare innovazione richiede capitali

La sfida è organizzare il **capitale informativo degli attori istituzionali**, come strumento per favorire l'allocazione efficiente di tre tipi di capitale essenziali per l'innovazione e lo sviluppo delle imprese e, tramite esse, del Paese:

1. Il capitale **finanziario**
2. Il capitale **istituzionale**
3. Il capitale **umano**



# Mettere a bilancio il “capitale umano”

*Un codice di autodisciplina per le metriche e lo sviluppo dello stock di competenze*

**Le imprese adottino una tassonomia per effettuare lo “Stress Test” dello Stock di Competenze**

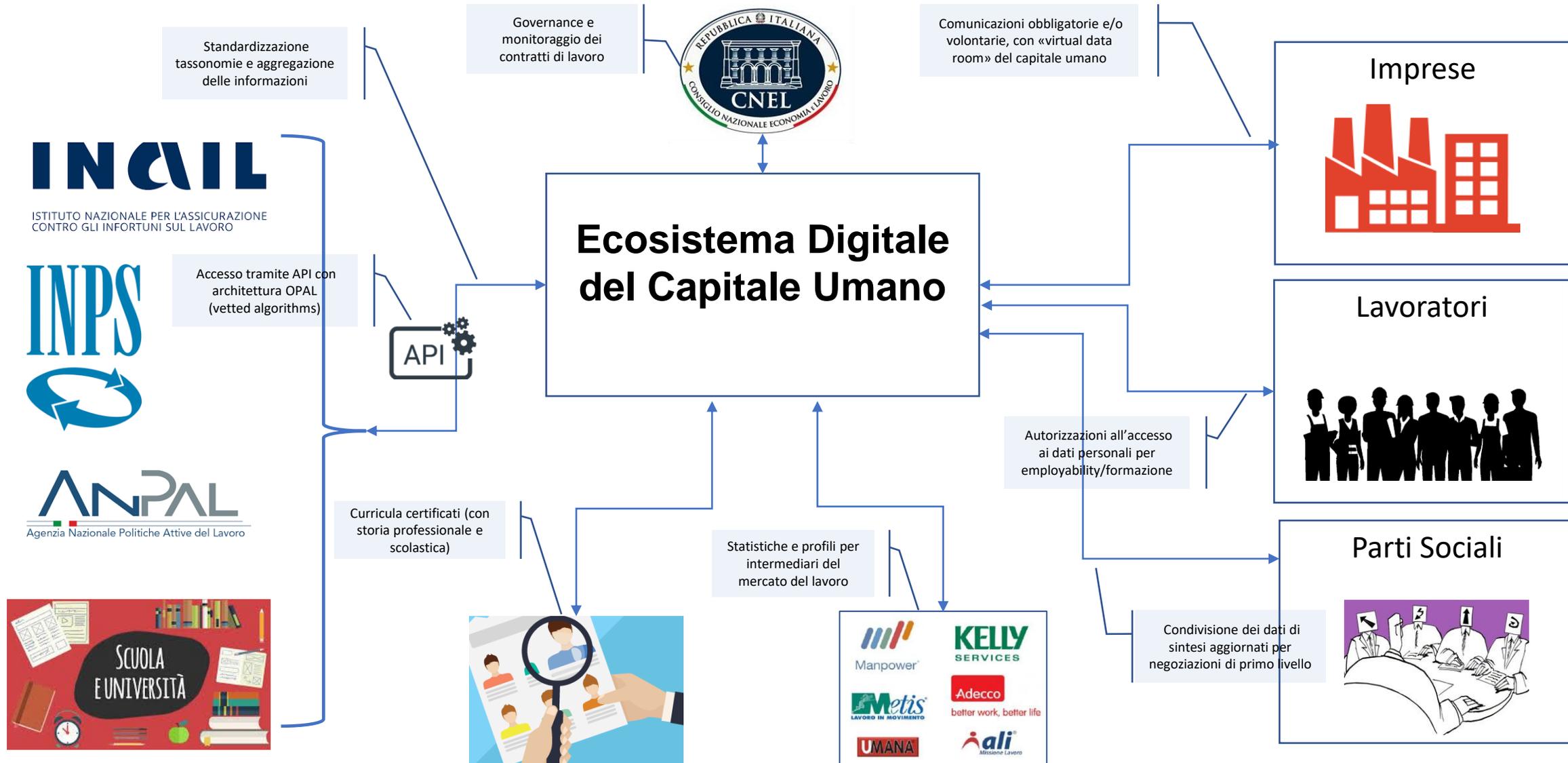
- Codice di autodisciplina delle imprese sull’economia circolare dello “human capital”
- Certificazione periodica da board di auditor indipendente, con uno «IAS» dedicato all’impairment test del capitale umano

