

M A N A G E M E N T

Management 3.0

Il manifesto e le nuove competenze
per un Manager 3.0

FREE ONLINE ASSESSMENT TOOL



Vittorio D'Amato



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Vittorio D'Amato

Management 3.0

Il manifesto e le nuove competenze
per un Manager 3.0



FRANCOANGELI

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti	pag.	7
1. Il sistema di business: Business Model & Management Model	»	9
1. Business Model & Management Model	»	9
2. Cos'è il Business Model?	»	10
2.1. Mappa strategica	»	11
2.2. Interfaccia con il cliente	»	15
2.3. Valore del network	»	18
2. Management Model	»	19
1. Cos'è il Management Model?	»	19
2. Management Model: "Il punto di vista dei collaboratori"	»	19
2.1. Cosa rende il mio lavoro motivante e coinvolgente?	»	21
2.2. Management Model ed Engagement	»	21
3. Minimalistic Management: quando meno è più	»	24
4. La Fabbrica Lenta	»	25
5. L'azienda democratica	»	28
5.1. I principi dell'azienda democratica	»	28
5.2. La Democracy Matrix	»	31
3. Management Innovation	»	34
1. Management Model vecchi di 100 anni	»	34
2. L'era dei significati	»	37
3. Management Innovation: le principali sfide	»	41
4. Un nuovo modello di management	»	48
1. Management 3.0: i risultati della ricerca	»	48
2. Management Model 3.0: i pilastri portanti	»	80

5. Le competenze del Manager 3.0	pag.	96
1. Cosa doveva e deve ancora fare un manager	»	96
2. Cosa doveva e deve ancora fare un leader	»	98
3. Il Manager 3.0: dalla Leadership alla Stewardship	»	103
4. Il Manager 3.0: un servant leader	»	105
5. Il Manager 3.0: un pensatore sistemico	»	107
6. Il Manager 3.0: riconciliare management e leadership	»	113
7. Le nuove competenze del Manager 3.0	»	114
8. I valori del Manager 3.0	»	120
9. L'ultima sfida del Manager 3.0: liberare energia e gestire l'intelligenza aziendale	»	122
 Appendice A: Qual è il Management Model della vostra organizzazione?	»	125
 Appendice B: Self Assessment per diventare un Manager 3.0	»	129
 Appendice C: Democratic Enterprise Self Assessment	»	133
 Bibliografia	»	137
 Sitografia	»	139
 Videografia	»	141

Free Online Assessment Tool

Il Free Online Assessment Tool consente di effettuare un'autovalutazione inerente alle competenze del Manager 3.0 e di visualizzare gli eventuali scostamenti tra la propria percezione ed il valore di riferimento di ogni competenza. L'Assessment è stato sviluppato dai Ricercatori del CeRCA - Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo della LIUC-Università Cattaneo. Il lettore per utilizzare il Free Online Assessment Tool deve collegarsi al sito del CeRCA - Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo della LIUC-Università Cattaneo: www.liuc.it/cmgenerale/default.asp?ssito=181&codice=1 e cliccare sul bottone MANAGER 3.0 ASSESSMENT TOOL dove sarà guidato all'utilizzo dell'Assessment.

Ringraziamenti

Come sempre il primo ringraziamento è per Lorenza, compagna di vita e di lavoro, instancabile consigliera e correttrice delle bozze del libro.

Un ringraziamento a Elena Tosca per il costante scambio di opinioni, che mi ha spinto a ripensare alcune parti del libro.

Grazie a Chiara Carrettoni che ha contribuito in modo significativo alla effettuazione delle interviste. Un ringraziamento a tutti i manager amici, Andrea Pontremoli, Alberto Capponi, Simone Binda, Massimo Pizzocri, Paolo Cederle, Sergio Cipolloni, Goffredo Luraschi, Giampiero Bighiani, Giampaolo Arosio e Marco Morbidelli assieme ai quali vogliamo costruire una nuova cultura d'impresa che permetta alle persone di lavorare al meglio e di liberare tutta la loro energia ed il loro potenziale.

