

# L'IMPRESA IN **OTTICA GENERATIVA**: LE STARTUP INNOVATIVE E LE IMPRESE SOCIALI

ROSARIO FARACI, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA



15-30-  
17.30

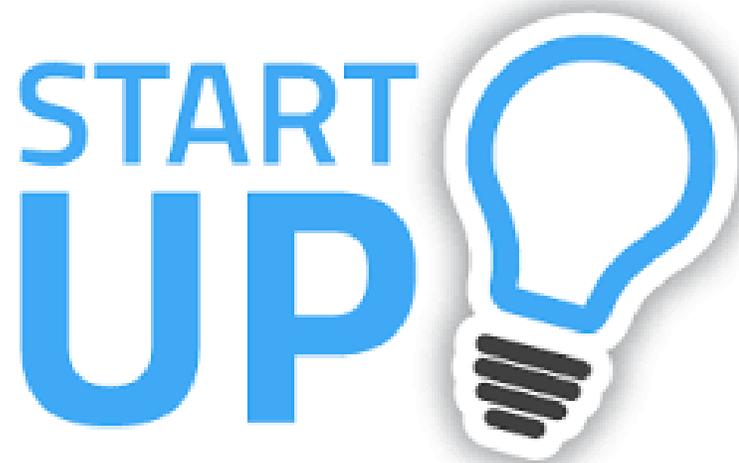
# ESPERIENZE DI **IMPRENDITORIALITÀ** **GENERATIVA** NEL MONDO DELLE STARTUP E DELLE PMI INNOVATIVE

DANIELE LOMBARDO E ANTONIO LEONARDI



**GenerAzioni**  
PERCORSI E CONNESSIONI  
PER IL CAMBIAMENTO SOSTENIBILE





**STARTUP INNOVATIVE E IMPRESE SOCIALI SONO ALCUNE FORME ORGANIZZATIVE «NUOVE» DEL FARE IMPRESA IN ITALIA**



**Doing  
Business  
2020**

**COSA SI INTENDE PER  
«FARE IMPRESA»  
( *DOING BUSINESS* ) IN  
ITALIA ?**



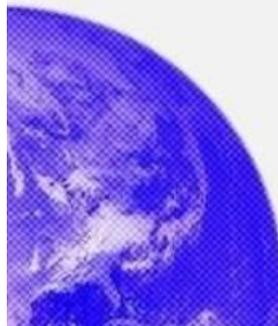
# ART.41 DELLA COSTITUZIONE ITALIANA



## ARTICOLO 41

«L'iniziativa economica privata è libera.  
Non può svolgersi in contrasto con  
l'utilità sociale o in modo da recare  
danno alla sicurezza, alla libertà, alla  
dignità umana, **alla salute, all'ambiente.**

La legge determina i programmi  
e i controlli opportuni perché l'attività  
economica pubblica e privata possa  
essere indirizzata e coordinata a fini  
sociali **e ambientali**».





**QUANTO È FACILE «FARE IMPRESA» IN ITALIA RISPETTO AL RESTO DEL MONDO**

**EASE OF DOING BUSINESS** Fonti: World Bank, DoingBusiness.org



# EASE OF DOING BUSINESS - ITALY

ANNO	PUNTEGGIO	POSIZIONAMENTO	LEADERSHIP
2020	72,9	58° su 190	NUOVA ZELANDA (86,8)
2019	73,0	51° su 190	NUOVA ZELANDA (87,0)
2018	73,2	46° su 190	NUOVA ZELANDA (87,0)
2017	71,8	50° su 190	NUOVA ZELANDA (87,2)
2016	71,7	45° su 189	SINGAPORE (84,9)
2015	68,7	56° su 189	SINGAPORE (86,7)
2014	68,4	65° su 189	SINGAPORE (86,9)
2013	66,6	73° su 185	SINGAPORE (88,7)
2012	66,2	87° su 113	SINGAPORE (88,7)
2011	66,0	80° su 183	SINGAPORE (88,7)
2010	65,8	78° su 183	SINGAPORE (88,1)

Fonti: World Bank, DoingBusiness.org

# I PARAMETRI PRESI IN CONSIDERAZIONE



**QUANTO  
RISPETTO GODE IL  
«FARE IMPRESA»  
IN ITALIA  
ASPETTI CULTURALI**



# QUANTO **RISPETTO** GODE IL «FARE IMPRESA» IN ITALIA

**Imprese  
(strumenti)  
Imprenditori e  
Manager  
(soggetti)**

**di un'avidità  
individuale che  
non conosce limiti**

**Luoghi e modi per**

- **perpetrare illegalità  
e corruzione,  
facilitare evasione  
fiscale,**
- **sfruttare il lavoro e  
calpestarne i diritti**

**Strumenti ricercati**

**per creare ricchezze  
personali anche  
attraverso il ricorso  
ad un eccessivo  
indebitamento  
bancario**

**La funzione  
dell'impresa come  
«ascensore  
sociale» si è  
fortemente  
ridimensionata**

**BENE-DETTA**  
**IMPRESA**  
**ALLORA?**

Luigino Bruni  
Alessandra Smerilli

**Benedetta**  
**economia**

Benedetto di Norcia  
e Francesco d'Assisi  
nella storia economica europea

prefazione di Stefano Zamagni

ideEconomia **Città Nuova**



# CHI «FA IMPRESA» IN ITALIA

SOGGETTI COINVOLTI, FORME ORGANIZZATIVE E COMPETENZE



secondo il Paradigma Pedagogico Ignaziano (PPI)



# CHI FA IMPRESA IN ITALIA: I SOGGETTI

**Imprenditori**

**3.627.000 persone**

(su un totale di **4.976.000** lavoratori indipendenti)

**Imprenditori, lavoratori in proprio, senza  
e con dipendenti, coadiuvanti familiari  
e collaboratori**

**Manager**

**115.000 dirigenti  
462.996 quadri**

**Persone coinvolte  
nelle startup  
innovative**

**24.732 persone**

**Fonti: Manageritalia, Startup Registro Imprese, Istat**

# LE FORME ORGANIZZATIVE DEL «FARE IMPRESA»: UN MONDO IN CONTINUA EVOLUZIONE



Fonti: Infocamere Movimprese, Startup Registro Imprese, Contratti di Rete Registro Imprese, Società Benefit, Albo delle Cooperative

