

L'IMPRESA

N° 2
2016

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°2
FEBBRAIO 2016
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO **24**ORE

www.limpresaonline.net

DOVE VAI SENZA UN BUON MAESTRO?

Il ritorno al valore dell'esperienza
dopo il boom delle start-up

**ITALIA A CACCIA
DI INVESTIMENTI**
La ripresa c'è, ma
ora servono capitali
per accelerare

SFIDA INDUSTRIA 4.0
La scommessa
di dialogare
con le macchine

**DOSSIER
EXECUTION**
Come tradurre
la strategia
in azione

Solo ed esclusivamente in abbinamento obbligatorio con Il Sole 24 Ore - I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendita sono riportati su Il Sole 24 Ore Anno 57° - N. 2/2016 - Febbraio 2016 - Mensile
Poste Italiane - Spedizione in A.P. - D.L. 353/2003 CONVL.46/2004 ART.1, C.1. DCB Milano





4 IN PRIMO PIANO

Novità dall'Italia e dal mondo

7 INVITO AI LETTORI

13 ECONOMIA
USA, I CONSUMI RIPRENDO
di *Fabrizio Galimberti*

15 MANAGEMENT PIT STOP
IL MANAGEMENT SI FA SCIENZA
di *Luca Solari*

17 ITALIC DESIGN THINKING
SIAMO DAVVERO FIGLI
DELLE STELLE
di *Giulio Ceppi*

18 MANAGER ALLO SPECCHIO
GOVERNARE È ANTICIPARE
di *Hubert Jaoui*

20 MEDIA&PUBBLICITÀ
SEMPRE PIÙ MY TIME
di *Francesco Siliato*

21 INTERVISTA. Vera Negri Zamagni



LA SCELTA TRA DECLINO E RINASCITA

Dopo la caduta dell'Impero Romano e il Rinascimento, abbiamo vissuto epoche di declino. Vogliamo scivolare in una "stagiazione secolare" o reagire, ripartendo dai valori della civiltà europea: libertà, fraternità e uguaglianza?

di *Massimiliano Cannata*

24 INTERVISTA. Alberto Felice De Toni



COME GESTIRE LA COMPLESSITÀ

Le capacità organizzative che servono alle aziende per navigare in mercati complessi sono interconnessione,

ridondanza, condivisione, riconfigurazione. Asset invisibili che fanno la differenza in termini di vantaggio competitivo
di *Giovanna Guercilena*

MERCATI



28 CINA

IL GRANDE BALZO

Dal 2012 è iniziata una rivoluzione tecnologica, che punta sulla smart production e sul mobile. Posizionandosi in testa nel creare un mondo superconnesso
di *Raul Alvarez*

32 LAVORO

IMPRESE, PIÙ MARGINE D'AZIONE

La nuova disciplina delle mansioni, i controlli a distanza dopo la riforma dell'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori, il licenziamento e le tutele crescenti
di *Giuseppe Bulgarini d'Elci*

35 TUTELA ANCHE SENZA BREVETTO

Una recentissima ordinanza della Corte di Cassazione è intervenuta in materia di pubblicità comparativa e imitazione servile. Un caso utile da spiegare per tutti
di *Claudio Gandini*

37 REPORT

LE PROSPETTIVE DEL MERCATO IMMOBILIARE

I numeri. I trend
di *Giovanna Guercilena*

SCENARI



44 START-UP VS ESPERIENZA/1

LA DIALETTICA CHE MANCA

Il passaggio da startup per a leader del presente è spesso troppo breve. Quanto conviene al sistema Paese bruciare le tappe e relegare in un cassetto decenni di saperi a vantaggio dell'ultima novità?
di *Antonio Dini*

49 START-UP VS ESPERIENZA/2
IL VALORE DEL KNOW HOW
Come favorire la trasmissione dei saperi

senza strumenti che possano valorizzare chi ha esperienza? La risposta delle Regioni in tema di ricollocazione del lavoratore
di *Paola Stringa*



52 START-UP VS ESPERIENZA/3

LA FORZA DI CHI FA SQUADRA

Un modello unico di gestione produttiva della cultura e di relazione con artisti, imprese, soci e sponsor. A colloquio con *Luigi Corbani*, Dg dell'Orchestra Verdi di Milano
di *Attilio De Pascalis*

56 FINANZA E CRESCITA/1

IMPRESE, È IL VOSTRO MOMENTO!

