



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DELLE TRE VENEZIE

Stagione Formativa 2011-2012 I GIORNATA DI STUDIO

INTRODUZIONE

La nuova stagione formativa dell'Associazione del Triveneto si è aperta il 30 settembre u.s., a Vicenza, con la ormai consueta "Prima Giornata" il cui titolo è stato *Innovazione strategica: nuovi paradigmi di crescita per aziende e professionisti - Orientarsi per uscire dalla crisi*. Tale giornata ha avuto un lungo iter preparatorio che ha coinvolto il Consiglio dell'Associazione e l'Università Ca' Foscari Venezia, nella persona del professor Carlo Bagnoli. La giornata del 30 settembre è stata da un lato la conclusione di un percorso cominciato già due anni or sono e che ha visto l'Associazione organizzare, con la collaborazione scientifica dei professori Carlo Bagnoli e Chiara Mio due Master di sei giornate che hanno trattato temi legati all'innovazione strategica ed al bilancio sociale, dall'altro l'auspicabile punto di partenza di una collaborazione fra l'Università stessa e la nostra categoria al fine di poter essere sempre più presenti e vicini alle esigenze dei nostri clienti. Il lungo iter preparatorio alla giornata, ed in particolare ai temi che in essa sono stati affrontati, ha avuto come punto di partenza un'indagine promossa dall'Associazione in collaborazione con il professor Bagnoli ed i suoi collaboratori. Come ricorderete nei mesi estivi infatti è stato richiesto a tutti i colleghi di partecipare ad un'indagine sulla categoria nella forma di risposta ad un questionario. Moltissimi colleghi (più del 10% di tutti gli oltre 10.000 iscritti e quasi il 30% degli iscritti all'Associazione) hanno risposto al questionario che ha permesso al professor Carlo Bagnoli di elaborare la ricerca che è stata presentata a Vicenza e di cui, nelle righe che seguono, viene data una breve descrizione.

La stessa ricerca sarà oggetto di pubblicazione e di divulgazione più ampia nel nostro sito (www.commercialistideltriveneto.org) non appena i dati saranno completati ed inoltre, sempre nel sito, apriremo un blog per scambiarsi opinioni, riflessioni e considerazioni sul tema.

L'innovazione nelle strategie dei piccoli e medi studi professionali per supportare l'innovazione nelle strategie delle piccole e medie imprese

Carlo Bagnoli Ph. D

*Professore associato di Economia aziendale, Università Ca' Foscari Venezia
Delegato del Rettore ai rapporti con le imprese e il territorio
Responsabile scientifico di POLINS (Polo Innovazione Strategica)*

La necessità per le (piccole e medie) imprese di innovare le loro strategie

La domanda che oggi sempre più frequentemente si pongono le imprese è: "quando finirà l'attuale crisi?". Questa domanda è però quella sbagliata dato che non esiste una risposta neanche probabile. La domanda che invece si dovrebbero porre è "cosa succederà finita la crisi?" E a questa domanda esiste invece una risposta certa: le imprese dovranno modificare radicalmente il proprio modello di *business* costituito, in prima approssimazione, dal *target di clienti* da servire, dai *prodotti* da offrire e dai *processi* necessari per realizzarli. Già prima dell'avvento della crisi economica e finanziaria, le imprese si trovavano comunque ad affrontare importanti sfide strategiche riconducibili a:

1. la *globalizzazione dei mercati di produzione e di sbocco* che aumenta l'intensità della competizione internazionale e che comporta una progressiva trasformazione dei prodotti in *commodities* con una conseguente erosione dei margini;
2. l'*evoluzione tecnologica* che accorcia la vita dei prodotti;
3. *internet* che permette la riconfigurazione delle catene del valore e dei prodotti;
4. il *cambiamento del comportamento del consumatore* che è sempre più attento a contenuti immateriali quali la creatività, il design e la sostenibilità ricercando significati ed esperienze nuove.

