Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Sviluppo Economico e
dell'Impresa

Tesi di Laurea

# Le competenze trasversali per l'innovazione: analisi quantitativa nel settore calzaturiero

**Relatori**
prof. Claudio Pizzi
proff.sa Sara Bonesso

**Laureanda**
Sara Tintorri
Matricola 816540

**Anno Accademico**
2012-2013

# Indice

**Indice** i

**Elenco delle tabelle** iv

**Elenco delle figure** v

**Introduzione** 1

**1 Le competenze trasversali per innovare** 4
1.1 Innovazione: un excursus letterario . . . . . 4
1.2 I diversi tipi di innovazione . . . . . 6
1.2.1 Innovazione di prodotto . . . . . 7
1.2.1.1 Innovazione di design . . . . . 8
1.2.1.2 Il sistema *Stage-Gate* . . . . . 10
1.2.2 Innovazione di processo . . . . . 15
1.2.3 Innovazione di tipo organizzativo . . . . . 15
1.2.4 Innovazioni di marketing . . . . . 17
1.3 Il ruolo delle competenze trasversali nell'innovazione . . . . . 17
1.3.1 L'origine e lo sviluppo delle Competenze . . . . . 21
1.4 Intelligenza Emotiva e competenze . . . . . 34
1.4.1 Breve Excursus sull'intelligenza emotiva . . . . . 34
1.4.2 Le principali teorie sull'intelligenza emotiva . . . . . 36
1.4.2.1 Il modello di Bar-On . . . . . 36
1.4.2.2 Il modello di Mayer e Salovey . . . . . 37
1.4.2.3 Il modello di Goleman . . . . . 38
1.5 Il modello ESCI-U . . . . . 40
1.6 Innovative Behaviour: le competenze per innovare . . . . . 46
1.7 Analisi incrociata sulle competenze. . . . . 63
1.8 Conclusione . . . . . 64

**2 Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta** 66
2.1 I distretti industriali . . . . . 66
2.2 Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta . . . . . 71
2.2.1 Le tendenze del distretto calzaturiero brentano . . . . . 77
2.3 L'organizzazione del calzaturiero . . . . . 80
2.3.1 Le aziende coinvolte . . . . . 82

2.3.2 Le figure professionali coinvolte . . . . . 84
2.3.2.1 Responsabile commerciale . . . . . 87
2.3.2.2 Responsabile ufficio stile . . . . . 88
2.3.2.3 Responsabile produzione . . . . . 89
2.4 Innovazione e competenze all'interno del distretto calzaturiero. . . 90
2.5 Ipotesi di ricerca . . . . . 95
2.6 Conclusione . . . . . 98

**3 Caratteristiche del campione 99**
3.1 Presentazione del campione . . . . . 99
3.2 Statistiche descrittive del campione . . . . . 101
3.2.1 Risultati aggregati . . . . . 101
3.2.2 Responsabile Commerciale . . . . . 105
3.2.3 Responsabile Stile . . . . . 106
3.2.4 Responsabile Produzione . . . . . 107
3.3 *Dataset* dell'innovazione . . . . . 108
3.3.1 Innovazione di prodotto . . . . . 110
3.3.2 Innovazione di processo . . . . . 113
3.3.3 Innovazione organizzativa . . . . . 115
3.3.4 Innovazione di marketing . . . . . 117
3.4 *Portfolio* delle Competenze . . . . . 119
3.5 Analisi preliminare dei dati: competenze ed innovazioni . . . . . 128
3.5.1 Risultati aggregati . . . . . 130
3.5.1.1 Innovazione . . . . . 130
3.5.1.2 Competenze . . . . . 131
3.5.2 Responsabile commerciale . . . . . 132
3.5.2.1 Innovazione . . . . . 132
3.5.2.2 Competenze . . . . . 132
3.5.3 Responsabile Ufficio Stile . . . . . 133
3.5.3.1 Innovazione . . . . . 133
3.5.3.2 Competenze . . . . . 134
3.5.4 Responsabile Produzione . . . . . 134
3.5.4.1 Innovazione . . . . . 134
3.5.4.2 Competenze . . . . . 135
3.6 Indici . . . . . 138
3.6.1 Indice per l'innovazione . . . . . 138
3.6.2 Indice per le competenze . . . . . 141
3.7 Conclusione . . . . . 145

**4 Analisi statistica sul campione 146**
4.1 Il modello statistico . . . . . 146
4.1.1 Variabili indipendenti . . . . . 146
4.1.2 Variabili dipendenti . . . . . 148
4.1.3 Il modello . . . . . 149
4.1.4 Risultati . . . . . 154
4.1.4.1 Innovazioni di prodotto . . . . . 154

4.1.4.2 Innovazioni di processo . . . . . 156
4.1.4.3 Innovazioni di tipo organizzativo . . . . . 156
4.1.4.4 Innovazioni di marketing . . . . . 158
4.2 Competenze vs Innovazione . . . . . 160
4.2.1 Risultati . . . . . 161

**Conclusioni** **163**

**Bibliografia** **167**

# Elenco delle tabelle


1.1 Dizonario delle competenze di Boyatzis (FONTE: Nostra elaborazione) 26
1.2 Dizionario delle competenze di Spencer e Spencer (FONTE: Nostra elaborazione) . . . 34
1.3 Il modello di Bar-On (FONTE: Khalili, 2012) . . . 37
1.4 Il modello Mayer, Salovey e Caruso (FONTE: Khalili, 2012) . . . 38
1.5 Il modello di Goleman-Prima versione (FONTE: Golman, 1998) . . . 39
1.6 Il modello di Goleman-Seconda versione (FONTE: Golman, 2002) . . . 40
1.7 Orientamento personale verso l'innovazione . . . 52
1.8 Gestione delle relazioni verso l'innovazione . . . 56
1.9 Orientamento individuale verso innovazioni di tipo organizzativo . . . 59

2.1 Figure professionali del distretto calzaturiero (FONTE: Nostra elaborazione su dati Anci) . . . 86

3.1 Confronto sulle statistiche descrittive dei dati anagrafici . . . 103
3.2 *Dataset* innovazione (FONTE: Nostra elaborazione su dati OECD, 2005) 108
3.3 *Competency Potfolio* (FONTE: Gerli, Bonesso, 2011) . . . 119
3.4 Innovazione: tabella delle frequenze . . . 129
3.5 Competenze: tabella delle frequenze . . . 130
3.6 Matrice delle correlazioni . . . 136
3.7 Matrice delle correlazioni . . . 137
3.8 Innovazioni Manager 1 . . . 140
3.9 Innovazioni Manager 2 . . . 141
3.10 Indici per l'innovazione . . . 143
3.11 Indici per competenze . . . 143

4.1 Variabili indipendenti: singole competenze . . . 147
4.2 Variabili indipendenti: cluster di competenze . . . 147
4.3 Variabili dipendenti . . . 149
4.4 Risultati Modelli 1 . . . 151
4.5 Risultati Modelli 2 . . . 152
4.6 Risultati Modelli 3 . . . 153
4.7 Innovazione di prodotto . . . 155
4.8 Innovazione organizzativa . . . 157
4.9 Innovazione di marketing . . . 159

# Elenco delle figure


1.1 *Stage-Gate: A five stage, five-gate system along with Discovery and Post-Launch Review* (FONTE: Cooper, 2008) . . . 12
1.2 Open Innovation Model (FONTE: Chesbrough, 2012) . . . 20
1.3 *Basic Contingency Theroy* (FONTE: Boyatzis, 2009) . . . 25
1.4 *Process of Intentional Change* (FONTE: Boyatzis, McKee, 2006) . . . 27
1.5 Modello ad iceberg (FONTE: Spencer e Spencer, 1993) . . . 30
1.6 Livelli di competenze (FONTE: Spencer e Sperncer, 1993) . . . 31
1.7 Il modello ESCI-U (FONTE: Hay Group, 2006) . . . 41
1.8 The innovator's DNA model (FONTE: Christensen, 2011) . . . 49
1.9 Analisi incrociata . . . 64

2.1 Distretto calzaturieri: distribuzione nazionale e regionale . . . 72
2.2 Quote Fatturato ed Esportazioni (FONTE: Acrib, 2013) . . . 79
2.3 Quote Addetti ed Aziende (FONTE: Acrib, 2013) . . . 79
2.4 Reti di comunicazioni della filiera del settore calzaturiero (FONTE:Politecnico Calzaturiero) . . . 81

3.1 Boxplot età: le tre figure professionali a confronto . . . 104
3.2 Boxplot anzianità aziendale: le tre figure professionali a confronto . . . 104
3.3 Boxplot anzianità lavorativa nella posizione attuale: le tre figure professionali a confronto . . . 105

# Introduzione

I processi di innovazione costituiscono un *must* nell'attuale contesto economico globale caratterizzato da ritmi sempre più serrati, crescente competitività e progressiva riduzione della prevedibilità nei mercati.

L'evoluzione subita dall'innovazione a partire dagli anni cinquanta/sessanta ha dato luogo ad un crescente *network* di interazione intra- ed extra-aziendali che sottolineano l'importanza di coinvolgere, nelle realtà organizzative aziendali, soggetti capaci e preparati dal punto di vista tecnico. Questi aspetti però, nella dinamicità dell'ambiente attuale, potrebbero non essere sufficienti per ottenere un livello di innovazione consistente che conduca ad un vantaggio competitivo. Per questa ragione si dimostra necessario affiancare, alle stesse conoscenze tecniche, aspetti umani legati alla sfera personale e caratteriale racchiusi nel concetto di competenze trasversali. L'obiettivo della presente tesi è proprio quello di individuare l'importanza che rivestono le competenze trasversali all'interno di settori che richiedo un elevato grado di innovazione e come queste possano attualmente essere in prima linea per la generazione di vantaggio competitivo.

Il primo capitolo, incentrato sull'analisi letteraria, ha lo scopo di sottolineare il ruolo delle competenze trasversali all'interno di un processo innovativo. Verrà dapprima definito il concetto di innovazione, individuandone i principali tipi che la contraddistinguono: prodotto, processo, organizzativa e marketing, per cercare poi di spiegare, attraverso l'analisi evolutiva, come le competenze hanno preso parte a tale processo.

Il concetto di competenze trasversali verrà esposto seguendo due filoni lette-

rari: il primo basato sulla letteratura tradizionale, riconducibile a Boyatzis, Spencer & Spencer e Goleman. Il secondo, parallelo al primo, focalizzato sulla corrente dell' *Innovative Behaviour*, ovvero l'analisi dei comportamenti definiti innovativi. Dal confronto comparativo verranno individuate le specifiche competenze delle persone coinvolte nel processo innovativo in modo tale da poter sottolineare quale effetto hanno sull'innovazione stessa.

Il secondo capitolo ha l'obiettivo di descrivere il contesto all'interno del quale verrà collocata l'analisi delle competenze trasversali per l'innovazione. Verrà pertanto presentato il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta come esempio in tema di evoluzione, dinamiche e contesto di riferimento. Si cercherà poi di spiegare come si colloca l'innovazione all'interno delle predette aree, identificando le dinamiche che colpiscono i vari tipi di innovazione. Verranno infine presentate le tre figure professionali chiave oggetto di tale analisi e ritenute rilevanti nell'implementazione di processi innovativi: il responsabile commerciale, il responsabile dell'ufficio stile ed il responsabile di produzione, associando a tali figure le competenze coinvolte e richieste per attuare un processo innovativo.

Il terzo capitolo concerne la presentazione del campione, costituito da 63 manager appartenenti alle aree succitate, e l'analisi dei dati ad esso relativi. Verranno in primo luogo presentate le principali statistiche descrittive delle variabili osservate legate all'aspetto demografico, formativo e professionale del campione. In fase successiva verranno presentati un portfolio includente i diversi tipi di innovazione e uno per le competenze, in relazione dei quali sarà presentata la frequenza con cui competenze ed innovazioni ricorrono nel campione. Ciascuna delle fasi sopra menzionate verrà effettuata su base aggregata, considerando l'intero campione e successivamente considerando tre figure professionali di rilievo. Alla fine del capitolo verranno inoltre presentati due indici statistici con l'obiettivo di cogliere la variabilità nell'attivazione delle competenze da un lato, e la differenziazione nell'implementazione dei processi di innovazione dall'altro.

Il quarto e ultimo capitolo ha l'obiettivo di definire la procedura seguita per la creazione dei modelli di regressione che combinano competenze trasversali ed innovazioni, per verificare se l'attivazione di determinate competenze trasversali è significativamente legata all'implementazione di processi innovativi. Verranno infine presentati i risultati dell'analisi soffermandosi sull'individuazione delle competenze trasversali e delle figure professionali che si dimostrano maggiormente rilevanti per l'implementazione di ciascun tipo di innovazione.

# Capitolo 1

# Le competenze trasversali per innovare

Nel corso di questo capitolo si cercherá di spiegare quale ruolo hanno le competenze trasversali all'interno di un processo innovativo. La parte iniziale richiamerá il concetto di innovazione, individuandone i principali tipi che la contraddistinguono. Per spiegare successivamente il concetto di competenze trasversali si seguiranno due filoni letterari, il primo basato sulla letteratura tradizionale e riconducibile a *Boyatzis, Spencer & Spencer e Goleman*. Il secondo, parallelo al primo, focalizzato invece sull *'Innovative Behaviour'*. Dall'analisi letteraria comparativa si cercheranno poi di individuare le competenze delle persone coinvolte nel processo innovativo in modo tale da poter sottolineare quale effetto hanno sull'innovazione stessa e successivamente sulle performance aziendali.

## 1.1 Innovazione: un excursus letterario

L'attuale contesto economico, ricco di moltitudine di prodotti, fabbisogni multivariati nonché di complessitá nei processi aziendali, non permette di avere una chiara identificazione del concetto di innovazione.

Nell'odierno ambito innovativo si verifica in maniera sempre piú marcata la creazione di un network che unisce conoscenze, processi di apprendimento e tecnologie sempre piú nuove. L'innovazione é diventata oramai parte integrante

della realtá aziendale, senza la quale sarebbe difficile competere nei mercati.
Possiamo identificare l'innovazione come un processo che coinvolge tutte le imprese sia dal punto dimensionale, piccole, medie o grandi, high-tech o low-tech, locali o internazionali, sia dal punto di vista strutturale, coinvolgendo quindi tutte le posizioni professionali aziendali, dal manager di alto livello passando dalle cariche intermedie fino a quelle minori. Vediamo ora nel dettaglio alcune delle molteplici definizioni del concetto di innovazione presenti in letteratura:
« Innovare é un imperativo strategico, fondamentale per mantenere ed acquisire posizioni di leadership nel mercato, così come per recuperare condizioni di svantaggio competitivo [M.A.Schilling, 2005]».
« Innovazione é per sua natura un fenomeno sistemico perché nasce dall'interazione continua tra differenti attori e organizzazioni, con sistemi che funzionano in modi diversi nel tempo e nei differenti settori dell'economia [J.Fagenberg, 2005]». «Innovare é cambiare sistemi complessi e gestirne il cambiamento, significa far eseguire una nuova strategia un nuovo sistema organizzativo e attivarlo [Federico Butera, 2011]».
Coinvolgendo una pluralitá di soggetti l'innovazione potrebbe essere considerata anche un meccanismo di sviluppo per la costruzione sociale, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.
Negli ultimi anni si é sviluppata una sempre piú crescente attenzione all'innovazione dovuta, in parte, alla marcata presenza della concorrenza internazionale che richiede costantemente l'introduzione di prodotti e servizi differenziati. Pertanto l'impresa deve rispondere a ritmi di innovazione serrati per permettere ai margini aziendali di non ridursi drasticamente una volta che i prodotti in circolazione diventeranno obsoleti.
Per definire il concetto di innovazione diversi autori intraprendono la strada che passa attraverso la distinzioni di questo termine con quello di invenzione. A questo proposito Fageberg (2005) chiarisce che l'invenzione é il concepimento di un

nuovo prodotto o processo, mentre, per contro, l'innovazione si traduce come il tentativo di metter in pratica ció che é scaturito dall'invenzione.
I due concetti si presentano come univoci e di difficile separazione nel momento in cui vengano attuati al medesimo istante temporale, in altri casi invece é necessario del tempo perché l'innovazione metta in atto l'invenzione e questo sottolinea l'importanza del coinvolgimento di molteplici fattori interni ed esterni alla realtá aziendale. A questo proposito é importante sottolineare che mentre l'invenzione puó essere concepita ovunque, in qualunque posto, l'innovazione richiede una moltitudine di conoscenze e competenze [Fageberg, 2005].
Sull'onda della distinzione tra innovazione ed invenzione ha concentrato la sua attenzione anche Federico Butera (2011) che definisce l'invenzione come la scoperta di una nuova idea alla base della quale incontriamo elementi come la creativitá, la fortuna, la genialitá, l'impiego di tutte le conoscenze, e l'innovazione come «il processo di applicazione di una nuova idea per creare un nuovo processo o prodotto, acquisire un nuovo mercato».
Spesso le innovazioni hanno bisogno, per la loro attuazione, di invenzioni e innovazioni complementari, pertanto, sotto questo punto di vista innovazione puó essere anche definita come il risultato derivante dell'interazione di piú innovazioni.

## 1.2 I DIVERSI TIPI DI INNOVAZIONE

Per introdurre le principali distinzioni di innovazione sono state prese in considerazione altre due definizioni di innovazione. La prima, dettata dall' OECD[1] (2003), definisce innovazione tecnologica di prodotto o processo (TPP) quella che comprende nuovi prodotti o processi tecnologicamente implementati e significativi miglioramenti tecnologici in prodotti e processi. Un'innovazione TPP si ritiene quindi implementata se é stata introdotta nel mercato (innovazione di pro-

[1] *Organisation for Economic Co-Operation and Development*

dotto) o se é stata usata all'interno di un processo produttivo (innovazione di processo). Le innovazioni tecnologiche di prodotto o processo coinvolgono una serie di attivitá scientifiche, organizzative, finanziarie e commerciali [OECD,2003].

Lo stesso OECD (2005), nella terza edizione dell'OSLO Manual (*Guideline for collecting and interpreting innovation data*), propone una nuova definizione sulla base della quale un'innovazione si configura come l'implementazione di prodotti, processi, metodi di marketing o organizzativi nuovi o significativamente implementati [OECD, 2005].
Dalle definizioni sopra riportate possono essere individuate le principali distinzioni di innovazione:

- innovazione di prodotto;
- innovazione di processo;
- innovazione di tipo organizzativo;
- innovazione di marketing.

Si analizza ora nel dettaglio ciascuna delle tipologie di innovazione

### 1.2.1 Innovazione di prodotto

In linea generale si parla di innovazione di prodotto quando si fa riferimento a quelle innovazioni che risultano accorpate ai beni o servizi realizzati da un'impresa [Schilling, 2005]. Le innovazioni di prodotto possono utilizzare nuove conoscenze o tecnologie o possono essere basate su nuovi utilizzi o combinazioni delle conoscenze o tecnologie già esistenti. Il termine prodotto fa riferimento a beni e servisi, pertanto le innovazioni di prodotto possono far riferimento l'introduzione di nuovi beni o servizi, oppure a significativi miglioramenti nelle caratteristiche funzionali o di utilizzo di un bene o servizio. L'innovazione di prodotto può verificarsi in termini di tecnologia oppure in termini di design. Con

riferimento alla tecnologia tale innovazione puó assumere due forme [OECD, 2003,2005]

- Prodotti nuovi: si fa riferimento a beni o servizi che differiscono in maniera significativa dai prodotti realizzati in precedenza per quanto riguarda le loro caratteristiche o lo scopo d'utilizzo [OECD, 2005]. Spesso si tratta di fronteggiare in questo caso l'implementazione di tecnologie radicalmente nuove o la nuova combinazione di tecnologie giá esistenti [2003].

- Prodotti significativamente migliorati: in questo caso si tratta di prodotti giá esistenti che hanno subito un potenziamento o un aggiornamento significativo nella loro performance [OECD, 2003].

#### 1.2.1.1 Innovazione di design

Un ulteriore ambito di applicazione é rappresentato dal design, che costituisce parte integrante dello sviluppo e dell'implementazione per le innovazioni di prodotto [OECD, 2005]. Negli ultimi anni infatti il design ha acquisito maggiore attenzione sia nell'ambito aziendale sia in quello accademico [Verganti, 2010]. Gli studi antecedenti sull'innovazione, sostiene Verganti, tendevano a trascurare la parte simbolico-linguistica del prodotto. Sotto questo punto di vista l'innovazione potrebbe essere concepita come la creazione di nuovi messaggi che rispondono in maniera diretta e colpiscono le esigenze, anche quelle piú specifiche, del consumatore [Verganti, 2006].

Verganti (2006) individua infatti due azioni fondamentali per la generazione di un'innovazione di design. La prima di tali azioni si identifica nell'assorbimento: l'impresa ha il compito di analizzare dettagliatamente il mercato in cui é collocato uno o piú dei suoi prodotti per cogliere i segnali di cambiamento sia per quanto concerne il mercato stesso in termini di trend e tendenze, sia per quanto concerne i comportamenti che i consumatori assumono all'interno di questi mercati in modo tale da poter cogliere il valore da attribuire al prodotto. La seconda azione

consiste nell'interpretare gli input raccolti nella fase precedente per adattarli alle caratteristiche e alla tipologia del prodotto da creare o innovare.
A tal proposito si può affermare che esiste un collegamento intrinseco tra design ed innovazione. In particolar modo il design si colloca molto bene all'interno dei tipi di innovazione incrementale e radicale. L'innovazione assume significato incrementale quando il prodotto adotta un linguaggio di design che segue il cambiamento corrente e naturalmente evolutivo dei modelli socioculturali. É radicale, in termini di design, un'innovazione che si verifica quando un il prodotto trasmette un messaggio che implica una significativa reinterpretazione del suo significato originale [Verganti, 2008].

In questi ultimi anni le imprese stanno investendo in maniera crescente sul design per i loro processi innovativi [Nussbaum, 2005], e proprio le stesse imprese hanno sviluppato un nuovo approccio per realizzarsi nel design, che prende il nome di *design-driven innovation*. Tale approccio, considerato come un'attività che spinge nella direzione di innovare, ha dato la possibilità a molte aziende di sviluppare delle capacità che potessero essere d'aiuto nella ridefinizione del significato del loro prodotto per il consumatore. Attraverso alcune analisi empiriche, condotte da Verganti, è stato dimostrato come tale metodo abbia dato la possibilità di 'trasformare' il prodotto, inteso come strumento legato al suo uso essenziale, in un 'oggetto transizionale', ovvero un oggetto che assume valore affettivo ed impatta direttamente sul bambino insito in ogni adulto [Verganti, 2008] [2]. Per questa ragione il *design-driven innovation* rappresenta un'innovazione radicale in termini di significato del prodotto, facendo considerare tale approccio come una tra le maggiori areee per la realizzazione dell'innovazione [Verganti, 2008] [3].

[2] Verganti (2008) fa particolare riferimento al caso Alessi, produttore di utensili da cucina di design.

[3] Verganti (2008) individua tre macro-aree di azione per l'innovazione:

- *Market-pull innovation*: l'innovazione parte dall'analisi dei bisogni dei consumatori e continua attraverso la ricerca di tecnologie e linguaggi che possano soddisfarli;

#### 1.2.1.2 Il sistema *Stage-Gate*

Nell'ambito dell'innovazione di prodotto è opportuno annoverare i sistemi *Stage-Gate*[4], che costituiscono una soluzione relativamente ai problemi per la predisposizione di un programma aziendale per lo sviluppo di nuovi prodotti. Nello specifico il sistema *Stage-Gate* si configura come un progetto per la gestione di un processo relativo ad un nuovo prodotto che ha lo scopo di migliorarne efficienza ed efficacia. Si tratta di un modello sia concettuale che operativo che permette di giungere alla realizzazione di un prodotto partendo dalla nascita dell'idea ed arrivando al suo lancio sul mercato [Cooper, 1990; 2008]. Il sistema *Stage-Gate* riconosce che l'innovazione di prodotto si configura come un processo e che come gli altri processi può essere gestita. Questo sistema applica metodologie proprio per la gestione di questo tipo di processi [Cooper, 1990]. Nella sua forma più semplice consiste in una serie di *stage* (o fasi) dove il *project-team* intraprende il lavoro, ottiene le informazioni necessarie, integra i dati e ne fa l'analisi. Dopo ciascuna fase si ha un *gate* all'interno del quale viene presa la decisione di continuare ad investire in tale progetto o meno (*go/kill decision*) [Cooper, 2008]. Il sistema *Stage-Gate* divide il processo di innovazione in una serie di fasi, dove ogni *stage* (o fase) è composta dalle attività necessarie per proseguire con il progresso del progetto ed entrare così negli *stage* successivi. In particolare [Cooper, 2008]:

- ogni *stage* è designato con lo scopo di ottenere informazioni riducendo così l'incertezza e il rischio del progetto;

- *Technology-push innovation*: l'innovazione è il risultato dell'evoluzione di ricerche tecnologiche.
- *Design-driven innovation*: l'innovazione parte dalla comprensione delle dinamiche implicite ed inespresse del contesto socioculturale e si traduce nell'avanzamento di significati e linguaggi radicalmente nuovi che spesso implicano dei cambiamenti all'interno del contesto stesso.

[4]ideato da Cooper (1990) e nato per far fronte ai problemi relativi alle guerre di prodotto presenti nei mercati americani nel corso degli anni novanta.

- ogni *stage* ha un costo superiore alla fase precedente. Il sistema *Stage-Gate* rispecchia un impegno crescente anche in termini di costi;
- ogni *stage* è *cross-functional* e le attività al loro interno vengo svolte parallelamente e da persone appartenenti a diverse aree funzionali;

Alla fine di ogni fase si ha un *gate* che funge da punto di controllo della qualità relativamente a quanto si è svolto nello *stage* precedente. La struttura che caratterizza i diversi *gate* è simile e costituita da un set di input o requisiti che il progetto deve avere alla fine dello *stage* per poter entrare nel *gate*, da una serie di criteri o elementi utili per la valutazione del progetto e infine da un set di output utile per decidere se il progetto merita o meno di passare allo *stage* successivo [Cooper, 1990; 2008].

La figura 1.1 mostra il processo di innovazione per un nuovo prodotto sulla base del sistema *Stage-Gate*. Il processo, costituito da cinque *stage* e cinque *gate* ha inizio la fase *discovery*, che equivale al concepimento di una nuova idea relativamente ad un prodotto e termina con la *post-launch review* cioè la fase nella quale si ha la chiusura del progetto che si verifica nel momento in cui il prodotto risulta regolare nella linea produttiva dell'impresa. Nello specifico tale fase rispecchia il momento in cui le performance del prodotto vengo valutate. È interessante sottolineare che prima del *gate 'go to development'*, entro il quale viene definitivamente deciso se implementare o meno il progetto, vi sono tre *stage*. Questo sottolinea la minuziosità nella valutazione e decisione per l'implementazione di un nuovo prodotto [Cooper, 1990; 2008].

Nel corso degli ultimi decenni, a fronte delle nuove evoluzioni in tema di innovazione, il sistema *Stage-Gate* ha subito alcune modifiche. Un primo importante cambiamento è avvenuto per adattarsi al concetto di *open innovation* [5] grazie al quale le imprese hanno ridefinito il loro processo per lo sviluppo di nuovi pro-

[5] Al concetto di *open innovation* verrà dedicata parte del paragrafo successivo.

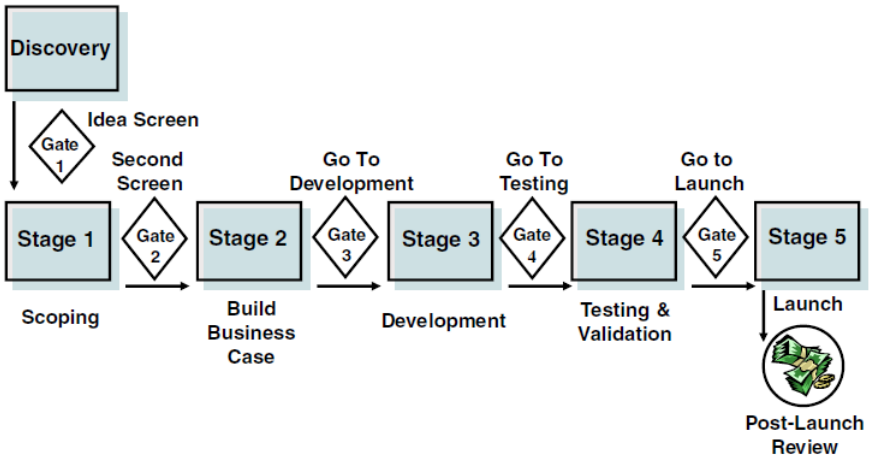


Figura 1.1: *Stage-Gate: A five stage, five-gate system along with Discovery and Post-Launch Review* (FONTE: Cooper, 2008)

dotti per poter gestire all'interno dell'organizzazione i flussi di idee, le tecnologie ed i prodotti già sviluppati provenienti da fonti esterne e allo stesso tempo gestire anche i flussi in uscita [Chesbrough, 2003]. Le imprese che hanno adottato l'*open innovation*, hanno modificato di conseguenza il processo *Stage-Gate* per poter includere, dalla fase di ideazione a quella del lancio del prodotto, questi nuovi *network* di alleanze con partner e fornitori esterni [Cooper, 2008]. Nello specifico i cambiamenti dal processo *Stage-Gate* riguardano le seguenti fasi [Cooper, 2008]:

- *Discovery stage*: in questa fase le aziende non fanno riferimento all'ambiente esterno solo per risolvere i problemi legati ai consumatori o soddisfare i bisogni non soddisfatti, ma anche per entrare in contatto con piccole imprese imprenditoriali, partner e altre fonti di tecnologie disponibili che possono essere utilizzati come base per lo sviluppo interno.

- *Development stage*: per risolvere problemi di natura tecnologica le aziende cercano aiuto da esperti nel settore esterni alla società, o acquisiscono innovazioni esterne già esistenti.

- *Launch or commercialization stage*: le imprese vendono o danno in licenza prodotti già esistenti che possono essere pienamente sfruttati da altre realtà

aziedali. In alternativa acquistano prodotti già commercializzati che costituiscono la possibilità di una nuova crescita per l'azienda.

I ritmi economici sempre più serrati, la crescente competitività a livello globale e la progressiva riduzione della prevedibilità nei mercati, tipici del contesto economico attuale e globale hanno minato la solidità dell'originario sistema *Stage-Gate* rendendolo oggetto di numerose critiche che lo definivano come modello troppo lineare, rigido e programmato, inadatto per la gestione dei progetti di sviluppo di nuovi prodotti più innovativi e dinamici [Cooper, 2014].

A fronte di queste critiche, Cooper (2014) ha ideato il nuovo sistema *idea-to-launch*[6], che nasce dalla definizione di una panoramica delle possibili direzioni per lo sviluppo del sistema *Stage-Gate*.

Le caratteristiche principali che contraddistinguono questo sistema sono [Cooper, 2014]:

- Adattabilità e flessibilità: il nuovo sistema si dimostra capace di modellarsi in relazione ai diversi progetti. Mentre il tradizionale *Stage-Gate* richiedeva che il progetto per innovare fosse definito prima di entrare nella fase di sviluppo, l'*idea-to-launch* si forma proprio durante la fase di sviluppo, adattandosi alle continue esigenze della clientela e ai mutamenti del mercato. In questo modo si viene a creare nel sistema una spirale di sviluppo iterativo che permette di rimanere costantemente aggiornati sulle circostanze esterne. Un altro elemento che rispecchia l'adattabilità del modello di nuova generazione deriva dal fatto che esso include tre distinte versioni dell'originale *Stage-Gate*, capaci di adattarsi alle caratteristiche e alla rischiosità

[6] il nome orginale di tale sistema è *The Next Generation Idea-to-Launch System*[Cooper, 2014]

legate ad un progetto[7]. Inoltre il nuovo sistema è considerato flessibile poichè le azioni in ogni *stage*, gli obiettivi per giungere ai *gate* sono unici per ogni progetto in relazione al contesto di mercato e alle esigenze di sviluppo del prodotto. Allo stesso modo il principio *go/kill* di ogni *gate* non è più costituito da criteri standard e universali, ma è anch'esso flessibile e collegato alla gestione dell'impresa.

- Agilità: questo aspetto risulta legato al fatto che il sistema della nuova generazione incorpora elementi fondamentali del *Agile development* (o metodologia agile), ovvero un sistema di sviluppo rapido sviluppato nell'industria dei software.

- Accelerazione: il nuovo sistema *idea-to-launch* è focalizzato nell'accelerare il processo di sviluppo. A tal proposito le imprese impiegano una serie di metodi volti a ridurre i tempi legati allo sviluppo del processo, tra i quali si hanno: l'esecuzione simultanea delle fasi (*stage*) o sovrapposizione delle stesse; la creazione di *team 'ad hoc'* che seguano il progetto progressivamente; la chiara definizione a priori dei possibili rischi nei quali può incorrere il progetto, le tecnologie che può coinvolgere ...; l'utilizzo di *software* automatizzati.

Il nuovo sistema *idea-to-launch* è il risultato di uno studio empirico condotto da Cooper (2014) per sottolineare la direzione che le imprese stanno prendendo per reinventare i loro sistemi *Stage-Gate* ed identificare quindi le prossime tendenze in materia [Cooper, 2014].

[7]Nella prima generazione era stato sviluppato un unico modello con l'intento di includere anche i più complessi progetti di prodotto. Paradossalmente nelle realtà aziendali i progetti si rivelavano molto più semplici, pertanto le imprese stesse hanno dato vita a nuove versioni di *Stage-Gate*, sono tre quelle riscontrate con la maggiore frequenza: la versione completa con cinque *stage* e cinque *gate* adatta per i progetti di grandi dimensioni e con rischio elevato; una versione più 'leggera' adatta per i progetti con rischio moderato; una versione definita âĂIJ*express*âĂİ per i progetti piccoli e con rischio contenuto [Cooper, 2014].

### 1.2.2 Innovazione di processo

L'innovazione di processo invece riguarda, nell'ambito del processo produttivo o di approvvigionamento, l'impiego di una tecnologia nuova o migliorata in maniera significativa [OECD, 2003]. Sono sostanzialmente dei cambiamenti nelle modalitá in cui un'impresa svolge le sue attivitá e sono spesso orientate al miglioramento dell'efficacia o dell'efficienza dei sistemi di produzione [Schilling, 2005]. L'innovazione di processo può essere inoltre associata alla diminuzione dei costi unitari di produzione o consegna e all'incremento della qualità. In linea generale l'innovazione di processo può concernere l'area produttiva, il sistema di approvvigionamento e consegna oppure il livello informatico aziendale. Nello specifico si avranno [OECD, 2005]:

- Innovazioni riguradanti l'area produttiva: i nuovi metodi di produzione, che danno vita a tale tipo di innovazione sono, ad esempio l'implementazione di nuove apparecchiature per l'automazione in una linea produttiva o l'implementazione di progettazione assistita da computer per lo sviluppo del prodotto.

- Innovazioni a livello di approvvigionamento/consegna: le modalità di consegna riguardano la logistica dell'impresa ed includono generalmente le tecniche, le attrezzature e i software coinvolti per l'approvvigionamento, il collocamento delle risorse e la spedizione del prodotto finito.

- Innovazione a livello informatico: riguarda cambiamenti significativi di *software* ed attrezzature utilizzate per la gestione dei servizi.

### 1.2.3 Innovazione di tipo organizzativo

Un tipo di innovazione spesso ricorrente e molto presente in letteratura é l'innovazione organizzativa che puó riguardare l'azienda sotto il punto della sua struttura organizzativa con la possibile introduzione di mutamenti significativi

della stessa o con l'implementazione di tecniche di management, oppure puó riguardare la direzione strategica dell'azienda e fare in modo che si verifichino di cambiamenti della stessa a livello *corporate*. L'OECD (2005) definisce organizzativa un'innovazione che implica il miglioramento della performance aziendale attraverso la riduzione dei costi amministrativi, di transazione o fornitura, il miglioramento del grado di soddisfazione in ambito lavorativo con conseguente progresso nella produttività, la possibilità di accedere a risorse non commerciabili. Nello specifico l'innovazione organizzativa può essere afferente alle pratiche relative al business, all'organizzazione nell'ambito lavorativo e alle relazioni esterne o extra-aziendali [OECD, 2005]:

- Innovazione di *business practices* (pratiche del business): si traduce nell'implementazione di nuove pratiche per migliorare l'apprendimento e la condivisione delle conoscenze all'interno dell'impresa, tra le quali la codifica delle conoscenze, lo sviluppo e la ritenzione dei dipendenti e l'introduzione di sistemi gestionali per la produzione o le attività di fornitura.

- Innovazione in ambito lavorativo (Workplace Organisation): si traduce nell'implementazione di nuovi metodi per la distribuzione delle responsabilità e di nuovi concetti per strutturare le attività come integrazione di differenti business. Tra questi rientra, ad esempio, l'adozione di modelli organizzativi che forniscano ai dipendenti maggiore autonomia nel processo decisionale oppure l'introduzione di sistemi *build-to-order*.

- Innovazione in tema di relazioni esterne (*external relation*): si tratta di un tipo di innovazione riguardante l'implementazione di nuovi modi per organizzare le relazioni con altre imprese o con pubbliche istruzioni.

### 1.2.4 Innovazioni di marketing

Anche le innovazioni afferenti al marketing stanno acquisendo in questi ultimi decenni notevole importanza. Tale tipo di innovazione viene definita come l'implementazione di un nuovo metodo di marketing che coinvolge cambiamenti significativi nella progettazione del prodotto, nel packaging, nel collocamento del prodotto sul mercato, nella promozione dei prodotti o nei prezzi. Può riguardare sia prodotti nuovi che già esistenti. L'aspetto fondamentale è che tale metodo non sia stato usato in precedenza dall'azienda stessa [OECD, 2005].
Nello specifico un'innovazione di marketing può: riguardare il coinvolgimento o l'introduzione in nuovi canali di vendita[8]; coinvolgere l'utilizzo di nuove idee e concetti per la promozione dei prodotti o implicare l'utilizzo di nuove strategie di prezzo per la commercializzazione dei prodotto [OECD, 2005].

## 1.3 IL RUOLO DELLE COMPETENZE TRASVERSALI NELL'INNOVAZIONE

Prima di affrontare il tema delle competenze trasversali sembra opportuno capire il processo di sviluppo subito dall'innovazione negli ultimi cinquant'anni per vedere come le competeze sono entrate a far parte di questo processo. Per questo si richiamano brevemente le cinque generazioni di pensiero riguardanti lo sviluppo dell'innovazione proposte da Rothwell nel 1992 [Dodgson, Gann, Salter, 2008].

1. Il primo approcio risale tra gli anni cinquanta/sessanta e viene chiamato *research-push* o approcio della prima generazione. In questo modello l'innovazione viene concepita come un processo lineare che comincia con la scoperta scientifica, passando per l'invenzione,la progettazione, la produzione e si conclude con l'entrata sul mercato di un nuovo prodotto o processo.

[8] L'espressione canali di vendita si riferisce al metodo attraverso il quale si vendono prodotti e servizi al consumatore [OECD, 2005]

Tra gli svantaggi presentati da questo modello si hanno l'assenza di forme feedback e l'applicabilità esclusiva a quelle industrie basate sulla scienza.

2. Nell'approcio della seconda generazione, il *demand-pull*, l'innovazione proviene dalla domanda percepita che influenza la direzione e il tasso tecnologico all'interno dell'azienda.

3. *The coupling* è la denominazione del terzo modello di generazione ed è un'integrazione tra i due modelli precedenti e risulta da un processo di interazione dove l'innovazione può essere concepita come una sequenza logica, quindi una sequenza ordinata di elementi che sono tra loro collegati, piuttosto che come processo lineare. Un aspetto importante di questa generazione è la possibilità di ricavare un feedback proveniente dalle fasi ascendenti e discendenti che derivano dai precedenti modelli lineari.

4. Un più alto livello di integrazione tra i vari elementi innovativi dell'impresa è catturata dal modello di quarta generazione, *collaborative* o *chain-linked* [Kline e Rosenberg, 1986- cit. Dodgson, Gann, Salter, 2008], che mostra la complessa interazione, i circuiti di feedback e le relazioni tra i vari dipartimenti aziendali: marketing, R&D, produzione, distribuzione ...

5. Il processo di quinta generazione comprende, oltre alle integrazioni descritte nel modello precedente, anche quelle con l'ambiente esterno soprattutto in per quanto rigurada gli ambiti tecnologico e strategico.

Questi ultimi due modelli risultano più evoluti dei precedenti poiché permettono di ottenere processi di feedback anche al di la dei confini aziendali.

In linea con tale sviluppo si dimostra anche il concetto di *Open Innovation* che negli ultimi anni ha guadagnato una notevole attenzione. L'espressione *Open Innovation* è stata coniata nel 2003 da Henry Chesbrough per descrivere i processi innovativi nei quali le imprese interagivano ampiamente con l'ambiente esterno

e nei quali si verificava una sorta di esplorazione della conoscenza esterna e lo sfruttamento della stessa [Lichtenthaler, 2011]. Nello specifico l'*Open Innovation* si identifica come « l'utilizzo mirato di aflussi e deflussi di conoscenze per accelerare l'innovazione interna ed espandere i mercati per l'utilizzo esterno dell'innovazione stessa» [Chesbrough, 2006]. L'*Open Innovation* assume che le imprese debbano utilizzare sia le idee interne che quelle provenienti dall'esterno per creare dei percosi simultanei tra interno ed esterno e così diffondere rapidamente l'innovazione. Esistono in particolare due tipi di *Open Innovation*[Chesbrough, 2012]:

- *outside-in* riguarda l'apertura da parte di un'organizzazione nell'accogliere input e contributi provenienti dall'esterno;
- *inside-out* chiede all'organizzazione di lasciar uscire le idee sviluppate all'interno e che sono rimaste inutilizzate per dare la possibilità ad altre aziende di utilizzarle nel loro business.