Un grazie al Prof. Gianfranco Reborra per il costante confronto scientifico e per l'aiuto che mi ha sempre dato nel corso di questi anni.

Un sentito ringraziamento al Prof. Valter Lazzari per avermi dato fiducia e per spronarmi costantemente verso nuove sfide.

Un ulteriore ringraziamento è rivolto al Prof. Julian Birkinshaw della London Business School con il quale abbiamo attivato un dialogo importantissimo su come rifondare il management. Infine ringrazio Daniela Mazzara, Ricercatrice del CeRCA-Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo della LIUC-Università Cattaneo, per il costante supporto e contributo che ha sempre fornito alle ricerche ed ai progetti del Centro.

1

Il sistema di business: Business Model & Management Model

L'innovazione del sistema di business si configura come la chiave attraverso cui creare nuova ricchezza.

Gary Hamel

1. Business Model & Management Model

Sia che si voglia sviluppare un nuovo business sia che si voglia reinventare un business già esistente è fondamentale riflettere sull'intero sistema di business. Questo modo di esprimersi potrebbe sembrare strano, perché



parlare di intero sistema di business e non semplicemente di business? Il sistema di business è composto da una parte hard, il Business Model, e da una parte soft, il Management Model. È evidente come sia inutile lavorare esclusivamente su uno dei due trascurando l'altro. Avete mai

provato a lavorare con "geni" che non si sanno comportare e non sanno collaborare? La maggior parte dei manager investe tempo ed energia nell'inventare ed implementare modelli di business, dimenticandosi dell'altra faccia della medaglia, il modello di management. Cos'è un *Business Model*? Il Business Model è il modo in cui l'azienda sviluppa il proprio business e realizza valore per i clienti, gli azionisti, i dipendenti e i partners (fornitori, canali di vendita). Cos'è un *Management Model*? **Un modello di management deve chiaramente esplicitare i principi fondamentali su cui si basano i comportamenti e di conseguenza le principali scelte manageriali: qual è la natura degli obiettivi che l'azienda intende perseguire, come motivare le persone al fine che perseguono tali obiettivi, come organizzare/coordinare le attività in azienda, come prendere le decisioni, co-**

me si fanno le scelte inerenti al sistema premiante, come vengono gestite le informazioni/numeri.

Si capisce immediatamente come investire tempo ed energia nel definire il modello di management è di fondamentale importanza, in quanto il vantaggio competitivo non si ottiene solamente con un buon modello di business ma anche con un valido modello di management. **Un modello di business senza un modello di management è perdente, così come un modello di management senza un modello di business è pura teoria.**



Per riuscire a sopravvivere alla sfida del tempo i manager dovranno imparare a lavorare contemporaneamente sul Business Model e sul Management Model. **L'unità di analisi del fenomeno innovativo non è il prodotto, il servizio, l'esperienza, il prezzo o la tecnologia ma il sistema di business.** Per innovare il sistema di business bisogna sviluppare la capacità di immaginare sistemi di business completamente diversi da quelli esistenti. La sola innovazione di prodotto o di uno degli elementi che compongono il sistema di business non è più in grado di generare nuovo valore in un mercato ipercompetitivo. Inoltre, la mancanza di coerenza tra uno o più elementi del sistema rende vana qualsiasi innovazione che non consideri l'intero sistema.

2. Cos'è il Business Model?

Ci sono molti modi per descrivere da cosa sia composto un modello di business. Di seguito ne proponiamo uno sufficientemente completo e allo stesso tempo semplice da poter essere utilizzato. Il modello di business, qui proposto, si compone di 3 elementi essenziali:

- mappa strategica;
- interfaccia con i clienti;
- valore del network.



2.1. Mappa strategica

La mappa strategica è il pilastro portante del Business Model e racchiude in se tutte gli elementi veramente essenziali del fare strategia: missione, valori, elementi distintivi, visione ed intenti strategici.

Per costruire la mappa si parte dal presente:

Chi siamo e perché esistiamo?