La globalizzazione dei consumi sterilizza l'impatto dei territori sull'immagine dei prodotti, e questo si ripercuote nella riduzione dei *lead time* di imitazione. La sterilizzazione dei territori può essere però controbilanciata da un processo di incorporazione di contenuti immateriali nei prodotti ripristinando la loro identità senza sacrificare la loro capacità di essere prodotti globali. I contenuti immateriali operano nella sfera dei simboli con l'obiettivo di

creare significati che vengono utilizzati per soddisfare "desideri". La soddisfazione dei desideri, anche quando è connessa al possesso di beni tangibili, ha una decisiva componente immateriale che si forma sul piano simbolico e dell'immaginazione. Quindi, se la globalizzazione impone in prima battuta il perseguimento di strategie di *leadership* di prezzo e quindi di standardizzazione dei processi e prodotti all'interno di un percorso di crescita dimensionale per sfruttare economie di scala, il cambiamento del comportamento del consumatore offre invece la possibilità di relazionarsi con un mercato globale passando dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti) operando quindi un percorso inverso da quello della trasformazione dei prodotti in *commodities*.

La crisi ha quindi solo accelerato un'evoluzione già in atto nel contesto economico e sociale imponendo a tutte le imprese di ridefinire il proprio modello di *business*. Alcune (poche) si possono limitare a perfezionarlo, la maggior parte, soprattutto quelle per cui il prezzo ha costituito in passato un'importante leva competitiva, sono però obbligate a modificarlo radicalmente attuando un'innovazione strategica.

Ma cosa significa innovazione strategica? E quali sono i processi necessari per avviarla?

Rispetto alla prima domanda, un'innovazione strategica si concretizza in un'innovazione congiunta a livello di prodotto e di processo ovvero, più precisamente, a livello di:

§ *offerta in senso ampio* (lancio di nuovi prodotti/servizi o *bundling/unbundling* di quelli esistenti, sviluppo di nuovi *brand*, entrata in nuovi mercati target o in nuove aree geopolitiche);

§ *assetto aziendale in senso esteso* (riprogettazione dell'assetto tecnico-organizzativo o dei processi aziendali, ricorso all'*outsourcing* delle attività o alla delocalizzazione produttiva, integrazione verticale o orizzontale anche attraverso alleanze strategiche, ecc.).

Rispetto alla seconda domanda, i processi necessari per avviare un'innovazione strategica devono partire dalla ridefinizione dell'attuale modello di *business* ponendosi i seguenti quesiti:

- Chi potrebbero essere i nostri clienti?
- Che cosa dovremmo offrire loro?
- Come potremmo fornirglielo con efficacia ed efficienza?

Un'innovazione strategica avviene in particolare quando un'impresa identifica un gap nella mappa del posizionamento strategico, decide di coprirlo e l'idea cresce diventando un mercato di massa. L'obiettivo non è giocare meglio degli altri, bensì "cambiare le regole del gioco". (Figura 1)

È un obiettivo che deve essere perseguito soprattutto dalle PMI perché le "regole del gioco" sono di norma fissate dalle grandi imprese a favore delle grandi imprese anche per rendere difficile alle piccole e medie imprese sottrarre loro quote di mercato. Alcune volte rendono difficile alle PMI anche solo partecipare al gioco. In questo senso la crisi impone di riscrivere le regole del gioco in quasi tutti i settori e può rappresentare un'importante opportunità per le PMI, stante la loro maggiore velocità di risposta, di riscriverle a proprio vantaggio. La naturale resistenza organizzativa ma prima ancora psicologica al cambiamento soprattutto da parte degli imprenditori di successo che tendono a rimanere ancorati ai loro "tradizionali" modelli di *business*, fa però sì che per avviare un'innovazione strategica si debba *in primis* partire dal riconoscimento della sua necessità. Le idee e le convinzioni dell'imprenditore circa il modello di *business* da adottare sono infatti generalmente tanto radicate nella sua mente da risultare spesso inconse e quindi molto difficili da mettere in discussione. Solo dopo un'attenta attività di confronto, riflessione e quindi di ri-concettualizzazione della visione strategica dell'impresa è infatti significativo porsi i quesiti del "chi", del "che cosa" e del "come" sopra richiamati.