La congiunzione di queste due visioni distinte costituisce il fondamento del modello dell'*Open Innovation* sulla base del quale idee e progetti dovrebbero entrare ed uscire dall'organizzazione in diversi punti e modi (figura 1.2). La parte *outside-in* viene spiegata dal fatto che le idee ed i progetti organizzativi possono proveniere da fonti tecnologiche interne ed esterne e le nuove tecnologie per l'implementazione possono entrare dall'esterno in diverse fasi del processo. Per contro le idee generate internamente possono intraprendere la loro strada verso il mercato in diversi modi quali per esempio l'*outlicensing*, il *technology spin-off* o attraverso strumenti di marketing o canali di vendita [Chesbrough, 2012].

Dall'analisi delle cinque fasi generazionali e del modello dell'*Open Innovation* si evince come concetto di innovazione ha dato luogo nel corso degli anni ad un crescente network di interazione tra i vari attori aziendali. E' proprio in questi network presenti nelle realtà organizzative aziendali che si ha la necessità di

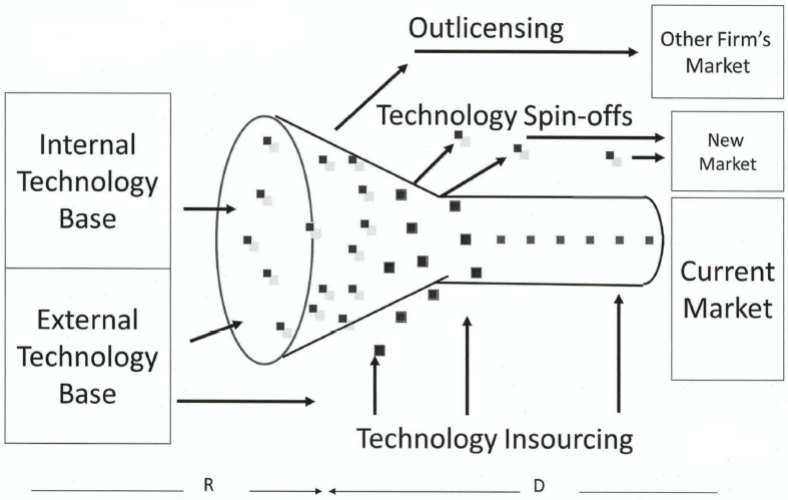


Figura 1.2: Open Innovation Model (FONTE: Chesbrough, 2012)

coinvolgere soggetti capaci e preparati dal punto di vista tecnico. Questi aspetti, nella dinamicità dell'ambiente attuale, potrebbero non essere sufficienti per ottenere un livello di innovazione consistente che conduca ad un vantaggio competitivo. Per questa ragione subentrano in gioco anche aspetti umani e caratteriali umani che potrebbero essere racchiusi nel concetto di competenze.

Come possono essere definite le competenze?

Nel corso degli ultimi decenni si è notevolmente ampliata la letteratura in materia di competenze trasversali, poichè queste costituiscono, per l'azienda, un surplus per l'affermazione sul mercato, il vantaggio competitivo e l'immagine della stessa. Le ricerche condotte da McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer hanno sottolineato l'utilità e la validità delle competenze nell'ambito del contesto organizzativo. Non meno importante è stato l'apporto dato da Goleman ed il suo focus sulle competenze basate sull'intelligenza emotiva e sociale. Grazie alle continue e crescenti analisi sul campo in materia di competenze sono stati creati, ad opera di Spencer e Spencer (1993) e successivamente di Boyatzis (1996), delle classificazioni con i relativi *code-book* sulle competenze che sono stati e continuano ad essere utili strumenti per ricercatori che effettuano analisi di corrispondenza tra comportamenti e competenze. Ciò vale a dire che attraverso l'utilizzo di

queste classificazioni è più facile ricondurre specifiche competenze a determinati comportamenti.

### 1.3.1 L'origine e lo sviluppo delle Competenze

A White (1959) è stato attribuito il merito di aver introdotto per primo una definizione del concetto di competenza per descrivere quelle caratteristiche della personalità collegate a performance superiori [9]. Partendo dal presupposto che esista una relazione tra competenze di tipo cognitivo e un elevato grado di motivazione, White ha definito il concetto di competenza come un'efficace interazione con l'ambiente.

Il dibattito in tema di competenze ha preso forma dagli anni '70 in poi, quando inizia a divulgarsi la convinzione che le competenze costituiscano davvero l'input per il raggiungimento di una performance superiore. Proprio negli anni '70 McClelland ha condotto una serie di studi volti a individuare gli elementi di prestazioni lavorative o performance eccellenti e che si proponevano di superare il taylorismo e gli standard di valutazione ad esso susseguenti quali i test sul quoziente intelletivo (QI) [Goleman, 1995]. Nel 1973 lo stesso McClelland pubblica il suo articolo *'Testing for Competence rather than Intelligence'* attraverso il quale cerca di andare oltre i metodi di valutazione utilizzati fino a quel momento sostenendo come questi non fossero in grado di prevedere la qualità delle prestazioni in ambito lavorativo o comunque di predire il successo nella vita. Partendo da questo presupposto lo psicologo americano focalizza la sua attenzione su altri elementi capaci di individuare persone in grado di ottenere performance non solo efficaci e basilari, ma superiori e con carattere distintivo, che permettevano di attribuire un valore aggiunto alle persone che le conseguivano.

[9] Il termine *performance superiore* viene statisticamente definito come una deviazione standard dalla performance media e si distingue dalla *performance efficace* che viene identificato invece come un livello di lavoro 'minimo accettabile: la soglia al di sotto della quale una persona non compete nella mansione'[Spencer and Spencer, *Competence at work* 1993]

La testimonianza empirica di quanto affermato da McClelland viene confermata da alcuni test effettuati dallo stesso, tra i quali quello su un campione di funzionari dell'Usis (*Foreign Service* degli Stati Uniti), cioè giovani diplomatici ai quali veniva affidato il compito di rappresentare gli Stati Uniti nei Paesi Esteri.

Negli anni '70 i metodi di valutazione erano basati su quelle conoscenze ritenute indispensabili per un moderno diplomatico tra le quali un'ampia consocenza delle cultura generale americana, la perfetta conoscenza della lingua inglese e un'ottima preparazione sulle materie politico-economiche. McClelland sottolinea, in questo tipo di selezione, un paio di difetti, primo tra i quali una soglia di punteggio eccessivamente elevata per le quali alcune categorie sociali venivano aprioristicamente discriminate. Il secondo difetto, individuato da Kenneth Clark, risulta essere la mancata correlazione tra i punteggi e il successo conseguiti. In altre parole il conseguimento di un elevato punteggio nel test di selezione non prediceva il successivo successo nella mansione [McClelland e Daily, 1992-; cit. McClelland, 1993- Spencer and Spencer, 1993].

Il campione selezionato era costituito da un lato dai giovani più brillanti ed efficaci e dall'altro quelli che eseguivano il lavoro raggiungendo la soglia minima di sufficienza per non essere licenziati. La tecnica sviluppata per l'analisi di tale campione è stata la *Behavioural Event Interview* (BEI- Invtervista sugli eventi comportamentali), attraverso la quale si chiede al soggetto considerato di raccontare un episodio che si è dimostrato particolarmente ostico e di descrivere il comportamento assunto in quell'occasione. Nello specifico la procedura BEI chiede al soggetto intervistato di raccontare tre importanti successi e tre fallimenti. Ad indirizzare il racconto l'intervistatore pone le seguenti domande:

- Come si arrivò a quella situazione?
- Chi vi era coinvolto?
- Che cosa pensò, provò e decise di fare per risolvere quella situazione?

- Che cosa accadde?
- Quale fu l'esito dell'episodio?

Dalla raccolta e analisi delle interviste è stato possibile evidenziare, attraverso la codifica oggettiva dei racconti, i tratti e gli elementi distintivi tra i due gruppi del campione.

Alla fine di questa analisi sono emerse alcune caratteristiche predominanti che permettevano ai diplomatici più brillanti di spiccare rispetto ai colleghi mediocri. Tra questi elementi McClelland nomina competenze come l'empatia, l'autodisciplina e l'iniziativa [Goleman, 1995].

Sulla base di questa corrente di pensiero, una competenza può essere considerata come un aspetto personale o un insieme di abitudini che conduce a prestazioni lavorative e professionali più efficaci o cumunque superiori - in altre parole, si tratta di un'abilità che aggiunge un evidente valore economico all'impegno che l'individuo mette nel proprio lavoro [Goleman, 1995].

Nel corso degli anni successivi, l'interesse per il tema delle competenze si è dimostrato nuovamente centrale, in campo psicologico così come in ambito economico, grazie all'apporto di Richard Boyatzis professore di comportamento organizzativo alla Case Western Reserve University in Ohio.

Boyatzis nelle sue opere definisce, in linea generale, una competenza come una «caratteristica di fondo (interiore) che si traduce in una performance efficace o superiore sul lavoro»[Boyatzis, 1982] e nello specifico sostiene che, essendo una caratteristica intrinseca personale, essa possa tradursi in una motivazione, un tratto, una skill, un aspetto dell'immagine di sè, di un ruolo sociale o il corpo delle conoscenze usato dalla persona. [Boyatzis, 1982].

Le competenze sembrerebbero quindi essere strettamente legate a performance efficienti o superiori, ma l'individuazioni e la valutazione delle performance stesse potrebbe non sempre risultare agevole [Boyatzis, 1982].

Per ovviare alle problematiche legate a questo tipo di valutazione Boyatzis propone una definizione più approfondita di performance efficace, la quale riguarda 'il raggiungimento di specifici risultati richiesti dalla mansione attraverso specifiche azioni compiute in maniera coerente con le politiche, le procedure e l'ambiente organizzativo' [Boyatzis, 1982].

Il termine 'specifiche azioni' è volto a sottolineare l'assenza di casualità e la presenza, invece, di azioni intenzionali per la generazioni di performance di questo tipo. Quest'aspetto può formalmente essere racchiuso in quello di capacità o talento di un individuo e porre le basi per far riferimento alla *Basic Contingency Theory*, teoria che si colloca alla base del concetto di competenza. A questo punto subentra una'ulteriore definizione di competenza fornita dallo stesso Boyatzis (2009) sulla base della quale una competenza può essere cosiderata come una capacità o abilità ed è un insieme di diversi, ma tra loro collegati, comportamenti organizzativi che ruotano attorno ad un unico costrutto: l'intento. Si tratta quindi di comportamenti identificabili come manifestazioni alternate a seconda delle situazioni e del riferimento temporale. [Boyatzis, 2009].

Secondo *Basic Contingency Theory* si crede inoltre che le massime performance si realizzino quando le capacità o il talento delle persone risultano in linea con i bisogni delle domande di lavoro e con l'ambiente organizzativo [Boyatzis, 1982, 2008]. Dalla figura 1.3 si evince come l'intersezione dei tre elementi di spicco, talento della persona, domande di lavoro e ambiente organizzativo e in particolare gli aspetti che li caratterizzano, possa condurre ad un risultato maggiormente performante.

Da questa analisi si desume come le competenze costituiscano il fondamento per il compimento di specifiche azioni e la conseguente definizione della performance.

Per la specifica valutazione delle competenze nell'ambito delle sue ricerche, Boyatzis ha elaborato un *code-book* che potesse dare la possibilità di tradurre o

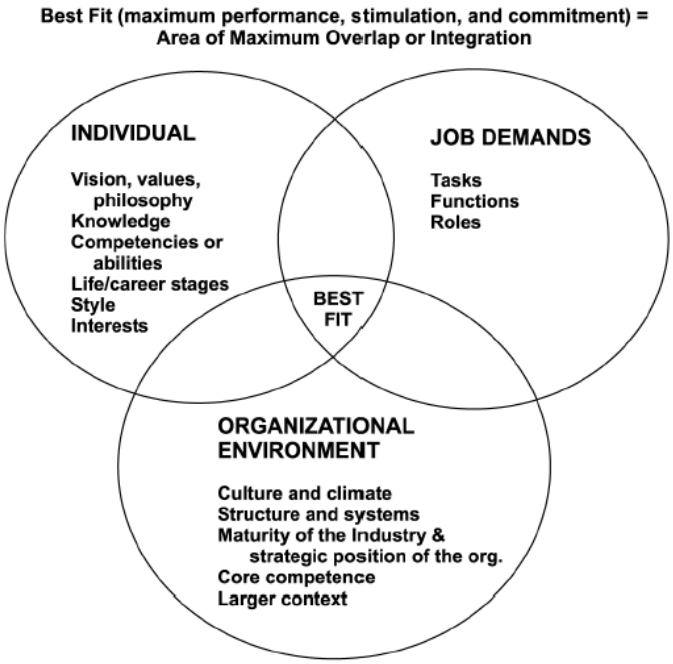


Figura 1.3: *Basic Contingency Theroy* (FONTE: Boyatzis, 2009)

codificare oggettivamente i comportamenti osservati e analizzati in specifiche competenze.

In questo dizionario, come si evince dalla tabella 1.1 sono incluse 21 competenze, raggruppate in tre macro gruppi:

- Gestione nell'azione e nel raggiungimento degli obiettivi;
- Gestione delle persone;
- Ragionamento analitico.

Tra gli sviluppi e le ricerche, effettuate da Boyatzis, in materia di competenze, merita particolare importanza il 'Processo di cambiamento intenzionale' (*Process of Intentional Change*).

Il processo di cambiamento intenzionale può essere definito come quel processo che può essere d'aiuto e supportare i manager o coloro che rivestono po-

| Macrogruppi | Competenze |
|---|---|
| Gestione nell'azione e ragggiungimento degli obiettivi | Orientamento all'efficienza<br>Pianificazione<br>Iniziativa<br>Flessibilità<br>Attenzione ai dettagli<br>Autocontrollo<br>Obittività sociale |
| Gestione delle persone | Capacità di sviluppare relazioni<br>Gestione dei gruppi<br>Persuasione<br>Autostima<br>Comunicazione verbale<br>Empatia<br>Sviluppo degli altri<br>Gestione dei conflitti |
| Ragionamento analitico | Uso dei concetti<br>Pensiero sistemico<br>Riconoscimento di schemi<br>Analisi quantitativa<br>Comunicazione scritta<br>Costruzione di teorie |

Tabella 1.1: Dizonario delle competenze di Boyatzis (FONTE: Nostra elaborazione)

sizioni rilevanti all'interno di un'azienda o di un'organizzazione a superare quel circolo negativo che può colpire tali persone, includente stress, pressioni interne ed esterne, dissonanza ecc. Si tratta di un processo a cinque fasi che conducono al rinnovo e al cambiamento di diversi aspetti collegati alla sfera personale. La consapevolezza, all'interno di questo processo, ricopre un ruolo fondamentale in quanto è la forza motrice che induce a cambiamenti significativi e duraturi.

Sulla base del *Process of Intentional Change* il raggiungimento di un cambiamento pressochè sostanziale richiede l'attraversamento di un ciclo costituito da cinque fasi [Boyatzis, McKee, 2006] (figura 1.4):

1. *The Ideal Self* (o Il sè ideale) la necessità di identificare un sè ideale nasce dal bisogno interiore di cercare una sorta di felicità differente. Questo richiama la scala dei bisogni di Maslow secondo la quale una volta raggiunti determinati bisogni si passa allo step successivo, partendo dai cosiddetti bisogni di base. Tale bisogno di affrontare qualcosa di positivamente differente scaturisce dalla sensazione di cadere nella *Sacrifice Syndrome* e quindi

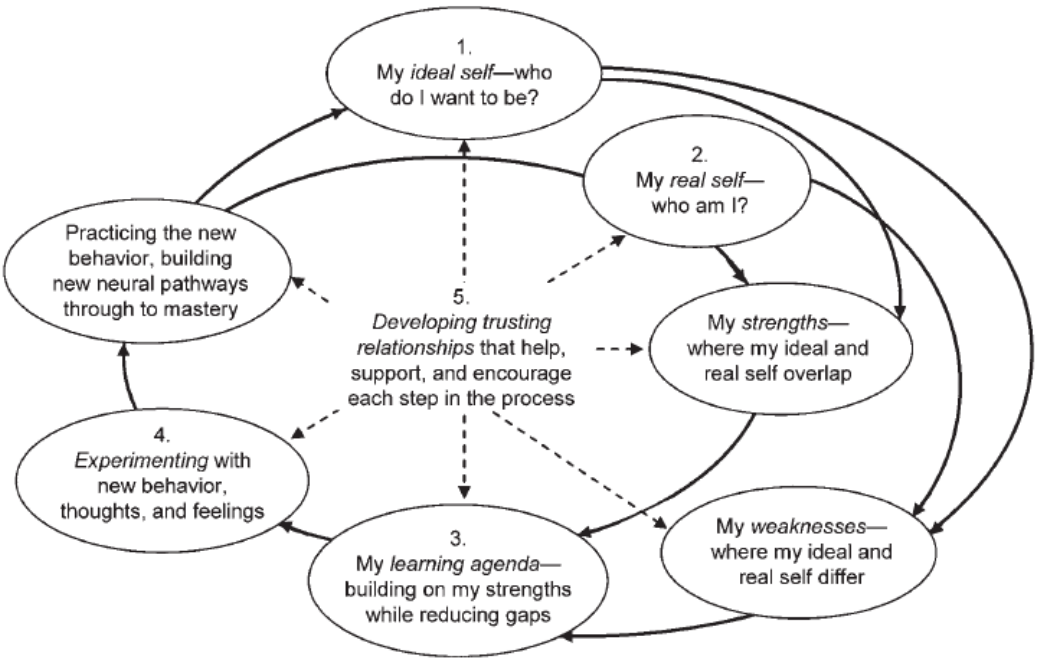


Figura 1.4: *Process of Intentional Change* (FONTE: Boyatzis, McKee, 2006)

in quel circolo di situazioni, quali stress, pressione e dissonanza, che bloccano o limitano il processo di cambiamento intenzionale. Prima di cadere in tale oblio è necessario assumere consapevolezza di quali siano gli aspetti che influenzano negativamente la personalità. Non è la paura che deve guidare questo viaggio introspettivo verso il miglioramento, ma piuttosto la volontà di sfruttare i propri punti di forza come leva di crescita. Una volta metabolizzata la concezione di voler essere la persona migliore che si possa essere allora si inizieranno a raggiungere i primi obiettivi.

2. *The real self* (o Il sè reale) In questa fase il punto focale è quello di concentrarsi sui propri punti di forza e debolezza attraverso l'assunzione di una

visione olistica di sé stessi. La consapevolezza su chi siamo in quel preciso momento è il passo successivo per il cambiamento intenzionale che si vuole intraprendere. È necessario focalizzarsi sui propri punti di forza e debolezza in modo da verificare se l'*ideal self* e il *real self* hanno della assonanze o dissonanze. Qualora le due figure presentassero punti in comune allora tale comportamento può essere considerato punto di forza. Qualora, invece, si verificassero delle dissonanze saremmo di fronte a punti di debolezza ed è proprio su questi ultimi che si dovrebbero concentrare gli sforzi per potersi avvicinare il più possibile all'io ideale che ci si è prefissati.

3. *The learning agenda* Una volta individuato il gap tra il sè ideale e il sè reale è necessario costruire un piano d'azione che possa permettere di raggiungere il congiungimento delle due figure.

4. *Experimenting with and practicing new habits* Una volta definita l'agenda (o piano d'azione) è necessario mettere in pratica questi nuovi comportamenti ed abitudini per la realizzazione concreta del cambiamento. C'è da sottolineare però che l'assunzione di questi nuovi comportamenti non sempre risulta essere semplice, al contrario può dimostrarsi ostica e costituire pertanto la parte più cruciale del cambiamento. Per questa ragione è spesso opportuno l'affiancamento di una persona (coach) che dia sostentamento in questa fase di transizione.

5. *Developing and mantaining close, personal relationship* Quest'ultimo step, relativo al cambiamento intenzionale, sottolinea l'importanza di mantenere e coltivare delle relazioni interpersonali da affiancare a tale percorso. Le connessioni sono essenziali, è necessario coinvolgere altre persone. Questo perchè le relazioni interpersonali costituisco parte dell'ambiente che ci circonda e danno pertanto un senso di identità all'interno dei gruppi nei quali

ci si identifica. Questi guidano verso comportamenti appropriati e corretti e che permettono di reperire un feedback comportamentale.

Sulla base dei primi studi effettuati da Boyatzis, Spencer e Spencer (1993) approfondiscono, sotto un profilo più operativo, la materia delle competenze grazie al loro lavoro *Competence at work*. Essi definiscono la competenza come «una caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace/ o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito» [Spencer e Spencer, 1993], precisando che il termine 'caratteristica intrinseca' sottolinea il fatto che la competenza risulta parte integrante e duratura della personalità di un individuo. L'espressione 'casualmente collegata' invece indica che la competenza causa o predice comportamento e risultati ottenuti [Spencer e Spencer, 1993].

In relazione alle competenze, vengono individuate 5 caratteristiche che le delineano:

1. Motivazioni identificate come gli impulsi interiori che spingono un individuo ad agire;
2. Tratti concernenti la predisposizione ad assumere determinati comportamenti di fronte a specifiche situazioni o informazioni;
3. Immagine di sè includente attegiamenti, valori o concetto di sè;
4. Conoscenza di discipline o argomenti specifici;
5. Skill, ovvero la capacità di svolgere un determinato compito.

Nello specifico queste caratteristiche possono essere interpretate come le modalità attraverso le quali le competenze possono manifestarsi e alcune di queste possono essere facilmente individuabili mentre altre potrebbero essere difficilmente individuabili e valutabili. Per questo le prime vengono definite competenze 'visibili' mentre le seconde 'nascoste'.

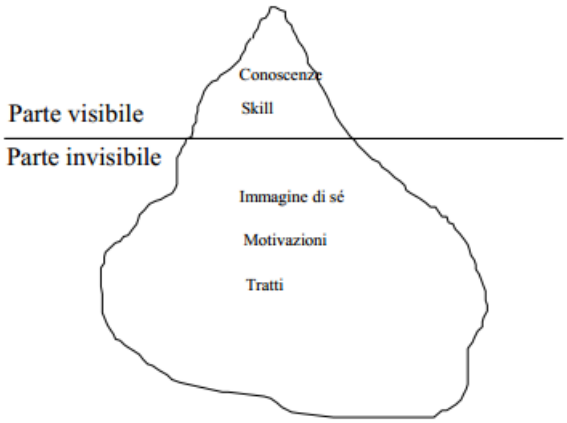


Figura 1.5: Modello ad iceberg (FONTE: Spencer e Spencer, 1993)

Per rendere concreto tale concetto Spencer e Spencer (1993) richiamano la forma di un iceberg dove la parte emersa è rappresentata da skill e conoscenze, mentre quella sommersa da immagine di sè, atteggiamenti, valori tratti e motivazioni (figura 1.5).

Come si evince dalla figura 1.5, le skill e le conoscenze infatti sono quelle caratteristiche relativamente facili da sviluppare ed individuare. L'immagine di sè, gli atteggiamenti e i valori si collocano appena all'inizio della soglia dell''invisibilità',in una posizione intermedia. Esse infatti posso essere sviluppate attraverso training, psicoterapia ecc., ma richiedono un investimento di sforzi e risorse superiori. Da ultimo si hanno tratti e motivazioni, caratteristiche intrinseche e strettamente legate alla sfera personale, e quindi difficilmente valutabili ed individuabili. Proprio per questo si collocano nella parte più profonda dell'iceberg.

In altre parole si potrebbero inserire tali caratteristiche in un insieme di cerchi concentrici (figura 1.6) dove in quello più esterno sarebbero collocate skill e conoscenze e al centro tratti e motivazioni [Spencer e Spencer, 1993].

La visione proposta da Spencer e Spencer si rileva particolarmente utile nell'ambito della selezione del personale in contesti aziendali e organizzativi: sareb-

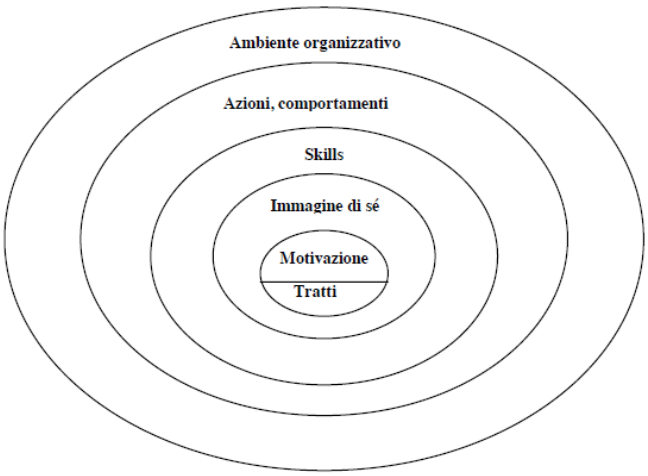


Figura 1.6: Livelli di competenze (FONTE: Spencer e Sperncer, 1993)

be utile in fase di selezione prediligere le caratteristiche appartenenti alla sfera personale più profonda per risparmiare risorse qualora si dimostrasse necessario sviluppare altre caratteristiche. Il processo contrario risulterebbe particolarmente dispendioso in quanto lo sviluppo di tratti e motivazioni risulterebbe complesso e richiederebbe un'investimento eccessivo in termini di sforzi e denaro [Spencer e Spencer, 1993].

Gli studi effettuati da Spencer e Spencer tendono a seguire e sviluppare quelli anticipati da Boyatzis negli anni '80. Ne è dimostrazione il fatto che anch'essi racchiudono, in linea generale, le competenze in due grandi gruppi:

- Competenze soglia: sono le caratteristiche essenziali, necessarie per essere minimamente efficienti, ma non distinguono gli elementi con performance superiori da quelli con performance medie;

- Competenze distintive: sono quelle caratteristiche che, al contrario, permettono di distinguere i risultati superiori da quelli medi.

Inoltre, come Boyatzis, sviluppano un nuovo dizionario delle competenze. Il dizionario elaborato da Spencer e Spencer considera il *dataset*, di un gruppo dirigenziale, che rappresenta un'analisi qualitativa su performance superiori, che venne usato per la prima volta da Boyatzis per la messa a punto del suo *codebook*. Il *dataset* è organizzati in cluster, ciascuno dei quali presenta al suo interno da 3 a 5 competenze. Ciascuna competenza, a sua volta, possiede da 3 a 6 indicatori comportamentali. Gli indicatori a loro volta sono espressi attraverso una scala di valori (*Just Noticeable Difference Scale*): ad ogni 'gradino' corrisponde un comportamento che esprime il grado di intensità relativa al possedimento di una specifica competenza.

Come evidenziato nella tabella 1.2, il dizionario readatto da Spencer e Spencer (1993), è costituito da 20 competenze racchiuse in 5 cluster:

- Competenze di realizzazione e operative;
- Competenze di assistenza e servizio;
- Competenze di influenza;
- Competenze manageriali;
- Competence cognitive;
- Competenze di efficacia personale.

| Cluster di Appartenenza | Competenze | Indicatori |
|---|---|---|
| Competenze di realizzazione e operative | 1. Orientamento al Risultato | A. Intensità e completezza dell'azione motivata dal risultato.<br>B. Effetto dei Risultati.<br>C. Livello di Innovazione. |
| | 2. Attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza | |
| | 3. Spirito di Iniziativa | A. Orizzonte temporale.<br>B. Auto-motivazione, quantità di sforzo discrezionale. |
| | 4. Ricerca delle Informazioni | |

Continua

| Cluster di Appartenenza | Competenze | Indicatori |
|---|---|---|
| Competenze di Assistenza e Servizio | 1. Sensibilità interpersonale | A. Profondità della sensibilità interpersonale.<br>B. Capacità di ascoltare e rispondere agli altri. |
| | 2. Orientamento al cliente | A.Focalizzazione sui bisogni del cliente.<br>B.Iniziativa per aiutare o servire gli altri. |
| Competenze di Influenza | 1. Persuasività e Influenza | A.Azioni compiute per influenzare gli altri.<br>B.Portata dell'influenza, della conoscenza o della rete. |
| | 2.Consapevolezza Organizzativa | A. Profondità della conoscenza dell'organizzazione.<br>B. Iniziativa per aiutare o servire gli altri. |
| | 3.Costruire Relazioni | A. Solidità del rapporto.<br>B. Iniziativa per aiutare o servire gli altri. |
| Competenze Manageriali | 1.Sviluppo degli altri | A. Intensità dell'orientamento allo sviluppo e completezza della relativa azione.<br>B. Numero e categoria delle persone sviluppate o dirette. |
| | 2. Attitudine al Comando, Assertività e Uso del Potere | A. Misura dell'attitudine.<br>B. Numero e categoria delle persone sviluppate o dirette. |
| | 3. Lavoro di Gruppo e Cooperazione | A. Intensità dell'incoraggiamento del lavoro di gruppo.<br>B. Dimensione del gruppo interessato.<br>C. Misura dello sforzo o dell'iniziativa compiuti per facilitare il lavoro di gruppo. |
| | 4. Leadership del Gruppo | A. Forza del ruolo del leader.<br>B. Dimensione del gruppo interessato.<br>C. Misura dello sforzo o dell'iniziativa compiuti per facilitare il lavoro di gruppo. |
| Competenze Cognitive | 1. Pensiero Analitico | A. Complessità dell'analisi.<br>B. Dimensione dei problemi affrontati. |
| | 2. Pensiero Concettuale | A. Complessità e originalità dei concetti.<br>B. Dimensione dei problemi affrontati. |
| | 3. Capacità tecniche, professionali e manageriali | A. Profondità delle conoscenze.<br>B. Ampiezza delle capacità tecnico-professionali.<br>C. Acquisizione di capacità tecnico-professionali.<br>D. Distribuzione delle conoscenze e esperienze tecnico-professionali. |
| Competenze di Efficacia Personale | 1. Autocontrollo | |
| | 2. Fiducia in Sè | A. Fiducia nelle proprie possibilità.<br>B. Reazione all'insuccesso. |
| | 3. Flessibilità | A. Profondità di cambiamento.<br>B. Durata dell'azione. |

Continua

| Cluster di Appartenenza | Competenze | Indicatori |
|---|---|---|
| | 4. Impegno verso l'Organizzazione | |

Tabella 1.2: Dizionario delle competenze di Spencer e Spencer (FONTE: Nostra elaborazione)

## 1.4 INTELLIGENZA EMOTIVA E COMPETENZE

In linea generale l'influenza dell'intelligenza emotiva è stata rapida e di largo coinvolgimento sia nella cultura popolare che nella comunità accademica. Gli studi condotti in tema di intelligenza emotiva possono costituire per certi versi un approfondimento o semplicemente una diversa prospettiva sullo studio delle competenze.

A partire dagli anni '80 le emozioni hanno coinvolto un'ampia varietà di discipline: scienze neurologiche, mediche, psicologiche ed anche economiche. Per quanto riguarda quest'ultima area, gli studi effettuati da Goleman tendono a confermare che in ambito di selezione del personale il Quoziente Intelletivo (QI) offre un vantaggio limitato in quanto spiega solo una parte, fortemente limitata, delle reali prestazioni di un individuo sul lavoro e nella vita. In altre parole il QI non permette di individuare chi fallirà e chi avrà successo. Più opportuna, a tal proposito, si dimostra la valutazione basata sull'intelligenza emotiva poichè questo 'indicatore' assume una crescente importanza quanto più alte sono le barriere di intelligenza accademica richieste per entrare in un certo settore [Goleman, 1998].

### 1.4.1 Breve Excursus sull'intelligenza emotiva

Il concetto di intelligenza emotiva fonda le sue origini agli inizi del '900 quando, nel campo della psicologia, si inizia ad analizzare il tema dell'intelligenza sociale [Thorndike, 1920] come concetto separato e a sè stante rispetto l'intelligenza accademica e definito come la capacità di uomini e donne, ragazze e ragazzi, utilizzata per agire in modo saggio nelle relazioni umane [Thorndike, 1920].

Negli anni '80 si rileva un numero sempre più crescente di studi psicologici che hanno concentrato l'attenzione e approfondito il concetto di intelligenza emotiva. Tra le personalità di spicco emerge Gardner, che nel 1983 propose il modello di 'intelligenza multipla', dove oltre agli aspetti cognitivi standard [10], includeva anche due tipi di intelligenza, da lui definita, 'personale'. La prima concernente la gestione di sè e l'altra riguardante invece al gestione delle persone [11].

Verso la fine degli anni '80 Revenue Bar-On, psicologo israeliano, da vita ad un modello pionieristico attraverso il quale definisce l'intelligenza emotiva come una gamma di abilità personali, emotive e sociali che influenza la capacità di fronteggiare le esigenze e le pressioni dell'ambiente [Bar-On, 1992 cit. Goleman, 1998].

Negli anni '90 sono stati invece gli psicologi Salovey e Mayer (1997) a proporre una teoria completa sull'intelligenza emotiva che la definiscono come la capacità di percepire ed esprimere le emozioni, di assimilarle nel pensiero, capire e ragionare attravero esse e monitorarle sia in sè stessi che negli altri [Mayer, Salovey, 1997].

è proprio a partire dalla metà degli anni '90 che il concetto di intelligenza emotiva si diffonde esponenzialmente, soprattutto anche grazie all'apporto di Daniel Goleman che con tale concetto si riferisce alla capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, e di gestire le emozioni sia interiormente che nelle relazioni [Goleman, 1998]. Si tratta, ad esempio, della capacità di persistere nel perseguire gli obiettivi nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, di modulare i propri stati d'animo evitando che

[10] Con l'espressione aspetti cognitivi si intendono tra le altre abilità matematiche e fluenza verbale.

[11] Nello specifico Gardner individua l'intelligenza interpersonale e quella *intra*personale. La prima è la capacità di comprendere gli altri, le loro motivazioni e il loro modo di lavorare, scoprendo nel contempo in che modo sia possibile interagire con essi in maniera cooperativa. La seconda invece si traduce in una capacità correlativa rivolta verso l'interno: è l'abilità di formarsi un modello accurato e veritiero di se stessi e di usarlo efficacemente nella vita [Gardner, 1993; cit. Goleman, 1995].

la sofferenza impedisca di pensare e, ancora, la capacità di essere empatici e di sperare [Goleman, 1995]. Goleman sostiene che esiste una *old-fashion word* per definire il corpo di competenze rappresentate dall'intelligenza emotiva: il carattere [Goleman, 1998]. Inoltre, lui stesso riconosce nell'intelligenza emotiva una questione separata dal QI e tende ripetutamente a precisare che i QI contribuisce, in scarsa percentuale (circa il 20%), nel predire il successo nella vita e nel lavoro di un individuo. Questo lascia ampio spazio ad altri fattori (il restante 80%) identificabili proprio nel concetto di intelligenza emotiva [Goleman, 1998].

### 1.4.2 Le principali teorie sull'intelligenza emotiva

Nell'ambito dell'intelligenza emotiva sono state sviluppate diverse teorie: tre sono quelle che hanno riscosso maggiore approvazione sia in termini di ricerca accademica che in ambito applicativo.

Le teorie in questione sono quelle ideate da:

1. Bar-On nel 1988
2. Mayer e Salovey nel 1997
3. Goleman nel 1998

Tutte e tre condividono il desiderio di conoscere, capire e misurare le abilità e i tratti della personalità al fine di riconoscere regolare e sviluppare le emozioni in sè stessi e negli altri.

#### 1.4.2.1 Il modello di Bar-On

Bar-On ha coniato il termine intelligenza emotiva all'interno della sua tesi di dottorato relativa allo sviluppo del concetto e all'analisi dei test sul benessere psicologico[12]. Il suo modello incrocia il concetto di intelligenza emotiva con quello

[12] Il titolo originale della tesi è il seguente: *The Development of a Concept and Test of Psychological Well-Being*, 1988

| Macro-categorie | Abilità |
|---|---|
| Capacità intrapersonali | Consapevolezza delle proprie emozioni;<br>Considerazione di sè (percepire, capire ed accettare sè stessi);<br>Assertività;<br>Indipendenza. |
| Capacità interpersonali | Relazioni interpersonali;<br>Responsabilità sociale (identificarsi in un gruppo ed essere collaborativi);<br>Empatia |
| Adattabilità | *Problem solving*;<br>Test di realtà (confrontare i propri sentimenti con la vita esterna);<br>Flessibilità. |
| Gestione dello stress | Tolleranza dello stress;<br>Controllo degli impulsi. |
| Umore generale | Felicità;<br>Ottimismo. |

Tabella 1.3: Il modello di Bar-On (FONTE: Khalili, 2012)

riguardante la teoria sulla personalità che era, all'epoca, la più nota e diffusa [Khalili, 2012].

Nello specifico il modello conta 15 abilità fondamentali e le raggruppa in 5 macrocategorie (tabella 1.3).

#### 1.4.2.2 Il modello di Mayer e Salovey

Mayer e Salvoey collocano il concetto di intelligenza emotiva all'interno di un modello più generale a fronte della realizzazione del fatto che i tradizionali metodi di valutazione, basati sull'intelligenza classica, non erano in grado di coinvolgere la sfera emozionale. Questo ha permesso loro di ideare e sviluppare un modello basato sulle condizioni cognitive [Khalili, 2012]. Mayer e Salovey prendono in considerazione diversi livelli inerenti l'elaborazione delle competenze che partono dalla percezione di emozioni di base fino ad arrivare alla loro gestione.

Nella tabella 1.4 sono riportate le aree di interesse individuate [Mayer, Salovey, Caruso, 2000]

| Macroarea | Competenze |
|---|---|
| Percezione ed Espressione dell'Emozione | - Identificare ed esprimere le emozioni nello stato fisico, nei pensieri e nei sentimenti;<br>- Identificare ed esprimere le emozioni nelle altre persone, in opere e linguaggi. |
| Abilità di assimilare le emozioni nel pensiero | - Le emozioni permottono di fissare delle priorità nel modo di pensare alle cose;<br>- Le emozioni aiutano il giudizio e la memoria. |
| Comprensione e Analisi delle Emozioni | - Abilità nell'ettichettare le emozioni,a anche quelle complesse e generatrici di sensazioni simultanee;<br>- Abilità nel comprendere le relazioni associate a cambiamenti emotivi. |
| Regolazione riflessiva delle emozioni | - Apertura ai sentimenti;<br>- Abilità nel monitorare e regolare le emozioni riflessive per promuovere la crescita intellettuale ed emotiva. |

Tabella 1.4: Il modello Mayer, Salovey e Caruso (FONTE: Khalili, 2012)

#### 1.4.2.3 Il modello di Goleman

Il più recente apporto in ambito dei modelli sull'intelligenza emotiva è quello presentato da Goleman nel suo lavoro *'Working with Emotional Intelligence'* e successivamente rivisto e aggiustato dallo stesso autore.

Nella versione iniziale vengono identificati cinque elementi, facenti capo all'intelligenza emotiva, entro i quali possono essere raggruppate le competenze emotive [Goleman, 1998] (tabella 1.5):

1. Consapevolezza di sè: riguarda lo conoscenza di sè stessi e dei propri stati d'animo interiori;

2. Padronanza di sè: si traduce nella capacità di controllare i propri impulsi, gli stati d'animo e le proprie risorse;

3. Motivazione: riguarda le spinte motive interiori che spingono un individuo verso il raggiungimento di determinati obiettivi;

4. Empatia: concerne la consapevolezza delle esigenze, sentimenti ed interessi altrui;

| Elementi di I.E. | Competenze |
|---|---|
| Consapevolezza di sè | - Consapevolezza emotiva (riconoscimento delle proprie emozioni e loro effetti);<br>- Autovalutazione accurata (conoscenza dei propri punti di forza e debolezza);<br>- Fiducia in sè stessi. |
| Padronanza di sè | - Autocontrollo;<br>- Fidatezza (mantenimento di standard di onestà e integrità);<br>- Adattabilità;<br>- Innovazione (capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un attegiamento aperto di fronte ad idee, approci e informazioni nuove). |
| Motivazione | - Spinta alla realizzazione;<br>- Impegno;<br>- Iniziativa;<br>- Ottimismo. |
| Empatia | - Comprensione degli altri;<br>- Assistenza (anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente);<br>- Promozione allo sviluppo altrui;<br>- Sfruttamento delle diversità;<br>- Consapevolezza. |
| Abilità sociali | - Influenza;<br>- Comunicazione;<br>- Leadership;<br>- Catalismi del cambiamento (capacità di iniziare o dirigere il cambiamento);<br>- Gestione del conflitto;<br>- Costruzione di legami;<br>- Collaborazione e cooperazione;<br>- Lavoro in team. |

Tabella 1.5: Il modello di Goleman-Prima versione (FONTE: Golman, 1998)

5. Abilità sociali: riguarda la capacità di relazionarsi con gli altri in maniera tale da poter offrire loro delle risposte desiderabili.