# QUALI **COMPETENZE** SONO RICHIESTE PER «FARE IMPRESA»



**Competenze imprenditoriali**



**Competenze manageriali**



**Competenze life, green & digital**



**Fonti: Unione Europea, H.Mintzberg (2013), Il lavoro manageriale**



**COME «NAVIGARE» UN MONDO DEL «**FARE IMPRESA**» IN  
CONTINUA EVOLUZIONE  
PARADIGMI E STRUMENTI INTERPRETATIVI DELLA COMPETITIVITÀ**





# PARADIGMA TRADIZIONALE

**FUNZIONI ISTITUZIONALI E FINALITÀ DELLE  
IMPRESE**

**L'UNICA METRICA DI MISURAZIONE DELLA  
COMPETITIVITÀ AZIENDALE E' IL PROFITTO**

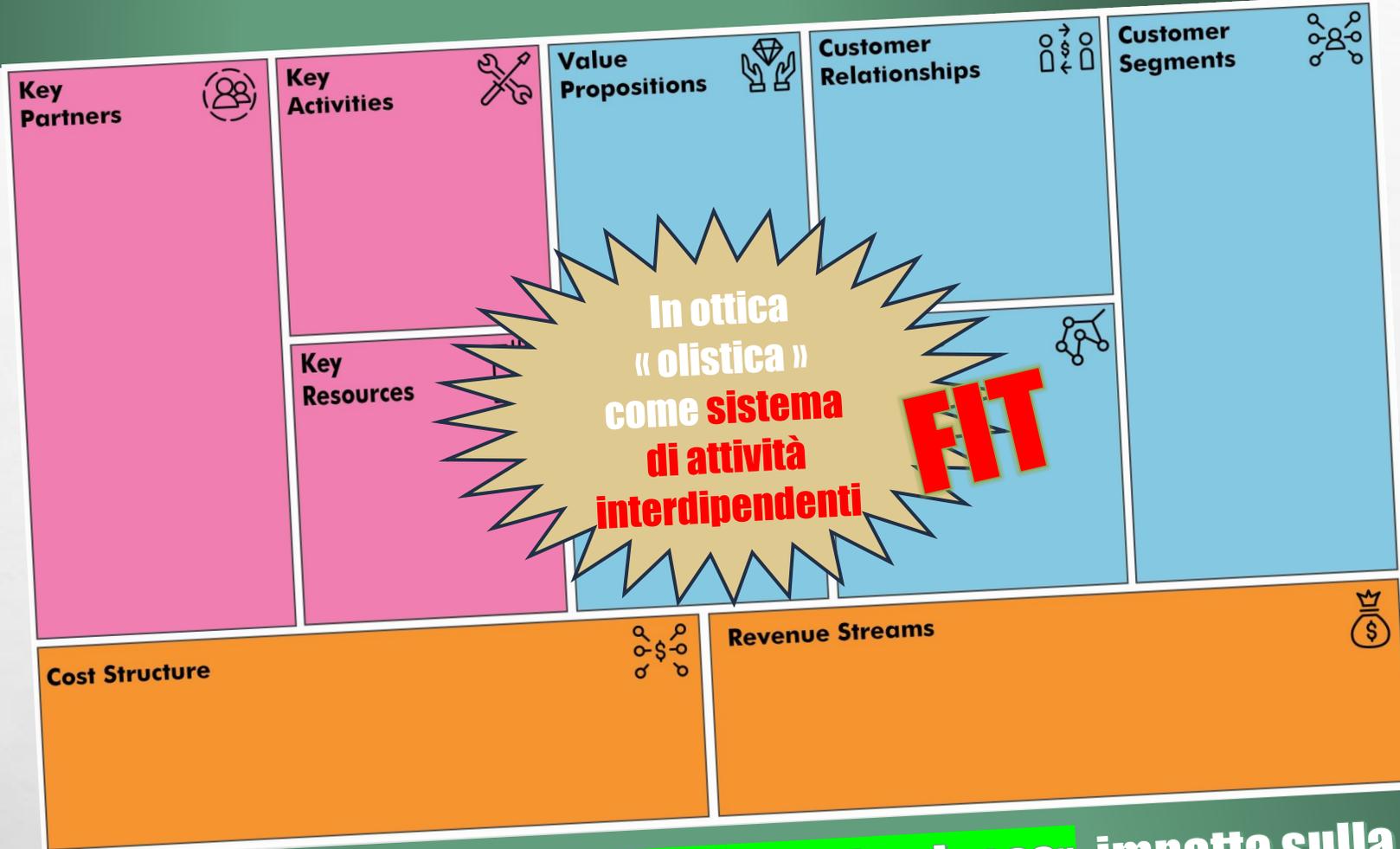
# IN QUEST'OTTICA UN UTILE STRUMENTO INTERPRETATIVO È IL **MODELLO DI BUSINESS**

Strumento  
interpretativo  
del «fare  
impresa»