La necessità per le piccole e medie imprese di supporti esterni (per innovare le loro strategie)

Date le loro limitate competenze e risorse interne, le PMI hanno bisogno di supporti esterni per sviluppare processi d'innovazione strategica e, per quanto già evidenziato, per riconoscerne *in primis* la necessità. D'altronde, la ricerca da parte di un imprenditore di supporti esterni (a causa della sua generale riluttanza a sostenere costi per consulenze e a palesare le proprie difficoltà) è di solito guidata dalla necessità. Si è quindi di fronte a un circolo vizioso dove l'imprenditore ha bisogno di supporti esterni per riconoscere la necessità d'innovare le strategie ma ricerca supporti esterni solo per soddisfare necessità già riconosciute.

Questo *impasse* generalmente si interrompe quando la necessità d'innovazione strategica è palesata dalla caduta delle performance aziendali. In quel momento, però, la situazione risulta di solito così compromessa da rendere impossibile l'avvio di processi d'innovazione strategica. Paradossalmente, è più frequente che le PMI ricerchino supporti esterni quando hanno tassi di crescita elevati che rendono tali supporti meno urgenti. Per certo, le PMI ricercano supporti esterni per rispondere alle richieste imposte a livello normativo.

I piccoli e medi studi professionali (PMS) sono il supporto esterno più utilizzato dalle PMI. In questo sono facilitati anche dalla loro ridotta dimensione che permette di comprendere appieno la limitatezza delle competenze e risorse a disposizione delle PMI e di relazionarsi quindi correttamente con loro. I PMS si trovano così in una posizione privilegiata per aiutare le PMI a rispondere alle richieste imposte da una normativa in continua evoluzione (servizi *pull*) in materia contabile e fiscale ma anche di lavoro, salute e sicurezza, ambiente, ecc., così come a quelle imposte da un contesto competitivo

in discontinua evoluzione (servizi *push*). I PMS si trovano cioè in una posizione privilegiata per supportare i piccoli e medi imprenditori anche a riconoscere la necessità di innovare le proprie strategie.

Il tema diventa quindi quello di capire a quali richieste di servizio i PMS vogliono o possono rispondere. Dato che le richieste di servizi *pull* sono in costante aumento ha senso per i PMS andare a rispondere alle richieste di servizi *push* iniziando, in particolare, a offrire servizi di supporto all'avvio di processi d'innovazione strategica? Questo soprattutto nel momento in cui i servizi non collegati a richieste imposte a livello normativo non appaiono per certo più redditizi? Nell'ottica delle PMI si perché molte di loro se non stimolate dai loro professionisti di fiducia si troveranno fuori dal mercato senza neanche accorgersene. Nell'ottica dei PMS la risposta è più complessa seppure la possibile fuoriuscita dal mercato di molti dei loro principali clienti (attuali o potenziali) sia un fenomeno che non può essere trascurato. (Figura 2)

La necessità per i piccoli e medi studi professionali di innovare le loro strategie

Le ricerche empiriche a livello non solo italiano evidenziano come i "tradizionali" servizi di contabilità e fiscali rimangano i prodotti principali offerti dai PMS. D'altro canto, evidenziano anche come a tali servizi se ne siano ultimamente aggiunti molti altri soprattutto a opera dei grandi studi professionali (le "big four" e gli studi a queste collegate) che si sono posizionati strategicamente come "Imprese di servizi professionali". Questi grandi studi stanno cambiando il contesto competitivo dei servizi professionali enfatizzando, da un lato, l'ampiezza dell'offerta aggiungendo sempre nuovi servizi, e, dall'altro, il prezzo competitivo grazie alla standardizzazione dei servizi e allo sfruttamento di economie di scala. Questi grandi studi, tra l'altro in costante crescita per un processo di consolidamento in atto, hanno sempre più come target principale anche le PMI.