In cosa crediamo?

In cosa siamo veramente unici?

Che bi_sogni hanno i nostri clienti?

Dopo avere definito come l'impresa genera valore nel presente la mappa procede, conducendo il team di management a riflettere sul futuro:

Che sogno abbiamo?

Il passo successivo è quello di generare una forte tensione creativa in azienda sprigionata dal gap esistente tra chi siamo e chi vorremmo essere. Questa tensione porta alla stesura di una carta degli intenti strategici capace di delineare le principali mosse strategiche che dovranno essere attuate nel prossimo futuro.

Mapa Strategica d'impresa

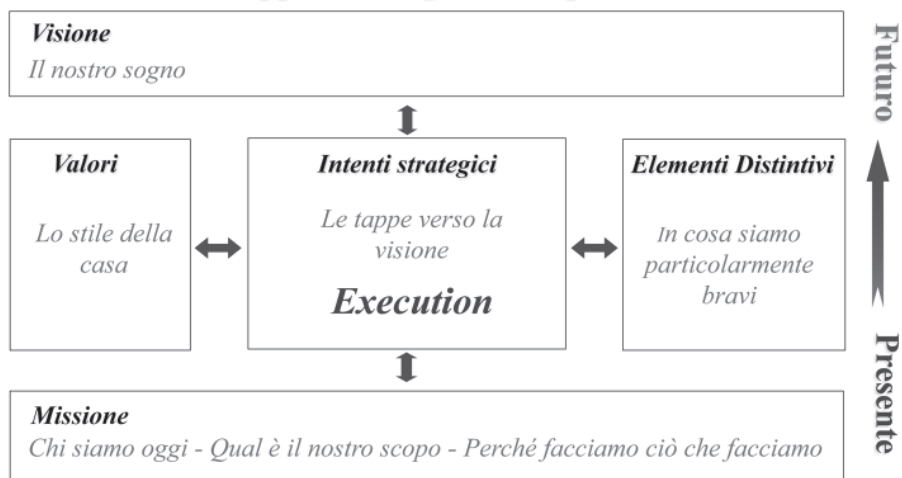


Fig. 1 - Mapa strategica d'impresa

Chi siamo?

La mappa strategica parte dal presente, da chi siamo. Da qual è il nostro scopo ultimo, qual è la nostra ragione d'essere, qual è la nostra missione, qual è il motivo della nostra esistenza oltre al fatto di fare soldi. Non v'è ombra di dubbio che il profitto è una condizione necessaria per l'esistenza ma non è fine a se stesso, non può e non deve essere lo scopo ultimo dell'impresa. Lo scopo è più vasto delle specifiche attività, non è un prodotto, un servizio

Start with why

“People don't buy what you do, they buy why you do it”.

Simon Sinek

od una soluzione ma è qualcosa di più, qualcosa che viene prima del prodotto, del servizio e della soluzione, è **la soddisfazione ad un bi_Sogno ad una motivazione profonda sia dei clienti che nostra, è la risposta al perché facciamo ciò che facciamo.**

Lo scopo gioca inoltre un ruolo fondamentale nel determinare chi è dentro e chi è fuori dall'organizzazione. Un'organizzazione dotata di uno scopo chiaro è in grado di attrarre quelle persone i cui scopi personali sono in sintonia con quelli dell'organizzazione, e, al contrario allontana quelle persone i cui scopi personali sono in contraddizione con quelli dell'organizzazione. Per capire veramente chi siamo e farlo anche comprendere agli

altri, dobbiamo presentarci in modo completo, dobbiamo saper rispondere alle seguenti domande:

Perché facciamo ciò che facciamo?

Che bi-Sogno soddisfiamo?

Che prodotto e servizio offriamo?

Chi sono i nostri clienti?

Che contributo diamo alla Società nel suo complesso?

La risposta a queste domande deve essere contenuta in poche righe. Si è proprio questa la sfida, conoscete il detto “se avessi avuto le idee chiare avrei potuto essere molto più breve”.