Questi cinque elementi vengono suddivisi in due gruppi: il primo riguardante la sfera delle competenze personali, che definisce il livello di controllo che si ha su sè stessi (consapevolezza di sè; padronanza di sè e motivazione); il secondo invece riguarda la sfera delle competenze sociali che include il modo attraverso il quale ci si relaziona con gli altri e la gestione delle relazioni che ne derivano (empatia ed abilità sociali) [Khalili, 2012].

Al modello iniziale segue una rivisitazione dello stesso (tabella 1.6), proposta proprio da Goleman (2002) nel suo libro *'Primal leadership'*. La decisione di rivedere il modello scaturisce dalle ricerche statistiche prese in considerazione

| Elementi di I.E. | Competenze |
|---|---|
| Consapevolezza di sè | - Consapevolezza emotiva;<br>- Autovalutazione accurata;<br>- Fiducia in sè stessi. |
| Padronanza di sè | - Gestione delle proprie emozioni;<br>- Trasparenza;<br>- Adattabilità;<br>- Iniziativa;<br>- Ottimismo. |
| Consapevolezza sociale | - Empatia;<br>- Orientamento al cliente;<br>- Consapevolezza dell'organizzazione. |
| Gestione delle relazioni interpersonali | - Influenza;<br>- Leadership ispiratrice;<br>- Agente di cambiamento;<br>- Gestione dei conflitti;<br>- Costruzione di legami;<br>- Sviluppo delle potenzialità altrui;<br>- Lavoro di gruppo e collaborazione. |

Tabella 1.6: Il modello di Goleman-Seconda versione (FONTE: Golman, 2002)

dallo stesso autore, che gli hanno permesso di individuare più dettagliatamente quali competenze ricoprissero maggiore importanza in ambito applicativo. Il nuovo modello presenta, ora, quattro dimensioni generali (Consapevolezza di sè; gestione di sè; consapevolezza sociale e gestione delle relazioni interpersonali) all'interno delle quali sono ripartite diciotto competenze [Goleman, 2002].

Rimane stabile, anche nella seconda versione, la distinzione tra competenze di ambito personale e quelle riguardanti l'ambito sociale.

## 1.5 IL MODELLO ESCI-U

L'analisi fin qui condotta spiega ed approfondisce il 'filone classico' in tema di competenze trasversali e di Intelligenza Emotiva. Questo può essere riassunto nell' *Emotional and Social Competency Inventory* (ESCI), un modello riepilogativo sulle competenze e sull'IE derivante dall'analisi dei numerosi studi e dalle applicazioni empiriche. Il modello ESCI-U è la versione universitaria ed è stata redatta grazie all'apporto di Boyatzis e Goleman. Inizialmente pensato come supporto agli studenti per la redazione di piano per la valutazione personale sulle competenze, ha riscosso poi notevole successo anche al di fuori dell'ambito mera-

Figura 1.7: Il modello ESCI-U (FONTE: Hay Group, 2006)

mente accademico, diventando così un punto di riferimento nella valutazione, analisi e sviluppo delle competenze. Nello specifico questo modello conta cinque macro-aree all'interno delle quali sono ripartite quattordici competenze (figura 1.7).

1. *Self-Awarness*: In questa macro-categoria si colloca la consapevolezza emozionale di sé. Essa rispecchia la capacità di individuare e capire le proprie emozioni e gli effetti che producono. In particolar modo, attraverso la consapevolezza delle proprie emozioni è possibile individuare le possibili reazioni di fronte a cambiamenti nell'ambiente circostante e l'impatto che tali emozioni hanno sulle performance. In altre parole si tratta dell'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza. Nel momento in cui si assume tale consapevolezza allora sarà possibile essere consapevoli delle proprie sensazioni, capire da dove queste provengono e quali implicazioni potrebbero avere. Così facendo si avrà una maggiore predisposizione ad accettare un feedback al fine di lavorare e sviluppare queste capacità.

2. *Self-Managment*:

a. Orientamento al risultato (*Achievement Orientation*): si tratta della competenza che riguarda il modo di lavorare per ottenere lo standard di eccellenza nella performance. La necessità di raggiungere questo standard può sorgere dall'esigenza personale di ottenere performance migliori, di raggiungere prestazioni migliori degli altri o semplicemente di oltrepassare il miglior risultato sempre raggiunto.

   Tale competenza riguarda il tentativo di cogliere le nuove opportunità e agire nella giusta direzione, tenendo conto anche del rischio che ne potrebbe derivare.

b. Adattabilità (*Adaptability*): comprende la capacità di essere flessibili e lavorare in maniera efficace sia all'interno di situazioni nuove o mutabili, sia con differenti individui o gruppi.

   Le persone dotate di questa competenza possiedono una grande disponibilità nel cambiare proprie idee o percezioni di fronte a nuove informazioni o evidenze. Inoltre si dimostrano capaci di influenzare o modificare procedure standard e destreggiarsi a seconda delle circostanze nelle quali si ritrovano.

c. Controllo delle proprie emozioni (*Emotional self-control*): è la competenza che permette di tenere sotto controllo i propri sentimenti e le emozioni, trattenere gli impulsi negativi nel momento in cui si fronteggiano ostilità ed opposizione da parte di altri o quanto si tratta di lavorare sotto pressione.

   Chi è dotato di questa competenza ha una buona capacità di mantenere la calma anche in situazioni particolarmente stressanti, controllare gli impulsi ed essere positivo anche in circostanze più difficili e complicate.

d. Atteggiamento positivo (*Positive outlook*): rispecchia l'atteggiamento di

vedere il bicchiere 'mezzo pieno'. Si tratta quindi della capacità di cogliere le cose positive provenienti dalle situazioni e dalle altre persone. Le minacce vengono viste esclusivamente come opportunità che possono offrire vantaggio per ottenere il raggiungimento del risultato ottimale.

3. *Social-Awareness*:

   a. Empatia (*Empathy*): É la competenza che riguarda la capacità di capire gli altri. Nello specifico si tratta dell'abilità di ascoltare e capire in maniera accurata i pensieri, i sentimenti, le preoccupazioni e gli interessi non detti o parzialmente esposti dagli altri.
   Le persone che possiedono tale competenza, infatti, sono in grado di percepire l'umore altrui e di capire gli atteggiamenti non verbali che conseguentemente ne derivano.

   b. Consapevolezza sociale (*Social Awareness*): rispecchia la capacità di capire le relazioni chiave all'interno del proprio gruppo di interesse. Tale competenza permette di individuare il soggetto che ricopre il ruolo chiave nell'assunzione delle decisioni e di identificare i soggetti che possiedono il maggior ascendente di influenza sugli altri.

4. *Relationship Managment*:

   a. Gestione del conflitto (*Conflict managment*): competenza che include la capacità di occuparsi di persone o gruppi di persone difficili da gestire e quella di trattare situazioni di tensione con tatto e diplomazia.
   Questo tipo di competenza richiede l'incontro diretto col conflitto e non il mero tentativo di eliminarlo. É di fondamentale importanza concentrarsi qui sul conflitto per individuare i sentimenti negativi in esso presenti e tentare di eliminarli o quanto meno ridurli.

b. Essere coach e mentore (*Coach and mentoring*): si tratta della competenza che rispecchia la capacità di promuovere ed incoraggiare l'apprendimento a lungo termine e allo stesso tempo lo sviluppo degli altri. Si concentra nei comportamenti, coinvolti per lo sviluppo degli altri, che dovrebbero superare la soglia del ruolo formale di insegnamento o formazione. Coloro i quali possiedono questa competenza non esitano a trascorrere del tempo nell'aiutare le persone ad avere un feedback sulle performance attuali per poter indirizzare tali soggetti nella giusta direzione per l'ottenimento dell'eccellenza nei risultati futuri.
   Il fatto di fornire feedback risulta strettamente legato alla capacità empatica di crearlo e successivamente trasmetterlo. Si tratta di una prassi che richiede un elevato grado di sensibilità poichè non tutti risultano essere positivamente predisposti alla ricezione di un feedback.

c. Influenza (*Influence*): include la capacità di avere un impatto positivo sugli altri, sapendo persuadere e convincere loro a supportare le proprie idee. Chi possiede questo tipo di competenza non avrà difficoltà nel cattuare l'attenzione di qualcuno e fare in modo di essere ascoltato.

d. Leadership ispiratrice (*Inspirational Leadership*): esprime la capacità di assumere il ruolo di leader all'interno del gruppo o team, includendo il desiderio di condurre gli altri. Non si tratta pertanto di ricoprire il ruolo solo in maniera formale, ma tale competenza richiede un coinvolgimento emotivo non indifferent. Chi possiede questa competenza deve percepire la necessità di far lavorare le persone congiuntamente per il raggiungimento di un obiettivo comune. Il leader ispiratore deve essere abile nel costruire un forte senso di condivisione e appartenenza

al gruppo. [13].

e. Lavoro di gruppo (*Teamwork*): competenza che riguarda l'abilità di lavorare in maniera cooperativa con gli altri, sentendosi parte integrata del gruppo. Il lavoro condiviso con altri soggetti dovrebbe rispecchiare anche l'entusiamo derivante dalla condivisione della responsabilità. Guidando i membri alla consapevolezza della potenzialità derivante dal lavoro congiunto, si otterranno performance più efficaci.

5. *Cognitive Competencies*:

   a. Pensiero sistemico (*Systems thinking*): riguarda la capacità di identificare una pluralità di fattori che impattano su situazioni complesse e inusuali. Tale capacità permette di riconoscere cause ed effetti derivanzi da azioni e risultati.

   b. Riconoscimento di schemi/percorsi (*Pattern recognition*): competenza che permette di individuare il trend, l'andamento le affinità di informazioni, situazioni o eventi tra loro sconnessi. Si tratta di cogliere i punti in comune derivanti da fonti differenti per poter sfruttare al meglio il potenziale, proprio e degli altri, in diverse situazioni.

Confrontando quest'ultimo ai modelli precedenti si rileva un numero inferiore di competenze. A seguito delle numerose applicazioni empiriche di tali modelli è stato infatti possibile selezionare quelle competenze che si verificavano maggiormente nelle realtà organizzative ed aziendali, potendo fare così una

[13]Goleman spesso, nelle sue opere, focalizza l'attenzione sulla *leadership* individuandone sei stili ragruppati in due categorie. Nella prima categoria vengono inseriti gli stili di leadership che, secondo lo stesso autore, creano risonanza. Rientrano in questa categoria i quattro stili che risultano avere effetti positivi sia sul singolo che sull'organizzazione: lo stile visionario, di impatto fortemente positivo, crea una spinta verso un ideale comune; lo stile coach ha l'obiettivo di creare collegamento tra le apirazioni del singolo e gli obiettivi organizzativi; lo stile affilitativo genera armonia e favorisce lo sviluppo delle relazioni interpersonali; lo stile democratico tende ad enfatizzare il contributo indiviuale attraverso la partecipazione. Nella seconda categoria rientrano gli stili che, se usati in situazioni non idonee, creano dissonanza: lo stile 'battistrada' e lo stile autoritario. Entrambi potrebbero dimostrarsi efficaci se usati con cautela e nelle giuste situazioni.[Goleman, 2002]

selezione. Allo stesso tempo è stato altresì possibile raggruppare tra di loro quelle competenze che risultavano da indicatori comportamentali simili o identici in modo tale da non avere ambiguità e poter far riferimento ad un'unica competenza. Ad oggi, l'ESCI-U è il modello che racchiude al meglio, in maniera sintetica e chiara, la materia delle competenze, offrendo la possibilità di trarre spunto per condurre un'analisi sulle competenze trasversali sia a livello personale che organizzativo.

## 1.6 INNOVATIVE BEHAVIOUR: LE COMPETENZE PER INNOVARE

A dimostrazione dell'importanza assunta dalle competenze nell'ambito delle discipline economico-aziendali si ha lo sviluppo di una corrente di pensiero parallela a quella fin qui analizzata.

Nell'ambito di questa corrente letteraria non esistono modelli prestabiliti da applicare in via diretta ai casi in esame, con l'unica eccezione del modello del 'DNA dell'innovatore' [14] proposto da Christensen et.al (2011). Fondamento di questo 'filone parallelo' è lo studio di comportamenti tratti da situazioni concrete per estrapolare le competenze associate a tali comportamenti. Le competenze, nell'ambito di questi studi sono viste come uno specifico set di attributi che combina competenze funzionali (conoscenze e skill) e competenze comportamentali (metacognizione[15] ed atteggiamenti/comportamenti). Conseguentemente, possono essere definite come un set integrato di conoscenze, attitudini, capacità e comportamenti di una persona [E.du Chantenier, J.Verstegen,H. Biemans, M. Mulder, O. Omta, 2010].

[14] *The innovator's DNA* [Christensen, Dyer, Gregersen 2011]

[15] La metacognizione riguarda tutto ciò che porta a riflettere sulla cognizione e sui processi cognitivi (attenzione, memoria, atteggiamento, comportamento) propri ed altrui. Tale definizione è stata portata alla luce grazie alla 'Teoria della mente' elaborata da Premack e Woodruff, 1978.

In particolare si analizzano i comportamenti definiti innovativi, gli *innovative behaviour*. Si verifica quindi la tendenza a concentrarsi sull'innovazione prodotta da un individuo in modo tale da ricavare quei tratti o quegli aspetti del carattere che hanno condotto all'assunzione di tale comportamento innovativo. Con l'espressione *innovative behaviour* si indica un comportamento individuale il cui scopo è quello di introdurre ed implementare intenzionalmente nuove idee, procedure, prodotti o processi all'interno di un gruppo o di un'organizzazione. [J.de Jong, D. den Hartog, 2010]. In linea generale si può identificare l'*innovative behaviour* come un processo stratificato di identificazione dei problemi, generazione di idee o soluzioni, e costruzione di un supporto per il raggiungimento dell'implementazione dell'idea [Scott and Bruce,1994]. Possono pertanto essere individuate quattro dimensioni caratterizzati questo tipo di comportamento [J.de Jong, D. den Hartog, 2010]. La prima dimensione è la ricerca di idee che comprende la ricerca di nuovi modi per migliorare prodotti, processi o servizi attualmente presenti o semplicemente un nuovo modo di pensare agli stessi.A seguire si ha la fase della generazione delle idee che può avvenire, ad esempio, attraverso la riorganizzazione e di informazioni già esistenti o la visione da una diversa prospettiva dei problemi alla ricerca di nuove combinazioni che generino a loro volta nuove idee. La terza dimensione risiede nell'impegno a sostenere questa nuova idea e quindi nella ricerca delle giuste persone che siano in grado di esprimere entusiasmo e fiducia di fronte al successo innovativo che tale idea potrebbe generare. L'ultimo step dell'*innovative behaviour* è costituito dall'implementazione dell'idea ed in particolar modo dagli sforzi necessari da compiere affinchè tale idea venga realizzata per renderla parte integrata del processo lavorativo.

Da questa breve analisi riguardante la letteratura affiora uno degli aspetti chiave concernenti l'*innovative behaviour*: la creatività. All'interno di un contesto organizzativo si può definire la creatività come un processo di produzione di soluzioni o idee che risultino nuove e utili. Il semplice fatto di produrre una

moltitudine di idee non costituisce di per sè l'obiettivo di creare una performance creativa [A.Rego, F.Sousa, M. Pina e Cunha, A. Correira, I. Saur-Amaral, 2007].
É importante sottolineare che oggigiorno la creatività può costituire spesso il punto di partenza per raggiungere l'obiettivo di creare una performance innovativa. Di particolare importanza nello sviluppo di questo tipo di performance è il ruolo ricoperto dalle figure di rilievo all'interno di una realtà organizzativa. Tali figure dovrebbero pertanto adottare uno stile di leadership che possa influenzare i subordinati ad assumere, a loro volta, un atteggiamento innovativo, in modo tale da spingere l'intera organizzazione verso l'unico obiettivo di innovare. A tal proposito, viene presentato in letteratura lo stile di leadership 'transformazionale' (*Transformational leadership*). Si tratta di una forma di leadership che, come sua funzione primaria, presenta la capacità di stimolare l'innovazione, dimostrandosi particolarmente efficace nell'indurre comportamenti innovativi attraverso: l'esternazione di una visione motivante e coinvolgente; la persuasione dei subordinati nel mettere in discussione lo *status quo*; la proposta, ai subordinati, di possibilità di sviluppo e crescita personale[16].

Sulla base di quanto affermato, sembra di fondamentale importanza che coloro che ricoprono un ruolo chiave nelle realtà aziendali, si dimostrino in possesso della competenza chiave per innovare: la creatività.
Partendo dal presupposto che l'innovazione costituisce la linfa vitale del sistema economico-globale e una priorità strategica per tutte le realtà aziendali, Christensen afferma che la creatività può essere definita come la competenza per eccellenza, la 'numero-uno' delle competenze che un leader dovrebbe possedere. Non è un caso che le compagnie che risultano maggiormente innovative sono sempre guidate da leader innovativi [Christensen, Dyer, Gregersen, 2011].

[16]Nello specifico la *Transformational leadership* viene definita come uno stile che ha lo scopo di trasformare i subordinati per condurli a modificare i loro interessi personali, la loro morale, gli ideali, gli interessi ed i valori per condurli e motivarli verso il raggiungimento di una performance superiore rispetto a quella inizialmente prefissata.[Bass, 1985; Yulk, 199 cit. Nederveen Pieterse, Van Knippenberg, Schippers and Stam, 2010]

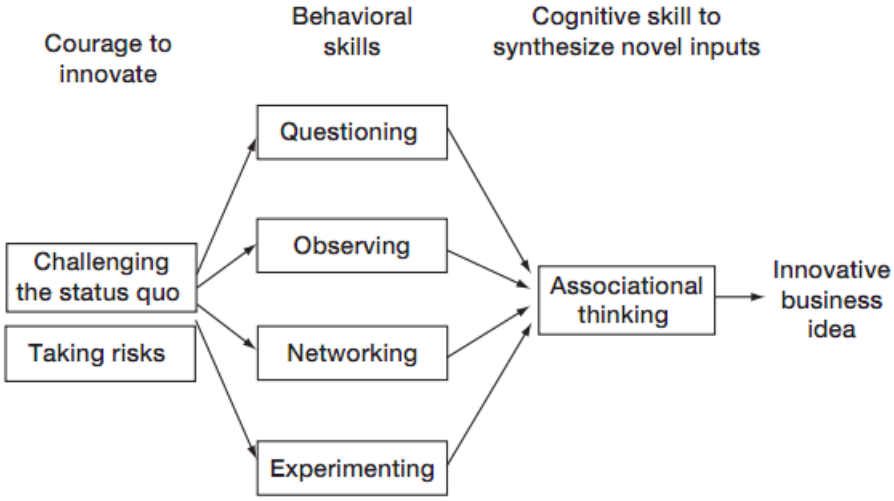


Figura 1.8: The innovator's DNA model (FONTE: Christensen, 2011)

Il potere di concepire idee innovative può costituire quindi un aspetto chiave nella creazione di vantaggio competitivo, e contrariamente a quanto si pensi, tale potere non è frutto solamente di 'fortuna genetica'. La capacità di generare idee innovative può essere espressa anche in funzione dei comportamenti assunti, pertanto potrebbe essere sufficiente cambiare comportamento per migliorare il proprio impatto creativo [Christensen, Dyer, Gregersen, 2011]. A differenza dell'intelligenza generale, l'abilità di pensare in maniera creativa non è una questione genetica e a sostegno di ciò si può affermare che all'incirca i due terzi delle capacità innovative che un individuo possiede provengono dall'istruzione, dalla cultura e dall'apprendimento [Christensen, Dyer, Gregersen, 2011].

Dall'analisi, condotta da Christensen, su alcune delle realtà organizzative più innovative [17], emorgono alcune competenze chiave che contraddistinguono gli innovatori dai semplici esecutori. Tali competenze danno vita al modello che lo stesso Chrsitensen definisce il 'DNA dell'innovatore'.

Dalla figura 1.8 si evince che il processo per generare idee nuove ed innovative parte dalla presa di coraggio per attuare l'innovazione che si manifesta

[17] Si annoverano a titolo esemplificativo: Apple, Starbucks, Amazon ...

attraverso la volontà di sfidare la situazione attuale nella quale è collocata la propria realtà aziendale e nella consapevolezza di poter correre un rischio derivante dall'intraprendimento di questa nuova direzione.
Il passo successivo prevede la messa in atto di quattro 'competenze comportamentali' [Christensen, Dyer, Gregersen, 2011]:

1. *Questioning*: consiste nel farsi domande. Gli innovatori sono perfetti ricercatori, amano porsi domande, talvolta di natura quasi filosofica, con lo scopo di capire come sono le cose realmente, perchè hanno assunto una determinata direzione e come potrebbero essere migliorate o interrotte. Considerate nel loro insieme queste domande provocano nuove intuizioni, connessioni, possibilità e direzioni.

2. *Observing*: l'ottima capacità di osservare è tipica degli innovatori. Essi, infatti, osservano con attenzione tutto ciò che sta attorno a loro (consumatori, prodotti, servizi, tecnologie, imprese ...) e queste stesse osservazioni conducono loro a trovare idee nuove per un modo nuovo di fare le cose.

3. *Networking*: gli innovatori spendono gran parte del loro tempo ricercando e testando le loro idee attraverso un ampio network di individui incorrelati tra loro e che spesso presentano *background* e prospettive differenti. Piuttosto che instaurare semplici rapporti lavorativi o sociali, preferiscono mettersi in prima linea per creare un'attiva ricerca di idee attraverso il dialogo con persone che potrebbero offrire loro una prospettiva radicalmente diversa dalla propria.

4. *Experimenting*: mettere costantemente alla prova o pilotare nuove idee è un altra caratteristica tipica di chi innova. Gli 'sperimentatori' esplorano incessantemente il mondo sia dal punto di vista intellettuale che da quello delle esperienze, mantenendo sotto controllo le loro convinzioni e testando

varie ipotesi durante il loro percorso. Visitare nuovi luoghi, provare nuove cose e la continua ricerca di informazioni sono alcuni degli elementi chiave per attuare al meglio questo tipo di competenza.

L'ultimo step prima di giungere alla nuova idea creativa si traduce nell'*associational thinking*(pensiero associativo). Si tratta di una competenza di tipo cognitivo e si concretizza nel momento in cui il cervello prova a sintetizzare e rendere sensati nuovi input. Tale competenza permette agli innovatori di scoprire nuove direzioni, facendo connessioni tra domande, problemi ed idee apparentemente scollegati tra loro. Spesso accade ciò attraverso l'intersezione di differenti discipline. L'autore Fra Johannsen denomina tale fenomeno come '*the Medici effect*', riferendosi all'esplosione creativa verificatasi a Firenze proprio quando la famiglia Medici mise assieme personalità creative appartenenti ad un ampia varietà di discipline tra le quali scultura, pittura, poesia, filosofia, architettura ...

Come anticipato in precedenza, al di là dei quello appena presentato, la corrente dell'*innovative behaviour* non presenta modelli che sintetizzino in maniera formale le competenze derivanti dagli studi empirici presentati poi nella letteratura.

Vista la letteratura molto frammentata si è quindi proceduto al un'attenta analisi che potesse sistematizzare le competenze legate a comportamenti innovativi più ricorrenti.

Tabella 1.7: Orientamento personale verso l'innovazione

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Self-Awarness | Rispecchia il modo in cui ci si presenta agli altri e pregiudica la necessaria conoscenza di sé, dei propri limiti e dei punti di forza.<br>INDICATORI:<br>1. Cambiare il proprio comportamento adattandolo ai cambiamenti dell'ambiente organizzativo;<br>2. Lavorare con persone di differenti culture;<br>3. Guidare nuove iniziative di business. | Johnson, 2002 - cit. Yuvaraj, Srivastava, 2007 |
| Self-Control against Criticism | INDICATORI:<br>1. Sentirsi meno minacciati dai cambiamenti che le idee creative dei subordinati potrebbero creare;<br>2. Inclinazione ad accettare i suggerimenti creativi dei subordinati;<br>3. Creazione di uno scambio qualitativo con i subordinati caratterizzato da fiducia, stima e rispetto reciproco;<br>4. Ricavare dalle critiche un feedback costruttivo;<br>5. Promozione della motivazione intrinseca come fattore di stimolo per la creatività soprattutto destinata a persone che: sono curiose e predisposte all'apprendimento; hanno flessibilità cognitiva; sono disposte ad assumersi il rischio; sono determinate anche quando si trovano di fronte ad un ostacolo, una sfida o un'opportunità. | Rego, Soysa, Pina e Cunha, Correira, Sirina-Amaral, 2007 |
| Opportunity Exploration | Il termine Exploration viene definito nell'Oxford Dictionary come l'atto di viaggiare attraverso un luogo alla ricerca [...] di qualcosa al suo interno.<br>INDICATORI:<br>1. Prestare attenzione alle fonti che potrebbero generare opportunità;<br>2. Cercare le opportunità per innovare;<br>3. Rionoscere le opportunità;<br>4. Raccogliere informazioni riguardo le opportunità | Kleysen and Street, 2001 |
| Formative Investigation | Consiste nel dare forma ed arricchire idee, soluzioni ed opinioni. | Kleysen and Street, 2001 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| | INDICATORI:<br>1. Formulare idee e soluzioni relativi alle opportunità;<br>2. Sperimentare tali idee e soluzione;<br>3. Valutare idee e soluzioni. | |
| Questioning | Gli innovatori sono perfetti e curiosi ricercatori. Si pongono domande quasi filosofiche per cercare di capire come sono le cose realmente, perché hanno preso una determinata direzione e come potrebbero essere cambiate o interrotte. | Dyer, Gregensen, Christensen, 2011 |
| Observing | Gli innovatori sono ottimi osservatori. Osservano attentamente quello che sta attorno a loro (consumatori, prodotti, servizi, tecnologie, imrese...) e le stesse osservazioni conducono loro a trovare nuove intuizioni ed idee per un nuovo modo di fare le cose. | Dyer, Gregensen, Christensen, 2011 |
| Govern oneself | Rispecchi la capacità di dominare le proprie emozioni ed i propri impulsi, mantenendo la consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza.<br>INDICATORI:<br>1. Avere fiducia in sé stessi;<br>2. Conoscenza delle proprie qualità;<br>3. Consapevolezza e controllo dei propri pensieri e dei propri sentimenti. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Be inventive | INDICATORI:<br>1. Continua ricerca di idee per attuare un'innovazione;<br>2. Sensibilità nei confronti dell'ambiente ed orientamento al mercato;<br>3. Gestione efficace di situazioni ambigue assumendo il rischio.<br>4. Orientamento al risultato;<br>5. Cogliere i segnali e vedere i cambiamenti nell'ambiente circostante per trarre spunto per innovare;<br>6. Intuizione per innovare e creazione di nuove visioni;<br>7. Assunzione di atteggiamento pro-attivo. Proposta di nuove idee e presa di iniziativa. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Experimenting | Gli innovatori mettono alla prova costantemente nuove esperienze, guidano e gestiscono nuove idee. Esplorano incessantemente il mondo dal punto di vista intelletuale e delle esperienze, mantenendo la convinzione sotto controllo e testando ipotesi nel corso del loro percorso. Visitano nuovi luoghi, provano nuove cose, cercano nuove informazioni e il continuo apprendimento. | Dyer, Gregensen, Christensen, 2011 |
| Associational Thinking | Viene definita come una competenza cognitiva e si concretizza nel momento in cui il cervello prova a sintetizzare e rendere sensati nuovi input. Attraverso tale competenza possono essere scoperte nuove direzioni, facendo connessioni tra domande, problemi ed idee apparentemente scollegati tra loro. | Dyer, Gregensen, Christensen, 2011 |
| Pursuing innovative ideas | INDICATORI:<br>1. Continua ricerca di idee per attuare un'innovazione;<br>2. Creare una spinta verso il cambiamento con idee nuove;<br>3. Cercare idee nuove dai potenziali clienti. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Persisting under adversity | INDICATORI:<br>1. Creazione di potenziale per il raggiungimento degli obiettivi per innovare;<br>2. Utilizzo di tutti i mezzi che si hanno a disposizione per risolvere eventuali problemi;<br>3. Volontà di perseguire gli obiettivi nonostante eventuali battute d'arresto o ostacoli. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Taking responsability | INDICATORI:<br>1. Consapevolezza della possibilità di dover affrontare conseguenze negative e fallimenti;<br>2. Assunzione della responsabilità per i costi sostenuti;<br>3. Assunzione della responsabilità per i prodotti e i servizi. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Be committed | Competenza che evidenzia la volontà di apprendere cose nuove attraverso l'esplorazione intellettuale di nuovi ambienti.<br>INDICATORI:<br>1. Stima dell'ambito di apprendimento;<br>2. Forte senso di motivazione nell'imparare;<br>3. Volontà di imparare dagli altri. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Interpret | INDICATORI:<br>1. Buona tecnica di analisi;<br>2. Possesso di conoscenze di base relative a più aree disciplinari tecniche e linguistiche;<br>3. Predisposizione a costruire rapporti di lavoro;<br>4. Curiosità: ascolto pro-attivo degli altri, con l'intento di scoprire qualcosa di nuovo da questi. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Combine | INDICATORI:<br>1. Coinvolgimennto di strategie integrative piuttosto che distributive;<br>2. Costruzione di possibili soluzioni attraverso diversi punti di vista. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Risk-taking capabilities | Identifica la consapevolezza di dover correre un rischio nel momento in cui si vuole attuare un'innovazione | Yuvaraj, Srivastava, 2007 |

Tabella 1.8: Gestione delle relazioni verso l'innovazione

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| People-oriented leadership | INDICATORI:<br>1. Sviluppo dei dipendenti;<br>2. Supporto dei dipendenti;<br>3. Formazione dei dipendenti. | Yuvaraj, Srivastava, 2007 |
| Understanding one's emotions | I leader che comprendono le loro emozioni sono più predisposti a mantenere relazioni stabili con i loro subordinati.<br>INDICATORI:<br>1. Comportamento autentico che riscuote fiducia e rispetto da parte dei subordinati. | Rego, Soysa, Pina e Cunha, Correira, Sirina-Amaral, 2007 |
| Build trust | Onestà, aperture mentale, sensibilità, benevolenza sono caratteristiche che contraddistinguono chi possiede questa competenza.<br>INDICATORI:<br>1. Affidabilità nel rappresentare situazioni eque;<br>2. Condivisione libera del proprio sapere e di nuove informazioni con gli altri;<br>3. Abilità nell'ottenere performance che rispecchino ciò che era stato richiesto;<br>4. Professionalità nell'assumere un ruolo in un gruppo, lavorare indipendentemente ed esprimere con chiarezza il ruolo che ciascuno avrà. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Have social astuteness | Si configura come la capacità di saper svolgere un determinato ruolo nelle circostanze di relazioni interpersonali.<br>INDICATORI:<br>1. Comprensione delle situazioni sociali e delle interazioni interpersonali;<br>2. Sensibilità verso i ruoli e le responsabilità degli altri;<br>3. Empatia e comprensibiltà verso gli altri con consapevolezza delle loro motivazioni. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Have inter-personal influence | Capacità di adattare e calibrare i propri comportamenti ad ogni situazione in modo da ottenere risposte positivedagli altri.<br>INDICATORI:<br>1. Utilizzo di competenze di influenza sugli altri;<br>2. Assertività ed estroversione. Esprimere i propri sentimenti e le proprie sensazioni in maniera diplomatica. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Be a social person | Capacità di sviluppare, mantenere e usare in maniera efficace le reti di conoscenza.<br>INDICATORI:<br>1. Sviluppo in maniera semplice di relazioni interpersonali;<br>2. Cortesia ed affabilità nelle relazioni;<br>3. Alleanze e coalizioni fortemente benevole. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Empathy | Sensibilità di un individuo nei confronti dei sentimenti e le preoccupazioni riguardanti le altre persone.<br>INDICATORI:<br>1. Capacità di capire valori, preoccupazioni, paure ed emozioni positive dei subordinati, per riconoscere e rispondere agli stati emotivi e dare supporto emotivo;<br>2. Capacità di comunicare rispettosamente con i subordinati, apprezzare le loro idee, e condurli a sentirsi liberi di divulgare idee originali e stravaganti;<br>3. Capacità di essere promotori di umore ed emozioni positivi, conducendo i subordinati ad essere positivi nei confronti del futuro, confidenti ed espansivi nel modo di pensare;<br>4. Capacità di offrire con maggiore probabilità un feedback e valutare le idee di un subordinato in maniera informale ed incoraggiante. | Rego, Soysa, Pina e Cunha, Correira, Sirina-Amaral, 2007 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Understanding other people's emotions | INDICATORI:<br>1. Percezione accurata di quando i subordinati stanno perdendo la pazienza, stanno diventando frustrati o sono incapaci di ottenere le risorse necessarie, trovare una soluzione ad un problema o cogliere un'opportunità;<br>2. Aiuto a recuperare, attraverso sedute retrospettive o altri metodi, quelle emozioni negative;<br>3. Aiuto ai subordinati a diventare consapevoli dei problemi ed adottare un approcio proattivo nella risoluzione;<br>4. Capacità nel percepire la frustrazione dei dipendenti quando hanno a che fare con ostacoli nel momento dell'implementazione delle loro nuove idee;<br>5. Capacità di stimolare i subordinati nel continuare a credere e migliorare il valore delle loro idee;<br>6. Capacità di identificare gli stati d'animo positivi dei dipendenti per alimentare il loro ottimismo nelle opportunità di miglioramento, ampliando cosìil loro ambito di attenzione e cognizione, e favorire la loro creatività. | Rego, Soysa, Pina e Cunha, Correira, Sirina-Amaral, 2007 |
| Networking | Gli innovatori spendono gran parte del loro tempo nella ricerca e nella conduzione di test sulle loro idee attraverso diversi network di individui che sono ampiamente diversi nel loro background (formazione, contesto, sfondo sociale di appartenenza) e nelle loro prospettive. Piuttosto che instaurare semplici relazioni sociali o lavorative, preferiscono mettersi in prima linea per l'attiva ricerca di nuove idee attraverso il dialogo cono le persone potrebbero offrire loro una prospettiva radicalmente diversa dalla loro. | Dyer, Gregensen, Christensen, 2011 |
| Psychological Empowerment | Il rafforzamento psicologico è un costrutto motivazionale che ha origine nella percezione dei subordinati di avere la possibilità di implementare e regolare le azioni e poter quindi raggiungere una performance lavorativa buona, con l'ausilio della capacità di avere un impatto nell'ambiente circostante e sulla serietà ed importanza del lavoro. | Nederveen Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, Stam, 2009 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Negotiate | INDICATORI:<br>1. Apertura mentale: trattare ciò che è diverso come una possibile opportunità;<br>2. Competenze nel pensiero trasversale;<br>3. Riconoscimento delle fonti di conflitto, incoraggiando quelli che potrebbero essere positivi e stimolanti ed eliminando quelli negativi. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |

Tabella 1.9: Orientamento individuale verso innovazioni di tipo organizzativo

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Team-working | Importanza che si creino gruppi nei quali ci sia coinvolgimento reciproco, si stimoli vicendevolmente la creatività e si condividano ossessioni al fine di creare coesione. | Yuvaraj, Srivastava, 2007 |
| Self-Encouragment | Atteggiamento per scaturire i subordinati a mantenere persistenza e determinazione in situazioni difficili per generare cosìidee con elevato grado di qualità.<br>INDICATORI:<br>1. I leader vedono le situazioni avverse sotto una luce positiva;<br>2. Predisposizione a provare nuovi approci e soluzioni;<br>3. Elevato grado di influenza sullo stato emozionale dei dipendenti;<br>4. Modelli per ispirare i subordinati a performare con maggiore entusiasmo e ottimismo. | Rego, Soysa, Pina e Cunha, Correira, Sirina-Amaral, 2007 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Emotional self-control | INDICATORI:<br>1. Capacità di gestire i conflitti;<br>2. Identificazione di un obiettivo comune o una direzione congiunta per ottenere sforzi creativi dal gruppo;<br>3. Tendenza ad eliminare le esplosioni emotive nei confronti di idee stravaganti;<br>4. Creazione di team o ambienti organizzativi nei quali i subordinati perscepiscano un'elevata sicurezza emotiva e una maggiore disponibità ad assumere un rischio o ad intraprendere idee fuori dagli schemi;<br>5. Rapido controllo della frustrazione e dell'irritazione insorgente;<br>6. Incoraggiamento dei subordinati nell'avanzare nuove procedure e processi per possibili implementazioni. | Rego, Soysa, Pina e Cunha, Correira, Sirina-Amaral, 2007 |
| Generativity | Identifica l'interesse nello stabilire e guidare la generazione successiva [..]. Estendendo tale concetto a contesti organizzativi può essere identificata come l'adozione di comportamenti atti a generare cambiamenti benevoli con lo scopo di innescare un processo di crescita in termini di organizzazione, persone, processi e servizi.<br>INDICATORI:<br>1. Generare idee e soluzioni relativi alle opportunità;<br>2. Generare rappresentazioni e categorie di opportunità;<br>3. Generare associazioni e combinazioni di idee e informazioni. | Kleysen and Street, 2001 |
| Championing | Identifica i comportamenti socio-politici coinvolti nel processo di innovazione che risultano essenziali per la realizzazione del potenziale di idee, soluzioni ed innovazioni.<br>INDICATORI:<br>1. Mobilitare le risorse;<br>2. Persuasione ed influenza;<br>3. Negoziazione e *pushing*;<br>4. Assunzione del rischio e sfida. | Kleysen and Street, 2001 |
| Application | Lavorare per rendere le innovazioni parte integrante e regolare del business. | Kleysen and Street, 2001 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| | INDICATORI:<br>1. Implementazione;<br>2. Modifica;<br>3. Routinizzazione. | |
| Network building | INDICATORI:<br>1. Far uso delle relazioni personali per trarre nuovi spunti;<br>2. Miglioramento continuo del network di relazioni personali;<br>3. Applicarsi per migliorare le relazioni con consumatori, fornitori e partner lavorativi. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |
| Control and coordinate | INDICATORI:<br>1. Stabilire obiettivi di gruppo specifici ed impegnativi che siano accettati;<br>2. Formulazione di diagnosi ed obiettivi di apprendimento delle performance;<br>3. Coordinamento e sincronizzazione di attività, informazioni tra i membri del team attraverso, ad esempio, della progettazione di un piano di strategie;<br>4. Senso di responsabilità nei confronti del team;<br>5. Identificazione delle risorse umane e materiali per la realizzazione di vari tipi di obiettivi di apprendimento;<br>6. Identificazione di situazioni di *problem solving* di gruppo con il giusto grado di partecipazione, riconoscendo gli ostacoli e le azioni correttive;<br>7. Monitoraggio, valutazione e rilascio di un feedback sulla squadra e sulle prestazioni individuali;<br>8. Accettazione di feedback sulle performance. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |

Continua

| COMPETENZA | DESCRIZIONE/DEFINIZIONE/INDICATORI | AUTORI DI RIFERIMENTO |
|---|---|---|
| Cope with chaos and uncertainties | INDICATORI:<br>1. Costruzione di un quadro generale sulla situazione;<br>2. Gestione della complessità;<br>3. Bilanciamento degli obiettivi di breve e medio-lungo periodo;<br>4. Buona gestione delle situazioni inaspettate, dimostrando flessibilità ed adattabilità. | Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010 |

Come si evince dalle tabelle 1.7, 1.8 e 1.9 sono state individuate tre macro-categorie all'interno delle quali sono state ripartite le competenze individuate in letteratura.

La prima macro-area, definita 'orientamento personale verso l'innovazione', include tutte quelle competenze che riguardano la capacità, le caratteristiche, i comportamenti e le motivazioni personali che conducono un soggetto ad essere innovativo. A titolo esemplificativo si nominano: la consapevolezza di sè (*Self-Awareness*) che rispecchia il modo in cui un soggetto si presenta agli altri e che quindi pregiudica la necessaria conoscenza di sé, dei propri limiti e dei punti di forza [Johnson, 2002 - cit.S. Yuvaraj, N. Srivastava, 2007]; l'autocontrollo nei confronti delle critiche (*Self-Control against critiscism*) attraverso il quale è possibile avere un atteggiamento positivo nei confronti degli altri , accettando per esempio i suggerimenti e le idee creative dei subordinati senza percepirle come minacce personali. Tra le altre, rientrano in questa categoria anche il fatto di possedere un'elevata dose di curiosità e il saper mettere in atto una continua ricerca per scoprire opportunità che potrebbero dar vita a comportamenti innovativi. Pertanto l'inventiva ed la continua sperimentazione di tali opportunità risultano essere caratteristiche chiave per spingere il comportamento personale verso l'innovazione.

Non meno importanti, nell'ambito di tale categoria, risultano essere la capaci-

tà di assumersi i rischi derivanti dalle proprie azioni, così come l'abilità di essere persistenti , tenaci e determinati anche a fronte di avversità altrui.

La seconda macro-area include invece tutte quelle competenze che hanno a che fare con la gestione delle relazioni ai fini di creare opportunità per sviluppare ed attuare comportamenti innovativi. La comprensione delle proprie emozioni, delle emozioni altrui e l'empatia, congiuntamente al rafforzamento psicologico, sono le competenze di quest'area che coinvolgono la sfera emozionale con l'obiettivo di instaurare relazioni stabili all'interno delle quali ciascun individuo percepisca la libertà di adottare comportamenti autentici ed esprimere la proria opinione.