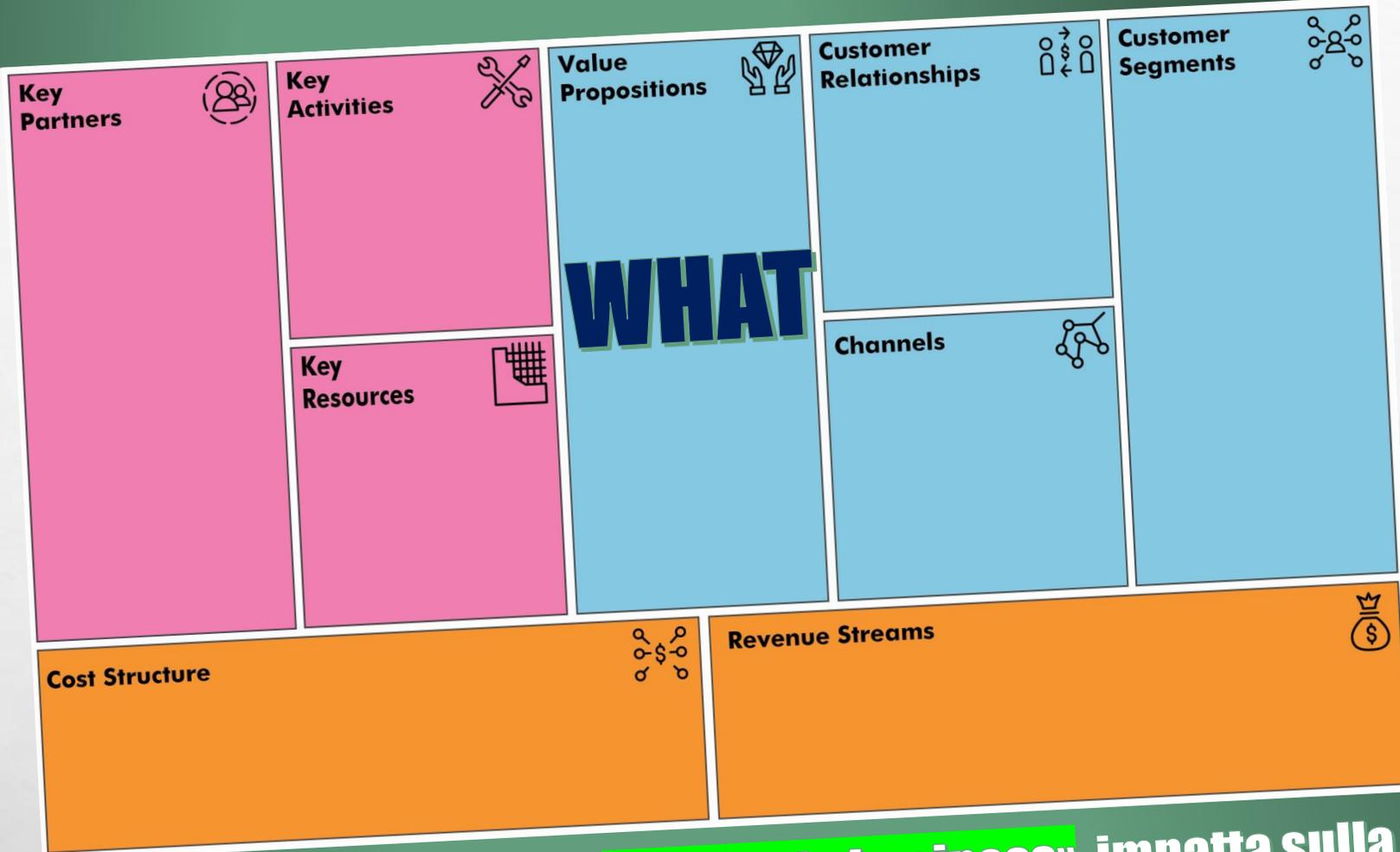


In ottica  
« olistica »  
come sistema  
di attività  
interdipendenti

Fonte: A.Osterwalder, Y.Pigneur (2010), *Creare modelli di business* (edizione italiana), Wiley.



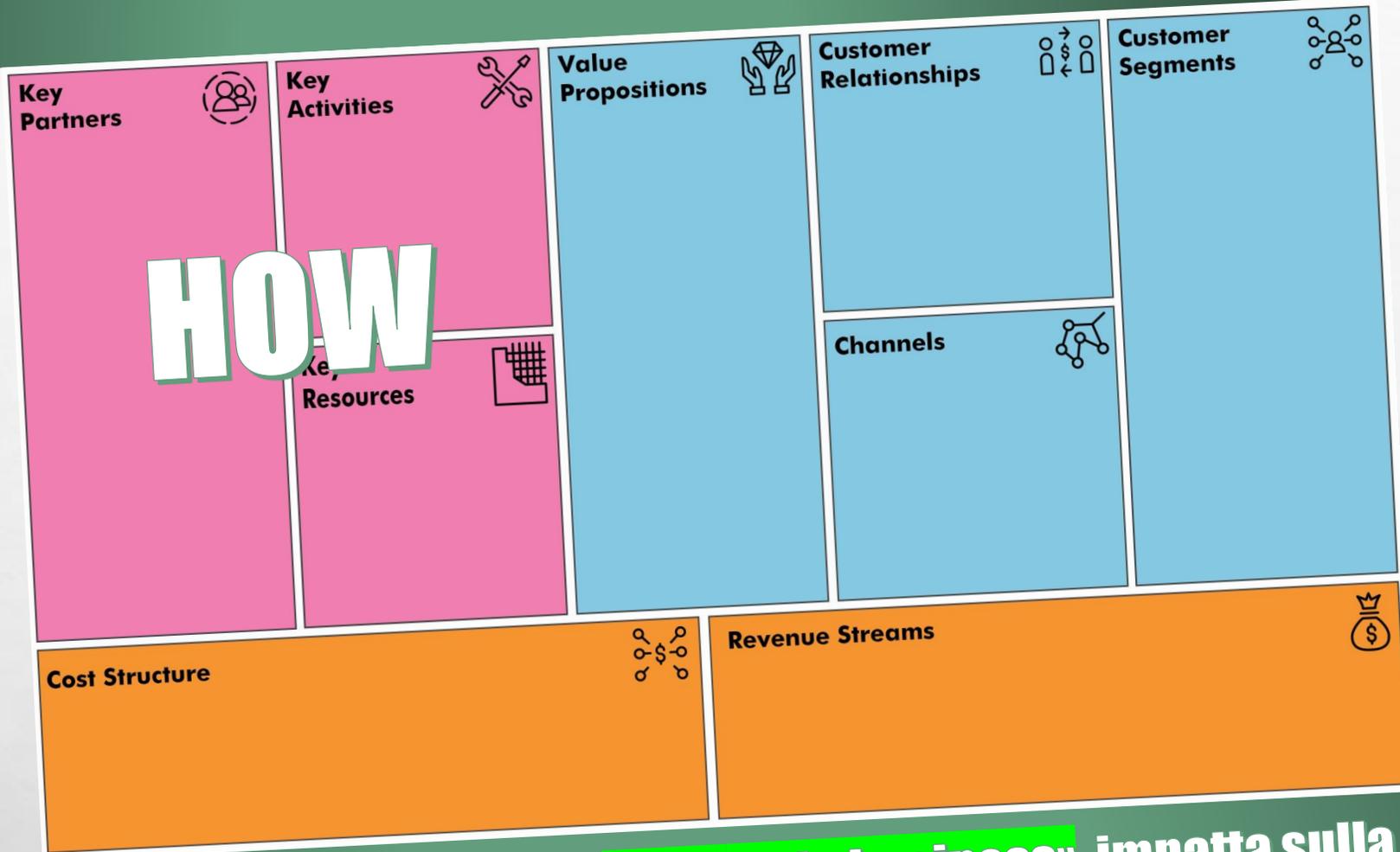
**Il modello di business** spiega come **«how to do business»** impatta sulla relazione fra variabili esplicative (strategia, organizzazione, innovazione, modello di management) e la variabile esplicata (performance economico-finanziarie) delle **imprese**