Molti confondono la descrizione di chi siamo, la missione, con descrizioni confuse che non chiariscono gli aspetti essenziali di chi siamo o elogiato i propri prodotti e servizi al posto di orientarsi a far vivere ai clienti un’esperienza indimenticabile attraverso l’utilizzo di prodotti e servizi.

In cosa crediamo?

La compilazione della mappa strategica procede con la identificazione di uno degli elementi più importanti: i valori.

La costante attenzione rivolta nel corso degli anni alle competenze, ci ha fatto perdere di vista qualcosa di molto più importante: i valori. Le persone scelgono, agiscono, decidono, vedono e comprano sulla base dei loro valori e non delle loro competenze.

I valori sono i principi che per noi sono fondamentali e intrinsecamente desiderabili, ciò che ci fa dire che una certa condotta od un certo modo di essere è personalmente o socialmente preferibile ad un altro. I valori sono ciò che ci sta a cuore, i concetti fondamentali alla base del comportamento ideale.

Potremmo essere disposti a venire ad un compromesso, a rinunciare a tutto ma non se ciò tocca un nostro valore.

Un valore è una convinzione che parte dal nostro interno, uno stile di vita, un modo di essere che vorremmo trasferire ai nostri figli, ai nostri collaboratori, ai nostri colleghi. Un valore è un qualcosa di personale che non può essere copiato o preso in prestito da altri. Il primo vero confronto è valoriale, dovete prima far breccia sulla componente umana, poi sugli aspetti economici e sui benefit. I valori sono i precetti base dell’organizzazione che si riferiscono alle cose importanti sia nel business che nella vita, a come deve essere condotto il business, quale visione si ha del genere umano, quale ruolo svolgere all’interno della società e che **cosa non va assolutamente fatto**. Se all’interno di una comunità esiste un conflitto valoriale nasceranno contraddizioni, conflitti, frustrazione e perdita di credibilità.

Le aziende competono prima di tutto sul mercato dei significati e dei valori.

In cosa siamo veramente unici?

La compilazione della mappa continua nell'identificazione dell'ultimo elemento che compone la parte relativa al presente. Le principali scelte sia sul "dove competere" che sul "come competere" dovrebbero basarsi su ciò che possediamo e che sappiamo fare bene: asset strategici e competenze distintive. Gli asset strategici sono ciò che l'azienda possiede: marchi, processi, brevetti, dati, luoghi di origine. Le competenze distintive sono invece l'insieme delle conoscenze e delle capacità che un'impresa ha accumulato negli anni e per mezzo delle quali viene riconosciuta e apprezzata sul mercato dai propri clienti.

La competenza distintiva è ciò che l'organizzazione sa fare in modo distintivo o esclusivo ed in forma collettiva.

Per essere distintiva una competenza deve consentire benefici al consumatore, accrescendo il valore del prodotto e del servizio offerto.

La competenza distintiva rappresenta nel tempo un vero e proprio vantaggio competitivo in quanto origina nei concorrenti difficoltà di imitazione.

Che sogno abbiamo?

Una volta definito il presente si passa alla creazione del futuro o dei possibili futuri che intendiamo creare.

È scorretto parlare di futuro, perché ad aspettarci non c'è solo un futuro.

Il passo successivo è quello di definire la visione, il sogno aziendale. Che cosa è un sogno? **Un sogno è una fantastica avventura che de-**

sideriamo vedere realizzata. Un sogno è il risultato finale dell'immagine del possibile futuro che intendiamo costruire, è una destinazione specifica, il "quadro" di un futuro che vogliamo creare. La capacità di concentrarsi sul risultato finale che realmente si vuole conseguire, e non sugli obiettivi secondari, è un aspetto fondamentale nella definizione del sogno. Il sogno è assoluto e non relativo. È qualcosa che si desidera per il suo valore assoluto, non per la collocazione che ha in confronto a qualcosa d'altro. **Al contrario degli obiettivi la visione non viene mai conseguita, è la stella che guida il nostro cammino.**

Gli intenti strategici

Una volta chiarite le idee su perché facciamo ciò che facciamo e su dove vogliamo andare, diventa indispensabile costruire un percorso a tappe in grado di avvicinare il presente al futuro: gli intenti strategici.