A queste si affiancano competenze relative alla capacità di costruire reti di relazioni sociali e quella di mantenerle attive ai fini di captare utili occasioni per essere innovativi.

L'ultima macro-area individuata si configura nell'orientamento individuale per dare origine ad innovazioni di tipo organizzativo. Rientrano infatti in questa categoria competenze relative alla capacità di gestire i conflitti e creare *work-team* all'interno di realtà organizzative, così come competenze atte ad orientare i comportamenti altrui verso un obiettivo comune.

## 1.7 ANALISI INCROCIATA SULLE COMPETENZE.

Come anticipato in precedenza, la principale differenza che emerge dal confronto tra i due filoni di competenze è insita nel fatto che il filone, qui definito 'classico' presenta competenze di carattere generale, basate principalmente su assunti teorici e riviste in fase successiva dopo l'applicazione pratica. Il filone concernente l'*Innovative behaviour*, al contrario, presenta competenze legate all'innovazione fornendo il passaggio diretto tra competenza ed innovazione. Ai fini dell'analisi comparativa tra i due filoni, interessante è la predisposizione di un controllo incrociato sulla base del quale si ricollocano le competenze individuate nella cor-

| Categorie ESCI-U | Competenze *Innovative Behaviour* |
|---|---|
| 1. Self-Awareness | a) Self-Awareness;<br>b) Questioning;<br>c) Observing;<br>d) Taking Responsability;<br>e) Risk-taking capabilities. |
| 2. Self-Managment | a) Self-Control against criticism;<br>b) Formative investigation;<br>c) Govern oneself;<br>d) Persisting under adversity;<br>e) Be commited;<br>f) Understanding one's emotions;<br>g) Have interpersonal influence. |
| 3. Social Awareness | a) Build trust;<br>b) Have social astuteness;<br>c) Empathy;<br>d) Understanding other people's emotions;<br>e) Psychological empowerment;<br>f) Generativity. |

| Categorie ESCI-U | Competenze *Innovative Behaviour* |
|---|---|
| 4. Relationship Managment | a) People-oriented leadership;<br>b) Have interpersonal influence;<br>c) Be a social person;<br>d) Team-working;<br>e) Self encouragment;<br>f) Emotional self-control;<br>g) Championing;<br>h) Network building;<br>i) Control and coordinate. |
| 5. Cognitive Competencies | a) Opportunity exploration;<br>b) Formative investigation;<br>c) Be inventive;<br>d) Experimenting;<br>e) Pursuing innovative ideas;<br>f) Associational thinking;<br>g) Interpret;<br>h) Combine;<br>i) Networking;<br>j) Negotiate;<br>k) Application;<br>l) Cope with chaos uncertainties. |

Figura 1.9: Analisi incrociata

rente dell'*Innovative behaviour* all'interno delle macro-categorie definite dal modello ESCI-U. In questo modo sarà possibile sottolineare le affinità che legano questi due filoni (figura 1.9).

La predisposizione di tale tabella (1.9) dimostra come le competenze associate a comportamenti innovativi ben si collocano all'interno dei cluster dell'ESCI-U. In questo modo è viene doppiamente sottolineata l'importanza che le competenze assumono ai fini della predisposizione ed attuazione dell'innovazione.

## 1.8 CONCLUSIONE

Partendo da un'analisi concettuale sul tema dell'innovazione, presentando i diversi tipi che la caratterizzano e verificando il percorso evolutivo che l'ha contraddistinta, è stato possibile sottolineare come il concetto di competenza trasversale ben si collocasse all'interno della ricerca e realizzazione di nuove idee. Si è dimostrato pertanto necessario un approfondimento concernente il tema delle competenze trasversali (o *soft-skills*). Partendo dalle sue origini, passando per le evoluzioni grazie all'apporto di Boyatzis, Spencer&Spencer ... ed arrivando al tema, relativamente recente, dell'intelligenza emotiva si è potuto desumere come

tale concetto abbia acquisito crescente importanza nel corso degli anni e susciti, ancora oggi, particolare interesse anche in ambito economico-organizzativo. Attraverso la successiva presentazione della corrente dell'*innovative behaviour*, sviluppatasi parallelamente alla suddetta ed incentrata sullo studio di comportamenti innovativi, è stato possibile porre un'ulteriore enfasi sull'importanza che le competenze traversali assumono nel momento dell'attuazione di un processo innovativo. Tendenza ulteriormente confermata grazie alla predisposizione di un'analisi incrociata tra i due filoni con la quale si è evidenziato un'interazione ed un adattamento reciproco che ha permesso di rimarcare come l'innovazione possa essere guidata dal possesso di *soft-skill*.

# Capitolo 2

# Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta

Il presente capitolo si prefigge l'obiettivo di descrivere il contesto all'interno del quale verrà collocata l'analisi delle competenze per l'innovazione. Verrà pertanto presentato il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta come esempio in tema di evoluzione, dinamiche e contesto di riferimento. Si cercherà poi di spiegare come si colloca l'innovazione all'interno delle predette aree, identificando, nello specifico, come si manifesta e quali sono le dinamiche che colpiscono i vari tipi di innovazione: prodotto, processo, marketing ed organizzativa. Verranno infine presentate le tre figure professionali chiave rilevanti per tale analisi con particolare riferimento ai processi innovativi: il responsabile commerciale, il responsabile dell'ufficio stile ed il responsabile di prodotto. Verranno in particolar modo associate a tali figure le competenze coinvolte e richieste per attuare un processo innovativo.

## 2.1 I distretti industriali

«Un distretto è un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza di attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali» [Becattini, 1989]. Becattini (1989), fautore di tale definizione, sostiene che il di-

stretto industriale si configura come un fenomeno permanente di crescita di sistemi manifatturieri specializzati nella produzione di beni differenziati [Becattini, 1989]. In altre parole si tratta di un sistema di imprese industriali che si integrano reciprocamente [Istat, 2001]. Tipica in questo 'sistema' è la presenza di un numero ingente di imprese perlopiù caratterizzate da modeste dimensioni. Generalmente queste imprese appartengono allo stesso settore industriale ed ognuna di esse risulta essere specializzata in prodotti, parti di prodotti o di processi tipicamente caratteristiche del distretto. La tipica impresa che caratterizza il distretto spesso risulta essere l'evoluzione di un precedente modello artigianale. Vige inoltre, all'interno dei distretti la consapevolezza che da soli non si può aver successo: è il distretto stesso, piuttosto che la singola impresa, l'elemento che permette di ottenere vantaggio competitivo e affermazione sul mercato. La filosofia sottostante alla disciplina del distretto industriale può essere rappresentata dal radicamento e attaccamento al territorio di appartenenza, nei confronti del quale l'impresa si identifica profondamente. É sulla base di queste caratteristiche che si sono sviluppate molteplici realtà, presenti in tutto il territorio nazionale, all'interno delle quali gruppi di aziende medio-piccole hanno condiviso conoscenze ed esperienze, specializzandosi nella creazione di uno specifico prodotto o di una categoria di prodotti. La semplice presenza di un gruppo di imprese medio-piccole non si configura come elemento sufficiente per assicurare la nascita di un distretto [Sacco, Pedrini, 2003]. Subentra quindi l'importanza di distinguere il distretto, in quanto tale, dalla semplice aggregazione di piccole imprese. Come sostiene Marshall, le imprese presenti in un distretto traggono un notevole e consistente vantaggio dall'atmosfera industriale e vivono in un tessuto industriale in cui si ha costante interazione reciproca [Becattini, 1989]. Si può pertanto affermare che il concetto che sta alla base della filosofia distrettuale si configura nella condivisione di saperi comuni, di motivazioni personali e valori collettivi [Corò, Micelli, 2006]. Per essere considerati tali i distretti devono quindi possedere alcune ca-

ratteristiche: la prima riguarda l'esistenza, sottostante al distretto, di un sistema locale di divisione del lavoro tra PMI e in secondo luogo, deve essere radicata nel territorio la presenza di un sistema di competenze sia tecniche (know-how, know what) sia sociali (know-who). Infine, affinché si possa parlare di distretto, devono essere presenti istituzioni locali formalizzate a sostegno della vita economica del sistema produttivo. I distretti industriali e la rilevanza del ruolo che ricoprono hanno iniziato a diffondersi a partire dai primi anni del dopoguerra ed in particolar modo dagli anni settanta in poi (Anastasia, Corò, 1996; Becattini, 1994). La crescente importanza assunta dai distretti industriali, ha condotto, qualche anno più tardi, al riconoscimento legislativo di tali entità. In particolar modo si fa riferimento alla disciplina dei distretti con la legge del 5 ottobre 1991, n. 317 'Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese', e quella dell'11 maggio 1999, n. 140 'Norme in materia di attività produttiva'. Sulla base della legge 317/1991, spettava alle Regioni il compito di individuare la presenza di distretti industriali sulla base di criteri prevalentemente statistici[1]. Nonostante il buon proposito del legislatore, tale norma non fornisce una chiara definizione relativa a obiettivi, strumenti, procedure e soggetti attuatori coinvolti nelle realtà distrettuali [Corò, Micelli, 2006], e la rigidità dei parametri statistici, per l'identificazione del distretto, ha condotto ad una visione distorta della realtà distrettuale del territorio italiano [Carminati, 2006]. Per sopperire a tali carenze è stato necessario un nuovo intervento legislativo, avvenuto grazie all'emanazione della legge 140/1999, grazie alla quale sono stati introdotti dei criteri di semplificazione ai fini dell'identificazione di un distretto industriale. Grazie all'emanazione di

[1] I criteri metodologici-statistici venivano dettati dal Decreto Guarino del 1993. In particolare, sulla base di tale decreto, dovevano essere rispettati i valori-soglia di cinque indicatori di tipo statistico: - indice di industrializzazione manifatturiera; - indice di densità imprenditoriale dell'industria manifatturiera; - indice di specializzazione produttiva; - un livello/soglia di occupazione nell'attività manifatturiera di specializzazione; - una quota di occupazione nelle piccole imprese operanti nell'attività manifatturiera di specializzazione (per approfondimenti si rimanda al Decreto del Ministro dell'Industria del 21 aprile 1993 'Determinazione degli indirizzi e dei parametri di riferimento per l'individuazione, da parte delle Regioni, dei Distretti Industriali')

tale norma è stata definita anche l'area dei 'Sistemi Produttivi Locali' con i quali si identificano i contesti produttivi omogenei caratterizzati da

- un'elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni;
- una peculiare organizzazione interna [art.6 comma 8 legge n.140/1999].

Segue a cascata anche la definizione normativa dei distretti industriali, definiti come i sistemi produttivi locali che devono possedere, oltre alle caratteristiche identificate per il sistema produttivo locale, due caratteristiche aggiuntive:

- un'elevata concentrazione di imprese industriali;
- un'elevata specializzazione produttiva dei sistemi di imprese [art.6 comma 8 legge n.140/1999].

Rispetto alla normativa precedente sono stati introdotti alcuni rinnovamenti importanti: in primo luogo viene eliminato il vincolo della presenza esclusiva di imprese medio-piccole, introducendo quindi la possibilità di coinvolgere imprese di grandi dimensioni [2], mantenuto comunque l'obbligo delle imprese medio-piccole.

Il rilievo giuridico attribuito ai distretti all'inizio degli anni novanta ha suscitato un cresecente interesse nei confronti di tale materia e ne ha permesso una notevole diffusione, permettendo ai distretti di allargare gli ambiti disciplinari di riferimento: dal mero campo economico vi è stata una espansione, per esempio, anche al campo sociologico e geografico-economico [Sforzi, 2000].

[2] Sulla base della RACCOMANDAZIONE DELLA COMMISSIONE del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, al comma 1 dell'art. 2 specifica che «la categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR». Al comma 2 viene specificato che «nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR».

A partire dalla seconda metà degli anni novanta, però, la stabilità e la prosperità tipiche dei distretti industriali vengono minate dall'evoluzione subita dal contesto economico, all'interno del quale la flessibilità ed il radicamento territoriale tipico delle imprese distrettuali non sono più caratteristiche sufficienti per garantire loro il successo [Corò, Micelli, 2006].
La difficoltà concernente il mantenimento del vantaggio competitivo delle piccole-medio imprese è insita in tre ragioni principali [Corò, Micelli, 2006]:

1. La diffusione dell'ICT: una causa di natura tecnologica per la quale l'organizzazione basata sul mero modello di apprendimento dell'esperienza non è più sufficiente. Si rende piuttosto utile la creazione di un network aziendale dove collocare risorse umane specializzate, sviluppare nuovi prodotti e servizi, e creare relazioni extra-aziendali. Allo stesso tempo, tale diffusione ha contribuito ad una maggiore commerciabilità di beni, servizi e fattori produttivi attraverso la diminuzione dei costi di transazione internazionale.

2. L'avvento delle economie *low-cost*: un fenomeno di struttura geo-politica che unito alla riduzione dei costi di transazione ha permesso di allargare i confini concorrenziali, espandendoli anche ad economie in fase di sviluppo. Proprio a causa della rivisitazione di tali confini si sono alterati gli equilibri competitivi che avevano permesso alle aziende distrettuali di mantenersi in prima linea nei mercati di appartenenza sin dal secondo dopoguerra. In tale circostanza si dimostra utile l'attuazione di processi di differenziazione dal punto di vista qualitativo.

3. L'affermarsi dell'euro e di politiche valutarie fiscali più restrittive: si tratta di una fattore macroeconomico che sembrerebbe incidere negativamente sulle realtà medio-piccole.

L'ottica di un contesto così predisposto sembrerebbe incidere in maniera meramente negativa sulle dinamiche distrettuali. In realtà, se analizzate con la dovuta attenzione tali caratteristiche potrebbero condurre a delle opportunità e delle spinte per realizzare qualcosa di positivo. Ad esempio il progresso tecnologico potrebbe favorire i processi di scomposizione e modularizzazione dei cicli produttivi. Allo stesso tempo anche la globalizzazione dei mercati e l'ampliamento di nuovi poli manifatturieri potrebbe avere degli effetti non del tutto negativi sulle realtà distrettuali: la possibilità di poter decentrare all'estero potrebbe giocare a favore delle imprese industriali in quanto potrebbe dare la possibilità di espansione produttiva, senza la neccessità di aumentare la struttura tecnica di impianti e conseguentemente dei processi ad essi connessi [Corò, Micelli, 2006].

Risulta evidente come i distretti industriali italiani siano costantemente soggetti, in questi ultimi anni, ad attraversare fasi di transizione all'interno di un contesto competitivo, economico e globale profondamente cambiato. Le imprese distrettuali stanno cercando, nell'ambito di tale scenario, di mantenersi attive introducendo innovazioni di prodotto e di processo che mirano ad un livello qualitativo sempre più elevato. Non mancano però anche modifiche alla struttura organizzativa aziendale come l'introduzione di personale professionale sempre più qualificato e l'apertura a rapporti con imprese ed istituzioni esterne all'azienda, appartenenti anche a contesti esteri. Alcuni distretti si sono dimostrati particolarmente competenti nel sostentamento di innovazioni, talvolta radicali. Tra gli altri è doveroso annoverare il caso del distretto della Riviera del Brenta, presentato nel paragrafo successivo.

## 2.2 IL DISTRETTO CALZATURIERO DELLA RIVIERA DEL BRENTA

In linea generale, le attività principali dei distretti industriali sono quelle relative al *made in Italy*, ed includono quindi: il tessile e l'abbigliamento, la meccanica, i

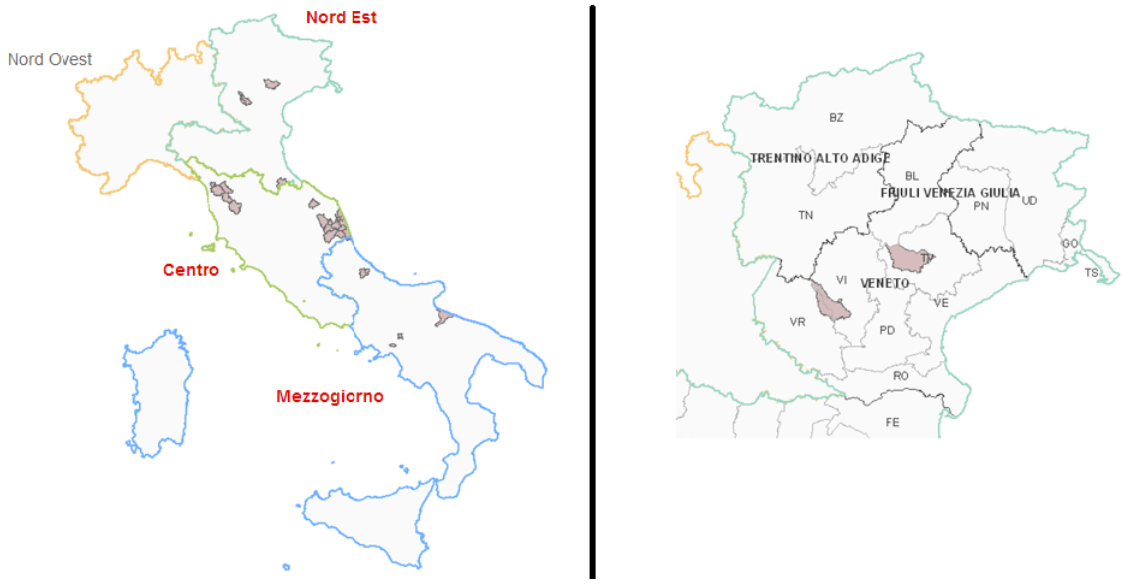


Figura 2.1: Distretto calzaturieri: distribuzione nazionale e regionale

beni per la casa, la pelletteria e le calzature, l'alimentare, l'oreficeria, gli strumenti musicali. Vi è poi una parte dei distretti caratterizzata dall'industria della carta ed un'altra relativa alla produzione di prodotti in gomma e materie plastiche [Istat, 2005].

I distrett del calzaturiero occupano, in ordine di importanza produttiva, il quarto posto e seguono quelli del tessile-abbigliamento, della meccanica e dei beni per la casa [Istat, 2005].

La produzione calzaturiera è localizzata in poche regioni (figura 2.1), tra le quali si distinguono in prima battuta le Marche e a seguire si hanno Toscana e Veneto [3]

Analizzando il contesto veneto negli anni immediatamente successivi al dopoguerra, lo sviluppo di realtà collaborative tra queste entità medio-piccole ha condotto verso un cambiamento radicale della struttura economica di tale regione: si è infatti passati da un'economia prevalentemente agricola e rurale ad una

[3]La regione Veneto, a differenza di altre realtà locali, ha avuto negli anni una prosperosa crescita proprio grazie alle numerose imprese di piccole e medie dimensioni che caratterizzavano il polo distrettuale regionale. I ditretti qui presenti, infatti, costituiscono la caratteristica storica del sistema produttivo della Regione [Distretto calzaturiero veneto, 2014].

realtà maggiormente industrializzata, all'interno della quale l'obiettivo principale fu la creazione di un prodotto altamente qualitativo e di eccellenza, realizzato da imprese fortemente competenti e specializzate.[Distretto calzaturiero veneto, 2014]. Ed è proprio sul distretto calzaturiero di quest'ultima regione che si concentrerà l'attenzione, con particolare riferimento al polo produttivo della Riviera del Brenta.

Il distretto calzaturiero veneto conta principalmente tre poli di interesse per la produzione di calzature: la Riviera del Brenta, compresa tra le province di Padova e Venezia e specializzata in produzione di calzature di lusso; l'area di Montebelluna, detentrice del primato nella produzione di scarpe sportive; la provincia di Verona, orientata a segmenti medi di mercato con gran parte di produzione delocalizzata [Distretto Calzaturiero Veneto, 2014]. Esistono inoltre ulteriori unità distrettuali di minore entità collocate nelle province di Rovigo, in fase di affermazione, dove si producono calzature di fascia medio-alta, e Vicenza nella quale vi risiedono poche, ma qualificate, aziende alla ricerca di una propria e soddisfacente collocazione nel mercato estero [Distretto Calzaturiero Veneto; Politecnico Calzaturiero, 2014].

Sotto il profilo storico-territoriale, il distretto in questione fonda le sue origini nella zona della Riviera del Brenta, e la sua produzione calzaturiera 'vanta oltre 7 secoli di tradizione. Risale, infatti, al 1268 il primo documento nel quale viene ad essere sancita la costituzione di una Confraternita di Calzaturieri ('calegheri') a Venezia [Distretto Calzaturiero Venero, 2014].

È però l'anno 1898 che può essere contrassegnato come il vero fiorente inizio dei calzaturifici della Riviera del Brenta che si sono adeguati ai ritmi di lavoro dell'epoca [Bondi, Mariacher, 1977].
Merito di tale sviluppo è da ricondursi a Giovanni Luigi Voltan, un giovane artigiano di Stra, che importò dall'America le tecniche più avanzate, per l'epoca,

per la produzione calzaturiera [4] [Bondi, Mariacher, 1977]. L'apertura di questo importante calzaturificio veneto si verificò proprio in concomitanza con la ripresa dell'economia italiana, incrementatasi fino allo scoppio della prima guerra mondiale.

Il rapido sviluppo che aveva subito il distretto brentano condusse Luigi Voltan a pensare di dover intervenire sullo sfondo sociale con alcune iniziative specifiche, come ad esempio la costruzione a Stra delle prime case operaie. Questa caratteristica, che rievoca il tratto distrettuale del radicamento territoriale, venne attuata con scopo di garantire il mantenimento del livello di sviluppo che si era raggiunto, garantendo la partecipazione di coloro i quali vi lavoravano, partecipavano e condividevano tale successo.

L'apertura del calzaturificio comportava un'ulteriore necessità: la commercializzazione dei prodotti fabbricati e la loro imposizione sul mercato. Anche sotto questo punto di vista Luigi Voltan fu innovativo inventando dapprima l'industria e successivamente il nuovo sistema di distribuzione[Bondi, Mariacher, 1977]. A tal proposito, infatti, furono ideati dei punti vendita perfettamente organizzati ed estesi su tutto il territorio nazionale, che condussero all'abbandono della creazione di calzature *ad hoc* [5] per favorire l'elaborazione di una calzatura prodotta in serie. Di fronte a tali novità vi se da una parte si registrò la contrarietà di imprenditori provenienti da altri settori, dall'altra riscosse la piena approvazione da parte dei fruitori che permise all'imprenditore di Stra di ottenere lodevoli riconoscimenti ufficiali [Bondi, Mariacher, 1977]. Luigi Voltan morì nel 1941: dopo la seconda guerra mondiale, il calzaturificio, sotto la guida del figlio prima e del ni-

[4]Nel 1982 Giovanni Luigi Voltan, giunto negli Stati Uniti, si trasferì dapprima a Chicago seguendo poi le vie delle pelli conciate che conducevano al New England, uno dei più importanti centri del mondo. Intuita l'importanza dei nuovi cicli produttivi, Voltan si fece assumere dai calzaturifici di Boston, dove aveva sede la più importante industria calzaturiera degli Stati Uniti, e dove entrò in possesso di una gran quantità di nuove nozioni e di nuove tecniche esecutive che si sarebbero successivamente dimostrate rilevanti per la zona di origine di questo giovane, dove decise di tornare [Bondi, Mariacher, 1977].

[5]In quegli anni le scapre venivano eseguite quasi esclusivamente a mano e su misura, sulla scia di un'attività artigianale antichissima [Bondi, Mariacher, 1977]

pote poi, allargò i confini verso mercati mondiali, a testimonianza della radicata tradizione familiare e del successo che andava via via espandendosi. Fortunatamente altri imprenditori, formatisi proprio nella scuola di Voltan, seguirono ben presto le sue orme e riuscirono a salvaguardare l'attività anche negli anni difficili della seconda guerra mondiale, lanciando diverse iniziative [6] nel distretto calzaturiero brentano.
Negli anni del secondo dopoguerra l'area del Brenta ha visto l'esplosione del lavoro sulle calzature. Inizialmente il lavoro era organizzato su base familiare e solo dalla metà degli anni cinquanta si verificò un salto in termini tecnologico-organizzativi dato dall'introduzione di nuove macchine e dalle tecniche di organizzazione e controllo del lavoro realizzato anche mediante l'introduzione della manovia, che furono causa di una rapidissima crescita del settore calzaturiero brentano [Bondi, Mariacher, 1977].

Sul finire degli anni sessanta il mercato venne stimolato da un ulteriore processo di meccanizzazione che impose un'alternativa alle aziende appartenenti a vari settori: da un lato si aveva la possibilità di effettuare produzioni in serie con un grado relativamente alto di automazione, dall'altro l'alternativa di porre in essere produzioni di alto livello qualitativo per i materiali impiegati e l'accuratezza di lavorazione [Bondi, Mariacher, 1977]. Il distretto del Brenta si indirizzò verso questa seconda alternativa, per confermare e non abbandonare radicalmente la tradizione artigiana persistente che fino a quel momento aveva garantito un notevole successo. In promissimità degli stessi anni si resero necessarie ulteriori ristrutturazioni aziendali, dettate da alcuni fattori esogeni che riguardavano in particolar modo la diminuzione dei consumi sul mercato nazionale interno, il verificarsi di una flessione delle esportazioni e soprattutto la comparsa sul mercato europeo di paesi emergenti, che si presentavano come pericolosi concorrenti

[6] Durante gli anni 1940-1945, la mancanza di materie prime fondamentali veniva sostituita con quanto reperibile sul mercato: legno, cartone, copertoni d'auto e biciclette, sughero, tessuti ... [Bondi, Mariacher, 1977]

(Spagna, Grecia, Jugoslavia, Brasile, Taiwan ed India) [Bondi, Mariacher, 1977]. Il riposizionamento prodotto-mercato si rivelò una possibile soluzione, e fu così che la produzione brentana orientò l'attenzione verso la calzatura femminile a livello qualitativo e prezzo elevati prodotta per mercati a buona remuneratività tra i quali rientravano Germania, Francia, Paesi Bassi e Stati Uniti. Le calzature prodotte dalla Riviera del Brenta si posizionavano in fasce di mercato alte in termini di prezzo medio e la quota di produzione propria esportata era pari circa il 70%. L'adozione di questa scelta strategica ha garantito in quegli anni il recupero di buone quote di mercato e l'ottenimento di margini soddisfacenti.

L'implementazione ed il coinvolgimento di attività collegate, su base industriale-artigianale, che riguardavano componenti ed accessori della calzatura, modelleria e design hanno permesso al distretto del Brenta di continuare ad assorbire gran parte dei mercati nei quali era insediato, sia in Italia che all'estero.

Il vantaggio competitivo e l'affermazione sul mercato acquistata nel corso degli anni, vennero messe nuovamente in discussione dai cambiamenti strutturali avvenuti, in particolar modo, nel corso degli anni novanta. L'introduzione delle nuove tecnologie ICT, la diffusione delle economie *low-cost*, l'avvento dell'euro e di politiche valutarie più restrittive hanno condotto il distretto calzaturiero, ed in generale tutte le realtà distrettuali, a dover cercare nuove soluzioni per mantenere salda la reputazione e il dominio mantenuto finora da queste entità. Da qui scaturisce l'esigenza di realizzare nuove condizioni di contesto, sia sociali che di mercato nazionale e mondiale [Politecnico Calzaturiero, 2014]. La ricerca costante di personale sempre più qualificato, dotato di competenze distintive, e quella di soluzioni innovative sia produttive che strutturali-organizzative costituiscono, ad oggi, un *must* per mantenere posizioni di leadership nei mercati di riferimento.

### 2.2.1 Le tendenze del distretto calzaturiero brentano

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, comprende attualmente un numero di aziende pari a circa 570, includendo calzaturifici, accessoristi, modellisti e ditte commerciali [7], ed occupa all'incirca 10.000 lavoratori [Venetoeconomia, gennaio 2013; MFFashion (S. Manzoni), maggio 2013]. Produce annualmente un numero di calzature approssimativamente pari ai 20 milioni di paia, di cui il 95% si configurano in scarpe femminili di altissima gamma collocabile nei mercati di lusso ed il giro d'affari si aggira attorno a 1,65 milioni di euro annui, di cui il 91% derivante dalle esportazioni [Venetoeconomia, gennaio 2013; MFFashion (S. Manzoni), maggio 2013]. Viene in questo modo confermata la tendenza, per le esportazioni di tutto il settore calzaturiero, che conferma delle cifre alquanto importanti ed in ripresa, nonostante il verificarsi di alcune oscillazioni nell'ultimo lustro [ICE, 2013]. Il settore calzaturiero si rivela, quindi, tra i più rappresentativi del *made in Italy* all'estero, in quanto si posiziona secondo in termini di quote export [ISTAT, 2013].

Sulla base dei dati relativi al distretto presentati dall'Acrib (Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta), è stato possibile inoltre stilare l'andamento che ha contraddistinto tale settore negli ultimi anni. In particolar modo si è evidenzia una tendenza decrescente tra il 2009 ed il 2010 per quanto concerne il numero delle aziende presenti nel distretto. In termini percentuali tale variazione negativa è stata pari al 16,76%, passando da 710 aziende nel 2009 a 591 nell'anno seguente. Negli anni immediatamente successivi il decremento è stato decisamente meno incisivo: -3,89% nel 2011 e -2,46% nel 2012. Anche il numero di addetti occupati in Riviera subisce nel 2010, rispetto l'andamento comunque negativo degli anni precedenti, una decrescita più consistente e pari all'11,07%. Negli anni seguenti tale decrescita si è rivelata più contenuta e pari all'1,02% nel 2011 e al 3,37% nel

[7] Le categorie di aziende appartenenti al distretto calzaturiero verranno illustrate nel corso del paragrafo.

2012.

Tendenza contraria, rispetto a quelle appena presentate, viene assunta dal fatturato che nel 2010 si riduce 'solo' dell'1,19% rispetto quello dell'anno precedente; nel 2011 subisce addirittura una lieve flessione positiva pari allo 0,21% per poi ridursi nuovamente nel 2012 con una decrescita del 2,28%. Per le esportazioni si può confermare il costante impatto positivo sul distretto mantenuto nel corso degli anni: dallo stabile 90% di incidenza sul fatturato a partire dal 2007 si è poi saliti di un punto percentuale dal 2010.

Attualmente, il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta con il valore delle sue calzature rappresenta il 51,3% del fatturato Veneto ed il 13,1% di quello prodotto in Italia. Particolarmente rilevanti in termini di fatturato si rivelano le quote di esportazione che, come già anticipato, ne costituiscono il 91%, il restante deriva dal mercato domestico [Acrib, 2013].

In termini di produzione, la Riviera del Brenta rappresenta il 29,8% del Veneto ed il 9,3% dell'Italia. A livello occupazionale si hanno dati ulteriormente interessanti in quanto il numero di addetti occupati nel distretto brentano è pari al 60,1% rispetto al totale regionale e al 13,9% su scala nazionale. Anche il dato relativo al numero delle aziende presenti nel distretto è notevole: il 69,8% rispetto alla quota totale del Veneto ed il 9,5% rispetto al totale nazionale [Acrib, 2013]. Una panoramica sui dati sopra esposti viene offerta dalle figure 2.2 e 2.3.

Figura 2.2: Quote Fatturato ed Esportazioni (FONTE: Acrib, 2013)

Figura 2.3: Quote Addetti ed Aziende (FONTE: Acrib, 2013)

## 2.3 L'ORGANIZZAZIONE DEL CALZATURIERO

Come già evidenziato in precedenza, il settore calzaturiero costituisce una realtà alquanto rilevante per l'intera economia del Paese [8]. Il successo che contraddistingue questo distretto è principalmente legato all'immagine qualitativa e alla tendenza modaiola dei prodotti presentati nei mercati. Alla base di tale successo possono essere individuate alcune caratteristiche distintive tra le quali alcune risultanti in linea con il buon gusto italiano per lo stile ed il design, ed altre legate maggiormente a quell'aspetto originario e tradizionale del settore che è l'artigianalità. Ad essa posso essere collegati il *savoir-faire* e l'*expertise*, caratteristiche grazie alle quali può essere creato valore aggiunto al prodotto e vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti [Anci, 2007].

La struttura organizzativa che contraddistingue il calzaturiero è principalmente costituita da funzioni, in modo tale da poter gestire efficacemente i processi ad esse legati e che risultano essenziali per lo svolgimento di fasi organizzative successive. L'organizzazione del calzaturiero può essere considerata proficua solo nel momento in cui attua, in maniera opportuna, gli obiettivi strategici prefissati congiuntamente alle esigenze dettate dal mercato. In questo modo si potrà ottenere un surplus ed un vantaggio competitivo sui concorrenti [Anci, 2007].

Verrà di seguito effettuata una presentazione generale relativa all'organizzazione del distretto calzaturiero con particolare riferimento alle aziende connesse e alle figure professionali coinvolte.

Il processo produttivo caratteristico del distretto calzaturiero ha inizio con la fase di progettazione, passando dalla scelta dalla materia prima, come ad esempio pellame e cuoio, e giungendo poi al prodotto finito, cioè la calzatura. In linea generale, le caratteristiche di questo tipo di prodotto richiedono il rispetto di alcu-

[8] Sulla base di quanto sostenuto dall'Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani, l'Italia risulta leader nell'Unione Europea per quanto riguarda la produzione di calzature [Assocalzaturifi, 2014]

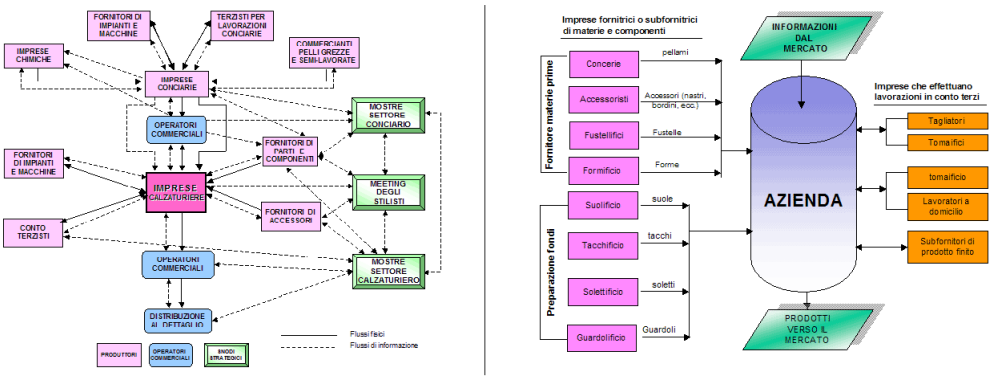


Figura 2.4: Reti di comunicazioni della filiera del settore calzaturiero (FONTE:Politecnico Calzaturiero)

ni canoni tecnici (vestibilità, comfort, traspirabilità ...) che impattano sulla fase di progettazione tanto quanto in quella di produzione e realizzazione del prodotto. A queste specificità tecniche dev'essere affiancata la considerazione delle esigenze dettate dal mercato, quali tendenze moda, occasioni d'uso, significato o valore attribuito alla calzatura. Il tutto converge, inoltre, alla volontà di presentare un prodotto qualitativo che rafforzi ed accresca l'immagine aziendale sul mercato. Alla luce di quanto appena affermato si può desumere come l'organizzazione delle aziende calzaturiere sia costituita da un processo produttivo all'interno del quale devono essere gestite tutte le problematiche legate allo sviluppo di ogni fase, tra le altre quelle riguardanti l'acquisto dei fattori produttivi, la produzione, l'amministrazione o la vendita [Anci, 2007]. All'interno di tale processo inoltre si vengono a creare sinergie e relazioni strategiche tra i diversi operatori del settore, tra i quali vi sono: produttori di tecnologia, fornitori di componenti e di accessori, stilisti, organizzazioni di vendita, ... [Politecnico calzaturiero, 2014].

Le diverse sinergie che si vengono a creare sono solo una piccolissima parte dell'intero settore e spesso emergono grazie allâĂŹincontro o alla partecipazione a fiere di settore, che rappresentano i punti chiave nel ciclo di sviluppo dei nuovi prodotti [Politecnico calzaturiero, 2014].

Come si evince dalla figura 2.4, la struttura organizzativa del calzaturiero

coinvolge una serie di soggetti ed istituzioni che escono dai confini aziendali. È possibile sottolineare quindi che attraverso lo sfruttamento delle possibilità di tipo sociale e strategico-ambientale, è possibile che per una serie di fasi e sotto-fasi si possa avere la possibiltà di scegliere se le stesse debbano essere svolta all'interno dell'azienda stessa oppure se queste possano essere preparate in modo separato in aziende esterne ed eventualmente autonome. Rispetto ad altri settori il progresso tecnico-organizzativo del distretto calzaturiero non si è configurato attraverso l'automazione delle fasi operative presenti nella singola struttura. Tale tipo di progresso è stato piuttosto implementato attraverso l'organizzazione in unità produttive autonome (formifici, tacchifici, fustellifici . . . ) [Politecnico calzaturiero, 2014]. La tendenza degli ultimi vent'anni prevedeva il concentramento in azienda delle fasi terminali del ciclo produttivo, come il montaggio, incaricando i terzi per la fornitura di parti e componenti e per alcune lavorazioni. «In questo ultimo periodo si sta sviluppando una tendenza a riportare nell'ambito aziendale tutte quelle lavorazioni strategiche al fine di poter ottenere un controllo effettivo della qualità e dei costi di produzione» [Politecnico calzaturiero, 2014].

### 2.3.1 Le aziende coinvolte

Tra le diverse aziende facenti parte del settore calzaturiero, quelle che assumono un ruolo di particolare importanza sono i calzaturifici, poichè spetta a loro presentare il prodotto finito sul mercato. Ad oggi sono pochi i calzaturifici che implementano internamente l'intero ciclo di produzione. Si verifica piuttosto la tendenza a rivolgersi ad unità produttive autonome che costituiscono attualmente un caposaldo per l'attività del settore calzaturiero. Il calzaturificio si occupa generalmente delle fasi di assemblaggio e montaggio di semilavorati, componenti ed accessori provenienti dalle varie unità produttive . Si elencano di seguito quelle maggiormente chiamate in causa:

- Conceria: azienda che provvede alla concia delle pelli. La concia viende

definita come l'«operazione mediante la quale si trasforma la pelle degli animali in cuoio, rendendo impermeabili e imputrescibili le fibre di cui è formato il derma (o corio) della pelle medesima[...]» [Encicolpedia Treccani online, 2014]. In linea generale l'azienda acquista dalla conceria le pelli necessarie per la produzione, talvolta chiedendo loro di realizzare materiali nuovi o personalizzati al fine di attuare prodotti più innovativi o di design.

- Accessoristi: aziende che si occupano di produrre i componenti che possono servire per il montaggio della calzatura o per l'abbellimento o la caratterizzazione della calzatura stessa. Rientrano, ad esempio, nella categoria di accessori per il montaggio i collanti, i filati per cucire, i nastri, i lacci. Nell'ambito di abbellimento e caratterizzazione possono essere incluse le chiusure (lampo, occhielli, ganci, bottoni, fibbie, anelli, fermagli) e le minuterie come: borchie, guarnizioni, passamanerie, piume, applique in genere ... [Politecnico calzaturiero, 2014] In linea generale l'azienda calzaturiera può rivolgersi agli accessoristi per acquistare da catalogo gli accessori standard necessari per la realizzazione della collezione. Spesso però viene richiesta la produzione di accessori costruiti *ad hoc* per la realizzazione di calzature personalizzate, rispondenti alle esigenze degli stilisti.

- Fustellificio: azienda che si occupa della produzione di fustelle [9] per il taglio della pelle. La richiesta che l'azienda volge normalmente al fustellificio è quella di costruire fustelle che rispondano alle esigenze degli stampi di tomaia e fondi della collezione da realizzare.

[9] La fustella viene definita dall'Enciclopedia Treccani Online come: « Utensile che serve per tagliare pezzi in forma di disco (o anche di altre forme) da fogli di cartone, pelli, stoffa o lamiere metalliche. è fatto di acciaio e nella parte inferiore termina a tronco di cono cavo a bordo tagliente; in quella superiore ha un codolo massiccio su cui si batte con un martello. Pinza a f. Detta anche pinza fustellatrice, è un arnese in forma di pinza, munito, allâĂŹestremità di una delle due mascelle, di una rotella girevole a scatti, sulla quale sono fissate radialmente fustelline coniche con bordo di diametro diverso, per forare cartone, panno, cuoio o tela.»

- Formificio, suolificio, tacchificio: aziende che si occupano rispettivamente della produzione delle forme, delle suole e dei tacchi per le calzature. Esiste una sorta di collaborazione per la progettazione delle collezioni predisposte da un calzaturificio poichè queste aziende possiedono il *know-how* tecnico per la realizzazione dei prodotti nel rispetto dei canoni di calzabilità, traspirabilità, impermeabilità, resistenza e comfort [Politecnico calzaturiero, 2014].

- Solettificio: azienda che si occupa della produzione del sottopiede o suoletta per le calzature. Per realizzare i prototipi delle suolette, i solettifici necessitano della forma realizzata dal formificio.

- Guardolificio: azienda che produce i guardoli [10] per le calzature. I guradolifici vengono contattati qualora i modelli da predisporre richiedano questa caratteristica [Politecnico calzaturiero, 2014].