Se la recessione è stata superata, la ripresa sarà lenta e debole. La minaccia più grave è la carenza di investimenti produttivi, peraltro non favoriti né dal sistema finanziario né dalla politica industriale inesistente
di *Giovanni Medioli*

60 FINANZA E CRESCITA/2

LA LUNGA MANO CINESE

Condizioni macroeconomiche favorevoli e riforme interne attirano capitali stranieri. In cima alla lista, gli investimenti cinesi: grandi fondi interessati all'immobiliare e grandi aziende interessate alle nostre Pmi
di *G.Med.*

63 VIA LIBERA AL CROWD

Novità per l'investitore interessato a partecipare a un finanziamento di equity based crowdfunding
di *Stefano Mazzocchi e Davide Capra*

STRATEGIE



64 UNA SFIDA PER IL MANAGE- MENT

Dotarsi di una chiara strategia integrata di welfare sarà sempre più un fattore di competitività per le aziende. Il Premio Assiteca
di *Marco Todarello*



67 LA SPINTA DELLA LEGGE DI STABILITÀ

di *Tiziano Treu*

69 LE STRATEGIE DI RILANCIO

Sviluppare nuova imprenditorialità è un'esigenza del paese, ma anche delle aziende familiari, in qualsiasi posizione competitiva si trovino
di *Giampaolo Fascina*

73 AZIENDE VINCENTI DOMINIO EMILIANO DEL PACKAGING MONDIALE

Come conquistare il primato globale nelle macchine di packaging per il pharma e i cosmetici. Il caso Ima
di *Daniilo Zatta*

73 AZIENDE AIDAF AMARELLI

La saga della Iquirizia
a cura di *AidAF*

77 DOSSIER EXECUTION COME TRADURRE LA STRATEGIA IN AZIONE

a cura di *Alessandro Saviotti*

COMPETENZE



82 INDUSTRIA 4.0, LA SFIDA È APERTA

Saper gestire e dialogare con le macchine di nuova generazione

è diventato uno dei driver principali dell'apprendimento nelle imprese
di *Salvatore Garbellano*



85 COSA INSEGNA- NO I NEURONI SPEC- CHIO

L'uomo è una sintesi tra razionalità ed emozioni: niente di più sbagliato! Intervista a *Vittorio Gallese*, neuroscienziato di fama mondiale
di *Pa.S.*

87 GENDER BALANCE/1 TEMPO DI ACCELERARE

Tre top manager a confronto sui percorsi di carriera delle donne
di *Ba.D.*

91 GENDER BALANCE/2 FACCIAMOCI AVANTI

Un invito rivolto a tutti gli amministratori delegati, presidenti e rettori per fare dell'Italia un paese di pari opportunità
di *Odile Robotti*

92 CONTROCORRENTE PERFORMANCE MANAGEMENT

Le testimonianze di Pwa-Milan
di *Laura Micciché*

93 L'IMPORTANZA DEL "COME"

I paradossi nella gestione quotidiana del capitale umano
di *Angelo Pasquarella*

FORMAZIONE



94 TRASMISSIONE SAPERI/1 CRESCERE O TAGLIARE. UNA SCELTA DI CAMPO

Il Gruppo Hera, Coop Estense, Intesa Sanpaolo. Tre casi diversi accomunati da strategie vincenti, ispirate alla valorizzazione delle competenze interne, dove il mezzo digitale ha generato ponti e non conflitti generazionali
di *Gaia Fiertler*

98 TRASMISSIONE SAPERI/2 AGE MANAGEMENT A RILENTO

La scarsa conoscenza del mix generazionale in azienda e il conseguente sottoutilizzo di leve manageriali ad hoc causano sempre più la perdita di know how e fratture tra le diverse popolazioni aziendali
di *Ga.F.*

100 POCA EFFICACIA, NESSUNA MISURAZIONE

Come riconnettere la leadership partendo dall'analisi dei quattro "punti di rottura" della sua pipeline. Intervista a *Silvia Vanni*, Talent Strategy Leader di Mercer Italia
di *A. D.P.*

104 POLITICHE UNITARIE AL VIA

L'importanza di un'allenza tra gli operatori per fare rete e favorire l'inserimento e il reinserimento nel mondo del lavoro. L'accordo di collaborazione tra Assolavoro e Asfor
di *Mauro Boati*