Gli intenti strategici sono battaglie da vincere, sono progetti strategici il cui completamento è indispensabile per avvicinare la missione alla visione, il presente al futuro.

Gli intenti strategici devono rappresentare una sfida per l'organizzazione. Devono andare oltre le attuali risorse e le attuali competenze, devono sfidare il presente. Gli intenti strategici devono essere come una molla capace di far scattare in tutta l'organizzazione idee creative, idee capaci di non essere limitate dalle attuali risorse. La definizione degli intenti strategici rappresenta una delle fasi principali per conseguire i futuri vantaggi competitivi.

2.2. Interfaccia con il cliente

Il secondo elemento centrale del modello di business deve spiegare qual è il modo in cui ci interfacciamo con i nostri clienti: *canali di vendita e servizi offerti, informazioni e suggerimenti, dinamiche relazionali, struttura dei prezzi.*

Canali di vendita e servizi offerti

I canali di vendita rappresentano il modo con cui l'azienda va sul mercato, come concretamente raggiunge la clientela: di che canali si avvale, che tipo di assistenza offre e quale livello di servizio. Internet ha modificato radicalmente il modo con cui le aziende raggiungono i consumatori. Ecco come si interfaccia con il mercato Zalando: "All'interno del nostro store online vivrai un'esperienza d'acquisto unica e adatta ad ogni tipo di portafoglio. Proprio per questo, Zalando propone articoli di moda a prezzi davvero convenienti. Nel nostro shop online troverai *abbigliamento e attrezzature tecniche di ultima generazione* e scarpe funzionali e performanti per dare sempre il massimo con il minimo sforzo. Con Zalando la fatica non sarà più un problema e per ogni sport troverai un ampio assortimento di prodotti di qualità. Tuo figlio inizia un corso di *nuoto*? Beh sei sul posto giusto! E se la corsa è la tua passione più grande, le *Nike Dart* e l'abbigliamento *Adidas Running* sono pensati per i corridori più audaci; ma puoi scegliere anche tra semplici modelli di *scarpe fitness modellanti* se vuoi sentirti in forma in qualunque momento. Ma Zalando non pensa solo allo sport: ad esempio ti dà consigli utilissimi per affrontare senza ansia un *colloquio di lavoro* o ancora, se vuoi preparare una sorpresa al tuo partner, ti

suggerisce i segreti per organizzare una *cena romantica perfetta*, senza dimenticare, poi, i preziosi consigli di look che la nostra testimonial *Rossella Brescia* dispensa. E se hai un *matrimonio in vista* su Zalando troverai tutto il necessario per questa occasione speciale! Vuoi organizzare una gita fuori porta o un *pic-nic*? Anche per questo Zalando ha la risposta per te! Inoltre con la sezione *tutta dedicata alla casa* fare shopping su Zalando è ancora più entusiasmante!

Zalando combina un ottimo e gratuito servizio assistenza clienti a un vasto assortimento di articoli delle più famose griffe a livello internazionale.



Scegli il tuo articolo preferito: più di 100.000 prodotti tutti originali e oltre 1.000 brand sono a tua disposizione, perditi nel meraviglioso shopping firmato Zalando! E se sei in cerca di qualche consiglio o se vuoi aggiornarti sulle ultime tendenze del momento nel mondo del fashion, dai un'occhiata al nostro *Magazine online*: i nostri esperti di moda sapranno stupirti con trucchi e novità per avere un outfit sempre invidiabile e all'avanguardia!