***Chi “sfrutta” le competenze, senza mantenerle, avvelena anche te: digli di smettere***



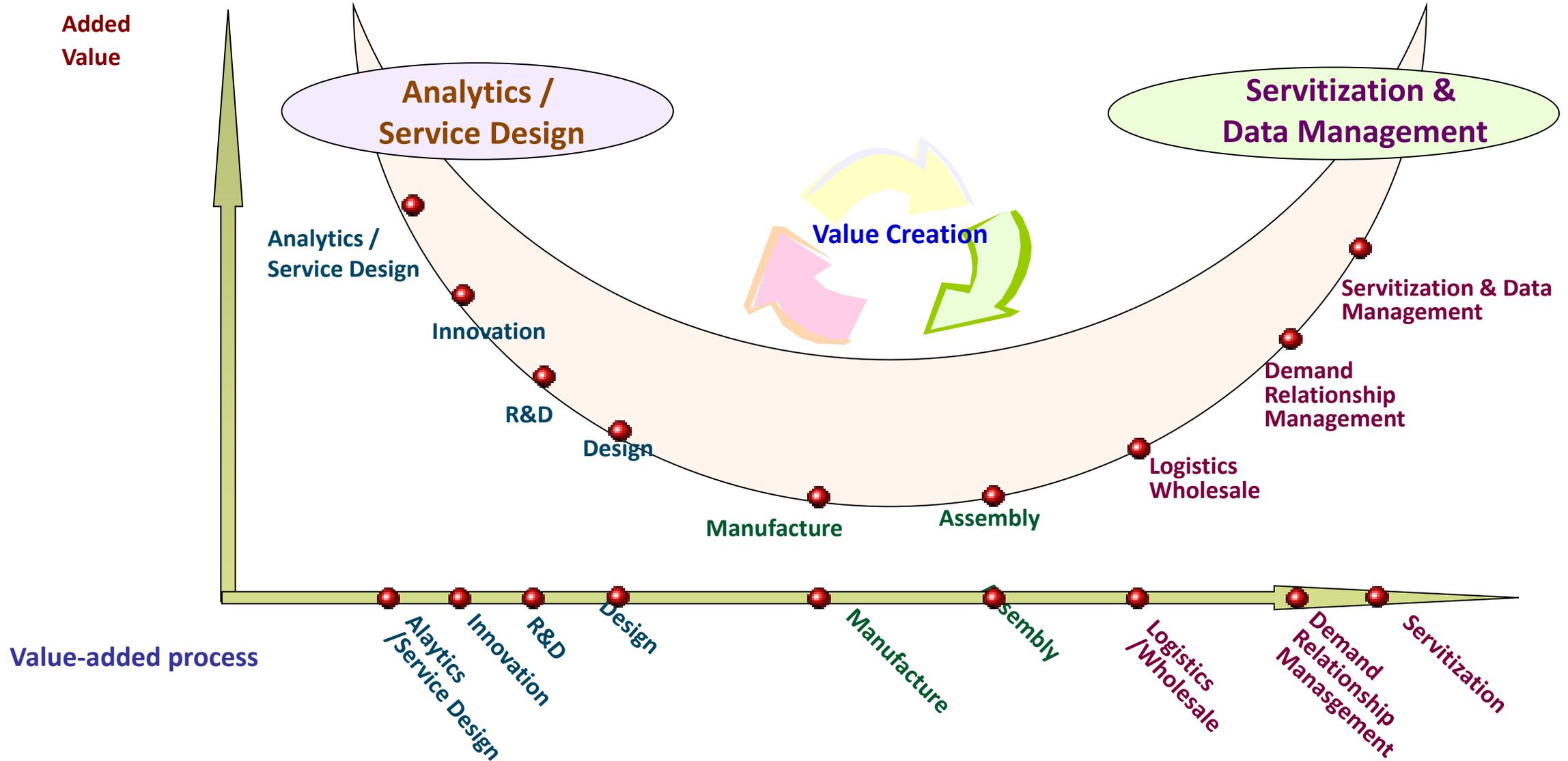
# L'architettura di «Ecosistema Digitale del Capitale Umano»

*Il lavoro deve passare da costo economico a asset patrimoniale*



# Sorridete! Il valore si sposta ai bordi

(Adapted from source: Business Week International)



**Thanks!**  
*Arrivederci...*

*Prof. CarloAlberto Carnevale-Maffè*  
*Bocconi University School of Management*  
*Email: [carloalberto.carnevale@sdabocconi.it](mailto:carloalberto.carnevale@sdabocconi.it)*  
*Twitter: @carloalberto*