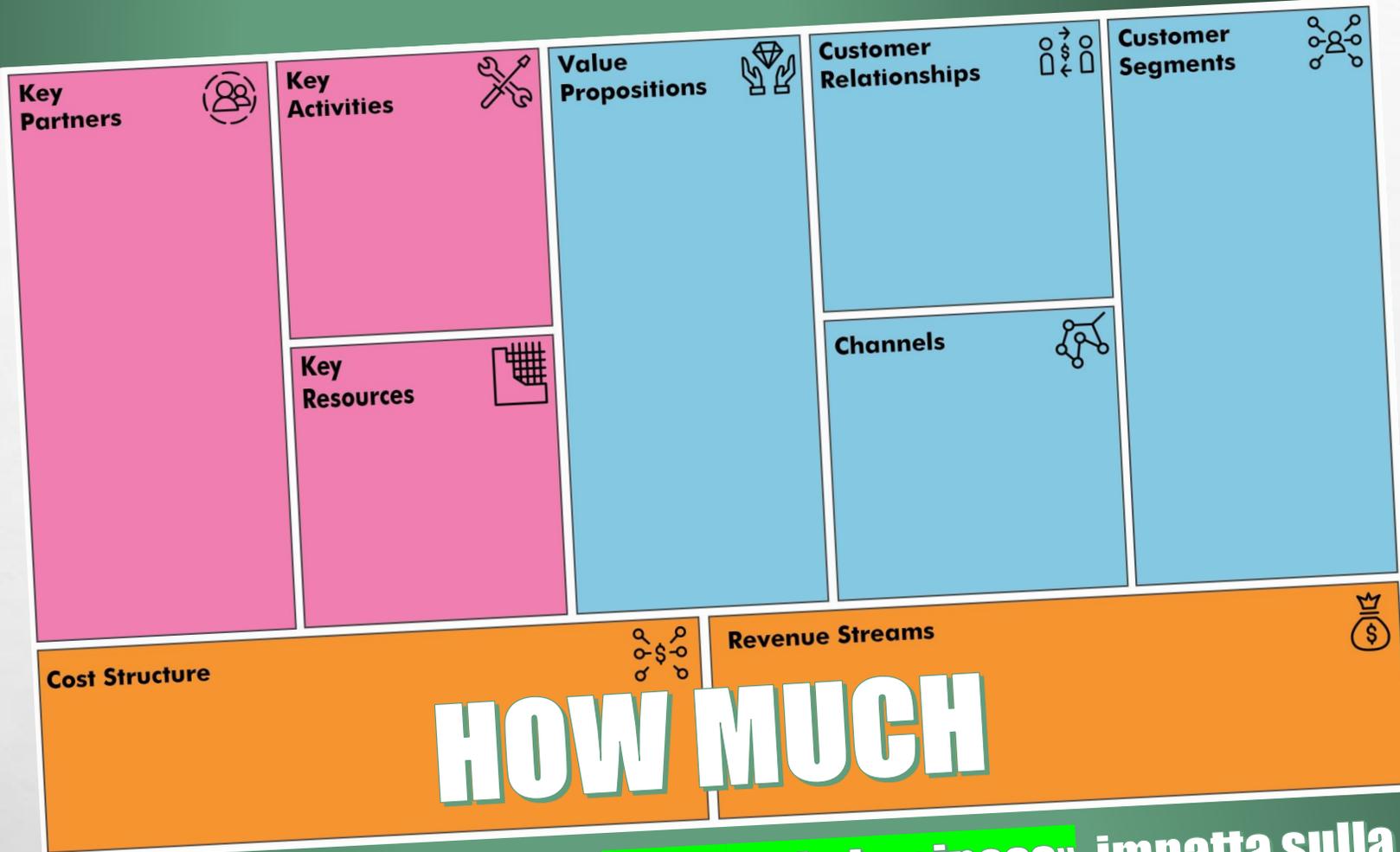
Il **modello di business** spiega come **«how to do business»** impatta sulla relazione fra variabili esplicative (strategia, organizzazione, innovazione, modello di management) e la variabile esplicata (performance economico-finanziarie) delle **imprese**