Zalando, inoltre è fermamente convinto che la curiosità sia ciò che muove il mondo, con il *Creative Lab* ha dato vita anche ad una sorta di calderone magico in cui sperimentare tutto ciò che di divertente e creativo si colleghi allo scintillante mondo della moda. Qui puoi trovare la *utilissima tavola periodica delle scarpe da donna* o la *videoinfografica* dai toni retrò piena di dettagli bizzarri. Quando il divertimento si unisce alla moda il risultato è a dir poco scoppiettante! Questo nostro piccolo angolo delle curiosità, come ogni neonato, crescerà anche grazie a te: fatti sapere, se vuoi, cosa ne pensi attraverso i nostri social network Facebook e Twitter; le tue idee sono più che benvenute!

Zalando è facile da usare, comodo e davvero vantaggioso. Acquista su Zalando, 24h su 24h, 7 giorni su 7, a prezzi convenienti e in *totale sicurezza*; infatti la spedizione è completamente gratuita! Inoltre puoi scegliere il metodo di pagamento più conveniente per te; per esempio, puoi decidere di pagare l'importo direttamente alla consegna – effettuabile ovunque, in tutta Italia – senza nessun costo aggiuntivo. E qualora l'articolo scelto non ti piacesse più oppure presentasse qualche problema, puoi restituire il tutto entro 30 giorni dalla consegna, sempre a costo zero". (Tratto dal Sito Zalando)

Informazioni e suggerimenti

Le informazioni raccolte sui clienti rappresentano un patrimonio inestimabile. Ovviamente tutto dipende dalla capacità che hanno le aziende di

trarre indicazioni da queste informazioni che possono aiutare a creare nuovo valore per il cliente. Cosa sappiamo effettivamente dei nostri clienti? Stiamo approfittando di ogni opportunità per approfondire la conoscenza dei bi-Sogni dei nostri clienti? Abbiamo fornito ai nostri clienti tutte le informazioni per effettuare un acquisto intelligente? Quali informazioni aggiuntive vorrebbero avere i clienti?

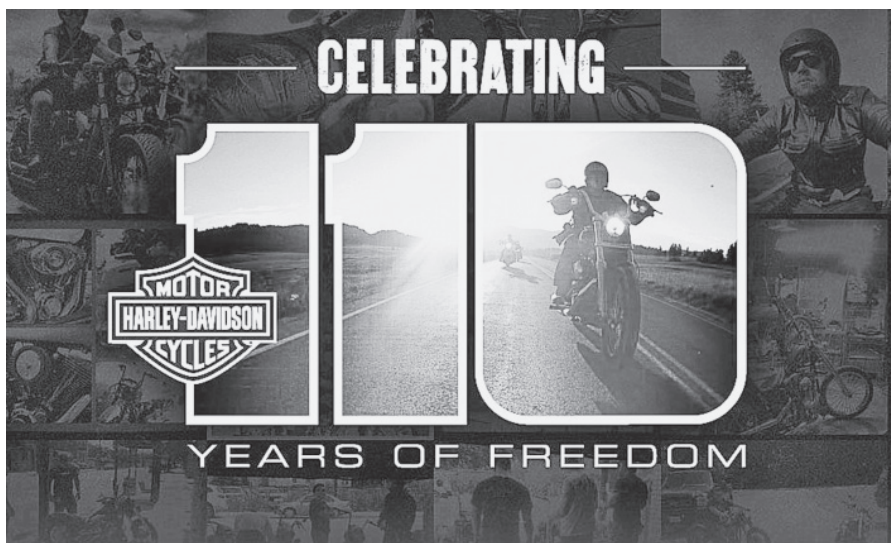
Dinamica relazionale

Questo elemento del modello di business si riferisce alla natura della interazione tra l'azienda e la clientela. L'interazione è diretta o indiretta? È continua o sporadica? È facile per il cliente interagire con la nostra azienda? Il cliente si sente parte dell'azienda o solo un mezzo? Il concetto di dinamica relazionale sottolinea il fatto che nel rapporto cliente-azienda vi siano elementi emotivi, oltre che transazionali.