### 2.3.2 Le figure professionali coinvolte

Le aziende del sistema moda, incluse quelle del calzaturiero [11], sono state coinvolte in questi ultimi decenni da una mutazione genetica non indifferente che le ha condotte dal settore artigianale a quello industriale. Per questa ragione si dimostra necessaria l'introduzione nelle aziende di personale sempre più qualificato e competente. Gli ambiti conoscitivi che il personale dovrebbe possedere coinvolgono discipline diverse, tra le quali quelle di design industriale, informatiche, di marketing e logistica, di controllo e pianificazione della gestione, di certificazione della qualità, di conoscenza linguistica ...

[10] Il guardolo è una striscia di cuoio che si inserisce per rinforzo tra la suola e il tomaio della scarpa [Vocabolario Treccani Online]

[11] Sulla base di un'analisi empirica condotta dall'ICE, appartengono al settore moda quelle aziende coinvolte nella produzione di: tessile ed abbigliamento per la casa, filati e tessuti, abbigliamento, pellicceria, calzetteria, maglieria esterna, pelli e concia, pelletteria e calzature [ICE, Prometeia, 2013]

Dato inoltre il fatto che il mercato estero rappresenta attualmente il capo-saldo della moda italiana, il personale richiesto dalle aziende del calzaturiero, oltre a possedere le caratteristiche sopra elencate, dovrebbe dimostrarsi abile anche nell'individuazione di possibili mercati di sbocco, nell'individuazione dei bisogni dei clienti appartenenti ad altre realtà nazionali e nell'ottimizzazione delle reti distributive e comunicative [Politecnico calzaturiero, 2014].

Da questa breve descrizione si può desumere che le risorse personali, nell'ambito dal calzaturiero, debbano possedere conoscenze tecniche elevate congiuntamente ad un bagaglio di competenze trasversali altrettanto ricco.

Si può affermare quindi che le risorse umane rappresentano uno degli elementi chiave per l'ottenimento della qualità legata ad un processo. Esse devono essere selezionate adeguatamente in quanto si configurano, nel contesto economico attuale, come tratto distintivo per ottenere vantaggio competitivo rispetto i concorrenti. I principali processi relativi al settore calzaturiero sono i seguenti:

- Analisi di mercato: all'interno di tale processo vengono identificate attività afferenti alle ricerche di mercato e alla definizione dei requisiti che il prodotto dovrebbe presentare.

- Progettazione del campionario: per la realizzazione del campionario è prevista la creazione di disegni che siano in linea con lo stile dettato dalla collezione e la predisposizione delle forme e la scelta di materiali e colori.

- Commercializzazione: si tratta di un processo che prevede attività di vendita e distribuzione oltre quelle di comunicazione ed assistenza al cliente [Anci, 2007]. Di fondamentale importanza in ambito di tale processo risulta essere pertanto la conoscenza di fattori generali concernenti i mercati, il marketing e la comprensione delle dinamiche relative ai consumatori [Politecnico Calzaturiero, 2014].

| PROCESSI | FIGURE PROFESSIONALI |
|---|---|
| Analisi di mercato | Uomo Prodotto |
| Progettazione del campionario | Stilista, Modellista, Coordinatore Moda |
| Commercializzazione | Responsabile Commerciale |
| Industrializzazione | Responsabile Industrializzazione |
| Approvvigionamento e Logistica | Responsabile Logistica |
| Programmazione della produzione | Direttore di Produzione |
| Produzione | Direttore e Tecnici di Produzione |

Tabella 2.1: Figure professionali del distretto calzaturiero (FONTE: Nostra elaborazione su dati Anci)

- Industrializzazione: per tale processo sono richieste conoscenze sul *project managment* e sulle tecnologie innovative implementate in azienda, in quanto esso si configura nello svolgimento di attività di ideazione ed esecuzione dei modelli attraverso l'utilizzazione di tecniche di lavorazione, la determinazione dei cicli di lavorazione ed il coinvolgimento delle attrezzature tecniche adeguate.

- Approvvigionamento e logistica: processo che prevede attività di gestione ed amministrazione concernenti principalmente gli acquisti di materiali e componenti e l'organizzazione degli stessi, i rapporti con i fornitori ed il sistema di flussi fisici ed informativi con gli stessi, i metodi di consegna e spedizione delle merci.

- Programmazione e produzione: è un processo che comprende attività riguardanti la gestione degli ordini in entrata, la conseguente programmazione della produzione interna ed eventualmente di quella esterna.

- Produzione: attività principali in questo processo sono il taglio, la giunteria, il montaggio, il finissagio ed il controllo della qualità.

Ai processi appena elencati si associano generalmente le figure professionali di riferimento, che risultano essere un elemento chiave all'interno del settore. La tabella 2.1 ha l'obiettivo di evidenziare tali associazioni.

Di seguito viene riportata una descrizione relativa alle figure professionali presenti nei calzaturifici che costituiscono la chiave del successo per il distretto, con particolare riferimento a quelle che hanno costituito oggetto della presente analisi.

#### 2.3.2.1 Responsabile commerciale

La figura del responsabile commerciale è particolarmente rilevante poiché lavora in stretto contatto anche con le altre aree aziendali, come per esempio quelle di stile e produzione. Il suo ruolo, in linea generale, è quello di fare da mediatore all'interno dell'azienda con lo scopo di indirizzarla verso l'obiettivo comune di soddisfare le esigenze del cliente e conseguire vantaggio competitivo sui concorrenti. Tra le attività svolte rientrano quelle riguardanti lo studio del mercato, la predisposizione e definizione degli attributi che il prodotto deve possedere e la partecipazione a fiere ed eventi di settore per la presentazione della collezione.

Tra i vari compiti, l'analisi del mercato risulta in particolarmente importante poiché permette di cogliere le tendenze e gli orientamenti attuali grazie ai quali sarà possibile anticipare eventuali tendenze future e, in fase successiva, predisporre il prodotto. Attreverso l'analisi di mercato è altresì possibile individuare nicchie o segmenti di mercato inesplorati, così come identificare, nei mercati già insediati, le linee di tendenza tenute dai concorrenti diretti, in modo tale poter attuare delle politiche di differenziazione.

La fase successiva al concepimento delle dinamiche di mercato è relativa alla costruzione delle collezioni all'interno delle quali verranno inserite le tendenze reputate fondamentali per creare un prodotto moda e soddisfare le esigenze dei clienti. È evidente come in tale fase sia fondamentale la collaborazione diretta con l'ufficio stile [Anci, 2007].

Dopo aver predisposto la collezione è compito del responsabile commerciale individuare i canali giusti per farla conoscere. A tal proposito, potrebbe dimo-

strarsi rilevante la partecipazione a fiere o manifestazioni di settore attraverso le quali è possibile creare un rapporto diretto con i potenziali clienti e figurarsi l'organizzazione relativa alla fase di commercializzazione.

La conoscenza di fattori generali concernenti i mercati, il marketing, la comprensione delle dinamiche relative ai consumatori e le lingue sono solo alcune delle conoscenze tecniche facenti capo un responsabile commerciale nel settore calzaturiero. Ad esse vanno indubbiamente affiancate capacità relazionali, capacità di coinvolgimento degli altri membri dell'organizzazione e capacità relative alla comprensione delle dinamiche e problematiche afferenti a diverse culture [Politecnico Calzaturiero, 2014].

#### 2.3.2.2 Responsabile ufficio stile

Al responsabile ufficio stile competono generalmente le fasi di creazione e progettazione del campionario. A lui spettano i compiti di identificazione delle linee di tendenza da seguire, determinazione dei modelli, la partecipazione alla configurazione del campionario. Proprio in fase di progettazione del campionario esso collabora in stretto contatto con il responsabile commerciale. Oltre ad una buona capacità nell'interpretazione di dati relativi alle dinamiche del mercato di riferimento per la comprensione delle tendenze moda e le dinamiche concorrenziali, è necessaria la conoscenza di materie basilari, quali la storia della moda, l'architettura, la progettazione e la tecnologia.

Tale figura deve pertanto essere costantemente aggiornata sulle tendenze del mercato, sulle azioni dei principali concorrenti e allo stesso modo è necessario il continuo aggiornamento anche dal punto di vista di pellami, tessuti e accessori in modo da poter delineare soluzioni innovative di prodotto che rispondano da un lato ai requisiti di tendenza moda e dall'altro a quelli di fattibilità e producibilità interna. Per quest'ultima ragione, tale figura deve possedere un'ampia gamma di conoscenze tecniche inerenti la struttura delle calzatura, in modo tale che nella

fase di definizione dei prototipi di campionario abbia già una chiara idea sulla potenziale realizzabilità del prodotto [Anci, 2007].

A questo tipo di competenze tecnico-conoscitive generali ben si congiungono quelle afferenti la sfera umana e relative in particolar modo alla capacità di creare una fitta rete relazionale per poter ottenere *feedback* e spunti per essere innovativi nel proprio lavoro, di essere creativi e curiosi ed avere spirito di iniziativa cercando di cogliere qualsiasi piccolo segnale propositivo dall'ambiente di riferimento [Politecnico Calzaturiero, 2014].

Altro aspetto da sottolineare riguarda il fatto che le competenze relative a tale figura sono andate complicandosi con il passare degli anni, in particolar modo a causa della complessità e della maggiore frequenza delle collezioni stilistiche alle quali la struttura calzaturiera deve adattarsi nell'arco di una stagione. Nello specifico sono richieste, a tal proposito, conoscenze sul *project managment* e sulle tecnologie innovative implementate in azienda. Per una buona riuscita in tal senso, sono altesì necessarie competenze riguardanti la capacità di organizzare e programmare il lavoro, di far fronte ai problemi che potrebbero verificarsi, gestendo lo stress e diffondendo la capacità di lavorare in gruppo [Politecnico Calzaturiero, 2014].

#### 2.3.2.3 Responsabile produzione

La figura del responsabile di produzione viene tradizionalmente assunta da operai di grande esperienza con una profonda conoscenza sia della catena di montaggio e di tutte le fasi che la compongono, sia del prodotto e di tutte le sue componenti.

Infatti, il responsabile di questa funzione svolge un ruolo sia organizzativo che gestionale e dovrebbe possedere ampie conoscenze in termini di prodotto, processo, tecnologie informatiche, gestione della qualità, organizzazione aziendale interna e internazionalizzazione del settore. Generalmente svolge attività

di controllo e coordinamento delle risorse impiegate nel processo produttivo, supervisione per il rispetto delle tempistiche di consegna della merce, verifica della fluidità nel processo produttivo.

La complessità delle richieste avanzate dagli stilisti congiuntamente alla stagionalità del prodotto è causa di ritmi spesso intensi e serrati. A tal proposito il responsabile della produzione deve essere abile nell'apportare le dovute modifiche per la configurazione del ciclo produttivo, nel rispetto delle caratteristiche che il prodotto deve presentare e delle tempistiche richieste, mantenendo elevato il livello qualitativo. Il tutto dovrebbe essere affiancato da buone capacità in termini organizzazione del lavoro, come l'abilità di creare *work-team* altamente specializzati e orientati a processi innovativi.

Anche la creatività congiuntamente al *problem solving* risultano di rilievo per tale figura, soprattutto nel momento in cui emergono problemi inaspettati legati all'assemblaggio o ad esempio all'incompatibilità reciproca dei materiali utilizzati [Politecnico Calzaturiero, 2014].

## 2.4 INNOVAZIONE E COMPETENZE ALL'INTERNO DEL DISTRETTO CALZATURIERO.

La struttura che caratterizza i distretti industriali rende possibile la creazione di un clima prospero per attuare l'innovazione all'interno degli stessi. Questo è dovuto alle caratteristiche tipiche di un distretto, quali per esempio la presenza, in un territorio ristretto, di un numero elevato di imprese; la diffusione del forte senso di appartenenza al radicamento territoriale e la condivisione di conoscenze tecniche settoriali di lunga esperienza. Il fatto di lavorare in stretta connessione gli uni con gli altri, e condividere conoscenze comuni conduce inevitabilmente all'impegno congiunto per ottenere risultati sempre migliori tra i quali rientra anche la possibilità di innovare.

Una forte spinta verso l'innovazione è stata data anche dalla nuova configurazione dello scenario economico e commerciale, entro il quale si collocano i distretti attualmente, segnato da notevoli trasformazioni. Questi profondi cambiamenti hanno messo in discussione la stabilità dei distretti stessi, ed è per questo che la capacità di innovare rappresenta, oggi più che mai, una delle principali caratteristiche distintive che permette ai distretti di mantenersi attivi e competitivi nei mercati di appartenenza.

Tra i principali problemi che hanno minato la stabilità del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta si hanno senza dubbio la saturazione dei mercati europei congiuntamente all'affiorare delle nuove realtà dei Paesi «emergenti». L'unione di questi aspetti ha permesso l'apertura internazionale della concorrenza con la conseguente intromissione di un ingente numero di concorrenti nel mercato di appartenenza delle imprese del calzaturiero.

Dato il presente scenario, l'unica soluzione possibile che poteva permettere alle aziende del distretto di mantenere il vantaggio competitivo sembra quella di sviluppare strategie di differenziazione congiuntamente alla creazione di soluzioni innovative.

Concretamente si ha la necessità di differenziare, spingendo il consumatore a scegliere, e riconoscere, il *surplus* del proprio prodotto in base alle caratteristiche qualitative, di stile e *design* nonostante la fascia di prezzo più elevata. Per rendere attuabile una differenziazione di questo tipo è necessario puntare sull'innovazione:

- innovazione di prodotto attraverso la quale è possibile produrre una calzatura unica nella sua struttura e nel suo stile, attribuendole così un nuovo significato; Nello specifico all'interno del distretto si può avere un'innovazione di prodotto [OECD, 2005] in termini tecnologici o in termini di design [Verganti, 2008]. Nel primo caso l'innovazione si verifica quando si impie-

gano nuovi materiali (metalli, pellami o tessuti innovativi) sia nell'ambito della composizione che della lavorazione, nuove soluzioni per gli accessori oppure altre caratteristiche che hanno un impatto migliorativo sulla prestazione del prodotto come collanti innovativi, prodotti chimici o filati sintetici. L'innovazione di prodotto in termini di design invece può verificarsi nel momento in cui si crea un nuovo stile della calzatura ad esempio attraverso la creazione di tacchi particolari, forme innovative e nuove geometrie delle scarpa, rivisitazione delle proporzioni, creazione di marchi e loghi che siano unici e riconoscibili. L'innovazione in termini di design può altresì verificarsi attraverso l'attribuzione di un nuovo significato alla calzatura e potrebbe tradursi nell'attribuzione alla calzatura del nuovo significato di accessorio moda che esalta la femminilità e la bellezza, piuttosto che semplice oggetto la cui caratteristica principale è la comodità.

- innovazione di processo è utile da un lato per l'accrescimento qualitativo dell'output e dall'altro per aumentare la flessibilità e rispondere così in maniera sempre più efficiente alle molteplici e particolari esigenze richieste dal mercato; Nell'ambito calzaturiero questo tipo di innovazione può riguardare l'area produttiva e tradursi nell'introduzione manovia robotizzata o di specifici macchinari, in un nuova configurazione all'interno della linea, nell'utilizzo della tecnologia CAD-CAM [12] Un ulteriore ambito di applicazione dell'innovazione di processo è dato dall'area di approvvigionamento e consegna delle merci, ed in particolar modo può tradursi nell'adozione di

[12] L'enciclopedia online Treccani definisce: «CAD Sigla di *Computer Aided Design*, classe di metodologie nell'ambito delle quali lo sviluppo di un progetto industriale, scientifico o economico viene realizzato interattivamente con un elaboratore elettronico [...] In particolare, la descrizione della forma di un oggetto è elemento di primaria importanza nel progetto, sia per la costruzione del prodotto utilizzando altri oggetti predefiniti sia per lo studio dell'inserimento dell'oggetto in aggregati più complessi, sia per il trasferimento dell'informazione dagli uffici di progettazione alle unità di produzione. L'efficacia del CAD è notevolmente maggiore quando vi sia un'integrazione con eventuali sistemi automatizzati per la produzione dei pezzi o componenti. In questo caso si parla di sistemi CAD/CAM (*Computer Aided Design-Computer Aided Manufacturing*), che permettono di convertire i progetti direttamente in istruzioni per i macchinari di produzione, migliorando consistenza e flessibilità» [http://www.treccani.it/enciclopedia/cad/].

un nuovo sistema per la localizzazione delle stesse o l'impiego di politiche per i pagamenti (politica FOB (*Free On Board*) o pagamenti tramite lettera di credito). Anche l'introduzione di novità a livello informatico rientra nell'innovazione di processo e in ambito calzaturiero essa può configurarsi come l'implementazione dell'assetto tecnologico ERP (*Enterprise resource planning*), la creazione di punti vendita multimediali o lo sviluppo di strumenti comunicativi alternativi quali newsletters.

- innovazione organizzativa orientata al miglioramento della configurazione aziendale attraverso l'assunzione e formazione di personale che si dimostri sempre più specializzato e attraverso l'accrescimento delle reti sociali ed aziendali. Questo tipo di innovazione colpisce generalmete le pratiche relative al business, la ridefinizione del struttura lavorativa interna e la creazione di relazioni esterne [OECD, 2005]. Nel calzaturiero un'innovazione relativa alle pratiche del business può prendere forma ad esempio attraverso l'assunzione di nuove figure professionali specializzate (rappresentanti, orlatrici ...), l'istituzione di corsi di formazione per i dipendenti, l'introduzione di un sistema per il controllo della qualità. In ambito di struttura lavorativa l'innovazione organizzativa può verificarsi con l'istituzione di *work-team* all'interno dei quali i lavoratori possono avere responsabilità o mansioni più flessibili, con la ristrutturazione delle attività già presenti in azienda attraverso l'integrazione della filiera a monte o a valle oppure attraverso decentralizzazione o centralizzazione di specifici business. Dà luogo ad innovazione di tipo organizzativo anche l'implementazione di nuovi modi per organizzare i rapporti con entità esterne alla consueta realtà organizzativa. Tale caratteristica potrebbe riguardare la ridefinizione dei rapporti con clienti e fornitori già esistenti, l'istituzione di nuovi contatti con aziende terze, società di consulenza ..., la decisione di delocalizzare od

esternalizzare parte del business.

- Si dimostra oltremodo importante, in questo contesto, un'ulteriore tipo di innovazione: quella afferente al marketing. In particolare modo essa viene attuata attraverso l'attuazione di nuove strategie riguardanti il posizionamento, la promozione ed il prezzo del prodotto. Il posizionamento in ambito calzaturiero può riguardare la scelta di entrare a far parte di nuovi mercati quali quelli russi o dell'estremo oriente, l'acquisto di catene o quote di negozi, la creazione di nuovi marchi o l'affidamento di marchi in licenza. La promozione del prodotto invece avviene attraverso l'inserimento del prodotto in programmi di mezzi di comunicazione, l'approvazione del prodotto da parte di personalità importanti, lo sviluppo di nuovi simboli per il brand, l'introduzione di sistemi informativi personalizzati (carte fedeltà). Un'innovazione di marketing in termini di prezzo invece si traduce in variazioni dello stesso in relazione alla domanda e al tipo di mercato al quale si rivolge la calzatura.

Alla luce di tutto ciò è possibile sottolineare come la realizzazione di tale tipo di innovazione sia strettamente subordinata alla presenza di competenze legate all'apertura mentale, alla collaborazione con realtà esterne socio-politiche fortemente differenti, nonchè alla predisposizione al nuovo ed alla collaborazione intra-aziendale. Nuove visioni, nuovi concetti stilistici, nuove configurazioni aziendali legate alla conoscenza ed esperienza insita nel distretto possono generare un prodotto unico nel suo genere che possa soddisfare i clienti di un mercato sempre più espanso, generando quindi un vantaggio competitivo anche a livello extra-continentale.

## 2.5 IPOTESI DI RICERCA

Alla luce di quanto fin qui analizzato e considerate le variabili coinvolte nell'analisi (competenze ed innovazione), vengono formulate le seguenti domande di ricerca:

1. Vi sono competenze o cluster di competenze che influenzano vari tipi di innovazione?

2. Vi sono figure professionali maggiormente associate ai vari tipi di innovazione?

3. I soggetti che presentano un portfolio di competenze maggiormente diversificato, ossia che presentano diverse competenze, sono in grado di attivare diversi tipi di innovazione?

A fronte delle suddette domande vengono formulate le seguenti ipotesi

- $H_1$: L'innovazione è positivamente legata al possesso di competenze trasversali. Maggiormente diversificato è il portfolio delle competenze trasversali facenti capo un manager, più differenziazione ci sarà nei tipi di innovazioni implementate. La diversificazione nel portfolio delle competenze di un manager indica la sua capacità di attivare più tipi di competenze appartenenti a differenti cluster. Di conseguenza, il fatto di attivare un numero più elevato di competenze si riflette positivamente sulla differenziazione dell'innovazione, e cioè sull'implementazione di diversi tipi di innovazione.

- $H_2$: Per le innovazioni di prodotto vengono coinvolte competenze di tipo cognitivo, le *Cognitive-Competences*, e quelle relative al cluster del *Self-Management*. In particolare vengono coinvolte competenze come: iniziativa,

intesa come il fatto di agire in maniera completamente diversa ed anticipata rispetto gli altri, per poter cogliere nuove opportunità relativamente al proprio prodotto; *associational thinking* o riconoscimento di schemi intesa in questo ambito come la capacità di rilevare input e similitudini provenienti da diverse fonti e riversarli nel prodotto; *networking* ovvero il coinvolgimento di altre entità, anche esterne, per un'attiva e continua ricerca di nuove idee o soluzioni per apportare così cambiamenti significativi al prodotto; creatività intesa come la capacità di creare nuove soluzioni relative al prodotto.

- $H_3$: Per le innovazioni di processo vengono coinvolte competenze appartenenti alla sfera del *Self-Managment* e *Relationship-Management* e pertanto risultano significative competenze come: orientamento all'efficienza intesa come la capacità di lavorare bene con l'obiettivo di ottenere prestazioni migliori rispetto al passato, in questo caso attraverso, ad esempio, l'ausilio di nuovi strumenti nell'ambito dei processi produttivi; flessibilità intesa come la capacità di apportare cambiamenti ai processi pre-esistenti come risposta alle esigenze dettate dal contesto intra- ed extra-aziendale.

- $H_4$: Per le innovazioni di tipo organizzativo vengono coinvolte competenze appartenenti alla sfera del *Self-Managment* e *Relationship-Management*. In particolar modo competenze come: iniziativa, intesa per le innovazioni organizzative come il coinvolgimento nella realtà aziendale di figure professionali esterne al contesto o settore di riferimento o il fatto di agire in maniera completamente diversa rispetto agli altri, per poter cogliere nuove opportunità; influenza, intesa come la creazione di una visione condivisa all'interno dell'organizzazione per il raggiungimento di obiettivi comuni; lo sviluppo degli altri inteso come la possibilità di fornire ai subordinati strumenti utilii per lo sviluppo delle proprie capacità e migliorare così le

prestazioni.

- $H_5$: Per le innovazioni di marketing vengono coinvolte competenze appartenenti alla sfera del *Self-Awareness*, *Self-Management* e Social-Awareness.Nello specifico vengono coinvolte competenze come: autostima, intesa come sicurezza del prodotto venduto; iniziativa, il fatto di agire in maniera completamente diversa ed anticipata rispetto gli altri, per poter cogliere nuove opportunità soprattutto in relazione al posizionamento in nuovi mercati; influenza e capacità di persuadere esprimenti l'interesse ad avere un'influenza o un effetto sugli altri, soprattutto in termini di posizionamento del prodotto; coinvolgere gli altri, con la finalità di promuovere il prodotto ed eventualmente posizionarlo in nuovi mercati; orientamento al cliente ed empatia per cogliere le esigenze e le necessità dei clienti, le tendenze ed individuare così mercati potenziali.

- $H_6$: L'innovazione di prodotto è legata in modo significativamente positivo alla figura del responsabile dell'ufficio stile.

- $H_7$ L'innovazione di processo è legata in modo significativamente positivo alla figura del responsabile di produzione.

- $H_8$ L'innovazione di tipo organizzativo è legata in modo significativamente positivo alla figura del responsabile commerciale e di produzione

- $H_9$ L'innovazione di marketing è legata in modo significativamente positivo alla figura del responsabile commerciale.

## 2.6 CONCLUSIONE

La realtà distrettuale della Riviera del Brenta si dimostra un caposaldo nell'ambito dell'intera economia del Paese. Unitamente ad altri fattori, l'apertura economica verso orizzonti spaziali sempre più ampi ha permesso a queste relata di affermarsi come leader e rappresentare il famigerato sistema moda italiano anche nei nuovi mercati di sbocco.

L'artigianalità, tipica di questo settore, congiuntamente all'organizzazione del sistema su più unità organizzative fa si che alla base di tale successo vi siano le risorse umane, con particolare riferimento alle figure di rilievo quali il responsabile commerciale, stile e produzione.

Il *savoir-faire*, l'*expertise* e le competenze che contraddistinguono tali figure permettono loro di creare spinte innovative e dare in questo modo forma a prodotti che si posizionano al di sopra delle aspettative del cliente, mantenendo elevato il grado qualitativo e l'immagine che da sempre rendono rinomato tale distretto.

# Capitolo 3

# Caratteristiche del campione

Obiettivo del capitolo è la presentazione del campione e l'analisi dei dati, utilizzati in fase successiva per la costruzione di un modello statistico che vedrà come variabili predominanti competenze ed innovazione. Verranno in primo luogo presentate le principali statistiche descrittive delle variabili osservate legate all'aspetto demografico, formativo e professionale del campione. In fase successiva verranno stilati un *dataset* includente i diversi tipi di innovazione e un *portfolio* per le competenze, in relazione dei quali sarà presentata la frequenza con cui competenze ed innovazioni ricorrono nel campione. Ciascuna delle fasi sopra menzionate verrà effettuata su base aggregata, considerando l'intero campione e sulla base di considerazione per singole categorie. Per singole categorie si fa riferimento alle tre figure professionali di rilievo oggetto dell'analisi: responsabile commerciale, responsabile dell'ufficio stile e responsabile di produzione.

## 3.1 Presentazione del campione

La tesi ha preso in esame un *dataset* rilevato in una precedente ricerca [Gerli, Bonesso, 2011]. Per la determinazione e selezione del campione è stato preso in considerazione il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta [1] e definiti tre

[1] La lista delle aziende del distrettoè stata ricavata dai dati forniti dall'Acrib (2010) e relativi alle aziende che compongono il distretto calzaturiero brentano. Al 2010 le aziende facenti parte del distretto brentano erano così suddivise [Acrib, 2010]:

- 149 calzaturifici;

criteri di selezione. La popolazione a cui fa riferimento la ricerca succitata prende in considerazione i calzaturifici di tipo industriale i cui prodotti appartengono a segmenti di lusso e i cui dati finanziari risultassero reperibili [Gerli, Bonesso, 2011].

L'applicazione di questi tre criteri ha condotto ad una popolazione di 51 aziende caratterizzata da un numero medio di impiegati pari a 68 e un fatturato medio totale annuo di 14,5 milioni di euro. Tutte le aziende appartenenti alla popolazione sono state contattate e di queste, 21 hanno accettato di prendere parte alla ricerca. Si tratta quindi di un campione su base volontaria (non probabilistico) che potrebbe presentare problemi di rappresentatività dovuti al fenomeno di autoselezione. Con l'obiettivo di verificare che il campione non differisse dalla popolazione, sono state confrontate alcune variabili chiave (dimensioni e prestazioni) delle imprese intervistate rispetto e del gruppo dei non-rispondenti. Per confermare la rappresentatività del campione è stato quindi effettuato il test statistico di Kolmogorov-Smirnov per le variabili 'numero di dipendenti', ROA e ROS (p-value = 0.061, p-value = 0,266, p-value = 0,086). È emerso che non vi sono significative differenze tra la distribuzione del campione e quella delle imprese non-rispondenti per quanto concerne le variabili sopra elencate. Questo risultato ci porta a ridimensionare, in parte, il problema della distorsione dovuta al tipo di campionamento e considerare tale campione rappresentativo [Gerli, Bonesso, 2011].

Per la raccolta dei dati sono stati presi in considerazione i 63 manager, appartenenti alle 21 aziende, equamente ripartiti tra i tre settori aziendali reputati fondamentali per l'attuazione di innovazione:

- 21 responsabili del settore commerciale;

- 62 modellisti;
- 329 accessoristi;
- 51 ditte commerciali.

- 21 responsabili dell'ufficio stile;

- 21 responsabili del settore produzione;

Ai 63 soggetti è stato somministrato un questionario con la finalità di raccogliere informazioni di tipo anagrafico, formativo e professionale. Successivamente ciascun soggetto è stato sottoposto ad un'intervista: la *Behavioural Event Interview* (BEI) [Gerli, Bonesso, 2011]. Scopo primo della BEI è quello di oltrepassare ciò che le persone dicono, per scoprire quello che realmente fanno [Spencer and Spencer, 1993]. A tal fine è stato chiesto agli intervistati di raccontare alcuni recenti episodi, temporalmente limitati e collegati alla vita lavorativa, che si siano rilevati particolarmente difficili e a fronte dei quali è stata trovata una soluzione attraverso l'attuazione di un comportamento innovativo. Nello specifico gli episodi, attraverso la definizione delle circostanze, dei problemi affrontati e dei cambiamenti aziendali subiti, dovevano essere legati a processi di innovazione che abbiano condotto ad un cambiamento significativo rispetto al passato [Gerli, Bonesso, 2011].

## 3.2 STATISTICHE DESCRITTIVE DEL CAMPIONE

Si presentano di seguito alcune statistiche descrittive relative al campione analizzato. Dapprima si presenterà un quadro generale relativo ai risultati aggregati, per poi entrare nel dettaglio e presentare quelli relativi alle singole categorie professionali analizzate: commerciale, stile e produzione.

### 3.2.1 Risultati aggregati

Con riferimento al campione osservato le principali variabili demografiche che caratterizzano gli intervistati sono sintetizzate qui di seguito.

Il campione osservato ha un'età media pari a 45 anni, con un massimo di 66, registrato nel reparto produzione, ed un minimo di 28 nel reparto commerciale.

L'età media risultante dall'analisi è relativamente bassa se si tiene conto della natura, prevalentemente padronale, della struttura e della tipologia che caratterizzano queste aziende. In linea generale, aziende di questo tipo sono sorte originariamente come aziende a conduzione familiare e pertanto si dimostrano, talvolta, restie al cambio generazionale dettato dalla continua evoluzione della struttura e delle esigenze del mercato. Tale tendenza può essere confermata anche dai valori relativi al numero medio di aziende per le quali gli intervistati hanno lavorato precedentemente a quella attuale. Il valore si aggira attorno all'unità, e il range di riferimento varia da un minimo di 0 ad un massimo di 7 aziende. Il che tende a confermare l'importanza che assume l'individuo all'interno dell'azienda: egli diventa difficilmente sostituibile e costituisce parte integrante della stessa.

Per quanto riguarda la formazione scolastica ed accademica, il dato aggregato mostra che solo il 19,05% possiede un diploma di laurea. È un dato che potrebbe essere considerato relativamente basso date le conoscenze tecniche necessarie per poter lavorare in un distretto specializzato come quello calzaturiero. A sopperire tale esiguità vi è l'elevata partecipazione, da parte degli intervistati, sia a corsi di formazione generale, con una percentuale frequenza pari al 44,44%, sia ai corsi specializzati del Politecnico Calzaturiero [2], con percentuale pari al 58,73%. Soprattutto quest'ultimo evidenzia la rilevanza delle conoscenze tecniche all'interno di tale distretto, in particolare per le figure relative ai reparti stile e produzione.

In ambito di carriera professionale si ha che l'anzianità aziendale, riferita quindi agli anni di lavoro trascorsi all'interno dell'azienda, è di circa 18 anni con un valore massimo di 42 e minimo di 4. Per quanto riguarda invece l'anzianità

[2] «Il Politecnico Calzaturiero, è una società promossa nel 2001 dall' ACRIB, da ASSOCALZATURIFICI, da Veneto Innovazione, da Enti pubblici e privati del Veneto, per attuare iniziative di: formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, sviluppo della qualità e della sicurezza negli ambienti di lavoro [...] Il Politecnico Calzaturiero è erede di una tradizione che trae origine dalla Scuola di disegno per arti e mestieri insediatasi nel 1923 nello storico edificio di Villa Pisani, a Stra, e trasformatasi successivamente in Scuola di design e Tecnologia della calzatura»> [Acrib, 2014]

lavorativa nella posizione attuale si ha un valore medio pari a 11 con un massimo di 28 anni ed minimo di 1. Da questo dato si può sottolineare quanto sia elevato il grado di esperienza maturato all'interno dell'azienda, a testimonianza dell' *expertise* e del *savoir-faire* che contraddistinguono questo settore. Sempre in ambito professionale, è interessante evidenziare il dato relativo al numero medio di collaboratori o subordinati dei singoli responsabili, che risulta pari a 4, e che varia da 0 ad un massimo di 15. Attraverso questo dato emerge un'ulteriore caratteristica tipica delle aziende facenti parte di un distretto: le dimensioni contenute.

Vengono riportate la tabella 3.1 e le figure 3.1, 3.2 e 3.3 con le principali statistiche descrittive analizzate.

| | AGGREGATO | COMMERCIALE | STILE | PRODUZIONE |
|---|---|---|---|---|
| Età | 45 | 43 | 45 | 48 |
| Anzianità aziendale | 18 | 15 | 19 | 19 |
| Anzianità lavorativa nella posizione attuale | 11 | 9 | 12 | 12 |
| N. Aziende precedenti | 1 | 1 | 1 | 2 |
| N. Collaboratori | 4 | 3 | 4 | 5 |
| Partecipazione corsi formazione (%) | 44, 4 | 71, 43 | 28, 57 | 33, 33 |
| Partecipazione corsi Politecnico Calzaturiero (%) | 58, 7 | 25, 57 | 76, 19 | 71, 43 |
| Formazione (diploma) (%) | 58, 8 | 57, 14 | 76, 16 | 47, 62 |
| Formazione (laurea) (%) | 19, 1 | 33, 33 | 4, 76 | 19, 05 |
| Iscrizione associazioni (%) | 87, 3 | 76, 19 | 95, 24 | 90, 48 |

Tabella 3.1: Confronto sulle statistiche descrittive dei dati anagrafici

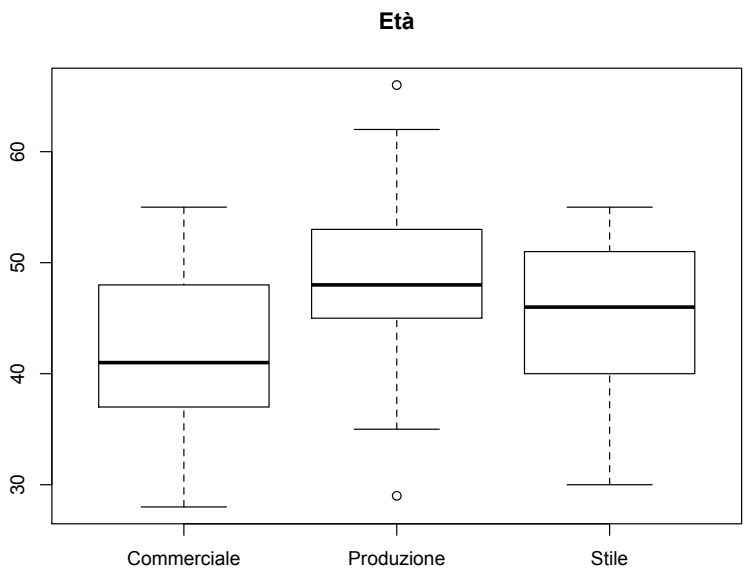


Figura 3.1: Boxplot età: le tre figure professionali a confronto

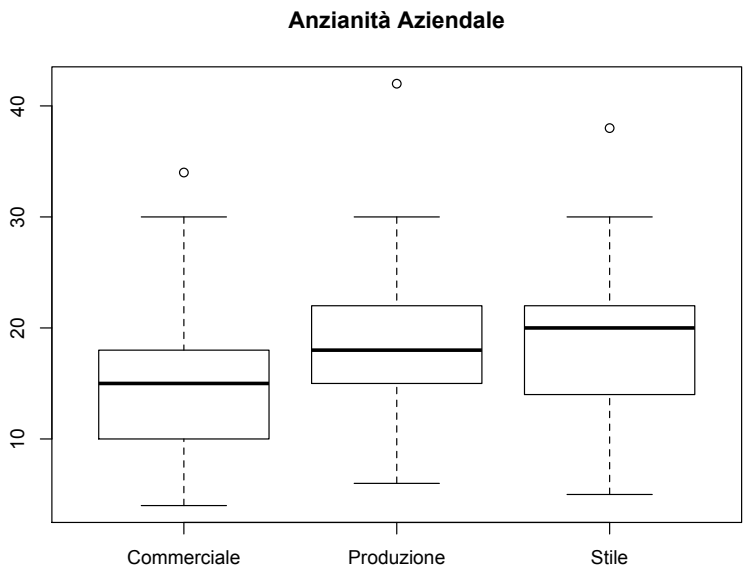


Figura 3.2: Boxplot anzianità aziendale: le tre figure professionali a confronto

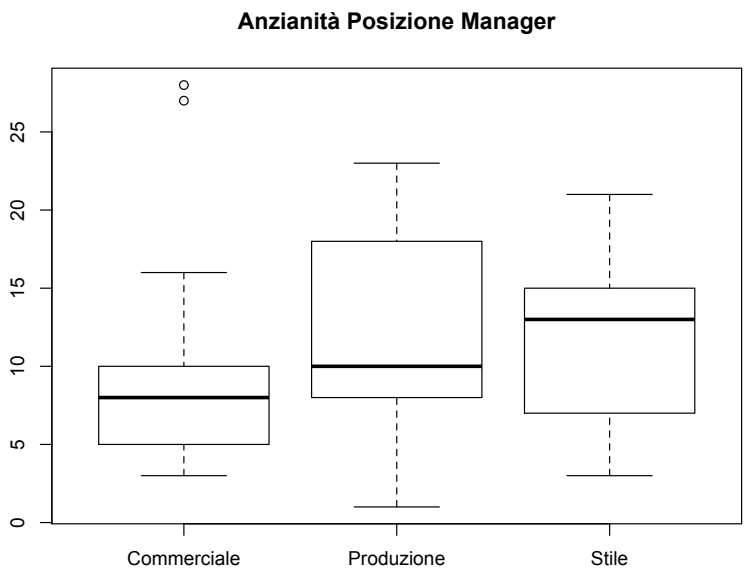


Figura 3.3: Boxplot anzianità lavorativa nella posizione attuale: le tre figure professionali a confronto

### 3.2.2 Responsabile Commerciale

La figura del responsabile commerciale risulta essere quella con l'età media più bassa e pari a 43 anni, 2 anni in meno rispetto al dato aggregato. Come sottolineato in precedenza, l'età media è relativamente bassa considerando in questo specifico caso il carico di responsabilità facenti capo a tale figura. Il dato sull'anzianità aziendale è relativamente alto anche per il responsabile commerciale, e si aggira attorno ai 15 anni con un massimo di 34 e un minimo di 4 anni, mentre quello riguardo l'anzianità lavorativa nella posizione attuale è di circa 11 anni con un *range* di riferimento che va dai 3 ai 28 anni. Sulla stessa linea si ha il dato concernente il numero di aziende per le quali gli attuali responsabili commerciali hanno lavorato in precedenza che è pari a 1. Anche il numero di collaboratori segue la medesima tendenza ed è mediamente pari a 3. Questi dati si confermano in linea con le caratteristiche del distretto già sottolineate in precedenza.

Si rivela interessante l'analisi del livello di formazione rispetto al dato aggre-

gato: la percentuale di persone in possesso di un diploma di laurea è evidentemente superiore e pari a 33,33%. Considerandola singolarmente però, tale percentuale potrebbe rivelarsi bassa considerate le conoscenze economico-strategiche richieste dalla professione in questione. A far fronte a questa carenza subentra il fatto che ben il 71,43% degli intervistati prende parte, periodicamente, a corsi di formazione di carattere generale. La partecipazione ai corsi specializzati del Politecnico Calzaturiero della Riviera è invece relativamente bassa, pari al 28,57%, ma giustificata dal fatto che, comparate alle altre professioni e in relazione alle mansioni svolte, coloro che ricoprono la carica di responsabile commerciale necessitano di un grado di specializzazione tecnica inferiore.

### 3.2.3 Responsabile Stile

I dati relativi al responsabile dell'ufficio stile risultano essere quelli più in linea con gli aggregati. Proprio come nel dato aggregato l'età media è pari a 45 anni, mentre l'anzianità aziendale e lavorativa si discostano solo leggermente dall'aggregato e sono pari, rispettivamente,a 18 e 11 anni. Il numero dei subordinati facenti capo al responsabile è in media di 4 soggetti, mentre quello delle aziende presso le quali è stato trovato impiego precedentemente a quello attuale è lievemente al di sotto dell'unità (0,90476 approssimato ad 1) con un massimo di 3 ed un minimo di 0 aziende. L'analisi congiunta di questi dati conferma la tipica stabilità che caratterizza il distretto calzauturiero, basata sull'acquisizione di maturità e completezza professionale grazie al coinvolgimento di soggetti formati *ad hoc*, spesso attraverso l'affiancamento a figure con maggiore esperienza. In questo modo si rivela possibile il trasferimento diretto di *know-how* ed il mantenimento dell'elevato grado di *savoir-faire* ed *expertise* che caratterizza la Riviera del Brenta. La tendenza a mantenere alto il grado di conoscenza tecnica e di voler formare 'direttamente sul campo' i soggetti coinvolti, è evidenziata anche dal dato relativo alla frequenza dei corsi del Politecnico Calzaturiero brentano, pa-

ri al 76,19%, che indica la volontà di sviluppare professionalmente queste figure creando un filo parallelo di apprendimento che da un lato si concentra sull'acquisizione di nozioni tecniche e dall'altro si configura con la messa in pratica di tali nozioni. Questa tendenza spiega chiaramente la ragione per cui la percentuale di possedimento di diploma di laurea sia pari solo al 4,76%. Tale figura necessita infatti di una formazione specifica settoriale, piuttosto che accademica.