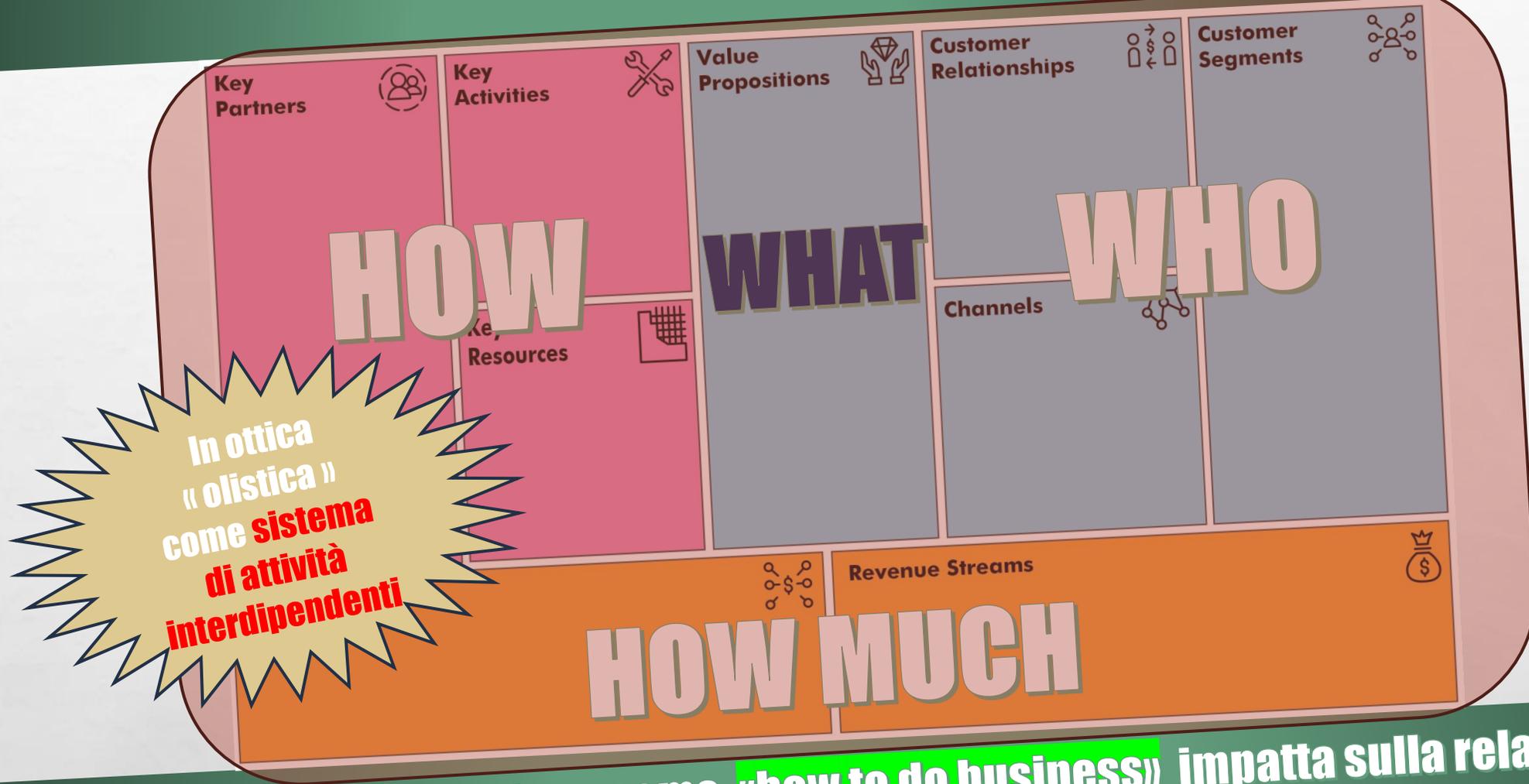
**Il modello di business** spiega come «**how to do business**» impatta sulla relazione fra variabili esplicative (strategia, organizzazione, innovazione, modello di management) e la variabile esplicata (performance economico-finanziarie) delle **imprese**



Il **modello di business** spiega come **«how to do business»** impatta sulla relazione fra variabili esplicative (strategia, organizzazione, innovazione, modello di management) e la variabile esplicata (performance economico-finanziarie) delle **imprese**



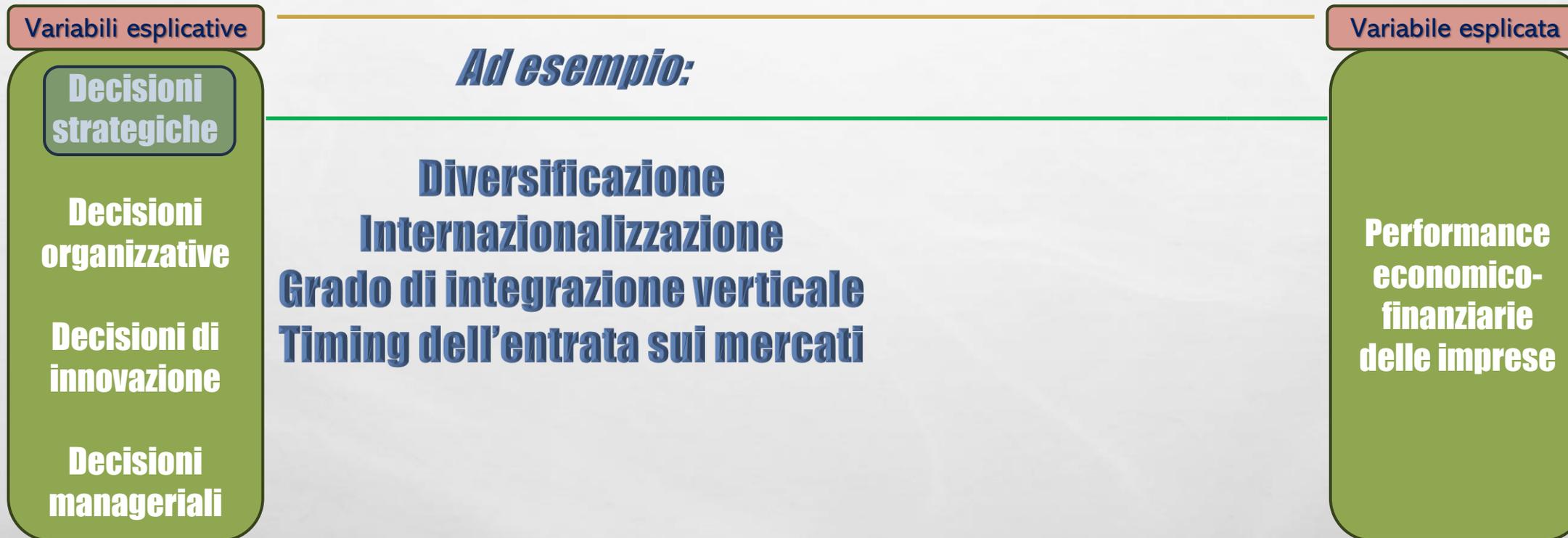
Il **modello di business** spiega come «**how to do business**» impatta sulla relazione fra variabili esplicative (strategia, organizzazione, innovazione, modello di management) e la variabile esplicata (performance economico-finanziarie) delle **imprese**



In ottica «olistica»  
come **sistema**  
di attività  
interdipendenti

Il **modello di business** spiega come «**how to do business**» impatta sulla relazione fra variabili esplicative (strategia, organizzazione, innovazione, modello di management) e la variabile esplicata (performance economico-finanziarie) delle **imprese**

# IN ALTRI TERMINI, SE PRIMA



# COL BUSINESS MODEL SI INSERISCE UN «MODERATOR»



**PER QUANTO  
ESPPLICATIVO, IL  
MODELLO PERÒ  
PRESENTA DUE  
PROBLEMI**



# PROBLEMA 1: MA LE METRICHE DEL «**FARE IMPRESA**» SI LIMITANO SOLO ALLE PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE (PROFITTO)?



# PROBLEMA 1: MA LE METRICHE DEL «**FARE IMPRESA**» SI LIMITANO SOLO ALLE PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE?