Non esiste altra azienda al mondo che più di Harley Davidson lavori per costruire una relazione autentica con i propri fan. L'Harley Davidson Owners Group - HOG, ha un milione di iscritti in tutto il mondo uniti dalla medesima passione: fare del sogno Harley uno stile di vita. Inoltre ogni anno l'azienda organizza un raduno il cui evento più atteso è la gara di tatuaggi. Come dicono alla HD: "Una cosa è che le persone acquistino il vostro prodotto, un'altra che si facciano tatuare il vostro logo sul loro corpo".

Struttura di prezzo

Ci sono infinite possibilità sul come e sul quanto far pagare qualcosa. Potete far pagare il prodotto o il servizio. Potete far pagare prima o dopo l'acquisto. Potete raggruppare i componenti o farli pagare separatamente. Ciascuna scelta potrebbe costituire una innovazione del modello di business secondo le tradizioni del settore. Prima dell'evento di internet, acquistando un cd eravate obbligati a comprare tutti i pezzi che i produttori sceglievano di includervi. Oggi, potete invece comprare un brano musicale alla volta, scegliendo tra una miriade di siti di musica online. Rolls-Royce, leader mondiale nel settore dei motori per aerei, vende sempre più non un prodotto ma un servizio: "una quantità di potenza di volo aerea". Dopo tutto le compagnie aeree non hanno un vero interesse a essere proprietarie di motori jet, ma solo a disporre di capacità propulsiva.



2.3. Valore del network

L'ultima componente di un modello di business è la rete di valore che avvolge l'impresa e completa ed amplifica le risorse aziendali: fornitori, partner, coalizioni.

Il successo della piattaforma Windows di Microsoft è anche dovuto al supporto prodigato dell'azienda ai partner che sviluppano il software. Rendendo facile agli ISV (Independent SoftwareVendor) il compito di scrivere programmi per suo conto. Il sostegno concesso agli ISV include: offerta di strumenti con cui facilitare il compito di scrivere programmi per Windows, aiuto fornito alle giovani società nell'accesso ai capitali offrendo loro opportunità di comarketing, attivazione di un sito dedicato che fornisce un supporto on line molto esteso. Nel 2000, Microsoft Developer Network registrava 12.000 ISV.

L'unicità si può anche ritrovare nel trasformarsi da fornitori a partner, ma ciò implica un cambiamento epocale:

- primo bisogna assumersi responsabilità per qualcosa di più di una componente di una soluzione;
- secondo è certo che dovete assumervi parte del rischio commerciale;
- terzo il vostro contributo deve sia in grado di fare la differenza per i consumatori finali.

Ciò significa che per comprendere i bi_sogni dei consumatori finali non potete affidarvi a informazioni provenienti dall'acquirente che si trova solo un gradino a monte. Dovete costruire un vostro punto di vista sui veri bisogni dei consumatori finali.

Asking what is your Management Model is as important as asking what is your Business Model.

Julian Birkinshaw

1. Cos'è il Management Model?

Come afferma Julian Birkinshaw della London Business School: “A Management Model is the choices by executives of a firm regarding how they define objectives, motive effort, coordinate activities, and allocate resources, in other words, how they define how work of management gets done”. **Un modello di management deve chiaramente esplicitare le scelte fatte dal management team su tutto ciò che riguarda le decisioni, i sistemi, le persone e la struttura organizzativa.** Fondamentalmente, un modello di management deve chiaramente esplicitare quali sono i principi

Il vero problema è che i manager sono più orientati al business che alle persone.

fondamentali alla base di tutte le scelte inerenti a come decidere, organizzare, controllare, motivare, valutare, informare. Per riuscire ad innovare e conseguire dei

vantaggi competitivi sostenibili non basta lavorare sul modello di business ma occorre lavorare anche sul modello di management. **Il problema è che i manager, strano a dirsi, sono più orientati al business che alle persone e che i modelli di management, così come li conosciamo, sono giunti al capolinea.**

2. Management Model: “Il punto di vista dei collaboratori”

Le implicazioni di tutto ciò nella creazione di un nuovo modello di management sono evidenti. Prima di formulare una proposta per reinventare il modello di management, vogliamo effettuare alcune riflessioni di base per