



THE PLAYBOOK.

Leadership innovativa: la bussola per guidare l'impresa oltre il cambiamento

THE PLAYBOOK.



Andrea Barni

Digital coach, Fondazione Agire

Al generativa, transizione green e turbolenze geopolitiche hanno elevato l'incertezza che ogni board deve gestire. In questo scenario la leadership non è più semplice manutenzione dell'esistente: è capacità di trasformare la complessità in opportunità, guidando l'impresa anche quando le regole del

prospettiva che solo una visione ambiziosa può colmare. Il leader innovativo legge in anticipo i vettori tecnologici, demografici e regolatori, trasformandoli in mappe di scenario e opzioni di portafoglio. Una pratica diffusa è affiancare al piano strategico triennale una roadmap dirompente in cui sperimentare anche modelli emergenti.

Cultura dell'innovazione e sperimentazione continua

Sprint brevi, retrospettive e prodotti prototipali diffondono il principio del "test and learn" in tutta l'azienda e sono alla base di un mindset orientato al cambiamento evolutivo dell'organizzazione. In questo modo l'errore diventa investimento conoscitivo e barriera all'obsolescenza. Per consolidare questa cultura serve un sistema di incentivi che premi la curiosità e una governance del rischio che renda esplicito il limite di perdita accettabile prima di ogni esperimento. Le organizzazioni che hanno codificato questi meccanismi riferiscono di un'accelerazione a doppia cifra nel rilascio di nuovi servizi digitali e una maggiore fidelizzazione



mercato cambiano da un giorno all'altro. Innovare prodotto, processo e modello di business diventa così una condizione di sopravvivenza.

Visione trasformativa e anticipazione dei trend

Secondo la 27ª Global CEO Survey di PwC (2024), il 45% dei direttori esecutivi teme che la propria azienda non sia economicamente sostenibile oltre dieci anni se restasse ferma all'attuale situazione. Il dato evidenzia un vuoto di

dei talenti tech, normalmente inclini ad un cambio frequente.

Empowerment e decentralizzazione del potere decisionale

La leadership innovativa deve però essere coltivata anche e soprattutto tramite meccanismi decisionali distribuiti e snelli, che consentano rapidità di esecuzione ed un ridotto onere a chi deve operativamente portare avanti il percorso di innovazione. Nelle organizzazioni moderne il decisore non è



La leadership innovativa deve essere coltivata anche e soprattutto tramite meccanismi decisionali distribuiti e snelli.

sempre al vertice. Team cross funzionali con accesso a dati rilevanti reagiscono ai segnali del mercato più rapidamente delle catene gerarchiche. La leadership centrale agisce da piattaforma: offre infrastrutture cloud, policy chiare e linee guida etiche. Misura l'impatto più che l'attività e riduce la burocrazia. Così attrae talenti multigenerazionali motivati dall'autonomia e cementa una responsabilità condivisa.

Contesto locale e strategie di innovazione per le PMI ticinesi

Nel Canton Ticino, dove le piccole e medie imprese costituiscono circa il 97% del tessuto produttivo, la corsa all'innovazione deve fare i conti con risorse di R&S limitate (solo una PMI svizzera su quattro investe in progetti

strutturati), modelli di gestione familiare che concentrano le decisioni sul fondatore nel 64% dei casi (PwC Family Business Survey 2023), un deficit di competenze digitali segnalato dal 42% delle imprese ticinesi e la costante pressione operativa che lascia poco spazio a sperimentazioni "fail fast".

È proprio in questo contesto che occorre un certo pragmatismo nell'innovazione. Il primo passo deve prevedere un'analisi delle tendenze tecnologiche rilevanti per il core business, selezionando due iniziative che promettono valore misurabile anziché inseguire tecnologie per moda. Destinare un piccolo fondo ad approfondimenti sul campo di massimo novanta giorni, con metriche di successo chiare e documentabili che permettano di muoversi rapidamente, riducendo al minimo la diluizione di risorse economiche e umane. In parallelo attuare una delega decisionale graduale formando team interfunzionali, con obiettivi condivisi e strumenti digitali per collaborare, favorendo ownership e sperimentazione controllata. Infine, ogni trimestre riesaminare i risultati, interrompendo ciò che non raggiunge le soglie di successo fissate e ampliando le iniziative di maggior potenziale, riallocando risorse e comunicando internamente successi e lezioni per alimentare un processo virtuoso continuo di innovazione responsabile e orientata al valore. ■

Per maggiori informazioni: www.agire.ch/pmi

ADV