# Temi ESG essenziali per il settore tecnologico



Fonte: Nasscom | Design infografica di Antonio Grasso

Datalogix

datalogix.blog

# PROBLEMA 2: MA LE DECISIONI AZIENDALI SI ESAURISCONO SOLO IN QUELLE TRADIZIONAMENTE STUDIATE ?



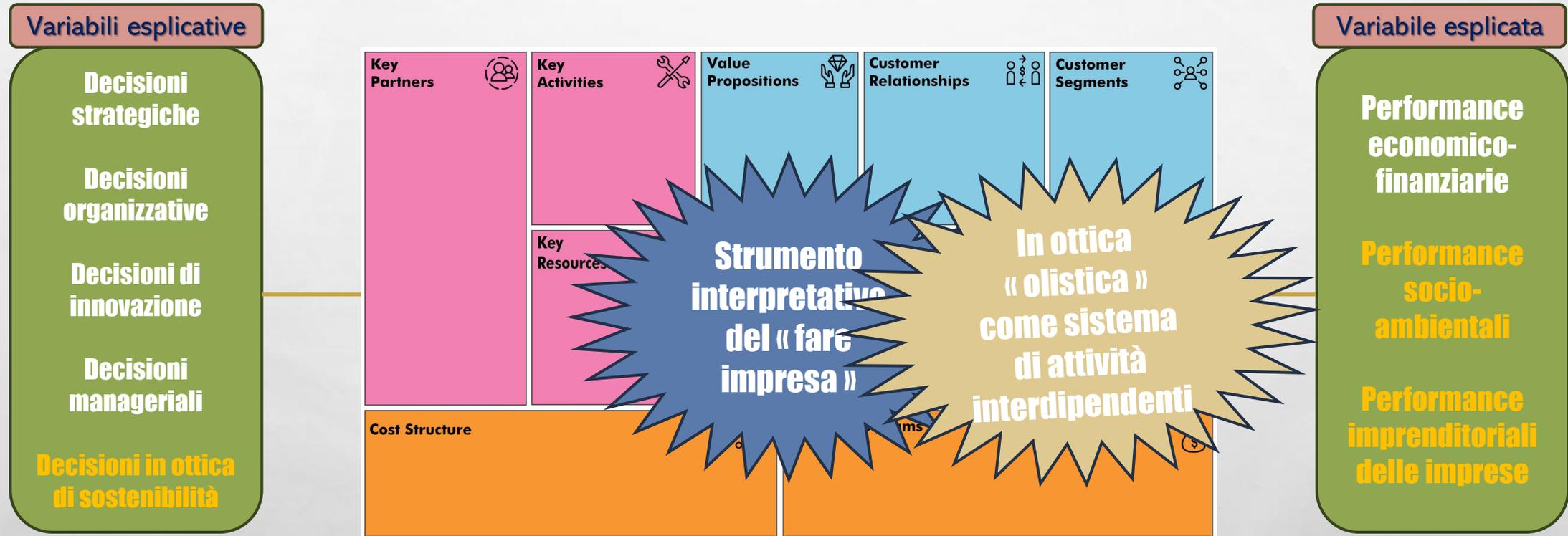
# PROBLEMA 2: MA LE DECISIONI AZIENDALI SI ESAURISCONO SOLO IN QUELLE TRADIZIONAMENTE STUDIATE ?



# OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



# A QUESTO PUNTO IL MODELLO DI BUSINESS, PER QUANTO UTILE STRUMENTO INTERPRETATIVO, **POTREBBE NON BASTARE PIÙ**



Marco Asselle – Andrea Piccaluga

## SORELLA ECONOMIA

Da Francesco di Assisi a papa Francesco:  
un'altra economia è possibile?



PORZIUNCOLA

**Due libri  
illuminanti**

Valentina Cucino, Alberto Di Minin,  
Luca Ferrucci, Andrea Piccaluga

# LA BUONA IMPRESA

Storie di startup  
per un mondo migliore

Il Sole  
**24 ORE**

A QUESTO PUNTO È  
NECESSARIO  
**CAMBIARE**  
**PARADIGMA** SULLA  
COMPETITIVITÀ



# GENERATIVITÀ VS PRODUTTIVITÀ

**Prodromi**

**ADRIANO OLIVETTI (1960)**

**CLUB DI ROMA (1972)**

**RAPPORTO BRUNDLANDT (1987)**

**PORTER & KRAMER (2010)**

**AGENDA 2030 (2015)**

**LAUDATO SI' (2015)**

**Fonti: R.Faraci (2022), Nient'altro che il futuro**

PENSIERO SINDACALE

Rosario Faraci



**NIENT'ALTRO  
CHE IL FUTURO**

LA PROSPETTIVA GENERATIVA  
DEL FARE IMPRESA

ES Edizioni Sindacali

Logica organizzativa

Sfera sociale  
Sfera individuale



**GENERATIVITA'  
COME  
PARADIGMA**

Nient'altro che  
il futuro

Deside  
rare

Creare

Prendersi  
cura

Lasciare  
andare

Fonti: M.Magatti, C.Giaccardi (2014), Generativi di tutto il mondo, unitevi!

# **GENERATIVITÀ** **COME NUOVO IMMAGINARIO** **DELLA LIBERTÀ**

- 1. Generatività come alternativa al consumo**
- 2. Generativo è chi decide di «mettere al mondo» un valore, introducendo nel mondo una differenza**
- 3. La generatività è «libertà liberante» non libertà liberista**
- 4. La generatività si concretizza nelle diverse fasi della vita attraverso un decentramento da sé e la disponibilità ad aprirsi all'altro (dimensione intersoggettiva), agli altri (nella dimensione sociale) e al tempo (nella dimensione intergenerazionale)**