### 3.2.4 Responsabile Produzione

I dati relativi alla figura del responsabile di produzione evidenziano che l'età media del responsabile di produzione è la più elevata delle tre figure professionali analizzate ed è pari a 48 anni, con un minimo di 29 ed un massimo di 66. A livello formativo, solo il 19,05% degli intervistati possiede un diploma di laurea e ciò potrebbe risultare singolare considerata l'importanza che potrebbero assumere, per tale figura professionale, le conoscenze relative per esempio all'*operation management* e alla *lean production*, generalmente acquisite con la formazione universitaria. Da questo risultato emerge la tipicità che contraddistingue questa figura professionale nel calzaturiero, assunta tradizionalmente da operai di grande esperienza con profonde conoscenze tecniche, che ha appreso conoscenze gestionali ed organizzative in ambito pratico, piuttosto che accademico. Questo aspetto viene ulteriormente confermato dai dati relativi all'anzianità aziendale, che è pari a 19 anni, con un massimo di 42 ed un minimo di 6, e da quelli relativi all'anzianità lavorativa nella posizione attuale in media pari a 12 anni. Essi confermano la stabilità lavorativa, la generale assenza di *turnover* e l'attaccamento alla realtà aziendale, tipiche del settore in questione, che hanno contribuito ad una crescita professionale consolidata e duratura. Per quanto concerne la formazione, si può affermare anche in questo caso che il livello di 'scolarizzazione' viene parzialmente compensato dalla partecipazione periodica a corsi di formazione: il 33,3% partecipa a corsi di formazione di carattere generale; mentre ben il 71,43%

frequenta i corsi specializzati indetti dal Politecnico.

## 3.3 *Dataset* DELL'INNOVAZIONE

Partendo dalla classificazioine dell'innovazione dettata dall'OSLO Manual (2005)[3] è stato possibile predisporre un *dataset* di carattere generale ed applicabile anche all'ambito calzaturiero. Si tratta di una classificazione comunemente accettata e che ha raggiunto una standardizzazione ed un'armonizzazione metodologica in quanto ufficialmente utilizzata per la rilevazione statistica ed il confronto di dati relativi alle imprese sia livello europeo che internazionale. È stata in particolar modo utilizzata dall'Unione Europea per la redazione dell'*European Innovation Scoreboard* [4] e dall'Eurostat per il *Community Innovation Survery* [5]. Viene di seguito presentata una classificazione di carattere generale (tabella 3.2):

Tabella 3.2: *Dataset* innovazione (FONTE: Nostra elaborazione su dati OECD, 2005)

| Tipo di innovazione | Area di riferimento | Indicatori |
|---|---|---|
| Innovazione di Prodotto | Innovazione in termini di tecnologia | - Nuovi materiali;<br>- Nuovi componenti;<br>- Altre caratteristiche/Soluzioni tecniche. |
| | Innovazione in termini di design | - Nuovo stile del prodotto;<br>- Nuovo significato al prodotto. |
| Innovazione di Processo | Area produttiva | - Introduzione manovia robotizzata;<br>- Nuova configurazione all'interno della linea;<br>- Introduzione di specifici macchinari;<br>- Tecnologia CAD-CAM. |

Continua

[3]L'OSLO manual è redatto dall'OECD (*Organisation for Economi Co-operation and Development*) ed è attualmente la fonte internazionale più importante contenente le linee guida per la raccolta e l'uso dei dati relativi alle attività di innovazione nel settore industriale.

[4]Documento fornisce un'idea sul grado di innovazione posseduto dal continente europeo attraverso la redazione di un'analisi ed una classifica dei Paesi maggiormente innovativi

[5]Il CIS è un'indagine basata sulle attività di innovazione nelle imprese, condotta dall'Eurostat con la collaborazione degli istituti nazionali dei singoli Paesi. Tale indagine ha lo scopo di fornire informazioni «relative alla dimensione e al settore in cui operano le imprese innovatrici, alla tipologia di innovazione introdotta e alle spese sostenute per l'introduzione di innovazioni (incluse le spese per ricerca e sviluppo), agli obiettivi dell'innovazione e al loro impatto sui risultati economici, al sostegno pubblico dell'innovazione e agli accordi di cooperazione»[Eurostat, Istat]

| Tipo di innovazione | Area di riferimento | Indicatori |
|---|---|---|
| | Approvvigionamento/ Consegna | - Sistema di localizzazione delle merci;<br>- Active RFID (Radio Frequency Identification). |
| | Livello informatico | - Sistemi gestionali nuovi;<br>- Implementazione SAP;<br>- Implementazione dell'assetto tecnologico ERP;<br>- Creazione di punti vendita multimediali;<br>- Sviluppo di strumenti promozionali e comunicativi alternativi (quali newsletters). |
| Innovazione Organizzativa | Business Practices | - Creazione di banche dati per registrare le performance migliori, lezioni e altre conoscenze al fine di renderle maggiormente accessibili;<br>- Archivio 3D di forme e modelli;<br>- Formazione del capitale umano attraverso programmi educativi e di training;<br>- Assunzione di nuove figure professionali specifiche;<br>- Sistemi di gestione del ciclo di approvvigionamento;<br>- Implementazione del lean produttivo;<br>- Sistemi di gestione della qualità. |
| | Workplace Organisation | - Decentralizzazione o centralizzazione di attività;<br>- Istituzione di work-team all'interno dei quali i lavoratori hanno responsabilità più flessibili;<br>- Integrazione della filiera a monte e/o a valle. |
| | External Relation | - Creazione di nuovi tipi di collaborazione con istituti di ricerca;<br>- Nuovi metodi di interazione con i fornitori e clienti;<br>- Esternalizzazione o delocalizzazione di una parte o di un'intera attività del business. |
| Innovazione di Marketing | Posizionamento prodotto | Introduzione di un sistema di franchising;<br>- Affidamento di marchi in licenza;<br>- Acquisto di quote di negozi o catene di negozi;<br>- introduzione in nuovi mercati;<br>- Nuovi marchi. |
| | Promozione prodotto | - Inserimento del prodotto in programmi dei mezzi di comunicazione;<br>- Approvazione da parte di personalità importanti;<br>- Sviluppo di nuovi simboli per il brand; |

Continua

| Tipo di innovazione | Area di riferimento | Indicatori |
|---|---|---|
| | | - Introduzione di sistemi informativi personalizzati (carte fedeltà). |
| | Prezzo prodotto | - Differenziazione del prezzo in relazione alla domanda. |

Si analizzano ora nel dettaglio i diversi tipi di innovazione, con riferimento alla configurazione che essi assumono all'interno del distretto in questione. A titolo esemplificativo, verrà riportata una parte di intervista in prossimità di ciascun indicatore comportamentale. Obiettivo è quello di chiarire come sono state concretamente attuati i diversi tipi di innovazioni

### 3.3.1 Innovazione di prodotto

L'innovazione di prodotto si identifica con l'introduzione all'interno dell'azienda di un nuovo prodotto tecnologicamente implementato. In linea generale le innovazioni di prodotto sono incorporate nei beni e nei servizi realizzati da un'impresa [OECD, 2003; M. Schilling, 2005].

Nell'ambito del distretto calzaturiero tale tipo di innovazione può essere definita come la produzione di una calzatura ricercata ottenuta dall'utilizzo di materiali pregiati, soluzioni nuove e l'ausilio di strumenti utili, presentanti caratteristiche per il miglioramento della prestazione. L'innovazione di prodotto può verificarsi in termini di tecnologia oppure in termini di design. Relativamente al distretto calzaturiero si ha un'innovazione di prodotto in termini tecnologici quando si procede all'utilizzazione di:

- nuovi materiali sia nell'ambito della composizione che in quello della lavorazione. La continua ricerca di materiali innovativi risulta essere un aspetto chiave all'interno del distretto in questione. In particolare, rientrano tra quelli definibili nuovi materiali: metalli e pellami innovativi, materiali nano-trattati utilizzati per la creazione di nuovi tessuti per migliorare la

qualità estetica della calzatura ed evitare che questa si deperisca rapidamente nel tempo;

> [...] Per non sentirsi vincolati nel colore o nella lavorazione ho deciso di prenotare del crust, ossia pellame allo stato grezzo, cosicchè si può poi lavorare e far colorare in base ai modelli che vengono ordinati.
>
> Allora io non ho cercato il materiale nei luoghi tradizionali, nei soliti tacchifici ma in altri settori come ad esempio, nell'edilizia [...] polistirolo, espanso, lana di vetro schiume poliuretaniche. Ho pensato: se lo fanno sulle case perchè non posso usare anche io quel materiale? E ho provato finchè è nato questo prodotto.
>
> Ad esempio ci è capitato in un lotto di stivali una partita di pellame, un vitello spazzolato, buona, lucida e morbida al punto giusto, che si cambrava bene, senza problemi. La seconda partita, stessa conceria, stesso colore, faceva schifo: rigida, soffiava molto, non teneva la cambratura ... Al montaggio la produzione si fermava perchÃľ non si riusciva a cambrare, eravamo bloccati e non avevamo tempo per richiedere altro pellame [...] sono andato in magazzino con le schede tecniche in mano, ho visto che era appena arrivato del camoscio che fortunatamente dovevamo usare per fare uno stivale molto simile a quello. Ho fatto partire immediatamente la produzione con lotto di scamosciati.

- nuove componenti ovvero nuove soluzioni per gli accessori: è il caso ad esempio di accessori particolarmente appariscenti ed innovativi;

> Il prodotto si è ulteriormente affinato. Ho deciso di spingere affinchè ci si focalizzasse su di un prodotto ancora più ricercato, con delle rifiniture che prima non facevamo, spostando il nostro prodotto su una fascia di prodotto simile a quello delle case di moda.
>
> In un caso avevamo un sandalo che aveva alla caviglia una specie di bracciale a forma di cobra e siamo andati da un gioielliere perchÃľ lo volevamo d'oro [...] Ha una memoria che si allarga, si allunga perchè ognuno ha una misura della caviglia diversa. Questo è un modello studiato ad hoc se ci stai una giornata poi torna alla forma apposta.
>
> [...] una cordellina che fosse più sottile e questo ha evitato che si vedesse lo scalino. Ci ho messo un po' e poi alla fine l'ho trovata [...]

- altre caratteristiche che hanno un impatto migliorativo sulla prestazione. É il caso ad esempio dell'impiego di prodotti chimici, filati sintetici, collanti innovativi.

> [...] Abbiamo deciso di provare ad usare la stessa filosofia adottata per la suola, ossia stendendo una resina tra il pellame e la fodera per creare uno spazio impermeabile [...]

> [...] ho deciso di provare un metodo fai da te: come quando di slavano i jeans in lavatrice, ho provato lo stesso col tessuto per le scarpe. Ho preso un metro quadro e l'ho messo a casa in lavatrice. L'effetto è venuto. Allora ho preso tutto il tessuto, e sono andato in lavanderia, quelle industriali, e mi sono fatto lavare tutto il tessuto.

> [...] ho provato, con l'aiuto di un caporeparto, a far stendere sul pellame, prima del montaggio, un prodotto particolare e assolutamente inusuale: il coccolino.

Si ha invece un'innovazione di prodotto in termini di design quando:

- si crea un nuovo stile al proprio prodotto. Con tale espressione si fa riferimento al cambiamento della forma e l'aspetto del prodotto stesso. Cambiamento che però non ne altera la funzionalità o le caratteristiche d'uso. Si traduce nella definizione di stile, interfaccia, ergonomicità, forma, geometria, colore, packaging [OECD,2005; Verganti, 2008]. All'interno del distretto calzaturiero ciò è tradotto nell'attribuzione di un nuovo stile alla calzatura attraverso la creazione di tacchi particolari, forme innovative delle scarpa, rivisitazione delle proporzioni e creazione di marchi e loghi che siano unici e riconoscibili.

> [...]di rinnovare un po' la nostra linea giovane, rendendola un po' più aggressiva, più modaiola.

> [...] ci siamo rivolti a delle pittrici veneziane [...] volevamo una tomaia che riprendesse l'arte del Canaletto.

- si attribuisce un nuovo significato al prodotto. Ciò identifica il passaggio da semplice oggetto legato al suo uso essenziale ad oggetto transizionale[6] [Verganti, 2008]. Applicato settore calzaturiero questo potrebbe tradursi nell'attribuzione alla calzatura del nuovo significato di accessorio moda che esalta la femminilità e la bellezza, piuttosto che semplice oggetto la cui caratteristica principale è la comodità.

[6]Gli oggetti transizionali sono oggetti di valore affettivo che 'parlano' al bambino che vive dentro ad ogni adulto[Verganti, 2008]

> [...] volevo dare l'impronta italiana al marchio. Volevo che la nostra scarpa fosse associata ad una cultura, ad una tradizione, ad un'artigianalità uniche al mondo.
>
> [...] si tratta di rendere un prodotto concettuale, molto fashion, industriale, accessibile a tutti.

### 3.3.2 Innovazione di processo

L'innovazione di processo consiste in cambiamenti nelle modalità in cui un'impresa svolge le sue attività. In altre parole può essere definito come un miglioramento significativo per quanto concerne la produzione. In linea generale tale tipo di innovazione comprende cambiamenti significativi nell'ambito delle tecniche, delle attrezzature e/o dei software utilizzati [OECD, 2005; Schilling, 2005]. Nell'ambito di interesse consiste nell'adozione di una tecnologia nuova o significativamente migliorata nel metodo produttivo o di approvvigionamento. Nell'ambito di interesse invece può essere considerata come uno strumento ai fini di migliorare la flessibilità e la reattività puntando al mantenimento o innalzamento del livello qualitativo di output. In linea generale l'innovazione di processo può concernere l'area produttiva, il sistema di approvvigionamento e consegna oppure il livello informatico aziendale, in particolare e con riferimento al distretto calzaturiero si avranno:

- Innovazioni riguardanti l'area produttiva: i nuovi metodi di produzione, che danno vita a tale tipo di innovazione sono, ad esempio l'implementazione di nuove apparecchiature per l'automazione in una linea produttiva o l'implementazione di progettazione assistita da computer per lo sviluppo del prodotto [OECD, 2005]. Nel distretto calzaturiero tale tipo di innovazione può tradursi nell'introduzione di manovia robotizzata o di specifici macchinari, in un nuova configurazione all'interno della linea, nell'utilizzo della tecnologia CAD-CAM .

  > Ho optato allora per il supporto di un laboratorio di orlatura esterno, che piano piano sto incorporando in azienda.

> Ho avuto un'intuizione: attrezzare la modelleria non più con la creazione degli stampi manuali ma creando degli stampi in CAD e quindi con processo automatizzato.
>
> [...]condividere il processo lavorativo tra le due manovie e di andare verso un tipo di standard work.

- Innovazioni a livello di approvvigionamento/consegna: le modalità di consegna riguardano la logistica dell'impresa ed includono generalmente le tecniche, le attrezzature e i software coinvolti per l'approvvigionamento, il collocamento delle risorse e la spedizione del prodotto finito [OECD, 2005]. Può configurarsi all'interno del distretto attraverso l'utilizzo di un sistema di localizzazione delle merci, dell'*Active RFID* [7] o l'adozione di politiche per i pagamenti volte alla salvaguardia dell'entità distrettuale (Politica FOB (*Free On Board*) o pagamenti tramite lettera di credito);

> [...]dovevamo avere la massima sicurezza nei pagamenti [...] La politica che adottiamo è FOB (si pagano le spese fino alla dogana, poi si arrangia il negozio).
>
> [...]visti i metodi di consegne diversi in America.. abbiamo introdotto la metodologia *landed* cioè consegna negli Stati Uniti landed sdoganato dal cliente.

- Innovazione a livello informatico: riguarda cambiamenti significativi di *software* ed attrezzature utilizzate per la gestione dei servizi [OECD, 2005]. Nell'ambito applicativo in questione si avrannno ad esempio l'implementazione dell'assetto tecnologico ERP (*Enterprise resource planning*) [8], la creazione di punti vendita multimediali e lo sviluppo di strumenti comunicativi alternativi (newsletters ...)

[7] *Radio Frequency identification*, una tecnologia per la localizzazione di oggetti mediante segnali radio [Treccani Enciclopedia online].

[8] 'Sistema utilizzato per individuare una categoria di applicazioni informatiche (in italiano spesso indicata anche con il termine gestionale ) che abilitano l'amministrazione di una realtà organizzativa fornendo funzionalità valide per ogni tipologia di organizzazione; e consentono di automatizzare la contabilità e i bilanci, il ciclo attivo e il ciclo passivo, le attività finanziarie, la gestione del personale, la produzione e la commercializzazione di beni e servizi'[Enciclopedia Treccani online: http://www.treccani.it/enciclopedia/erp/].

> [...]un database delle forme. Volevo una libreria virtuale, in cui è sempre disponibile una riproduzione virtuale della forma, ed ogni volta che gli stilisti avranno bisogno di studiare una forma usata tre anni prima potranno farlo senza andare in magazzino.
>
> Nel campo delle calzatura visto che è artigianale siamo arrivati un po' più tardi come supporti e informatizzazione e devo dire oggi che ero anche io scettico perchÃl' avendo tanti particolari, tante varianti. Ma da quando abbiamo creato il programma ordini nuovo che viene sempre ulteriormente migliorato e modificato, le cosa vanno meglio.

### 3.3.3 Innovazione organizzativa

In linea generale si definisce organizzativa un'innovazione che implica il miglioramento della performance aziendale attraverso la riduzione dei costi amministrativi, di transazione o fornitura, il miglioramento del grado di soddisfazione in ambito lavorativo con conseguente progresso nella produttività, la possibilità di accedere a risorse non commerciabili [OECD, 2005]. Nell'ambito del distretto in questione consiste di apportare miglioramenti in termini di struttura organizzativa attraverso, ad esempio, l'implementazione di nuove figure strategiche, ponendo il focus su una nuova direzione strategica aziendale o sull'allargamento degli orizzonti spaziali delle relazioni etra-aziendali. Nello specifico l'innovazione organizzativa può essere afferente alle pratiche relative al business, all'organizzazione nell'ambito lavorativo e alle relazioni esterne o extra-aziendali:

- Innovazione di *business practices* (pratiche del business): si traduce nell'implementazione di nuove pratiche per migliorare l'apprendimento e la condivisione delle conoscenze all'interno dell'impresa, tra le quali la codifica delle conoscenze, lo sviluppo e la ritenzione dei dipendenti e l'introduzione di sistemi gestionali per la produzione o le attività di fornitura. In ambito pratico, relativamente al distretto, si realizza attraverso: creazione di banche dati per registrare le performance migliori, lezioni e altre conoscenze al fine di renderle maggiormente accessibili; la creazione di un archivio 3D di

forme e modelli; la formazione del capitale umano attraverso programmi educativi e di training; l'assunzione di nuove figure professionali specifiche; l'implementazione del *lean* produttivo; l'introduzione di sistemi per la gestione della qualità.

> Ho deciso di pendere un rappresentante che vada direttamente a Parigi

> La lingua ufficiale è l'inglese e quindi ho dovuto implementare la conoscenza della lingua seguendo dei corsi.

> [...]mi sono semplicemente dotato di una persona che potesse spiegare come funzionava questa tecnologia e a cosa servisse. Il CAD permette di risparmiare un sacco di tempo e costi.

> [...]formare nuove maestranze, non italiane, [...] il mercato non offre persone già formate, bensì offre personale serio, con buona volontà [...] Il metodo che secondo me potrebbe funzionare è l'affiancamento di operai specializzati a nuovi entranti del settore.

- Innovazione in ambito lavorativo (Workplace Organisation): si traduce nell'implementazione di nuovi metodi per la distribuzione delle responsabilità e di nuovi concetti per strutturare le attività come integrazione di differenti business. Tra questi rientra, ad esempio, l'adozione di modelli organizzativi che forniscano ai dipendenti maggiore autonomia nel processo decisionale oppure l'introduzione di sistemi *build-to-order* [OECD, 2005]. In concreto l'attuazione di tale innovazione può essere attuata attraverso attività di: decentralizzazione o centralizzazione di specifici business; di istituzione di *work-team* all'interno dei quali i lavoratori possono ottenere responsabilità o mansioni più flessibili.

> [...]far capire alle persone in che senso si sta muovendo l'azienda e che è necessaria una collaborazione tra tutti per poter ottenere risultati migliori.

> Con un lavoro di squadra tra produzione, modelleria e commerciale siamo riusciti nel giro di due stagioni a sostituire il vecchio fatturato con nuove entrate.

> Ad esempio io ho fatto mettere in catena di montaggio un enorme tabellone, e voglio che i vari capireparto segnino l'andamento del prodotto [...].

- Innovazione in tema di relazioni esterne (*external relation*): si tratta di un tipo di innovazione riguardante l'implementazione di nuovi modi per organizzare le relazioni con altre imprese o con pubbliche istruzioni. Nello specifico potrebbe esservi la ridefinizione o l'istituzione di nuovi metodi di interazione con in fornitori, l'esternalizzazione o delocalizzazione di una parte o dell'intera attività di business.

> [...]ma l'unica alla fine era andare li a prendere i materiali allora mi sono accordato con loro e mi sono portato giù a Dubai tre persone che facessero le scarpe li direttamente sul posto [...] Noi teniamo molto al cliente e alla sua soddisfazione.
>
> Allora abbiamo contattato un'azienda che fa pezzi di aerei[...] Il contatto con questa azienda che è stato preziosissimo perchÃl' grazie alla loro collaborazione è stato possibile fare i tacchi in titanio.
>
> Lo stilista voleva il tacco a forma di tromba [...] Allora ho pensato di andare dal fabbro per farmelo fare.

### 3.3.4 Innovazione di marketing

Una innovazione di marketing è l'implementazione di un nuovo metodo di marketing che coinvolge cambiamenti significativi nella progettazione del prodotto, nel packaging, nel collocamento del prodotto sul mercato, nella promozione dei prodotti o nei prezzi. Può riguardare sia prodotti nuovi che già esistenti. L'aspetto fondamentale è che tale metodo non sia stato usato in precedenza dall'azienda stessa [OECD, 2005]. Nell'ambito del settore calzaturiero l'innovazione legata al marketing può coinvolgere i prezzi, la promozione e il posizionamento in nuovi mercati. In particolare tali innovazioni sono volte al soddisfacimento delle esigenze dei clienti, con l'obiettivo di aumentare le vendite dell'impresa. Si può avere un innovazione di marketing attraverso l'introduzioni di novità concernenti il posizionamento, la promozione o il prezzo di un prodotto.

- Le innovazioni riguardanti il posizionamento di prodotto prevedono il coinvolgimeno o l'introduzione in nuovi canali di vendita. L'espressione canali di vendita si riferisce al metodo attraverso il quale si vendono prodotti

e servizi al consumatore [OECD, 2005]. In ambito pratico tale innovazione si verifica con, ad esempio, l'introduzione di un sistema di franchising, l'affidamento di marchi in licenza, l'acquisto di quote o catene di negozi, l'introduzione del prodotto in nuovi mercati.

> Il mercato unico ti condiziona stile e fascia di prezzo [...] Sicchè mi è venuta l'idea di creare un prodotto nuovo [...] Io credevo fermamente in questo prodotto e ho aperto a nuovi mercati.

> C'è stato un calo delle vendite; inoltre i nostri clienti si lamentavano dell'aumento dei prezzi, dato dall'aumento dei costi per noi [...] Ho deciso, dopo approfondite ricerche di mercato ed una visione imprenditoriale più di ampio respiro,di rivolgermi a mercati più ampi, quelli dell'Est, Russia e altri. Ho voluto cambiato tutto: dal marchio, agli stilisti, al modo di fare calzature [...]

- L'innovazione sulla promozione del prodotto coinvolge l'utilizzo di nuove idee e concetti per la promozione dei prodotti, ad esempio l'ausilio di mezzi o tecniche differenti [OECD, 2005]. Si ha questo tipo di innovazione con l'inserimento del prodotto in programmi di mezzi di comunicazione, l'approvazione del prodotto da parte di personalità importanti, lo sviluppo di nuovi simboli per il brand, l'introduzione di sistemi informativi personalizzati (carte fedeltà).

> Quindi mi sono preso uno showroom a Milano, un ufficio stampa e un pr, e ho iniziato a fare pubblicità [...] il mondo della moda vive di pubblicità, c'è poco da fare, ci si deve adeguare.. noi puntiamo soprattutto sulla qualità..ma serve anche la pubblicità.

> Poi un'altra cosa che ho deciso di fare è stato rinnovare il prodotto con un po' di pubblicità [...] Ho puntato sui gadget, nuovo packaging, nuovi espositori [...]

- Le innovazioni sul prezzo del prodotto implicano l'utilizzo di nuove strategie di prezzo per la commercializzazione del prodotto stesso [OECD, 2005]. Questo si traduce, ad esempio, in variazioni di prezzo in relazione alla domanda e al tipo di mercato al quale si rivolge il bene.

> Quando sono arrivata qui la prima cosa che ho cercato fare è stata ragionare per linee di prodotto, e ho impostatati questo discorso. Ho voluto creare una linea di scarpe che uscissero a una determinata fascia di prezzo, quindi fare una valutazione a priori.

Una volta ci è successo che il responsabile dell'azienda ci abbia fatto una richiesta particolare: ha chiesto di pensare ad uno stivale extra lusso, da piazzare sul mercato come capo esclusivo da vendere solo ai clienti scelti.

## 3.4 *Portfolio* DELLE COMPETENZE

Partendo dalle classificazioni presenti in letteratura, con particolare riferimento a Spencer&Spencer, Boyatzis ed ESCI-U, di cui ampiamente trattato al capitolo 1, è stato possibile predisporre un *portfolio* di competenze finalizzato all'analisi del campione in questione. La classificazione presentata nella tabella 3.3 deriva dallo studio precedente condotto da Gerli e Bonesso (2011)[9].

Tabella 3.3: *Competency Potfolio* (FONTE: Gerli, Bonesso, 2011)

| Cluster di Appartenenza | Competenze | Indicatori |
|---|---|---|
| Self-Awareness | 1. Autostima | - Riconoscere la propria esperienza come valore aggiunto [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Dimostrarsi sicuro ed energico [Boyatzis].<br>- Dimostrarsi sicuri del prodotto venduto [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Fiducia nelle proprie capacità [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Fiducia nelle capacità dell'azienda [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| Self-Managment | 2. Flessibilità | - Cambiamento di piani o approcio in favore di più appropriati, come risposta ad un cambiamento radicale in una situazione [Boyatzis, 1996]. |
| | 3. Orientamento all'efficienza | - Utilizzazione di risorse (persone, tempo, danar0) per massimizzare il processo di ottenimento di un risultato [Boyatzis, 1996].<br>- Organizzazione di attività per svolgere un compito o raggiungere un risultato [Boyatzis, 1996].<br>- Valutazione di risorse impiegate, costi e benefici [Boyatzis, 1996].<br>- Analisi dei processi aziendali [Gerli, Bonesso, 2011]. |

Continua

[9]GERLI F.; BONESSO S. The Role of Emotional Intelligence on Innovation: the Case of the Italian Luxury Footwear District in Center for Crosscultural Research and Development of Emotional and Social Competences, International Congress of Emotional Intelligence: Conference Proceedings, Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Rijeka, Convegno: III International Congress of Emotional Intelligence, Opatija, Croatia, 8-10 Sept 2011

| Cluster di Appartenenza | Competenze | Indicatori |
|---|---|---|
| | | - Controllo dello stato di avanzamento di un progetto, di dati, punti deboli, dati mancanti. Interesse generale a migliorare la qualità dei processi esistenti [Spencer & Spencer, 1993].<br>- Tentativo di superamento di standard di ecellenza; ottenimento di risultati strepitosi [Boyatzis, 1996].<br>- Definizione di obiettivi e risultati in maniera misurabile [Boyatzis, 1996].<br>- Descrizione di una serie di azioni mirate all'ottenimento di un risultato [Boyatzis, 1996].<br>- Assunzione di rischi calcolati, attivazione personale per la riduzione di rischi in una determinata situazione [Boyatzis, 1996].<br>- Dimostrazione di interesse al risultato estetico di un prodotto [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Percezione della qualità come priorità assoluta ed attivazione di azioni conseguenti [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| | 4.Iniziativa | - Agire in maniera completamente diversa rispetto a chiunque altro [Boyatzis, 1996].<br>- Agire per primo per determinare le opportunità [Boyatzis, 1996].<br>- Agire per primo senza essere forzati dagi eventi [Boyatzis, 1996].<br>- Ricerca e selezione di figure inusuali per il contesto o settore; Agire raccogliendo informazioni in maniera non tradizionale o inusuale [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Previsione in anticipo delle situazioni ed agire per creare opportunità od evitare problemi [Spencer & Spencer, 1993]. |
| | 5.Attenzione ai dettagli | - Particolare attenzione ai preparativi dell'azione [Boyatzis, 1996].<br>- Ricerca di ordine e prevedibilità riducendo l'incertezza [Spencer & Spencer, 1993].<br>- Dimostrazione di considerevole attenzione ai dettagli [Boyatzis, 1996]. |
| Social-Awareness | 6. Empatia | - Riconoscimento di punti di forza e debolezza degli altri [Boyatzis, 1996].<br>- Lettura precisa ed interpretazione di sensazioni, stati d'animo e comportamenti non verbali degli altri [Boyatzis, 1996]. |
| | 7.Orientamento al cliente | - Focus sui bisogni dei clienti [Spencer & Spencer, 1993].<br>- Anticipazione delle istanze della clientela [Spencer & Spencer, 1993]. |

Continua

| Cluster di Appartenenza | Competenze | Indicatori |
|---|---|---|
| Relationship-Management | 8.Sviluppo degli altri | - Stimolare qualcuno a sviluppare a sviluppare le proprie capacità o a migliorare le proprie prestazioni nel conseguimento di un obiettivo [Boyatzis, 1996].<br>- Miglioramento del contesto lavorativo [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| | 9.Leadership del gruppo/Attitudine al Comando | - Comunicazione di una visione convincente [Spencer & Spencer, 1993].<br>- Pretesa che ordini e richieste siano accolti [Spencer & Spencer, 1993].<br>- Assumere atteggiamento autoritario. |
| | 10. Influenza/Persuasione | - Influenza del potere del marchio [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Cercare di convincere gli altri facendo appello al loro interesse [Boyatzis, 1996].<br>- Formulare domande o utilizzare consapevolmente tecniche miranti a guadagnare il consenso emotivo [Boyatzis, 1996].<br>- Preoccupazione per l'immagine aziendale [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| | 11.Conflict-Managment/Negoziazione | - Cercare di raggiungere un accordo nell'ambito di una nuova trattativa [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| | 12. Gestione dei gruppi | - Comunicazione, in maniera esplicita agli altri, della necessità di collaborare [Boyatzis, 1996].<br>- Cooperazione e collaborazione intrafunzionale [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Cooperazione e collaborazione con l'esterno dell'azienda (con fornitori, società di consulenza, professionisti ...) [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Cooperazione e collaborazione interfunzionale, ovvero con tutto il resto dei lavoratori dell'azienda che non siano all'interno della propria funzione [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| | 13. Coinvolgimento | - Coinvolgimento extra-aziendale [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Coinvolgimento interfunzionale [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Coinvolgimento intrafunzionale [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| | 14. Costruzione di relazioni | - Dimostrazione della capacità di instaurare e mantenere rapporti cordiali con le persone che sono o possono essere utili per raggiungere gli obiettivi di lavoro. [Boyatzis, 1996].<br>- Ausilio di reticoli informali di relazioni per fare la cose [Boyatzis, 1996]. |
| Cognitive Competencies | 15. Riconoscimento di schemi | - Individuazione di similitudini tra la situazione presente e quelle del passato [Boyatzis, 1996]. |

Continua

| Cluster di Appartenenza | Competenze | Indicatori |
|---|---|---|
| | | - Identificazione di uno schema negli eventi, utilizzato per interpretare le informazioni [Boyatzis, 1996].<br>- Svolgimento di attività di benchmarking ed azione in funzione di essa [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Individuazione di soluzioni tecniche riconoscendo analogie rispettoa situazioni differenti [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| | 16. Problem solving | - Risoluzione dei problemi per prova ad errore [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Attivarsi per risolvere un problema [Gerli, Bonesso, 2011]. |
| | 17. Uso di concetti | - Creazione di standard di processo [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Spiegazione, e non sola descrizione, degli eventi attraverso l'applicazione di concetti, schemi di riferimento, o teorie possedute prima del verificarsi dell'evento da interpretare [Boyatzis, 1996]. |
| | 18. *Thinking toward innovation* | - Ricerca di materiali innovativi [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Creazione di strumenti di lavoro innovativi [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Trovare soluzioni innovative [Gerli, Bonesso, 2011].<br>- Adottare una prospettiva divergente nella risoluzione di un problema [Gerli, Bonesso, 2011]. |

Come si evince dalla tabella 3.3 il portfolio è costituito da 5 cluster di riferimento all'interno dei quali sono ripartite 18 competenze [Gerli, Bonesso, 2011].

Il primo cluster è dato dalla *Self-Awareness* ed è la categoria che identifica la consapevolezza emozionale di sè. La competenza che si colloca al suo interno è l'autostima, che riguarda la convinzione di poter assolvere un compito, assumere decisioni o convincere gli altri in qualsiasi situazione, anche critica, o di reagire costruttivamente agli insuccessi [Spencer e Spencer, 1993]. Tale competenza si traduce anche nella capacità di dimostrare determinazione e partecipazione attiva. Ad esempio si può parlare di autostima quando si identifica nella propria esperienza un valore aggiunto o quando si è pienamente convinti del prodotto che si vuole vendere.

Il secondo cluster è dato invece dalle competenze relative al *Self-Management*

attraverso le quali è possibile dominare i propri stati d'animo e gli impulsi emotivi. All'interno di tale cluster si collocano:

- Flessibilità: competenza che rispecchia la capacità e la volontà di adattarsi e lavorare efficacemente in situazioni completamente diverse tra loro, comprendendo ed apprezzando il punto di vista altrui, anche se divergente dal proprio. A livello pratico potrebbe richiedere doti di flessibilità il fatto di dover configurare la struttura organizzativa e predisporre il personale per rispondere alle differenti richieste, anche le più bizzarre, degli stilisti. Allo stesso modo si potrebbe avere flessibilità nel momento in cui si opta per l'utilizzo di materiali alternativi agli originali, nella creazione di una scarpa che sia comunque qualitativamente elevata, per dover rispettare, ad esempio, dei tempi di consegna imminenti.

- Orientamento all'efficienza: tale competenza sottolinea l'interesse a lavorare bene e preoccuparsi di ottenere prestazioni migliori rispetto quelle passati o rispetto a standard di eccellenza prefissati [Spencer e Spencer, 1993; Boyatzis, 1996;] Attraverso queste competenze è possibile ricavare la relazione *input-output* che può permettere di migliorare l'efficienza in termini, ad esempio, di utilizzo di una risorsa. Anche la scelta di delocalizzazione verso Paesi specializzati nella produzione di calzature può costituire un esempio di ricerca di una più elevata efficacia attraverso la valutazione del rapporto costi-benefici.

- Iniziativa: competenza che concerne la predisposizione ad agire e fare più di quanto sia richiesto dalla mansione stessa o dalle aspettative che gli altri hanno. Lo scopo dell'iniziativa risulta essere il miglioramento o perfezionamento dei risultati ottenibili dalla performance o semplicemente la ricerca di nuove opportunità [Spencer e Spencer, 1993]. A livello pratico, nel settore in questione, l'iniziativa può verificarsi, ad esempio, attraverso l'approfon-

dimento di ricerche di mercato per ottenere una visione imprenditoriale di più ampio respiro, oppure attraverso la distribuzione, ai clienti di nuovi mercati, di opuscoli o depliant che 'istruiscano' sul prestigioso valore della calzatura, o ancora attraverso l'inserimento in azienda di nuove figure specializzate come i *project manager*.

- Attenzione ai dettagli: si traduce nell'abilità di ricercare ordine e prevedibilità cercando di ridurre l'incertezza [Boyatzis, 1996], dimostrando una considerevole attenzione ai dettagli [Boyatzis, 1996]. In ambito pratico tale competenza può riguardare anche aspetti che vadano oltre la mera ricerca qualitativa del prodotto. Un esempio pratico potrebbe essere l'effettuazione di accertamenti sui clienti, che ad ogni stagione spediscono resi merce e dichiarano costantemente di avere problematiche che altri clienti non hanno, o il controllo delle pratiche informatiche riguardanti gli ordini.

Il terzo cluster individuato è relativo alla *Social-Awareness* ed è riferito alla comprensione e alla gestione delle emozioni, dei bisogni e delle necessità altrui. Appartengono a questo cluster:

- Empatia: riflette la sensibilità di un individuo nei confronti di sentimenti e preoccupazioni riguardanti le altre persone [Rego, Soysa, Pina e Cunha, Correira, Sirina-Amaral, 2007]. Concretamente si tratta di comprendere i disagi dei subordinati, percepire le loro sensazioni in ambito lavorativo, individuando le cause che producono stress o tensioni all'interno dell'azienda. Allo stesso tempo grazie all'empatia è possibile riconoscere punti di forza e debolezza altrui [Boyatzis, 1996].

- Orientamento al cliente: implica il desiderio di aiutare o servire i clienti e di soddisfare i loro bisogni. In altre parole, significa concentrare i propri sforzi sulla ricerca e la soddisfazione dei bisogni dei clienti [Spencer e

Spencer, 1993]. Concretamente, nel calzaturiero, tale competenza si traduce ad esempio nella realizzazione di scarpe che rispecchi i gusti e le esigenze del cliente, anche se talvolta questo potrebbe significare sacrificare parte del proprio stile abituale.

Il quarto cluster riguardala capacità di gestire le relazione, *Relationship Management* ed include:

- Sviluppo degli altri: si configura come un atteggiamento per scaturire i subordinati a mantenere persistenza e determinazione in situazioni difficili per generare così idee con elevato grado di qualità [Rego, Soysa, Pina e Cunha, Correira, Sirina-Amaral, 2007]. Prevede di stimolare qualcuno a sviluppare le proprie capacità o migliorare le prestazioni nel conseguimento di un obiettivo [Boyatzis, 1996]. Tale competenza si realizza, ad esempio, attraverso la predisposizione di modelli per ispirare i subordinati ad ottenere performare con maggiore entusiasmo e ottimismo.

- Leadership: implica l'intenzione di assumere il ruolo di leader di un gruppo, il desiderio di guidare e trascinare gli altri. Questa competenza viene generalmente, ma non sempre, espressa da una posizione di potere formale [Spencer e Spencer, 1993]. Al suo interno tale competenza prevede lo sviluppo, il supporto e la formazione dei dipendenti, partendo dal presupposto che il leader debba comunicare una visione convincente. A tale competenza risulta strettamente collegata anche quella relativa all'attitudine al comando che riguarda l'intenzione di far sì che gli altri eseguano gli ordini che si impartiscono. Generalmente si verifica nei rapporti superiore-subordinato e per giungere ad un livello positivo è necessario che tale competenza venga utilizzata in maniera appropriata con l'ottica di raggiungere un'utilità di lungo termine [Spencer e Spencer, 1993]. Può essere tradotta

come lo stabilire obiettivi specifici ed impegnativi sia per il singolo che per il gruppo [Walter, Praveen Parboteeah, Reisenhuber, Hoegl, 2010].

- Influenza: competenza che riflette l'interesse personale ad avere un'influenza o un effetto sugli altri [Spencer e Spencer, 1993]. In linea con tale competenza si rivela anche quella di persuasione che può essere definita come la capacità di convincere gli altri che l'adozione di un determinato comportamento o di una specifica posizione od opinione potrebbe condurre a conseguenze vantaggiose. Nel caso del distretto calzaturiero può essere identificata come la capacità di far leva sul potere del marchio aziendale in particolar modo con l'obiettivo di raggiungere performance lavorative superiori sia dal punto di vista individuale che organizzativo-aziendale. A livello pratico un esempio potrebbe essere costituito dalla decisione di rinnovare radicalmente l'impostazione aziendale concentrando tutta, o la maggior parte della produzione sul proprio marchio aziendale, piuttosto che sulla produzione per marchi di altre aziende.

- *Conflict Management*/Negoziazione: consiste nella capacità di condurre nuove trattative con lo scopo di giungere ad un accordo che possa essere soddisfacente per tutte le parte coinvolte. A livello pratico potrebbe tradursi come la possibilità di trattare ciò che è diverso come una possibile opportunità.

- Gestione dei gruppi: questa competenza sottolinea l'importanza che si vengano a creare, nel contesto aziendale, gruppi nei quali vi sia un coinvolgimento reciproco, uno stimolo vicendevole della creatività e una condivisione di visioni comuni al fine di creare coesione [Yuvaraj, Srivastava, 2007]. Concretamente potrebbe realizzarsi attraverso l'esplicita richiesta per il raggiungimento di un obiettivo [Boyatzis, 1996].