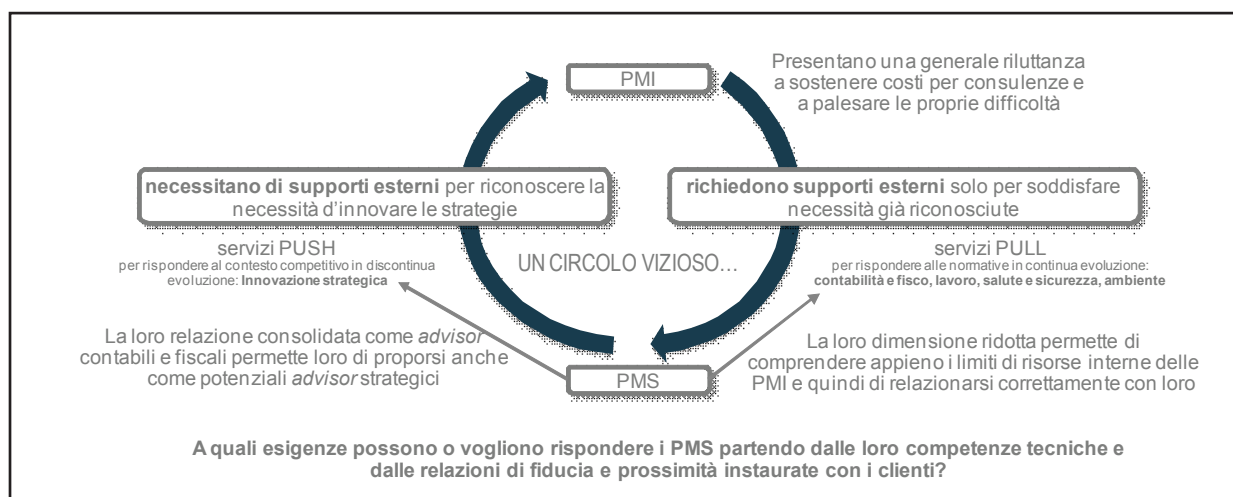
Partendo da queste evidenze per rispondere alla domande di cui sopra, l'IFAC (*International Federation of Accountants*) riconosce la necessità che i PMS sviluppino una nuova visione strategica dove i servizi di consulenza aziendale (pianificazione finanziaria, gestione del rischio e delle risorse umane, ecc.) possono rappresentare un'area di crescita fondamentale così da farli diventare dei "professionisti della conoscenza". Riconosce anche la necessità che i PMS aumentino le loro capacità di marketing e comunicazione e di utilizzo delle nuove tecnologie. Affrontando il tema di come i PMS possano superare l'inevitabile limitatezza delle competenze e risorse interne così da fornire anche i servizi succitati, riconosce tre possibili soluzioni:

1. *specializzarsi su uno specifico servizio o settore*. La seconda alternativa in particolare è però perseguibile solamente in contesti metropolitani o comunque laddove ci siano forti concentrazioni di imprese appartenenti al medesimo settore;
2. *ampliare le soft skills* interne facendo assumere al professionista il ruolo non solo di *advisor* ma anche e forse soprattutto di mentore o coach dell'imprenditore. Al professionista sarebbe quindi richiesto di sviluppare maggiori capacità interpersonali per entrare in empatia con l'imprenditore;
3. *entrare a far parte di un network di riferimento di alta qualità* per sopperire alla mancanza di competenze e risorse interne, con il rischio, però, di perdere il "controllo" sul cliente.

Tutte queste soluzioni, per quanto condivisibili e curiosamente simili a quelle tradizionalmente proposte alle PMI - appaiono però parziali. L'evoluzione discontinua del contesto competitivo dei servizi professionali sembra infatti imporre ai PMS - similmente a (e in conseguenza di) quanto avviene per i loro clienti - lo sviluppo di processi di innovazione strategica partendo dai punti di forza a loro riconosciuti: competenza tecnica, prossimità/tempestività e rapporto fiduciario. Questi *building blocks* degli attuali modelli di *business* dei PMS possono infatti costituire i punti da cui partire per sviluppare un'innovazione strategica.