# DECLINAZIONI DELLA **GENERATIVITÀ**

eccedenza

intraprendenza

valorizzazione

personalizzazione

alleanza

resilienza

sostenibilità sociale e  
ambientale

libertà da se stessi

*È il paradigma  
giusto per  
spiegare la  
«nuova  
impresa»*

Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



# Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa

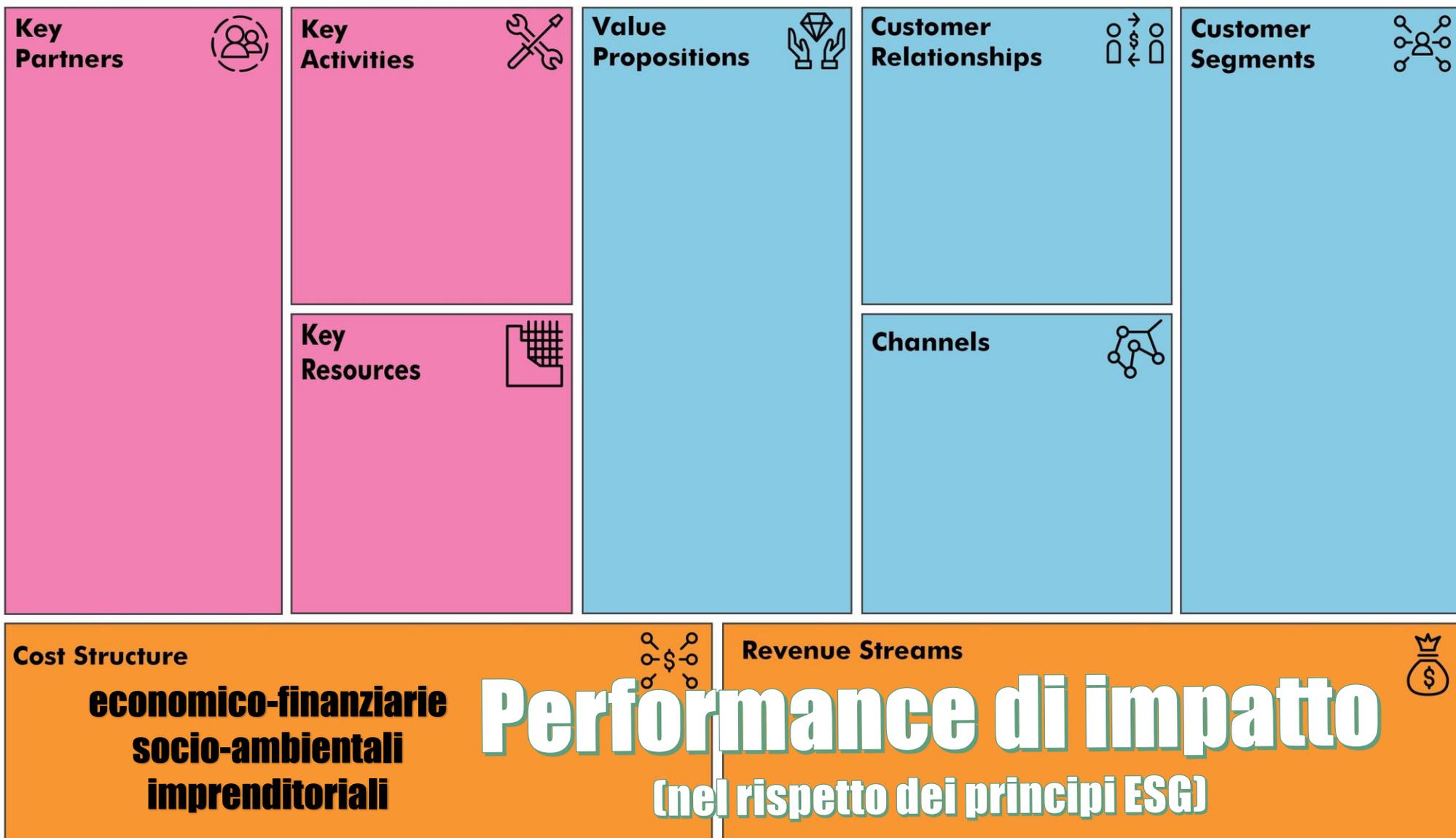
Come  
adattarlo?

Cost Structure



Revenue Streams





**Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa**

Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



**Proposta generativa di valore**

in ottica «condivisa» di diversity, inclusion, ethics, responsibility & open innovation

Channels



Cost Structure

**economico-finanziarie  
socio-ambientali  
imprenditoriali**

Revenue Streams



**Performance di impatto**

(nel rispetto dei principi ESG)

**Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa**

Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



**Proposta generativa di valore**

in ottica «condivisa» di diversity, inclusion, ethics, responsibility & open innovation

**B2C**

Consumatori etici, responsabili e «prosumer» (Gen Z)

**B2B**

Aziende orientate a sostenibilità e richiedenti «certificazioni»

Key Resources



Channels



Cost Structure

**economico-finanziarie  
socio-ambientali  
imprenditoriali**

Revenue Streams



**Performance di impatto**

(nel rispetto dei principi ESG)

**Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa**

**Key Partners** 

**Key Activities** 

**Key Resources** 

**Value Propositions** 

**Proposta generativa di valore**

in ottica «condivisa» di diversity, inclusion, ethics, responsibility & open innovation

**Customer Relationships** 

**Channels** 

**Metaverso**  
**Phygital**  
**Piattaforme**

**Storytelling & Storymaking**

**Customer Segments** 

**B2C**  
Consumatori etici, responsabili e «prosumer» (Gen Z)

**B2B**  
Aziende orientate a sostenibilità e richiedenti «certificazioni»

**Cost Structure** 

**economico-finanziarie**  
**socio-ambientali**  
**imprenditoriali**

**Revenue Streams** 

**Performance di impatto**  
(nel rispetto dei principi ESG)

**Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa**



**Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa**



**Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa**

**WORK-LIFE  
BALANCE**

**SMART &  
AGILE  
WORKING**

**LAVORO A  
PROGETTO**

**FORMAZIONE,  
INCENTIVI E  
IMPATTO**

OCCUPAZIONE E DEREGULATION



Rosario Faraci, giornalista pubblicista, insegna Principi di Management all'Università degli Studi di Catania

### Il lavoro che sta cambiando tra gig economy riforme della Pa e spinta della generazione Z

ROSARIO FARACI

Il lavoro che cambia torna ad essere uno dei temi più dibattuti nel panorama attuale. Cominciano a discuterne anche categorie professionali inizialmente meno propense a valutare alcuni incontrovertibili segnali di cambiamento nel mercato del lavoro, molti dei quali evidenziati da tempo nel report Future of Jobs del World Economic Forum.