- Coinvolgimento: si tratta di una competenza che sottolinea l'importanza di creare gruppi o *task-force* con altre figure professionali nei quali ci sia coinvolgimento reciproco al fine di affrontare con successo situazioni critiche. Il coinvolgimento può essere extra-aziendale, inter-funzionale o intra-funzionale. Sul piano pratico si può configurare con l'indizione tra i diversi responsabili di settori per risolvere, ad esempio, problemi relativi alla forma, al materiale, all'accessorio di una scarpa.

- Costruzione di relazioni: competenza che riguarda la capacità generale di costruire relazioni. Può trattarsi di relazioni semplici quali quelle *tête-à-tête*, oppure più complesse, come la predisposizione di accordi o collaborazioni. In linea pratica tale competenza richiede l'applicazione personale per migliorare le diverse relazioni che si instaurano con consumatori, fornitori e partner lavorativi.

L'ultimo cluster individuato è quello relativo alle competenze cognitive (*Cognitive Competencies*):

- Riconoscimento di schemi: competenza grazie alla quale è possibile ricavare una struttura logica da un insieme di informazioni o dati apparentemente casuali o non organizzati. Tale competenza si traduce nell'individuazione di analogie tra situazioni attuali e passate e nell'identificazione di schemi che utili per interpretare le informazioni che si hanno a disposizione [Boyatzis, 1996]. Un esempio concreto per il settore calzaturiero potrebbe tradursi nel fatto di dover partire dall'idea, eccentrica ed estrosa, di uno stilista per ricavarne una soluzione realizzabile concretamente della scarpa.

- *Problem solving*: competenza che permette di risolvere l'insorgere di problemi inaspettati. Nel caso in questione i problemi potrebbero derivare per esempio da errori relativi a registrazione informatica errata di un or-

dine, da nuove configurazioni o soluzioni relative a tacchi, plateu o suole, dall'utilizzo di nuovi pellami o materiali per accessori.

- Uso di concetti: competenza che concerne la capacità di utilizzare concetti per interpretare o spiegare una determinata situazione. I concetti devono 'intervenire' prima che del verificarsi dell'evento da interpretare. Un individuo che sa fare uso di concetti oltre alla descrizione, si occupa della spiegazione degli eventi, applicando concetti, schemi di riferimento o teorie possedute prima del verificarsi dell'evento da interpretare. Riesce in questo modo ad ottenere una visione sulla situazione aziendale corrente ed elaborare di conseguenza percorsi d'azione [Boyatzis, 1996].

- *Thinking toward innovation*: competenza relativa allo sviluppo di innovazioni tecniche, strettamente legate alla creatività e alla capacità di trovare, anche da contesti esterni, soluzioni che conducano ad un percorso innovativo. Si traduce, ad esempio, nella ricerca di nuovi materiali, la creazione di strumenti innovativi. Possono costituire, in ambito calzaturiero, esempio di tale competenza il fatto di dover usare viti o chiodi per rafforzare la tenuta di un tacco, il ricorso a frigoriferi o abbattitori di temperatura per permettere alle pelli di essere raffreddate e quindi risultare più lavorabili.

## 3.5 ANALISI PRELIMINARE DEI DATI: COMPETENZE ED INNOVAZIONI

Dall'analisi degli episodi raccontati è stato possibile effettuare una codifica per le innovazioni. Per questa codifica è stata presa in considerazione quella effettuata per le competenze in una precedente ricerca effettuata da Gerli e Bonesso (2011). Si è pertanto seguito il principio di attribuire il valore uno in corrispondenza del verificarsi o meno di un'area di riferimento relativa al tipo innovazioni, zero altrimenti, calcolando successivamente il numero totale delle volte con si presentava-

no all'interno di uno stesso episodio. Così facendo è stato possibile determinare la frequenza media con cui si verificavano le diverse innovazioni. La codifica di ciascun episodio è stata validata, in modo indipendente, da un codificatore e da un esperto nell'ambito di temi innovativi. La fase successiva alla codifica è stata quella di eliminare gli episodi raccontati all'interno dei quali non comparivano innovazioni, in quanto la loro considerazione avrebbe potuto falsare l'indagine.

Vegono di seguito riportati i risultati concernenti le distribuzioni di frequenza di innovazioni e competenze (tabelle 3.4 e 3.5) Nell'ambito dell'analisi relativa ai tipi di innovazione si è ritenuto opportuno disaggregare i dati relativi alle innovazioni di prodotto, mantenendo in questo modo distinte le innovazioni di prodotto relative alla tecnologia e quelle relative al design. Tale scelta è stata dettata, in particolar modo, dalla crescente importanza che sta acquisendo il design in ambito innovativo.

Tabella 3.4: Innovazione: tabella delle frequenze

| TIPI DI INNOVAZIONE | AGGREGATO | COMMERCIALE | STILE | PRODUZIONE |
|---|---|---|---|---|
| Innovazione prodotto in termini di tecnologia | 48,35% | 20,00% | 83,33% | 36,54% |
| Innovazione di prodotto in termini di design | 22,52% | 13,34% | 51,85% | 0 |
| Innovazioni di processo | 8,61% | 11,11% | 1,85% | 11,54% |
| Innovazioni organizzative | 68,21% | 77,78% | 59,26% | 69,23% |
| Innovazioni di marketing | 20,53% | 53,33% | 12,96% | 0 |

Tabella 3.5: Competenze: tabella delle frequenze

| COMPETENZE | AGGREGATO | COMMERCIALE | STILE | PRODUZIONE |
|---|---|---|---|---|
| Autostima | 25,82% | 26,67% | 16,66% | 34,61% |
| Flessibilità | 2,65% | 4,44% | 1,85% | 1,92% |
| Orientamento all'efficienza | 54,97% | 64,44% | 42,59% | 59,62% |
| Iniziativa | 40,39% | 64,45% | 27,78% | 32,69% |
| Attenzione ai dettagli | 1,99% | 2,22% | 1,85% | 1,92% |
| Empatia | 8,61% | 15,56% | 5,56% | 5,77% |
| Orientamento al cliente | 4,64% | 8,89% | 1,85% | 3,85% |
| Sviluppo degli altri | 3,31% | 2,22% | 1,85% | 5,77% |
| Leadership | 2,65% | 0 | 1,85% | 5,77% |
| Influenza/Persuasione | 7,28% | 15,56% | 5,56% | 1,92% |
| Conflict Management (Negoziazione) | 0,66% | 0 | 0 | 1,92% |
| Gestione dei gruppi | 14,57% | 0 | 35,18% | 5,77% |
| Coinvolgimento | 17,22% | 15,55% | 16,66% | 19,23% |
| Costruzione di relazioni | 2,65% | 2,22% | 3,70% | 1,92% |
| Riconoscimento di schemi | 15,23% | 11,11% | 22,22% | 11,54% |
| Problem solving | 15,89% | 0 | 25,93% | 19,23% |
| Uso di concetti | 15,23% | 20% | 7,41% | 19,23% |
| *Thinking toward innovation* | 33,78% | 6,67% | 59,26% | 30,77% |

## 3.5.1 Risultati aggregati

### 3.5.1.1 Innovazione

Dall'analisi dei dati aggregati emerge che l'innovazione più ricorrente è quella di tipo organizzativo, che ha una frequenza pari al 68,21%. Dalla codifica degli episodi, infatti, emergono ripetutamente aspetti legati a tale tipo di innovazione quali: la volontà di contattare società esterne alla propria realtà aziendale; la scelta di delocalizzare parte del *business* in Paesi esteri ma altamente specializzati nella produzione calzaturiera; la ridefinizione dei rapporti con fornitori e clienti; l'introduzione, in azienda, di figure altamente specializzate. A seguire tale tipologia di innovazione si ha quella relative al prodotto, in particolare quella in termini di tecnologia ricorre con una frequenza del 48,35%. A seguire si hanno l'innovazione di prodotto in termini di design e quella di marketing. Dal dato

aggregato emerge invece che l'innovazione meno frequente risulta essere quella di processo che si verifica mediamente meno di una volta su dieci.

#### 3.5.1.2 Competenze

Dall'elaborazione dei dati emerge che tra le competenze legate all'innovazione quella che si è manifestata con maggiore frequenza è stata l'orientamento all'efficienza. In particolare modo è stato riscontrato come l'affermazione di tale competenza fosse principalmente legato ad indicatori comportamentali quali la percezione della qualità come priorità assoluta e l'attenta valutazione ed organizzazione delle risorse coinvolte nelle varie funzioni aziendali al fine di giungere alla massimizzazione degli obiettivi prefissati. La competenza che segue l'orientamento all'efficacia è l'iniziativa. È un dato relativamente importante poichè l'iniziativa costituisce uno dei fattori chiave attraverso il quale realizzare un'innovazione. Il fatto di agire d'anticipo rispetto ai concorrenti e crearsi così nuove opportunità rispecchia uno dei comportamenti più ricorrenti per la generazione di tale competenza. Notevole, ai fini innovativi, risulta anche la frequenza riguardante il *thinking toward innovation*, varificatasi nel 33,78% degli episodi. In particolar modo gli indicatori relativi alla continua ricerca di materiali, soluzioni e fornitori innovativi ha condotto a tale risultato. Anche l'autostima presenta un risultato rilevante (25,82%): il fatto di identificare la propria esperienza come valore aggiunto congiuntamente alla sicurezza di sè e del prodotto venduto sono le caratteristiche che permettono a tale competenza di essere significativa nell'ambito dell'innovazione. Al contrario, le competenze risultanti poco rilevanti nell'ambito di situazioni che hanno scaturito comportamenti innovativi sono state, con una frequenza inferiore al 5%: la flessibilità, la leadership, la costruzione di relazioni, l'orientamento al cliente, lo sviluppo degli altri, l'attenzione ai dettagli e il *conflict management*.

### 3.5.2 Responsabile commerciale

#### 3.5.2.1 Innovazione

In ambito commerciale il tipo di innovazione più ricorrente è risultato quello di tipo organizzativo con una frequenza pari al 77,78%. Come per l'aggregato, anche in questo caso l'area maggiormente influente è stata quella relativa alle *business practices* ed in particolar modo le innovazioni introdotte hanno riguardato la ridefinizione delle figure professionali coinvolte nel business e la formazione del personale già presente in azienda. Inoltre, si è dimostrata ricorrente anche la ridefinizione dei rapporti con clienti e fornitori in termini di *external relations*. Il secondo tipo di innovazione più frequente è quella legata al marketing (53,33%). Dato in controtendenza con il risultato aggregato, ma in linea con il tipo di mansioni e funzioni svolte dalla figura professionale del responsabile commerciale. Particolarmente rilevanti sono risultate le pratiche relative al posizionamento del prodotto: l'apertura a nuovi mercati, la creazione di nuovi marchi o l'acquisizione di negozi sono stati i fattori ai quali i responsabili commerciali hanno fatto maggiormente ricorso. Seguono le innovazioni di prodotto in termini di tecnologia, quelle in termini di design e da ultimo si hanno le innovazioni di processo.

#### 3.5.2.2 Competenze

Dall'analisi emerge che le competenze facenti capo i responsabili commerciali che ricorrono con la maggiore frequenza sono l'orientamento all'efficienza e l'iniziativa. Entrambe si presentano in circa 65% degli episodi raccontati dalle figure di rilievo di tale categoria. Come per il dato aggregato gli indicatori che hanno consentito tale successo si identificano principalmente nell'attenta valutazione ed organizzazione delle risorse coinvolte per raggiungere la massimizzazione degli obiettivi prefissati e nel fatto di agire d'anticipo rispetto gli altri per crearsi così nuove opportunità. Ad esempio l'iniziativa viene attuata principalmente a seguito di azioni relative alla ricerca di mercato, al posizionamento di un nuovo

prodotto, alla ridefinizione dei rapporti con clienti e fornitori. Come terza competenza maggiormente ricorrente (26,67%) si ha l'autostima, basata principalmente in questo ambito sulla sicurezza nei confronti della validità e qualità del prodotto venduto. L'uso dei concetti risulta essere presente nel 20% dei casi con una media più elevata rispetto all'aggregato. In particolar modo tale competenza si manifesta, per questa figura professionale, grazie all'anticipazione degli eventi attraverso l'applicazione di schemi di riferimento. Con riferimento al responsabile commerciale vi sono quattro competenze che non si sono mai verificate: si tratta della leadership, della negoziazione, della gestione dei gruppi e del *problem solving*.

### 3.5.3 Responsabile Ufficio Stile

#### 3.5.3.1 Innovazione

I dati relativi ai responsabili dell'Ufficio Stile risultano essere quelli che maggiormente si discostano dagli aggregati. In primo luogo il tipo di innovazione maggiormente ricorrente in questo settore è quello relativo al prodotto in termini di tecnologia, presente nell'83,33% dei casi. Il dato risulta essere in linea con l'attività svolta da tale ufficio, spetta loro il compito di identificare le esigenze dettate dal mercato per trasformarle nel prodotto finito. Paricolarmente rilevante per il raggiungimento di tale percentuale si è rilevata la ricerca di soluzioni tecniche per migliorare ed innovare il prodotto. Alle innovazioni di prodotto in termini tecnologici seguono quelle di tipo organizzativo (59,26%), influenzate in modo particolare dall'istituzione di contatti e relazioni con aziende esterne. Anche le innovazioni di prodotto in termini di design presentano un risultato significativo con una frequenza pari al 51,85%. Particolarmente rilevanti sono state le innovazioni riguardanti l'attribuzione al prodotto di un nuovo stile: il ricorso a nuove forme, colori, geometrie, proporzioni e l'applicazione di tomaie lavorate sono solo alcune delle caratteristiche che hanno condotto a tale risultato. L'innovazione

di marketing si è presentata con una frequenza del 12,95%, mentre quella di processo è stata implementata una sola volta, presentando una frequenza nettamente inferiore (1,85%) rispetto a quella ottenuta nelle altre aree.

#### 3.5.3.2 Competenze

Anche nell'analisi relativa alle competenze i dati dimostrano un andamento nettamente in controtendenza rispetto all'aggregato. La competenza che si verifica con la maggiore frequenza (59,26%) è il *thinking toward innovation*. A seguire si hanno orientamento all'efficenza (42,59%) e gestione dei gruppi (35,18%). Particolarmente rilevante è il dato relativo a quest'ultima competenza, che deve tale risultato alla continua cooperazione e collaborazione che i responsabili dell'ufficio stile instaurano con l'esterno dell'azienda. Con una frequenza importante e superiore al 20% si hanno anche iniziativa (27,78%), *problem solving* (25,93%) e riconoscimento di schemi (22,22%). In particolare queste ultime due competenze mostrano un andamento superiore alla media aggregata. Si ha, con riferimento al responsabile dell'ufficio stile una sola competenza che non si è mai verificata: la negoziazione.

### 3.5.4 Responsabile Produzione

#### 3.5.4.1 Innovazione

Con riferimento al responsabile commerciale il tipo di innovazione più ricorrente si è confermato, come nel dato aggregato, quello organizzativo, con una frequenza pari al 69,23%. In questo specifico caso le aree di riferimento di tale innovazione hanno contribuito equamente all'ottenimento di tale risultato. A seguire si ha l'innovazione di prodotto in termini tecnologici (36,54%) e l'innovazione di processo (11,54%). Particolarmente interessante nell'analisi di questi risultati è il fatto che innovazioni di prodotto in termini di design e innovazioni afferenti al marketing sono completamente assenti. Questo dato non desta particolare scom-

piglio se si prende nuovamente in considerazione il profilo della figura del responsabile di produzione, che svolge principalmente compiti relativi al controllo e coordinamento delle risorse impiegate nel processo produttivo, alla supervisione per il rispetto delle tempistiche di consegna della merce e alla verifica della fluidità nel processo produttivo.

#### 3.5.4.2 Competenze

Relativamente alla figura professionale in questione la competenza che si presenta con la maggiore frequenza è l'orientamento all'efficienza (59,62%) ed anche in questo caso gli indicatori maggiormente influenti sono stati quelli relativi ad un'attenta valutazione ed organizzazione delle risorse coinvolte per il raggiungimento della massimizzazione degli obiettivi prefissati e al fatto di agire d'anticipo rispetto gli altri per crearsi così nuove opportunità. A seguire, con valori molto vicini tra loro, si hanno autostima (34,61%), iniziativa (32,69%), e *thinking toward innovation* (30,77%). Con una frequenza significativa, e pari al 19,23%, si presentano anche gestione dei gruppi, uso di concetti (*use of concept*) e *problem solving*. Le competenze che si presentano con la minor frequenza, pari all'1,92% sono flessibilità, attenzione ai dettagli, influenza, persuasione negoziazione e coinvolgimento degli altri.

Concludendo le analisi preliminari riguardo le variabili viene riportata la matrice delle correlazioni (tabella 3.7)

Tabella 3.6: Matrice delle correlazioni

| | Autostima | Flessibilità | Orienta-mento efficienza | Iniziativa | Attenzione | Empatia | Orienta-mento al cliente | Sviluppo degli altri | Leadership | Influenza | Negozia-zione | Gestione dei gruppi |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Autostima | 1.000 | -0.015 | 0.146 | 0.105 | 0.113 | 0.093 | -0.005 | 0.173 | 0.062 | 0.224 | 0.107 | 0.005 |
| Flessibilità | | 1.000 | 0.005 | 0.097 | -0.022 | -0.051 | -0.036 | -0.031 | -0.027 | -0.046 | -0.014 | -0.067 |
| Orientamento efficienza | | | 1.000 | 0.166 | -0.039 | 0.016 | -0.125 | 0.017 | -0.048 | -0.033 | 0.238 | -0.040 |
| Iniziativa | | | | 1.000 | 0.017 | 0.147 | 0.057 | -0.078 | 0.021 | 0.106 | -0.064 | -0.125 |
| Attenzione | | | | | 1.000 | -0.041 | -0.030 | -0.025 | -0.022 | -0.038 | -0.011 | -0.054 |
| Empatia | | | | | | 1.000 | -0.068 | 0.075 | 0.243 | 0.187 | -0.025 | 0.001 |
| Orientamento al cliente | | | | | | | 1.000 | -0.041 | -0.036 | -0.062 | -0.018 | -0.089 |
| Sviluppo altri altri | | | | | | | | 1.000 | 0.430 | -0.052 | -0.015 | 0.023 |
| Leadership | | | | | | | | | 1.000 | -0.046 | -0.014 | 0.043 |
| Influenza | | | | | | | | | | 1.000 | -0.023 | 0.022 |
| Negoziazione | | | | | | | | | | | 1.000 | -0.033 |
| Gestione dei gruppi | | | | | | | | | | | | 1.000 |

Coefficienti di correlazione per n = 151. Valore critico al 5% (per due code) = 0,1598

Tabella 3.7: Matrice delle correlazioni

| | Coinvolgimento | Costruzione relazioni | Riconoscimento schemi | Problem solving | Uso di concetti | Thinking toward innovation | Prodotto Tecnologico | Prodotto Design | Processo | Organizzativa | Marketing |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Autostima | -0.098 | 0.062 | 0.017 | 0.029 | 0.124 | -0.071 | 0.007 | 0.069 | 0.019 | 0.018 | 0.101 |
| Flessibilità | 0.025 | -0.027 | 0.034 | -0.072 | 0.147 | -0.110 | -0.082 | -0.010 | -0.048 | 0.025 | 0.064 |
| Orientamento efficienza | 0.032 | -0.101 | -0.004 | 0.012 | 0.011 | -0.196 | -0.140 | -0.139 | 0.376 | 0.219 | 0.060 |
| Iniziativa | 0.056 | 0.021 | 0.067 | -0.210 | 0.084 | -0.401 | -0.320 | 0.096 | 0.126 | 0.231 | 0.504 |
| Attenzione | 0.339 | -0.022 | -0.055 | -0.058 | 0.207 | -0.031 | -0.066 | 0.228 | -0.039 | 0.065 | 0.167 |
| Empatia | -0.023 | 0.096 | -0.067 | -0.069 | 0.058 | -0.123 | -0.234 | -0.071 | 0.257 | 0.140 | 0.059 |
| Orientamento al cliente | -0.022 | -0.036 | -0.012 | -0.096 | -0.009 | -0.093 | -0.097 | 0.000 | 0.028 | 0.033 | -0.048 |
| Sviluppo altri | -0.081 | -0.031 | 0.016 | -0.080 | 0.020 | -0.124 | -0.049 | -0.028 | -0.054 | 0.176 | -0.023 |
| Leadership | -0.073 | -0.027 | 0.034 | -0.072 | 0.039 | -0.110 | -0.018 | -0.010 | -0.048 | 0.135 | -0.006 |
| Influenza | -0.002 | 0.112 | -0.114 | -0.122 | 0.017 | -0.099 | -0.089 | -0.006 | 0.143 | 0.008 | 0.044 |
| Negoziazione | -0.036 | -0.014 | -0.033 | -0.036 | -0.034 | -0.055 | -0.072 | -0.041 | -0.024 | 0.012 | -0.038 |
| gestione dei gruppi | -0.094 | 0.043 | 0.095 | 0.257 | -0.030 | 0.097 | 0.296 | 0.292 | -0.015 | 0.154 | -0.037 |
| Coinvolgimento | 1.000 | -0.073 | -0.025 | -0.019 | 0.064 | 0.034 | -0.096 | 0.084 | 0.102 | 0.171 | 0.091 |
| Costruzione relazioni | | 1.000 | 0.136 | 0.041 | -0.068 | -0.039 | 0.110 | -0.010 | -0.048 | 0.135 | -0.006 |
| Riconoscimento schemi | | | 1.000 | 0.224 | -0.084 | -0.046 | 0.070 | 0.083 | -0.023 | 0.061 | 0.062 |
| Problem solving | | | | 1.000 | -0.086 | 0.246 | 0.486 | -0.027 | -0.020 | -0.128 | -0.171 |
| Uso di concetti | | | | | 1.000 | -0.247 | -0.152 | 0.066 | -0.070 | 0.131 | 0.132 |
| Thinking toward innovation | | | | | | 1.000 | 0.535 | 0.050 | 0.008 | -0.207 | -0.290 |
| Prodotto Tecnologico | | | | | | | 1.000 | 0.208 | -0.167 | -0.305 | -0.199 |
| Prodotto Design | | | | | | | | 1.000 | -0.078 | -0.049 | 0.345 |
| Processo | | | | | | | | | 1.000 | 0.147 | -0.036 |
| Organizzativa | | | | | | | | | | 1.000 | 0.145 |
| Marketing | | | | | | | | | | | 1.000 |

## 3.6 INDICI

Per affinare la valutazione su innovazioni e competenze coinvolte nell'ambito del settore calzaturiero sono stati messi a punto due indici *ad hoc* che hanno lo scopo di indicare distintamente il grado di innovazione e di competenza facente capo a ciascun manager. Attraverso l'ausilio di questi indici è stato possibile catturare la variabilità relativa alle competenze e la differenziazione nell'ambito innovativo.

### 3.6.1 Indice per l'innovazione

Sia $w_{ij}$ una variabile dicotomica che assume valore 1 se il manager ha adottato il tipo di innovazione $j$-esima nell'episodio $i$-esimo.

Sia $n_e$ il numero di episodi ed $n_I$ di innovazioni identificate. Per ciascun individuo è possibile costruire una serie di matrici entro le quali vengono riportati i valori delle variabili $w_{ij}$ per ogni innovazione e gruppo di episodi raccontati. Per ciascun episodio è possibile calcolare la variabile $x_i$ definita come:

$$x_i = \frac{S_{ei}}{max(S_{ei},(n_I - S_{ei}))}$$

dove $S_{ei}$ è dato dalla somma dei tipi di innovazione che si presentano in corrispondenza di un dato episodio:

$$S_{ei} = \sum_{j=1}^{n_I} w_{ij}$$

Analogamente, per ogni tipo di innovazione può essere calcolata la variabile $y_j$:

$$y_j = \frac{S_{Ij}}{max(S_{Ij},(n_e - S_{Ij}))}$$

dove $S_{Ij}$ è dato dalla somma delle volte in cui uno specifico tipo di innovazione è presente negli episodi relativi ad un manager:

$$S_{Ij} = \sum_{i=1}^{n_e} w_{ij}$$

Per sintetizzare i tipi di innovazione presenti nei diversi episodi raccontati da un manager si procede al calcolo della media delle variabili $x$ e $y$:

$$X = \frac{1}{n_e} \sum_{i=1}^{n_e} x_i$$

$$Y = \frac{1}{n_I} \sum_{j=1}^{n_I} y_i$$

L'indice IE relativo alle innovazioni presenti nei vari episodi facenti capo al singolo responsabile può essere definito nel seguente modo:

$$IE = \frac{XY}{n}$$

Dove $n$ è dato dal prodotto di (1+ il numero di episodi che non hanno presentato alcun tipo di innovazione) e (1+ il numero delle innovazione che non sono mai state utilizzate nell'ambito degli episodi facenti capo il manager).

L'indice assume valori compresi tra 0 e 1 dove 0 indica l'assenza di innovazione ed 1 indica l'utilizzo incrociato di tutti i tipi di innovazione nei vari episodi. A parità di numero totale di innovazioni, risulterà più alto l'indice del manager che ha diversificato di più, utilizzando diversi tipi di innovazione.

A titolo esemplificativo si considerino due manager, entrambi implementano un numero totale di innovazioni pari a 3: il primo ne attua una di prodotto tecnologico e due di tipo organizzativo; il secondo invece ne attua una relativa al prodotto tecnologico, una al prodotto in termini di design e l'ultima di tipo organizzativo. Vediamo le differenze che emergono nel risultato finale dell'indice di innovazione:

L'ultimo dato necessario per calcolare l'indice di innovazione per il manager 1 è il valore del denominatore $n$, che in questo caso è pari a 4 e dato da:

Tabella 3.8: Innovazioni Manager 1

| Episodi | Prod-tecn | Prod-design | Processo | Organiz | Marketing | $S_I$ | $x_i$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,25 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,25 |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,25 |
| $S_{Ij}$ | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | | |
| $y_i$ | 0,5 | 0 | 0 | 1 | 0 | | |

| | |
|---|---|
| X | 0,25 |
| Y | 0,3 |

- $(1+0)$ dove $0$ è il numero degli episodi dove non è stato attuato nessun tipo di innovazione, infatti dalla tabella 3.8, si evince che in tutti gli episodi si è verificato almeno un tipo di innovazione;

- $(1+3)$ dove $3$ è il numero delle innovazioni che non sono mai state attivate dal manager negli episodi raccontati.

È possibile a questo punto calcolare l'indice di innovazione del manager 1 che sarà dato da:

$$\begin{aligned} IE = &= \frac{XY}{n} \\ &= \frac{0,25 * 0,3}{4} \\ &= 0,0188 \end{aligned}$$

Il risultato dice che il Manager 1, nell'ambito dei suoi episodi presenta un grado legato all'innovazione pari a circa l'$1,9\%$

Seguendo lo stesso procedimento vediamo ora gli output ed i risultati relativi al secondo Manager:

Relativamente al Manager 2, il valore del denominatore $n$ per il calcolo dell'indice pari a $3$ ed dato da:

- $(1+0)$ dove $0$ è il numero degli episodi dove non è stato attuato nessun tipo di innovazione, infatti dalla tabella 3.9, si evince che in tutti gli episodi si è verificato almeno un tipo di innovazione;

Tabella 3.9: Innovazioni Manager 2

| Episodi | Prod-tecn | Prod-design | Processo | Organiz | Marketing | $S_I$ | $x_i$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,25 |
| 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,25 |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,25 |
| $S_{Ij}$ | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | | |
| $y_i$ | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | | |

| | |
|---|---|
| X | 0,25 |
| Y | 0,3 |

- $(1+2)$ dove $2$ è il numero delle innovazioni che non sono mai state attivate dal manager negli episodi raccontati.

È possibile a questo punto calcolare l'indice di innovazione del manager 2 che sarà dato da:

$$\begin{aligned} IE &= \frac{XY}{n} \\ &= \frac{0,25 * 0,3}{3} \\ &= 0,025 \end{aligned}$$

Il risultato dice che il Manager 2, nell'ambito dei suoi episodi presenta un grado legato all'innovazione pari al $2,5\%$

Confrontando i risultati emerge che il Manager 2 ha presentato un grado di innovazione leggermente superiore a quello del Manager 1 ($+0,7\%$). Questa differenza è dettata esclusivamente dal fatto che a parità di numero di innovazioni risulta più innovativo il manager che, nei suoi episodi, attua una maggiore differenziazione, coinvolgendo più tipi di innovazione.

### 3.6.2 Indice per le competenze

Sia $w_{ij}$ una variabile dicotomica che assume valore 1 se il manager ha adottato il comportamento $j$-esima nell'episodio $i$-esimo.

Sia $n_e$ il numero di episodi ed $n_c$ di competenze identificate. Per ciascun individuo è possibile costruire una serie di matrici entro le quali vengono riportati i

valori delle variabili $w_{ij}$ per ogni competenza e gruppo di episodi raccontati. Per ciascun episodio è possibile calcolare la variabile $x_i$ definita come:

$$x_i = \frac{S_{ei}}{max(S_{ei},(n_c - S_{ei}))}$$

dove $S_{ei}$ è dato dalla somma del numero delle competenze che si presentano in corrispondenza di un dato episodio:

$$S_{ei} = \sum_{j=1}^{n_c} w_{ij}$$

Analogamente, per ogni tipo di competenza può essere calcolata la variabile $y_j$:

$$y_j = \frac{S_{cj}}{max(S_{cj},(n_e - S_{cj}))}$$

dove $S_{cj}$ è dato dalla somma delle volte in cui uno specifica competenza è presente negli episodi relativi ad un manager:

$$S_{cj} = \sum_{i=1}^{n_e} w_{ij}$$

Per sintetizzare le diverse competenze presenti nei diversi episodi raccontati da un manager si procede al calcolo della media delle variabili $x$ e $y$:

$$X = \frac{1}{n_e} \sum_{i=1}^{n_e} x_i$$

$$Y = \frac{1}{n_c} \sum_{j=1}^{n_c} y_i$$

L'indice CE relativo alle competenze presenti nei vari episodi facenti capo al singolo responsabile può essere definito nel seguente modo:

$$CE = \frac{XY}{n}$$

Dove $n$ è dato dal prodotto di (1+ il numero di episodi che non hanno presentato alcuna competenza) e (1+ il numero delle competenze che non sono mai state utilizzate nell'ambito degli episodi facenti capo il manager).

L'indice assume valori compresi tra 0 e 1 dove 0 indica l'assenza di competenze ed 1 indica l'utilizzo incrociato di tutti i tipi di competenze nei vari episodi. A parità di numero totale di competenze, risulterà più alto l'indice con varietà maggiore, cioè quello relativo al manager che negli episodi avrà utilizzato più competenze.

Attraverso l'ausilio degli indici è stato possibile cogliere il grado di innovazione e competenza facente capo a ciascun manager intervistato. Relativamente ai risultati conseguiti, vengono di seguito riportate alcune statistiche descrittive (tabella 3.10 e 3.11 ):

| | MEDIA | MIN | MAX |
|---|---|---|---|
| Aggregato | $11,63\%$ | $0,42\%$ | $100\%$ |
| Commerciale | $13,85\%$ | $1\%$ | $100\%$ |
| Ufficio Stile | $18,12\%$ | $1\%$ | $83,33\%$ |
| Produzione | $3,04\%$ | $0,42\%$ | $12,5\%$ |

Tabella 3.10: Indici per l'innovazione

| | MEDIA | MIN | MAX |
|---|---|---|---|
| Aggregato | $0,41\%$ | $0,02\%$ | $2\%$ |
| Commerciale | $0,34\%$ | $0,02\%$ | $1\%$ |
| Ufficio Stile | $0,53\%$ | $0,04\%$ | $2,09\%$ |
| Produzione | $0,35\%$ | $0,06\%$ | $1,41\%$ |

Tabella 3.11: Indici per competenze

Dal confronto tra le tabelle 3.10 e 3.11 emerge una differenza significativa tra i valori degli indici relativi ai tipi di innovazione e alle competenze. Questa differenza è dettata dal fatto che il numero totale delle competenze è nettamente superiore a quello delle innovazioni, e questo ha un impatto negativo-riduttivo

sui valori assunti dagli indici delle competenze. Analiticamente la ragione è legata al denominatore di $x_i$ e al denominatore dell'indice, $n$. Entrambi infatti sono condizionati dal numero totale di innovazioni o di competenze.

La differenza tra i valori degli indici è peraltro giustificata dal fatto che potrebbe risultare difficile, se non impossibile, attivare un numero elevato di competenze nell'ambito di soli tre episodi, considerato inoltre il fatto che le competenze sono caratteristiche intrinseche, facenti capo ad un soggetto, strettamente legate alla sfera persona. Risulta pertanto che anche a fronte di diverse circostanze un individuo è maggiormente incline ad utilizzare le stesse competenze.

Al di la della differenza sottolineata, è interessante analizzare i risultati medi: come si evince dalle tabelle 3.10 e 3.11 la figura professionale che implementa il numero maggiore di innovazioni è il responsabile dell'ufficio stile. Allo stesso modo tale figura risulta essere anche quella che nell'ambito degli episodi raccontati attiva un numero maggiore di competenze.

Al contrario, dai dati analizzati, i responsabili produzione implementano il minor numero di innovazioni, attivando anche il minor numero di competenze.

Il parallelismo che incorre tra i valori dei due indici sottolinea il legame strettamente positivo tra competenze ed innovazione ed in particolar modo sottolinea il fatto che l'attivazione di un maggior numero di competenze trasversali, nell'ambito degli episodi raccontati, comporta l'implementazione di più tipi di innovazione.

Si può pertanto affermare che la variabilità nell'attivazione delle competenze è positivamente legata al grado di differenziazione nell'implementazione delle innovazioni.

## 3.7 CONCLUSIONE

Il capitolo ha presentato i principali risultati legati agli aspetti demografici, formativi e professionali del campione che hanno permesso di delineare i tratti e le caratteristiche principali afferenti alle 3 figure professionali oggetto dell'analisi.

È stato stilato il portfolio includente i diversi tipi di innovazione, necessario per la codifica delle interviste, ed è stato inoltre presentato quello relativo alle competenze per innovare, presentato in una precedente analisi [Gerli, Bonesso, 2011].

Dall'analisi relativa alla codifica delle innovazioni e del *dataset* delle competenze è stato possibile procedere alla determinazione delle distribuzioni di frequenza che hanno condotto all'individuazione delle competenze e delle innovazioni più frequenti nel settore calzaturiero, focalizzando l'attenzione dapprima sui valori aggregati e successivamente sulle singole categorie professionali.

Con riferimento agli episodi raccontati da ciascun manager, sono stati costruiti i due indici che hanno permesso di sintetizzare la capacità, dei singoli soggetti, di attivare competenze trasversali da un lato e differenziare tra i vari tipi di innovazione dall'altro.

L'analisi incrociata tra i risultati dei due indici ha condotto all'evidenza di un collegamento positivo tra il numero di competenze attivate e la differenziazione nell'implementazione di innovazione. In particolar modo è emerso che la figura professionale che presenta in maniera marcata tale tendenza è il responsabile dell'ufficio stile, seguito dal responsabile commerciale e di produzione.

# Capitolo 4

# Analisi statistica sul campione

Il presente capitolo ha l'obiettivo di definire la procedura seguita per la creazione dei modelli di regressione che combinano competenze trasversali ed innovazioni, per verificare se l'attivazione di determinate competenze trasversali è strettamente legata all'implementazione di processi innovativi. Nello specifico sono stati utilizzati due distinti modelli: il primo, logit-ordinato, volto all'analisi dei *dataset* di competenze ed innovazioni; il secondo, OLS (*Ordinary Least Squares*) concernente l'analisi dei risultati relativi agli indici di innovazione e competenze. Per ciascun modello verranno definite la variabili coinvolte ed effettuate alcune precisazioni a riguardo.

## 4.1 Il modello statistico

### 4.1.1 Variabili indipendenti

Per la presente analisi vengono considerate come variabili indipendenti i cluster di competenze e le singole competenze per innovare presentate nel paragrafo 5 del precedente capitolo. I dati relativi alle singole competenze sono stati ottenuti degli indicatori che costituiscono ciascuna competenza. Analogamente i dati relativi ai cluster sono ottenuti dalla somma dei valori delle competenze appartenenti a ciascun cluster. In questo modo viene espressa l'intensità con la quale le singole competenza o i singoli cluster si manifestano.

È doveroso effettuare una precisazione: nei modelli di regressione verranno incluse solo le competenze o i cluster di competenze che non erano concentrate su un unico valore. Per evitare di inserire variabili che fossere eccessivamente concentrate su un unico valore si è deciso di accettare come variabili indipendenti quelle che presentavano frequenza modale inferiore all'$85\%$.

Le tabelle 4.1 e 4.2 riportano l'elenco delle variabili indipendenti con le relative frequenze ($\geq 15\%$) associate a ciascuna categoria d'analisi:

Tabella 4.1: Variabili indipendenti: singole competenze

| VARIABILI INDIPENDENTI | FREQUENZA |
|---|---|
| Autostima | 25,82% |
| Orientamento all'efficienza | 54,97% |
| Iniziativa | 40,39% |
| Coinvolgimento | 17,22% |
| Riconoscimento di schemi | 15,23% |
| Problem solving | 15,89% |
| Uso di concetti | 15,23% |
| *Thinking toward innovation* | 33,78% |

Tabella 4.2: Variabili indipendenti: cluster di competenze

| VARIABILI INDIPENDENTI | FREQUENZA |
|---|---|
| *Self-Awareness* | 25,82% |
| *Self-Management* | 70,86% |
| *Relationship-Management* | 41,72% |
| *Relationship-Management* | 62,25% |

Rispetto al totale delle competenze individuate, e presentate nella tabella 3.3, ai fini dell'analisi sono state eliminate definitivamente:

- flessibilità;
- attenzione ai dettagli;

- empatia;
- orientamento al cliente;
- influenza/persuasione;
- sviluppo degli altri;
- leadership;
- gestione dei gruppi;
- *conflict management*/negoziazione;
- costruzione di relazioni.

Con riferimento ai cluster, l'unico eliminato dall'analisi è quello relativo alla *Social-Awareness*. Attraverso l'utilizzo delle singole categorie di cluster è stato possibile includere implicitamente anche quelle variabili escluse dall'analisi con le singole competenze, in quanto contribuiscono anch'esse alla definizione dei dati relativi ai cluster.

### 4.1.2 Variabili dipendenti

Le variabili dipendenti considerate per la predisposizione dei modelli statistici sono rappresentate dalle differenti tipologie di innovazione. Per la determinazione dei valori ad esse relative è stata seguita la stessa metodologia utilizzata per le competenze. I valori di una singola variabile dipendente sono dati dalla somma delle aree di riferimento appartenenti a ciascun tipo di innovazione.

Anche in questo caso è necessario apportare delle ristrizioni, e definire alcune precisazioni:

- È stata eliminata dall'analisi la variabile 'innovazione di processo', poichè la frequenza modale era superiore all'85%.

- Le innovazioni di prodotto in termini tecnologici e di design sono state accorpate in un'unica variabile, 'innovazione di prodotto', per ottenere una frequenza di distribuzione maggiore ed evitare così di perdere significatività nei risultati.