RUBRICHE

107 LIBRI

110 LIFESTYLE & CAR

111 LIFESTYLE & HI-TECH

112 SFIDE MANAGERIALI

La scelta di *Alberto Bertone*

L'Impresa Rivista Italiana di Management

Fondata nel 1959
Anno 57° - N. 2/2016 - Febbraio 2016

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale:
via Monte Rosa 91 - 20149 Milano

Presidente:
Benito Benedini

Amministratore delegato:
Donatella Treu

Direttore Responsabile:
Ennio Bulgarelli

Coordinatore Editoriale:
Maria Cristina Origlia

Comitato scientifico:
Umberto Bertelè, Angelo Caloia, Pier Luigi Celli, Innocenzo Cipolletta, Bernard Cova, Mario D'Ambrosio, Adriano De Maio, Vito Di Bari, Gianfranco Dioguardi, Giorgio Donna, Pietro Ichino, Giancarlo Lombardi, Raffaello Lupi, Gavino Manca, Mario Mazzoleni, Domenico Palmieri, Gianfranco Reborra, Sergio Romano, Rita Santarelli, Giulio Sapelli, Paolo Savona, Walter Giorgio Scott, Hermann Simon, Franco Tatò, Franco Toffoletto, Sandro Trento, Giacomo Vaciago, Maria Ludovica e Riccardo Varvelli, Riccardo Viale, Marco Vitale

Progetto Grafico:
Marco Pennisi & C. - Milano

Registrazione Tribunale di Milano:
n. 13 del 12/01/1985
ISSN 0035-6816

Direzione e redazione:
via C. Pisacane 1 - 20016 Pero (MI),
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3885

Il Sole 24 ORE SpA
Tutti i diritti sono riservati.
Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotocopione e la registrazione. Manoscritti e fotografie, su qualsiasi supporto veicolati, anche se non pubblicati, non si restituiscono. L'editore e gli autori non potranno in nessun caso essere ritenuti responsabili, a qualsiasi titolo, nei confronti di qualsiasi terzo, per danni diretti o indiretti causati da/connesi alle informazioni contenute nella Guida e/o all'eventuale utilizzo delle stesse per qualsiasi finalità.

Stampatore:
Artigrafiche Boccia S.p.A.
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

Distribuzione edicole:
Distribuzione Italia
m-dis Distribuzione Media S.p.A.
via Cazzaniga, 1 - 20132 Milano
Tel.: 02.2582.1 Fax 02.2582.5203

Abbonamenti:
Abbonamento Italia 11 numeri: euro 54,00 (sconto 28% sul prezzo di copertina)
Per sottoscrivere l'abbonamento: inoltrare la richiesta via fax al N. (prefisso 02 o 06) 3022.5406, oppure per posta a Il Sole 24 ORE S.p.A. - Servizio Abbonamenti - via Tiburtina Valeria km.68,700, 67061 Carsoli (AQ), indicando: nome/cognome/azienda/via/numero civico/CAP/località/telefono e fax. Non inviare denaro. I nuovi abbonati riceveranno un apposito bollettino postale già intestato per eseguire il pagamento.
Per rinnovare l'abbonamento: inviare via fax al numero 06 3022.5406 una fotocopia della ricevuta di pagamento sul c.c.p. n. 31481203. È possibile inoltre rinnovare automaticamente pagando con carta di credito sul sito www.ilssole24ore.com, utilizzando la url http://utilities.ilssole24ore.com/abb/quot_index.jsp.
Arretrati: € 8,40 comprensive di spese di spedizione. Per le richieste di arretrati e numeri singoli inviare anticipatamente l'importo seguendo le stesse modalità del rinnovo abbonamenti.

Servizio arretrati per i non abbonati:
Per recuperare numeri arretrati è sufficiente rivolgersi direttamente al proprio edicolante di fiducia. Il costo di una copia arretrata è di € 6,90.