Ad esempio, qualche settimana fa l'Ordine dei Giornalisti di Sicilia e quello dei dottori commercialisti di Catania hanno organizzato un seminario con UGL. Pro sulla Gig Economy, un modello economico basato sul lavoro a chiamata, flessionale e temporaneo. Con questa modalità di lavoro, le aziende assumono

possibile riforma del mercato del lavoro capace di assicurare flessibilità tanto in entrata quanto in uscita, alla applicabilità di nuove politiche per venire incontro ad esigenze lavorative emerse a seguito della pandemia; ad esempio, il lavoro agile e quello da remoto.

Setali cambiamenti si rendono auspicabili nel mondo delle imprese, anche per superare l'attuale problema del mismatch fra domanda e offerta di lavoro, non è escluso che possano interessare a breve anche il mondo della pubblica amministrazione, solitamente più lento ad adeguarsi ai cambiamenti. Ad esempio, con decreto del direttore generale dell'Agenzia per la coesione territoriale, è stato introdotto l'Organismo ritetico per l'innovazione (Opi), interno ai fini della pubblica amministrazione, esso si occupa di

**MISMATCH FRA  
OFFERTA E DOMANDA  
DI LAVORO**

**COMPETENZE**

**ORARIO DI  
LAVORO**

**RETRIBUZIONE  
& BENEFIT**

**PROSPETTIVE  
DI CARRIERA**

**Offerta di lavoro  
da parte dei giovani**

**Domanda di lavoro  
da parte delle imprese**

contenuti per tutelare i diritti

ma tutela i diritti

Anche il mondo dell'editoria si sta interrogando sulla applicabilità di tale modello ad un settore che, tra crisi della carta stampata e debolezza dell'intero comparto dell'informazione, ha conosciuto sulla pelle di giornalisti e tecnici licenziamenti, lavoro precario e sottopagato, cassa integrazione.

Il lavoro che cambia è stato anche al centro di un dibattito promosso la scorsa settimana a Roma da Oblos Consulting, un organismo professionale formato da avvocati e giuristi del lavoro. In questo contesto, sono stati affrontati argomenti legati al quadro normativo vigente, ad una

Se i Millennials continuano a preferire il lavoro stabile e il posto fisso, ma hanno fatto molta fatica a trovarlo, i nativi digitali venuti al mondo dopo il 1996 sono più propensi a mettersi in proprio, a lavorare autonomamente, ad avviare progetti imprenditoriali.

Non disdegnano il lavoro, ma a differenza delle generazioni precedenti non lo considerano una priorità nella propria vita. E soprattutto desiderano che sia lavoro appagante, utile alla società e di impatto per la salute del pianeta. Lo dimostrano tante ricerche. E da qui che aziende e professionisti dovrebbero ripartire per risultare più attrattivi verso il mondo giovanile.

**Key Partners**



**Key Activities**



**Gestione risorse umane**

Project Management  
Innovation Managem.  
Business Intelligence  
& Data Analysis  
(AI-enhanced)

**Key Resources**



**Risorse tecniche**  
(AI-driven)

**Risorse umane**  
**[LAVORO che cambia]**

**Value Propositions**



**Proposta generativa di valore**

in ottica  
«condivisa»  
di  
diversity,  
inclusion,  
ethics,  
responsibility &  
open innovation

**Customer Relationships**



Engagement  
Commitment  
Co-creation

**Channels**



**Metaverso**  
**Phygital**  
**Piattaforme**

**Storytelling & Storymaking**

**Customer Segments**



**B2C**

Consumatori  
etici, responsabili  
e «prosumer»  
(Gen Z)

**B2B**

Aziende  
orientate a  
sostenibilità  
e richiedenti  
«certificazioni»

**Cost Structure**

**economico-finanziarie**  
**socio-ambientali**  
**imprenditoriali**



**Revenue Streams**



**Performance di impatto**

(nel rispetto dei principi ESG)

**Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa**

**Key Partners** 

**Partners**

- che condividono la proposta di generatività
- in possesso di certificazioni
- che alimentano risorse «crowd»
- fornitori di soluzioni di «gig economy» [fractional]

**Key Activities** 

**Gestione risorse umane**

Project Management  
 Innovation Managem.  
 Business Intelligence & Data Analysis (AI-enhanced)

**Key Resources** 

**Risorse tecniche (AI-driven)**

**Risorse umane [LAVORO che cambia]**

**Value Propositions** 

**Proposta generativa di valore**

in ottica «condivisa» di diversity, inclusion, ethics, responsibility & open innovation

**Customer Relationships** 

Engagement  
 Commitment  
 Co-creation

**Channels** 

**Metaverso**  
**Phygital**  
**Piattaforme**

**Storytelling & Storymaking**

**Customer Segments** 

**B2C**

Consumatori etici, responsabili e «prosumer» (Gen Z)

**B2B**

Aziende orientate a sostenibilità e richiedenti «certificazioni»

**Cost Structure** 

**economico-finanziarie**  
**socio-ambientali**  
**imprenditoriali**

**Revenue Streams** 

**Performance di impatto**

(nel rispetto dei principi ESG)

**Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa**

# UNA RICOMPOSIZIONE UNITARIA DEL MODELLO DI BUSINESS IN OTTICA GENERATIVA



Evoluzione delle tecnologie

Evoluzione dei mercati internazionali

Cambiamenti della società e delle abitudini

Mutevolezza del contesto politico internazionale

# PER CONCLUDERE

## INNOVAZIONE DISRUPTIVE



## ADATTAMENTO DELL'ESISTENTE



## INNOVAZIONE SCALABILE



## AFFIANCAMENTO ALL'ESISTENTE



## TRASFORMAZIONE DELL'ESISTENTE



## INNOVAZIONE ACQUISITA



## NOVITA'



Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa

Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa

Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa

Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa

Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa

Il modello di business di imprese ed organizzazioni in ottica generativa

15-30-  
17.30

# ESPERIENZE DI **IMPRENDITORIALITÀ** **GENERATIVA** NEL MONDO DELLE STARTUP E DELLE PMI INNOVATIVE

DANIELE LOMBARDO E ANTONIO LEONARDI



**GenerAzioni**  
PERCORSI E CONNESSIONI  
PER IL CAMBIAMENTO SOSTENIBILE





**ESPERIENZE DI IMPRENDITORIALITÀ GENERATIVA NEL MONDO DELLE STARTUP E DELLE PMI INNOVATIVE**





**GRAZIE PER L'INVITO**

**ROSARIO FARACI**