Nella tabella 4.3 vengono riportate le variabili dipendenti e le relative distribuzioni di frequenza con riferimento a ciascuna categoria analizzata:

Tabella 4.3: Variabili dipendenti

| VARIABILI DIPENDENTI | FRQUENZA |
|---|---|
| Innovazione di prodotto | 52,98% |
| Innovazione organizzative | 68,21% |
| Innovazione di marketing | 20,53% |

### 4.1.3 Il modello

Data la natura dei dati, è stato prescelto per l'analisi il modello 'Logit ordinato', modello di regressione lineare che ben si adatta al caso in cui i dati delle variabili corrispondano a numeri naturali

Oltre alle variabili succitate sono state considerate delle variabili *dummy* per le figure professionali. Per ciascuna variabile dipendente sono stati costruiti più modelli di regressione: il primo includerà tutte le variabili indipendenti relative alle singole competenze (tabella 4.1), ne seguirà uno in cui verranno prese in considerazione le singole variabili indipendenti vs 'cluster di competenze' (tabella 4.2) e successivamente verrà costruito un modello in corrispondenza delle singole competenze appartenenti a ciascun cluster. Si stimeranno pertanto, in corrispondenza di ogni variabile dipendente i seguenti modelli:

- modello con variabili indipendenti espresse dall'insieme totale delle competenze;

- modello con variabili indipendenti equivalenti all'insieme dei cluster di competenze;
- modello con variabili indipendenti espresse dalle competenze rientranti nel cluster del *Self-Awareness*;
- modello con variabili indipendenti espresse dalle competenze rientranti nel cluster del *Self-Managment*;
- modello con variabili indipendenti espresse dalle competenze rientranti nel cluster del *Relationship-Management*;
- modello con variabili indipendenti espresse dalle competenze rientranti nel cluster delle *Cognitive Competences*;

Vengono di seguito riportati i risultati dell'analisi:

Tabella 4.4: Risultati Modelli 1

| | Modello con totale variabili | | | | Modello variabili con totale cluster | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prodotto | Organizzativa | Marketing | | Prodotto | Organizzativa | Marketing |
| Variabili indipendenti | | | | Variabili indipendenti | | | |
| Autostima | 0,731 | -0,149 | 0,601 * | Self-Awareness | 0,645 | -0,439 | 0,346 |
| | 0,461 | 0,417 | 0,360 | | 0,410 | 0,383 | 0,323 |
| Orientamento all'efficienza | -0,256 | 0,472 ** | 0,298 | Self-Managment | -0,148 | 0,546 *** | 1,032 |
| | 0,197 | 0,209 | 0,400 | | 0,177 | 0,156 | 0,232 |
| Iniziativa | 0,185 | 0,517 | 2,289 *** | Relationship-Management | 0,138 | 1,146 *** | 0,346 |
| | 0,361 | 0,338 | 0,632 | | 0,317 | 0,258 | 0,315 |
| Coinvolgimento | -0,081 | 0,719 *** | 0,874 | Cognitive Competences | 0,698 ** | 0,129 | 0,014 |
| | 0,460 | 0,258 | 0,539 | | 0,280 | 0,211 | 0,353 |
| Riconoscimento di schemi | -0,316 | 0,420 | 1,162 * | | | | |
| | 0,502 | 0,464 | 0,685 | | | | |
| Problem solving | 1,513*** | -0,418 | -0,684 | | | | |
| | 0,512 | 0,536 | 1,132 | | | | |
| Uso di concetti | 0,502 | 0,582 | 0,506 | | | | |
| | 0,441 | 0,384 | 0,668 | | | | |
| Thinking toward innovation | 0,913 ** | -0,062 | -2,122 *** | | | | |
| | 0,4144 | 0,322 | 0,722 | | | | |
| Dummy Commerciale | 0,147 | 0,347 | 17,503 *** | Dummy Commerciale | -0,013 | 0,467 | 16,288 |
| | 0,4976 | 0,4002 | 1,162 | | 0,483 | 0,416 | 0,598 |
| Dummy Stile | 2,6790*** | -0,2172 | 16,450 *** | Dummy Stile | 2,520 *** | -0,686 | 14,466 |
| | 0,4315 | 0,4147 | 1,317 | | 0,385 | 0,419 | 0,698 |
| N. casi previsti correttamente | 58,3% | 53,6% | 87,40% | N casi previsti correttamente | 57,00% | 57,00% | 82,80% |
| Chi quadro | 111,348 (0,00) | 55,7757 (0,00) | 114,986 (0,00) | Chi quadro | 103,184 (0,00) | 69,2273 (0,00) | 92,449 (0,00) |

LEGENDA: p-value $\leq 0,10$ = *; p-value $\leq 0.05$=**; p-value $\leq 0,01$=***

Tabella 4.5: Risultati Modelli 2

| | Modello variabili 1 cluster | | | Modello variabili 2 cluster | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prodotto | Organizzativa | Marketing | Prodotto | Organizzativa | Marketing |
| Variabili indipendenti | | | | | | |
| Autostima | 0,5813 * | -0,1164 | 0,5706 * | | | |
| | 0,3456 | 0,3623 | 0,3030 | | | |
| Orientamento all'efficienza | | | | -0,2335 | 0,4453 ** | 0,3431 |
| | | | | 0,1991 | 0,2059 | 0,3727 |
| Iniziativa | | | | -0,2195 | 0,6583 ** | 2,7262 *** |
| | | | | 0,3868 | 0,3114 | 0,6397 |
| Coinvolgimento | | | | | | |
| Riconoscimento di schemi | | | | | | |
| Problem solving | | | | | | |
| Uso di concetti | | | | | | |
| Thinking toward innovation | | | | | | |
| Dummy Commerciale | -0,3943 | 0,4667 | 14,9441 *** | -0,3854 | 0,3727 | 15,9587 *** |
| | 0,4883 | 0,3941 | 0,3196 | 0,4776 | 0,3875 | 0,9104 |
| Dummy Stile | 2,7595 *** | -0,4802 | 12,9591 *** | 2,5364 *** | -0,2326 | 14,5224 *** |
| | 0,3939 | 0,3798 | 0,4394 | 0,3792 | 0,3872 | 0,9879 |
| N casi previsti correttamente | 58,90% | 49,70% | 81,50% | 57,60% | 48,30% | 85,40% |
| Chi quadro | 91,1626 [0,0000] | 37,0428 [0,0000] | 75,1385 [0,0000] | 89,5191 [0,0000] | 47,4838 [0,0000] | 104,341 [0,0000] |

LEGENDA: p-value $\leq 0,10$ = *; p-value $\leq 0.05$=**; p-value $\leq 0,01$=***

Tabella 4.6: Risultati Modelli 3

| | Modello variabili 4 cluster | | | Modello variabili 5 cluster | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prodotto | Organizzativa | Marketing | Prodotto | Organizzativa | Marketing |
| Variabili indipendenti | | | | | | |
| Autostima | | | | | | |
| Orientamento all'efficienza | | | | | | |
| Iniziativa | | | | | | |
| Coinvolgimento | -0,0841 | 0,8301 *** | 0,7237 | | | |
| | 0,4713 | 0,2646 | 0,5166 | | | |
| Riconoscimento di schemi | | | | -0,2867 | 0,4600 | 1,2622 ** |
| | | | | 0,5074 | 0,4885 | 0,6211 |
| Problem solving | | | | 1,3708 *** | -0,4560 | -1,7815 |
| | | | | 0,4453 | 0,5259 | 1,2809 |
| Uso di concetti | | | | 0,5594 | 0,4910 | 0,9886 |
| | | | | 0,4669 | 0,3882 | 0,6561 |
| Thinking toward innovation | | | | 0,8685 ** | -0,2865 | -2,2421 ** |
| | | | | 0,3507 | 0,3105 | 1,0450 |
| Dummy Commerciale | -0,4396 | 0,4942 | 15,0196 *** | 0,1320 | 0,3546 | 15,6006 *** |
| | 0,4770 | 0,4003 | 0,3594 | 0,4676 | 0,3957 | 0,4861 |
| Dummy Stile | 2,6164 *** | -0,4827 | 12,8767 *** | 2,5269 *** | -0,2907 | 14,3590 *** |
| | 0,3811 | 0,3692 | 0,4326 | 0,3852 | 0,4104 | 0,6428 |
| Nř casi previsti correttamente | 58,90% | 53,60% | 78,10% | 56,30% | 47,00% | 81,50% |
| Chi quadro | 87,7717 [0,0000] | 42,4683 [0,0000] | 74,6692 [0,0000] | 105,728 [0,0000] | 42,0285 [0,0000] | 90,0204 [0,0000] |

LEGENDA: p-value $\leq 0,10$ = *; p-value $\leq 0.05$=**; p-value $\leq 0,01$=***

### 4.1.4 Risultati

I risultati relativi a questa prima categoria di modelli (tabelle 4.4, 4.5 e 4.6) permettono di rispondere alle prime due domande di ricerca effettuate nel capitolo 2:

1. Vi sono competenze o cluster di competenze che influenzano vari tipi di innovazione?

2. Vi sono figure professionali maggiormente associate ai vari tipi di innovazione?

Per la presentazione dei risultati verrà considerata singolarmente ciascuna variabile dipendente, individuando progressivamente i cluster di competenze, le singole competenze e le figure professionali rivelatesi significative per l'implementazione del tipo di innovazione considerato di volta in volta. Inoltre in corrispondenza di ciascun tipo di innovazione verranno richiamate le ipotesi ed espressa l'accettazione o meno della stessa.

#### 4.1.4.1 Innovazioni di prodotto

Con riferimento alla variabile dipendente 'innovazioni di prodotto', l'unico cluster risultato significativo è stato quello relativo alle *Cognitive competences*. Nello specifico incrociando questo risultato con l'analisi relativa alle singole competenze emerge che le competenze significative appartenenti a questo cluster sono il *problem solving* e il *thinking toward innovation*. Tale risultato è in linea con quanto previsto da questa innovazione, ciò significa che le persone che attivano queste competenze attraverso la ricerca di materiali, soluzioni o strumenti innovativi, la capacità di agire per risolvere un problema avranno un impatto positivo nell'implementazione di innovazioni di prodotto. Dal modello che considera le competenze del primo cluster emerge inoltre la significatività dell'autostima: il fatto di

considerare la propria esperienza come valore aggiunto ed essere sicuri del prodotto ha un impatto positivo nella realizzazione di tale innovazione. Tutte e tre le competenze risultate significative hanno un coefficiente positivo, dimostrando che l'attivazione di queste specifiche competenze ha un impatto positivo per quanto concerne le innovazioni relative al prodotto. Anche le variabili *dummy* associate alle figure professionali evidenziano un effetto positivo sull'innovazione. Ciò significa che alcune figure professionali (responsabile ufficio stile) hanno una maggiore propensione all'innovazione di prodotto. Questo risultato inoltre conferma la tendenza evidenziata nelle distribuzioni di frequenza, sulla base delle quali risultava che le implementazioni di innovazione produttiva facenti capo il responsabile dell'ufficio stile erano pari al $92,52\%$. La tabella 4.7 riporta i risultati relativi alle innovazioni di prodotto:

Tabella 4.7: Innovazione di prodotto

| VARIABILE DIPENDENTE | PARAMETRO |
|---|---|
| Cluster *Cognitive competences* | $0,6980$ ** |
| Autostima | $0,5813$ * |
| Problem solving | $1,3708$ *** |
| Thinking toward innovation | $0,8685$ ** |
| Resp.Ufficio stile | $2,6790$ *** |

LEGENDA: p-value $\leq 0,10$ = *; p-value $\leq 0.05$=**; p-value $\leq 0,01$=***

Le ipotesi formulate relativamente alle innovazioni di prodotto erano le seguenti:

$H_2$: Per le innovazioni di prodotto vengono coinvolte competenze di tipo cognitivo, le *Cognitive-Competences*, e quelle relative al cluster del Self-Management. In particolare vengono coinvolte competenze come: iniziativa, intesa come il fatto di agire in maniera completamente diversa ed anticipata rispetto gli altri, per poter cogliere nuove opportunità relativamete al proprio prodotto; *associational thinking* o riconoscimento di schemi intesa in questo ambito come la capacità di rilevare input e similitudini provenienti da diverse fonti e riversarli nel prodotto; *networking* ovvero il coivolgimento di altre entità, anche esterne, per un'attiva e continua ricerca di nuove idee o soluzioni per apportare così cambiamenti significativi al prodotto; creatività intesa come la capacità di creare nuove soluzioni relative al prodotto.

$H_6$: L'innovazione di prodotto è legata in modo significativamente positivo alla figura del responsabile dell'ufficio stile.

L'ipotesi $H_2$, relativa alle competenze, viene parzialmente accettata. Nello specifico per l'implementazione di innovazioni di prodotto risultano significative le competenze di tipo cognitivo (*Cognitive-Competences*) ed in particolare il *thinking toward innovation* (creatività) ed il riconoscimento di schemi. Non risultano significative invece le competenze di *Self-Managment*. Relativamente a questo tipo di innovazione si ha un'ulteriore precisazione riguardante la significatività dell'autostima, competenza che ha un impatto positivo riguardo la realizzazione di tale innovazione.

L'ipotesi $H_6$ viene accettata: emerge la significatività della figura del responsabile dell'ufficio stile in merito alla realizzazione di innovazioni di prodotto.

#### 4.1.4.2 Innovazioni di processo

Le innovazioni di processo sono state escluse dall'analisi in quanto la frequenza modale era superiore all'$85\%$. In merito a questo tipo di innovazione non è stato possibile esprimere un risultato in relazione alle ipotesi formulate.

> $H_3$: Per le innovazioni di processo vengono coinvolte competenze appartenenti alla sfera del *Self-Managment* e *Relationship-Management* e pertanto risultano significative competenze come: orientamento all'efficienza intesa come la capacità di lavorare bene con l'obiettivo di ottenere prestazioni migliori rispetto al passato, in questo caso attraverso, ad esempio, l'ausilio di nuovi strumenti nell'ambito dei processi produttivi; flessibilità intesa come la capacità di apportare cambiamenti ai processi pre-esistenti come risposta alle esigenze dettate dal contesto intra- ed extra-aziendale.
>
> $H_7$ L'innovazione di processo è legata in modo significativamente positivo alla figura del responsabile di produzione.

#### 4.1.4.3 Innovazioni di tipo organizzativo

Nell'ambito delle innovazioni organizzative sono risultati significativi due cluster: *Self-Management* e *Relationship-Management*. In particolare, con riferimento al cluster del *Self-Management*, risultano significative le competenze ad esso appartenenti (orientamento all'efficienza ed iniziativa). Si rileva pertanto fondamentale, per la realizzazione di innovazioni organizzative, l'attivazione di comportamenti legati all'organizzazione delle risorse aziendali per l'ottenimento del

risultato prefissato, alla percezione della qualità come priorità assoluta, alla ricerca di nuove figure professionali da includere nel business e alla creazione di nuove opportunità tramite l'agire d'anticipo. Per quanto riguarda il cluster relativo alla *Relationship-Management* è risultata significicativa l'unica competenza ad esso appartenente, quella del coinvolgimento (*Engaging other*). Anche in questo caso la relazione che lega competenza ed innovazione è positiva. L'attivazione di comportamenti per il convolgimento di soggetti a livello extra-aziendale, intra- o inter-funzionale impatta positivamente nell'implementazione dell'innovazione organizzativa. Per le figure professionali non ci sono evidenze per considerare una variabile rilevante per tale tipo di innovazione. La tabella 4.8 riporta i risultati relativi alle innovazioni di prodotto:

Tabella 4.8: Innovazione organizzativa

| VARIABILE DIPENDENTE | PARAMETRO |
|---|---|
| Cluster *Self-Management* | $0,5465$ *** |
| Cluster *Relationship-Management* | $1,1456$ *** |
| Orientamento all'efficienza | $0,4453$ ** |
| Iniziativa | $0,6583$ ** |
| Coinvolgimento degli altri | $0,8301$ *** |

LEGENDA: p-value $\leq 0,10$ = *; p-value $\leq 0.05$=**; p-value $\leq 0,01$=***

Le ipotesi formulate relativamente alle innovazioni di tipo organizzativo erano le seguenti:

$H_4$: Per le innovazioni di tipo organizzativo vengono coinvolte competenze appartenenti alla sfera del *Self-Managment* e *Relationship-Management*. In particolar modo competenze come: iniziativa, intesa per le innovazioni organizzative come il coinvolgimento nella realtà aziendale di figure professionali esterne al contesto o settore di riferimento o il fatto di agire in maniera completamente diversa rispetto agli altri, per poter cogliere nuove opportunità; influenza, intesa come la creazione di una visione condivisa all'interno dell'organizzazione per il raggiungimento di obiettivi comuni; lo sviluppo degli altri inteso come la possibilità di fornire ai subordinati strumenti utili per lo sviluppo delle proprie capacità e migliorare così le prestazioni.

$H_8$ L'innovazione di tipo organizzativo è legata in modo significativamente positivo alla figura del responsabile commerciale e di produzione

Relativamente alle competenze, l'ipotesi $H_4$ viene accettata: per l'implementazione di tipo organizzativo risultano significative tutte le competenze incluse nell'analisi appartenenti ai cluster *Self-Managment* e *Relationship-Managment*. Nello specifico orientamento all'efficacia ed iniziativa per il *Self-Managment* e coinvolgimento degli altri per il *Relationship-Managment*.

Per quanto concerne la significatività delle figure professionali, l'ipotesi $H_8$ viene rifiutata: i risultati non evidenziano che le figure professionale abbiano un impatto sull'implementazione dell'innovazione di tipo organizzativo.

#### 4.1.4.4 Innovazioni di marketing

Per le innovazioni di marketing risulta significativo il cluster del *Self-Management*. Con riferimento a tale cluster la competenza significativa è l'iniziativa, legata positivamente a questo tipo di innovazione. Questo risultato era in parte prevedibile in quanto gli indicatori comportamentali relativi a questa competenza (agire in maniera completamente diversa dagli altri, agire per primo per determinare nuove opportunità, prevedere situazioni in anticipo ...) evidenziano alcuni aspetti legati proprio all'attività di marketing. In relazione a questo tipo di innovazione risultano significative anche altre competenze: l'empatia, espressa attraverso la sicurezza relativamente al prodotto venduto e l'attivazione di indicatori comportamentali relativi riconoscimento di schemi sono positivamente legati a tale innovazione. L'ultima competenza risultata significativa è quella del *thinking toward innovation*. Il risultato legato a tale competenza è particolarmente interessante in quanto riflette l'unica relazione negativa instauratasi tra competenze ed innovazioni. Il fatto che il *thinking toward innovation* abbia impatto negativo sull'innovazione di marketing potrebbe essere legato alla natura dell'attività del marketing stesso. Generalmente il marketing è quello strumento attraverso il quale un'impresa individua le esigenze dettate dai mercati e ne risponde in maniera rapida. Nel momento dell'implementazione di tale innovazione l'attivazione di una com-

petenza come il *thinking toward innovation*, fortemente incentrata sulla ricerca di nuovi materiali, soluzioni o strumenti di lavoro innovativi potrebbe allungare i tempi di risposta dell'azienda alle esigenze del mercato penalizzando la stessa. Per le innovazioni di marketing le figure professionali che si sono rivelate significative sono sia il responsabile commerciale che il responsabile dell'ufficio stile. Tale risultato si mostra in linea con l'attività svolta da queste due figure, in quanto tra le altre attività spetta loro anche l'identificazione delle tendenze dettate dalla moda, del target di riferimento e dei mercati da servire. La tabella 4.9 riporta i risultati relativi alle innovazioni di prodotto:

Tabella 4.9: Innovazione di marketing

| VARIABILE DIPENDENTE | PARAMETRO |
|---|---|
| Cluster *Self-Management* | $1,0320$ *** |
| Autostima | $0,5706$ * |
| Iniziativa | $2,7262$ *** |
| Riconoscimento di schemi | $1,2622$ ** |
| Thinking toward innovation | $-2,2421$ ** |
| Responsabile commerciale | $16,2884$ *** |
| Responsabile ufficio stile | $16,4502$ *** |

LEGENDA: p-value $\leq 0,10$ = *; p-value $\leq 0.05$=**; p-value $\leq 0,01$=***

Le ipotesi formulate relativamente alle innovazioni di marketing erano le seguenti:

> $H_5$: Per le innovazioni di marketing vengono coinvolte competenze appartenenti alla sfera del *Self-Awareness*, *Self-Management* e Social-Awareness.Nello specifico vengono coinvolte competenze come: autostima, intesa come sicurezza del prodotto venduto; iniziativa, il fatto di agire in maniera completamente diversa ed anticipata rispetto gli altri, per poter cogliere nuove opportunità soprattutto in relazione al posizionamento in nuovi mercati; influenza e capacità di persuadere esprimenti l'interesse ad avere un'influenza o un effetto sugli altri, soprattutto in termini di posizionamento del prodotto; coinvogere gli altri, con la finalità di promuovere il prodotto ed eventualmente posizionarlo in nuovi mercati; orientamento al cliente ed empatia per cogliere le esigenze e le necessità dei clienti, le tendenze ed individuare così mercati potenziali.
>
> $H_9$ L'innovazione di marketing è legata in modo significativamente positivo alla figura del responsabile commerciale.

L'ipotesi $H_5$ viene accettata per quanto riguarda la significatività del cluster *Self-Managment* in quanto le competenze di iniziativa e orientamento all'efficien-

za sono entrambe significative. Non può essere espresso un giudizio in relazione al cluster *Social-Awareness* in quanto non incluso nell'analisi. Con riferimento a questo tipo di innovazione risultano significative anche il riconoscimento di schemi e il *thinking toward innovation*, non incluse nelle ipotesi ed entrambe appartenenti alle *Cognitive-Competences*.

L'ipotesi $H_9$ viene accettata, ma va precisato che oltre al responsabile commerciale, anche il responsabile dell'ufficio stile ha impatto positivamente significativo per l'implementazione delle innovazioni relative marketing.

## 4.2 COMPETENZE VS INNOVAZIONE

Le variabili utilizzate per la costruzione del nuovo modello di regressione sono rappresentate da:

- variabile indipendente: indice delle competenze .
- variabile dipendente: indice di innovazione.

Sono state inoltre introdotte, analogamente a quanto fatto per il modello Logit, tre variabili *dummy* in corrispondenza di ciascuna figura professionale, responsabile commerciale, ufficio stile e produzione, per poter verificare se il processo di innovazione è legato ad un ruolo particolare. Vengono di seguito riportati i risultati relativi a tale analisi:

Modello 1: OLS, usando le osservazioni 1–62

Variabile dipendente: indice_innovazione

Errori standard robusti rispetto all'eteroschedasticità, variante HC1

| | Coefficiente | Errore Std. | rapporto $t$ | p-value |
|---|---|---|---|---|
| const | −0,0493839 | 0,0273141 | −1,8080 | 0,0758* |
| indice_competenze | 22,4805 | 7,86398 | 2,8587 | 0,0059*** |
| DFigure_1 | 0,112491 | 0,0462629 | 2,4316 | 0,0181** |
| DFigure_2 | 0,110121 | 0,0328098 | 3,3563 | 0,0014*** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Media var. dipendente | 0,116325 | SQM var. dipendente | 0,176495 |
| Somma quadr. residui | 1,186806 | E.S. della regressione | 0,143046 |
| $R^2$ | 0,375424 | $R^2$ corretto | 0,343119 |
| $F(3, 58)$ | 7,680215 | P-value($F$) | 0,000209 |
| Log-verosimiglianza | 34,65773 | Criterio di Akaike | −61,31547 |
| Criterio di Schwarz | −52,80693 | Hannan–Quinn | −57,97480 |

### 4.2.1 Risultati

I risultati relativi a questo modello permettono di rispondere alle terza domanda di ricerca effettuate nel capitolo 2:

3. I soggetti che presentano un portfolio di competenze maggiormente diversificato, ossia che presentano diverse competenze, sono in grado di attivare diversi tipi di innovazione?

Dal modello si evince una relazione positiva e significativa tra competenze ed innovazioni. In particolar modo il modello di regressione, basato sui risultati degli indici, dimostra che si ha una relazione positiva tra la diversificazione nell'utilizzo delle competenze e la differenziazione nella realizzazione dei tipi di innovazione: all'aumentare del numero di competenze attivate si verifica un au-

mento dei tipi di innovazione implementati. Anche le variabili *dummy* relative alle figure professionali risultano statisticamente significative: nello specifico dal modello emerge che le figure che hanno un maggiore impatto nell'implementazione di processi innovativi sono il responsabile commerciale e quello dell'ufficio stile. A tal proposito è inoltre interessante sottolineare i risultati dei coefficienti relativi a queste due variabili. Come si evince dai risultati il valore è approssimativamente lo stesso $(0,11)$ e questo evidenzia che entrambe le figure ricoprono un ruolo rilevante ai fini dell'implementazione di processi innovativi.

Con riferimento alle caratteristiche generali risulta opportuno sottolineare che il valore di $R^2$ non risulta essere particolarmente elevato. Inoltre sono stati effettuati il test di White per verificare la presenza di eteroschedasticità (p-value $0,013345$) e il test per la distribuzione normale dei residui (p-value $3,4575e-013$) ed entrambi presentano alcune problematiche. A fronte di tali risultati potrebbero essere attuate alcune azioni correttive, come ad esempio l'utilizzo di modelli volti a correggere l'eteroschedasticità o eventuali trasformazioni dei dati (quali per esempio la trasformazione Box-Cox) per ricondurre i residui alla normalità.

L'ipotesi verificata attraverso i risultati di questo modello è la seguente:

> $H_1$: L'innovazione è positivamente legata al possesso di competenze trasversali. Maggiormente diversificato è il portfolio delle competenze trasversali facenti capo un manager, più differenziazione ci sarà nei tipi di innovazioni implementate. La diversificazione nel portfolio delle competenze di un manager indica la sua capacità di attivare più tipi di competenze appartenenti a differenti cluster. Di conseguenza, il fatto di attivare un numero più elevato di competenze si riflette positivamente sulla differenziazione dell'innovazione, e cioè sull'implementazione di diversi tipi di innovazione.

L'ipotesi $H_1$ viene accettata: attraverso la creazione del modello basato sugli indici, che hanno permesso di sintetizzare la capacità di attivare competenze trasversali da un lato e differenziare tra i vari tipi di innovazione dall'altro, è stato possibile evidenziare che la capacità di diversificare tra le competenze presenti in un portfolio è positivamente e significativamente collegata alla realizzazione di diversi tipi di innovazioni.

# Conclusioni

La presente tesi ha analizzato il ruolo fondamentale svolto dalle competenze trasversali nella generazione ed implementazione di processi innovativi. Ad oggi l'innovazione rappresenta un caposaldo per garantire alle imprese di affermarsi nei mercati ed ottenere vantaggio competitivo. L'analisi relativa all'evoluzione dell'innovazione dagli anni cinquanta ad oggi ha evidenziato come questo processo si sia espanso oltre i confini aziendali e territoriali permettendo alle diverse realtà organizzative di interfacciarsi con entità e soggetti appartenenti a settori e culture differenti da quelle di riferimento. In un contesto così globalizzato le conoscenze tecniche non sono più sufficienti per garantire all'impresa di realizzare processi innovativi. Ad esse è necesssario affiancare competenze trasversali, caratteristiche intrinseche strettamente legate alla sfera personale-emozionale, che all'interno di un contesto organizzativo possono guidare verso l'implementazione di processi innovativi. La realizzazione di un'analisi della letteratura tradizionale incrociata alla corrente dell'*innovative behaviour*, sistemattizata in questo lavoro, ha permesso di sottolineare dal punto di vista teorico la rilevanza delle competenze per l'attuazione di comportamenti innovativi.

Per una verifica empirica di quanto emerso dall'analisi della letteratura è stato preso in considerazione il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, da sempre in prima linea nell'innovazione di calzature di lusso grazie all'*expertise* e il *sovir-faire* radicati nella lunga tradizione territoriale brentana. In particolar modo il campione di riferimento è composto da 63 manager appartenenti a 21 aziende del distretto ed equamente ripartiti tra le tre figure professionali alle quali viene

riconosciuto il merito di tale successo: responsabile commerciale, responsabile ufficio stile e responsabile produzione. Attraverso la codifica degli episodi raccontati da ciascun manager, con riferimento a situazioni rivelatesi complesse che hanno dato luogo all'implementazione di innovazione, è stato possibile identificare le innovazioni e le competenze maggiormente ricorrenti nelle dinamiche distrettuali. Con riferimento ai diversi tipi di innovazione, quella maggiormente ricorrente è stata l'innovazione organizzativa, seguita da quella di prodotto, marketing ed infine di processo. Per quanto riguarda le competenze invece, si è rilevato che quelle maggiormente attivate sono state, in ordine di frequenza, orientamento all'efficienza, iniziativa e *thinking toward innovation*. Sempre con riferimento alle competenze ed innovazioni derivanti dagli episodi raccontati è stato possibile costruire due indici statistici che hanno permesso di sintetizzare la capacità, facente capo a ciascun manager, di attivare competenze trasversali da un lato e differenziare tra i vari tipi di innovazione dall'altro. L'analisi incrociata tra i risultati dei due indici ha condotto all'evidenza di un collegamento positivo tra il numero di competenze attivate e la differenziazione nell'implementazione di innovazione. In particolar modo è emerso che la figura professionale che presenta in maniera marcata tale tendenza è il responsabile dell'ufficio stile, seguito dal responsabile commerciale e di produzione.

La codifica degli episodi ha reso possibile la stima di alcuni modelli statistici che, nonostante alcune restrizioni, hanno permesso di individuare le competenze e le figure professionali che impattano maggiormente sui processi di innovazione. Dai risultati della prima serie di modelli sono emerse le competenze e le figure professionali risultate significative in relazione a ciascun tipo di innovazione. Per quanto riguarda le competenze sono stati evidenziati i seguenti risultati:

- per le innovazioni di prodotto risultano positivamente significative le competenze di tipo cognitivo ed in particolare il *thinking toward innovation* ed

il riconoscimento di schemi. A queste va aggiunta anche l'autostima che, come le altre, risulta avere un impatto positivo nella realizzazione di tale innovazione.

- per le innovazioni di tipo organizzativo risultano significative le competenze appartenenti ai cluster *Self-Managment* e *Relationship-Management* quali l'orientamento all'efficienza, l'iniziativa e il coinvolgimento degli altri.

- nell'ambito delle innovazioni di marketing si ha significatività del cluster *Self-Managment* in quanto le competenze di iniziativa e orientamento all'efficienza rivelano un collegamento positivo significativo. Risultano inoltre significative anche il riconoscimento di schemi e il *thinking toward innovation*, con particolare riferimento a quest'ultima negativamente collegata alla realizzazione di innovazione di marketing.

Con riferimento alle figure professionali i risultati dei modelli di regressione hanno condotto ai seguenti risultati:

- la figura del responsabile dell'ufficio stile risulta fortemente influente in merito alla realizzazione di innovazioni di prodotto.

- per le innovazioni organizzative non emergono particolari risultati, sottolineando come tale innovazione non sia particolarmente legata a specifiche figure professionali.

- per l'innovazione di marketing risultano parimenti significative le figure professionali del responsabile commerciale e dell'ufficio stile.

Dai risultati relativi al modello, costruito attraverso l'ausilio degli indici di innovazione e competenza, si è potuto confermare che vi è un legame positivo tra competenze ed innovazione ed in particolar modo questo significa che l'attivazione di competenze trasversali ha un impatto positivo sulla realizzazione di processi innovativi.

Concludendo, attraverso la presente tesi è stato quindi possibile fornire nuovi apporti di ricerca. Il primo aspetto, di fondamento teorico, è legato alla creazione di un collegamento tra due distinti filoni di letteratura, in tema di competenze, attraverso la sistematizzazione della letteratura ancora frammentata dell'*Innovative Behaviour*. Con riguardo alla parte analitica invece è stato testato il possesso di competenze relativamente a ciascun tipo di innovazione e sono stati proposti degli indici di sintesi per cogliere la diversificazione nell'attivare le diverse competenze e la differenziazione relativa ai diversi tipi di innovazione.

# Bibliografia


[1] Assocalzaturifici (http://www.assocalzaturifici.it/).

[2] Associazione calzaturifici riviera del brenta (http://www.acrib.it/).

[3] Associazione calzaturifici riviera del brenta (http://www.acrib.it/).

[4] Distretto calzaturiero veneto (http://www.distrettocalzaturieroveneto.it/).

[5] Iv rapporto dell'osservatorio nazionale dei distretti (http://www.osservatoriodistretti.org/).

[6] Politecnico calzaturiero (http://www.politecnicocalzaturiero.it/).

[7] A. Amighini and R. Rabellotti. How do italian footwear industrial districts face globalization? *European Planning Studies*, 2006.

[8] H. Armbruster, A. Bikfalvi, S. Kinkel, and G. Lay. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 2008.

[9] F. Belussi. Industrial districts and globalisation: learning and innovation in local and global production systems. *Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization.*, 2003.

[10] R. Boam and P. Sparrow. *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative. Un approccio basato sulle competenze per sviluppare le persone e le organizzazioni*. Risorse umane e marketing interno. Franco Angeli, 2003.

[11] F. Bondi and G. Mariacher. *La calzatura della Riviera del Brenta : storia & design*. Venezia: Cavallino, 1977.

[12] R. Boyatzis and D. Goleman. Esci – university edition. Technical report, 2011.

[13] R. E. Boyatzis and A. Saatcioglu. A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 27, 2008.

[14] R.E. Boyatzis. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. A Wiley-Interscience publication. Wiley, 1982.

[15] R.E. Boyatzis. A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 2007.

[16] R.E. Boyatzis. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 2007.

[17] R.E. Boyatzis. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 2009.

[18] R.E. Boyatzis and D. Goleman. *Essere leader*. BUR psicologia e società. Bureau, 2002.

[19] R.E. Boyatzis, D. Leonard, K. Rhee, and J. Wheeler. Competencies can be developed, but not in the way we thought. *Capability*, 1996.

[20] R.E. Boyatzis and A. McKee. Intentional change. *Journal of Organizational Excellence*, 2006.

[21] R.E. Boyatzis, M.L. Smith, and N. Blaize. Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 2006.

[22] R.E. Boyatzis and E. Van Oosten. Developing emotionally intelligent organizations. *International Executive Development*, 2002.

[23] D.J. Burns. Toward an explanatory model of innovative behavior. *Journal of Business and Psychology*, 2007.

[24] G. Cainelli. L'evoluzione dei distretti industriali in italia. *Dynamis*, 2002.

[25] A. Camuffo and F. Gerli. An integrated competency-based approach to management education: an italian mba case study. *International Journal of Training and Development*, 2004.

[26] A. Camuffo, F. Gerli, S. Borgo, and T. SomiÃă. The effects of management education on careers and compensation. *Journal of Management Development*, 2009.

[27] A. Camuffo and R. Grandinetti. Italian industrial districts as cognitive systems: Are they still reproducible? *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011.

[28] H. Chesbrough. Open innovation: A new paradigm for understanding industrial. *Open Innovation: Researching a new Paradigm*, 2006.

[29] H. Chesbrough. Ge's ecomagination challenge: An experiment in open innovation. *Berkeley-Haas Case Series*, 2012.

[30] H. Chesbrough. Open innovation. where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 2012.

[31] H. Chesbrough and M.M. Appleyard. Open innovation and strategy. *California Management Review*, 2007.

[32] H. Chesbrough and J. Euchner. Open services innovation: an interview with henry chesbrough. *Research Technology Management*, 2011.

[33] H.W. Chesbrough. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, 2006.

[34] D.S. Chiaburu and V.L. Baker. Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Intellectual Capital*, 2006.

[35] R. G. Cooper. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Busines.s Horizoas*, 1990.

[36] R. G. Cooper. Perspective: The stage-gates idea-to-launch processâĂŤup-date, what's new, and nexgen systems. *The Journal of Product Innovation Management*, 2008.

[37] R. G. Cooper. What's next? after stage-gate. *Research-Technology Management*, 2014.

[38] G. Corò and R. Grandinetti. Evolutionary patterns of italian industrial districts. *Human Systems Management*, 1999.

[39] G. Corò and R. Grandinetti. Industrial district responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration. *Human Systems Management*, 2001.

[40] G. Corò and S. Micelli. *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*. Nordest Europa.it. Marsilio, 2006.

[41] G. Corò and S. Micelli. Industrial districts as local systems of innovation. Working Papers 20074, Department of Economics, University of Venice Ca' Foscari, 2007.

[42] L. Crawford. What is competence in management. *A Global Approach to Project Management Competence*, 1997.

[43] J. de Jong and D. den Hartog. Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 2010.

[44] M. Dodgson, D.M. Gann, and A. Salter. *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. OUP Oxford, 2008.

[45] E. du Chatenier, J.A.A.M. Verstegen, H.J.A. Biemans, M. Mulder, and O.S.W.F. Omta. Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *R&D Management*, 2010.

[46] J. Dyer, H. Gregersen, and C. Christensen. *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Perseus Books Group, 2013.

[47] R. Evangelista and A. Vezzani. The impact of technological and organizational innovations on employment in european firms. *Industrial and Corporate Change*, 2011.

[48] I. Fagerberg, F. Malerba, M. Pianta, D.C. Mowery, R.R. Nelson, and A. Zanfei. *Innovazione. Imprese, industrie, economie*. Manuali universitari. Carocci, 2007.

[49] F. Gerli and S. Bonesso. Industrial districts as local systems of innovation. Working papers, International Congress of Emotional Intelligence: Conference Proceedings, Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Rijeka, Convegno: III International Congress of Emotional Intelligence, Opatija, Croatia, 8-10 Sept, 2011.

[50] P. Ghemawat, C. Boari, and V. Odorici. *Strategie aziendali e contesti competitivi*. Manuali universitari. Carocci, 2007.

[51] D. Goleman. An ei-based theory of performance. *The Emotionally Intelligent Workplace*, 2001.

[52] D. Goleman. *Lavorare con intelligenza emotiva: Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*. BUR psicologia e società. Bureau, 2011.

[53] D. Goleman. *Leadership emotiva: Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*. best BUR. Bureau, 2012.

[54] D. Goleman, I. Blum, and B. Lotti. *Intelligenza emotiva*. Saggi stranieri. Rizzoli, 1996.

[55] V.G.R.C. Govindaraju, G.K. Vijayaraghavan, and V. Pandiyan. Product and process innovation in malaysian manufacturing: The role of government, organizational innovation and exports. *Innovation: Management, policy & practice*, 2013.

[56] J. Grönlund, D.R. Sjödin, and J. Frishammar. Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development. *California Management Review*, 2010.

[57] Agenzia ICE. Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori: Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori, giugno–n.11 2013. Technical report, 2013.

[58] F. Isotta. *Organizzazione aziendale. Teorie, modelli e tecniche di progettazione*. CEDAM, 2004.

[59] ISTAT. I distretti industriali: 8 censimento generale dell'industria e dei servizi. Technical report, 2001.

[60] ISTAT. Commercio estero e attività internazionali delle imprese – edizione 2013. Technical report, 2013.

[61] D.R. Caruso J.D. Mayer, P. Salovey. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 2000.

[62] R.F. Kleysen and C.T. Street. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2001.

[63] M.O.J. Laine and A.V.O. Laine. Open innovation, intellectual capital and different knowledge sources. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 2012.

[64] F.D. Le Deist and J. Winterton. What is competence? *Human Resource Development International*, 2005.

[65] U. Lichtenthaler. Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *Academy of Management Perspectives*, 2011.

[66] Ulrich Lichtenthaler. Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. *Academy of Management Perspectives*, 2011.

[67] S. Manzoni. Calzature, l'export guiderà la riscossa della riviera del brenta. *MFFashion*, 2013.

[68] J.D. Mayer and G. Geher. Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 1996.

[69] J.D. Mayer and P. Salovey. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990.

[70] J.D. Mayer, P. Salovey, and D.R. Caruso. Models of emotional intelligence. *Handbook of Intelligence*, 2000.

[71] J.D. Mayer, P. Salovey, and D.R. Caruso. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 2004.

[72] D.C. McClelland. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973.

[73] A. McKee, R.E. Boyatzis, and F. Johnston. *Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness*. Harvard Business Review Press, 2013.

[74] D.A. Norman and R. Verganti. Incremental and radical innovation: design research versus technology and meaning change. *Design Issues*, 2012.

[75] OECD. *OSLO Manual: proposed guidelines for collecting and inerpreting technological innovation data*, 2003.

[76] OECD. *OSLO Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 2005.

[77] A.N. Pieterse, D. van Knippenberg, M. Schippers, and D. Stam. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 2010.

[78] R.E. Ployhart and T.P. Moliterno. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 2011.

[79] R. Rabellotti. Is there an industrial district model? footwear districts in italy and mexico compared. *World Development*, 1995.

[80] A. Rego, F. Sousa, M. Pina e Cunha, A. Correia, and I. Saur-Amaral. Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and innovation management*, 2007.

[81] M. Rispoli. *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Strumenti: Economia. Il Mulino, 2002.

[82] I. Romero and J.A. Martínez-Román. Self-employment and innovation. exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 2012.

[83] K. Sapprasert and T. H Clausen. Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 2012.

[84] M.A. Schilling. *Gestione dell'innovazione*. McGraw-Hill Companies, 2005.

[85] S.G. Scott and R.A. Bruce. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 1994.

[86] L.M. Spencer and S.M. Spencer. *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*. Competenze/idee. Franco Angeli, 1995.

[87] Community Innovation Statistics. *From today's community innovation survey's to better survey's tomorrow*, 2006.

[88] T. Teodorescu. Competence versus competency, what is the difference? *Performance Improvement*, 2006.

[89] F. Todtling, P. Prud'Homme, van Reine, and S. Dorhofer. Open innovation and regional culture-findings from different industrial and regional settings. *European Planning Studies*, 2011.

[90] T. Tuominen and M. Toivonen. Studying innovation and change activities in kibs through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 2011.

[91] J. Utterback, B.A. Vedin, E. Alvarez, S. Ekman, S.W. Sanderson, B. Tether, and R. Verganti. Creativity and innovation management. *Design Inspired Innovation*, 2011.

[92] Venetoeconomia. Calzature, la riviera del brenta parte dai suoi primati. *http://www.venetoeconomia.it/*, 2013.

[93] R. Verganti. Innovazione di prodotto e sviluppo delle imprese. *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa*, 2004.

[94] R. Verganti. Design, meanings and radical innovation: A meta-model and a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 2008.

[95] R. Verganti. Innovating through design. *Harvard Business Review*, 2009.

[96] R. Verganti. *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Harvard Business Review Press, 2013.

[97] N. Waiyawuththanapoom, T. Isckia, and F. Danesghar. Ready for open innovation or not? an open innovation readiness assessment model (oiram). *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*, 2013.

[98] A. Walter, K.P. Parboteeah, F. Riesenhuber, and M. Hoegl. Championship behaviors and innovations success: An empirical investigation of university spin-offs. *Journal of Product Innovation Management*, 2011.

[99] M. Xerri and Y. Brunetto. Fostering the innovative behaviour of sme employees: a social capital perspective. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2011.

[100] A.K. Yeung. Competencies for hr professionals: An interview with richard e. boyatzis. *Human Resource Management*, 1996.

[101] S. Yuvaraj and N. Srivastava. Are innovative managers emotionally intelligent? *Journal of Management Research*, 2007.