Servizio clienti Periodici:
Via Tiburtina Valeria km. 68,700, 67061 Carsoli (AQ)
Tel. (prefisso 02 o 06) 3022.5680, Fax (prefisso 02 o 06) 3022.5400
servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com

Concessionaria esclusiva di pubblicità:
Il Sole 24 ORE S.p.A. System
Direzione e amministrazione Via Monte Rosa 91 - 20149 Milano
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3214
e-mail: segreteria@ilsole24ore.com

Chiuso in redazione 29 gennaio 2016
Il prossimo numero sarà in edicola a partire dal 9 marzo 2016



RIFLESSIONI LIBERALI. Alberto Felice De Toni, rettore dell'Università di Udine

Come gestire la complessità

Le capacità organizzative che servono alle aziende per navigare in mercati complessi sono interconnessione, ridondanza, condivisione, riconfigurazione. Asset invisibili che fanno la differenza in termini di vantaggio competitivo

di **Giovanna Guercilena**

Anche a volerlo, sottrarsi alla complessità non si può, richiederebbe un'operazione inattuabile: estraniarsi dal nostro tempo e dal nostro mondo. Quello della complessità e di come porsi nei suoi confronti non è un tema per soli filosofi o per soli fisici, lo sa bene chi lavora in azienda e deve misurarsi con scenari sempre mutevoli in cui ogni piccolo elemento s'inserisce in un insieme di relazioni e interazioni che non ammettono pause né distrazioni, perché il tempo di reazione è una delle principali variabili critiche di successo. La dimensione in cui la complessità più si manifesta in tutta la sua ricchezza interconnessa è forse il cambiamento, a cominciare dagli approcci adottati, che non possono più ridursi a modelli prefissati. Le regole non servono per imbrigliare, semmai per lasciare aperta la strada all'improvvisazione, perché quando si crea un'opportunità ci dev'essere un'intelligenza, magari diffusa, pronta a catturarla. Della complessità e dell'incessante ricerca di un equilibrio fra ordine e disordine parliamo con **Alberto Felice De Toni**, rettore dell'Università di Udine, ingegnere chimico di formazione e poi esperto di management e di gestione aziendale, grande studioso dei sistemi complessi che, insieme a Giovanni De Zan, ha scritto *Il Dilemma della Complessità*, edito da Marsilio.

La figura del manager deve davvero reinventarsi?

Manager e imprenditori devono fare i conti con il tema della complessità crescente, di fronte alla quale i vecchi schemi non sono all'altezza. Mercati, prodotti, processi, tecnologie evolvono tutti a grande velocità e non c'è niente di fisso, il che mette in discussione anche la validità delle previsioni. Il peccato originale sta nell'idea che i problemi del management si possano risolvere per via scientifica secondo l'approccio di Frederick Taylor, tutto basato sul nesso di causa ed effetto. Ormai, dobbiamo invece prendere atto che il mondo non è determinabile e arrenderci all'evidenza che, per quanto ne-

cessarie, le risposte strutturali non sono sufficienti. Il mondo in cui ci muoviamo non è ordinato e, come ci ha spiegato il logico Kurt Gödel, un sottosistema non può mai pensare di governare il sistema stesso. Siamo sempre, organizzazioni aziendali comprese in un equilibrio dinamico e instabile tra ordine e disordine, sempre sull'orlo del caos. La risposta viene solo dall'intelligenza creativa degli individui e, dopo l'indigestione di modelli oggettivi, i manager devono recuperare capacità personali e relazioni interpersonali

Riusciamo a definire la complessità?

Innanzitutto occorre evitare di fare



Alberto Felice De Toni



Le quattro macro capability organizzative

- Interconnessione** La connessione fra i singoli consente di anticipare le tendenze e di dare risposte veloci. Vale anche nel senso di evitare i sistemi verticistici e anzi di connettere il centro con la periferia, anche perché quando la complessità aumenta, la risposta viene da quest'ultima, non dal centro
- Condivisione** Basare un'organizzazione non sulle procedure ma sui valori e sugli scopi consente di condividere una visione, di consentire alle parti di muoversi armoniosamente e rapidamente verso gli obiettivi comuni
- Ridondanza** Alle organizzazioni serve un surplus di funzionalità, conoscenze, informazioni e relazioni. Se si vogliono ridurre le ridondanze fisiche, come gli spazi materiali e le scorte e le ore di manodopera, tutte cose che ovviamente costano, occorre aumentare le ridondanze intangibili sui fronti cognitivo, informativo, funzionale, relazionale. Significa che le persone devono acquisire e mantenere informazioni, creare e mantenere relazioni, sviluppare conoscenze e saper svolgere funzioni in quantità e qualità superiori a quelle strettamente necessarie. La ridondanza intangibile è fonte di qualità, non di spreco, e garantisce la sostenibilità di lungo periodo. S'inserisce qui il tema dell'apprendimento, dell'education, che consente il crearsi di ridondanze intangibili
- Riconfigurazione** È legata ai rapporti con l'esterno e al bisogno di velocità con cui le organizzazioni devono saper rispondere alla dinamicità dei mercati, cogliendo anche i segnali deboli, per battere i concorrenti e arrivare prima degli altri. Serve capacità di riconfigurarsi, imparare a organizzare il proprio insieme di capability per riconfigurarle alla bisogna, in co-evoluzione con l'ambiente

confusione tra complesso e complicato. Un sistema, o un problema, è complesso quando presenta delle proprietà che non appartengono e non sono riconducibili alle singole parti. Per questo motivo non è possibile cercare di risolvere un problema complesso adottando un approccio analitico e cartesiano, scomponendolo e poi ricomponendolo, metodo che invece funziona benissimo per le situazioni complicate. Un sistema complesso va, invece, gestito con un approccio appunto sistemico, intervenendo sulle parti e sulle loro relazioni non lineari, perché se ci si limita a scomporlo si perdono le proprietà emergenti. Le scienze della complessità nascono con la rivoluzione culturale antiriduzionista degli anni Settanta, a partire dal famoso Mani-

festò "More is different" del fisico americano Philip Anderson, poi prese il via l'esperienza del Santa Fé Institute in Messico, fondato nel 1984, e a cavallo fra i secoli XX e XXI si trovano i primi libri che trattano l'argomento con un'ottica più aziendale. Applicare al management le scienze della complessità porta ad allontanarsi dal modello manageriale classico.

Al tema lei si dedica da molti anni. In quest'ultimo lavoro, *Il Dilemma della Complessità*, va oltre il ragionare sui principi e arriva a proporre una metrica. Cosa vuole misurare?

Proviamo a offrire una metodologia per misurare il grado di complessità interna – di prodotto, di processo ecc. – che un'organizzazione si è data per rispondere alla

complessità esterna (dei mercati, dei competitor) e il grado di coerenza delle *capability* possedute. Non è stato facile individuare le *capability*, anche perché in letteratura non c'è convergenza al riguardo. Alla fine, abbiamo individuato quattro classi di macro capacità organizzative che giudichiamo fondamentali per navigare nella complessità: interconnessione, ridondanza, condivisione, riconfigurazione. Sono capacità che non si configurano come individuali e che riguardano invece l'organizzazione nel suo insieme, sono asset intangibili, capacità invisibili che fanno la differenza sul mercato in termini di vantaggio competitivo.

Perché pone la complessità in termini di dilemma?

Di fronte a un problema complesso possiamo scegliere se ridurre la complessità esterna o aumentare quella interna. Se abbiamo a che fare con due mercati troppo diversi fra di loro, poniamo quello americano e quello cinese, possiamo decidere di rinunciare a uno di essi per concentrarci sull'altro o, invece, di aumentare la varietà e dunque la complessità interna, ad esempio, con nuovi prodotti. Ci sono sempre due grandi strade possibili. Ma nessuna di queste strade è davvero risolutiva, perché alla fine rimane sempre un gap, un che di insoddisfacente. Se scegliamo di ridurre la complessità esterna rischiamo magari di perdere fatturato, se invece optiamo per aumentare la complessità interna il rischio è di caricarci di costi aggiuntivi. Ci sono varie risposte intelligenti che le aziende possono mettere in campo, di tipo strategico come la modularità dei processi o di tipo organizzativo intervenendo sulle *capability* o, ancora, di tipo gestionale agendo sulle regole, ma per quanti sforzi si facciano per introdurre sistemi selezionati il risultato sarà sempre incompleto.



E poi bisogna fare i conti con la curva della complessità. In cosa consiste?

Quando la complessità interna, che ci si dà per affrontare quella esterna, sale troppo e dunque è necessario governare più processi e assumere più persone, ci si accorge di un apparente paradosso, che cioè a un certo punto le prestazioni anziché aumentare, diminuiscono. Arriva un momento in cui i costi marginali sono maggiori dei ricavi marginali e allora conviene semplificare, magari dando vita a più unità produttive per prodotti diversi o tecnologie diverse. Si tratta di spaccettare il sistema in vari sottosistemi più focalizzati che saranno in grado di gestire livelli minori di complessità esterna e interna. Fra prestazioni e complessità c'è comunque una relazione a forma di U rovesciata e quando un'organizzazione lascia che la propria complessità interna superi il livello di guardia può poi non riuscire più ad arrestare la discesa sulla curva, trovandosi incastrata in quella che si può chiamare la spirale della complessità.

Vuol dire che alla fine la semplicità è sempre la soluzione migliore?

Non direi. È vero che siamo abituati a pensare alla semplicità come a un valore in sé, ma spesso si considerano sinonimi cose diverse fra di loro, come semplicità e banalità. Sulla scala orizzontale che da confuso passa per semplice e poi sfocia in banale, s'intende semplice una situazione in cui cogliamo l'essenziale del problema, togliamo il superfluo e quindi troviamo la soluzione, mentre se si elimina troppo si scade nel banale, dove viene sacrificato anche l'essenziale. C'è anche un'altra scala, questa volta verticale, quella che parte con semplice, sale a complicato e giunge poi a complesso, la situazione di cui stiamo par-

lando, quella in cui aumentano le variabili e le loro relazioni. Bene, la complessità non la si può né negare né ridurre, possiamo solo deseleggerla, suddividerla. In altre parole, non sempre e non tutta la complessità è da abbattere, solo quella non necessaria. Per citare Eric Bonabeau, la semplicità non è così semplice. Nel libro ricordiamo l'esempio della Ericsson, che pagò a caro prezzo, uscendo dal mercato dei cellulari, l'errore di aver semplificato in misura eccessiva la propria supply chain, che essendo troppo semplice e, dunque, troppo fragile venne messa in ginocchio da un banale incendio. Quello fra semplicità e complessità è un continuo trade-off.

Anche tra efficienza e flessibilità?

Quando in un'organizzazione le regole crescono, si verifica dapprima che le performance aumentano, ma poi calano. Dunque sì, anche tra efficienza e flessibilità c'è un trade-off, che potremmo chiamare scelta dilemmatica, il che ci riporta dritti al tema della complessità. Ogni azienda ha un proprio numero giusto di regole, che non devono essere troppe e nemmeno troppo poche, perché l'azione ne viene paralizzata o vanificata. Comunque, devono essere semplici, cioè chiare senza concessioni né all'ovvio né all'inutile, e condivise. Le sei semplici regole che Morieux e Tollmann, entrambi del Boston Consulting Group, indicano come la chiave per gestire l'incremento della complessità dei mercati senza che l'organizzazione divenga eccessivamente complicata riportano tutte al concetto di cooperazione volontaria, perché le regole non obbligano a comportamenti specifici, ma si limitano a creare il contesto adatto affinché i comportamenti ottimali avvengano spontaneamente. La regola numero tre suggerisce di aumentare la quantità totale di potere.

Ma la tendenza non era alla responsabilità diffusa?

Col potere funziona come con la conoscenza o, anche, con l'amore. Il potere si auto genera, può essere moltiplicato, non è a somma zero, non è una costante. Dunque, è possibile aumentare il potere in periferia senza diminuire per ciò stesso il potere centrale. Un manager può riconoscere potere decisionale a un collaboratore, senza perdere il proprio. Anzi, succede che se si allarga la platea di chi fa assunzione di responsabilità, il potere del centro ne esce rafforzato. È il tema dell'empowerment e appunto dell'intra-imprenditorialità diffusa.

Come si applica tutto questo ragionamento sulla gestione della complessità alle piccole e medie imprese, che spesso non sono tanto strutturate?

Proprio perché non hanno sistemi strutturati, le piccole e medie imprese lavorano sull'informale, che a sua volta prepara il formale, e la loro capacità di ripensare i modelli di business è stupefacente. I successi strepitosi degli ultimi anni, da Amazon a BlaBlaCar a Airbnb, vengono da realtà che non hanno niente, ma servono tutti. Se c'è una cosa che i nostri tempi complessi ci consegnano è che la dimensione aiuta certamente sul piano degli investimenti, ma per quanto riguarda le giuste intuizioni, queste sono legate al talento, merce individuale. Non esiste la fortuna, esiste il talento che incontra l'occasione. ■



Il Dilemma della Complessità, Alberto Felice De Toni e Giovanni De Zan, Marsilio Editore, 2015