Figura 1. L'innovazione strategica come ridefinizione radicale del modello di *business*



Figura 2. L'innovazione strategica come ridefinizione radicale del modello di *business*


Quest'ultima non può certamente portare i PMS a emulare i grandi studi ampliando per quanto possibile le loro competenze tecniche così da diventare dei "mini-market dei servizi professionali". Non può forse portare neppure a far diventare il professionista un consulente generalista, una specie di medico di base che ha solo nella prossimità/tempestività e rapporto fiduciario con l'"ammalato" la sua ragione d'esistere. Dovrebbe forse portare i PMS a specializzarsi nell'offerta non solo dei servizi di consulenza aziendale sopra citati che per definizione non possono essere standardizzati e richiedono una attenzione personale, ma anche di servizi di supporto all'avvio di processi di innovazione strategica dove l'ampliamento delle *soft-skills* per far riconoscere all'imprenditore la necessità di avviare tale processo e l'entrata in un *network di riferimento di alta qualità* per trovare le competenze settoriali necessarie ad alimentarlo appaiono aspetti cruciali.

In questa prospettiva si pone il problema di come aumentare le competenze tecniche dei PMS in tema di riconoscimento delle necessità d'innovazione strategica per le PMI per farli diventare interlocutori credibili. D'altro canto, le PMI sono un gruppo eterogeneo per età, dimensione, settore, localizzazione, tasso di crescita, ecc. e quindi le loro richieste di servizi *pull* - soprattutto in materie diverse da quelle contabili e fiscali - sono diverse e richiederebbero per essere soddisfatte da un unico PMS lo sviluppo di competenze tecniche molto diverse aggravando quindi il problema in analisi. Le PMI sono invece un gruppo omogeneo per necessità di ripensare al proprio modello di *business* e le competenze tecniche da sviluppare per supportarle nel riconoscimento di tale necessità sono perciò similari.

Il rischio che tuttavia corrono i PMS è di scegliere di ampliare la fornitura di servizi *pull* perché li vedono più vicini a quelli già in portafoglio. Il rischio che corrono è simile a quello del signore che in una notte buia guarda per terra sotto un lampione. Gli si avvicina un altro signore che gli chiede: "Ha perso qualcosa?". A questa domanda il primo signore risponde: "Sì, le chiavi di casa". Il secondo gli chiede allora: "Ma le ha perse proprio sotto il lampione?"; e il primo gli risponde: "No, ma questo è l'unico posto in cui ci vedo!". Nella prospettiva sopra citata, si pone forse innanzitutto il problema di far riconoscere ai PMS la necessità di innovare le proprie strategie facendoli uscire da quella "*comfort zone*" costituita dai "tradizionali" servizi di contabilità e fiscali.

La necessità per i piccoli e medi studi professionali triveneti di riconoscere la necessità di innovare le loro strategie

Si è affermato che la crisi impone alla maggior parte delle imprese di modificare radicalmente il proprio modello di *business* attuando un'innovazione strategica. Oggi più che mai le imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, necessitano quindi del supporto dei PMS per vincere le sfide che devono affrontare. Ciò impone però anche agli ultimi di modificare radicalmente il proprio modello di *business* ponendosi i quesiti:

- Chi potrebbero essere i nostri clienti?
- Che cosa dovremmo offrire loro?
- Come potremmo fornirglielo con efficacia ed efficienza?

Ma quali sono gli attuali modelli di *business* dei PMS triveneti e quale la loro evoluzione attesa? Sono o almeno saranno in prospettiva funzionali a supportare l'innovazione nelle strategie delle PMI trivenete?

Per rispondere a questa domanda si è lanciata una ricerca volta a investigare la situazione attuale e quella prospettica dei PMS triveneti. Un questionario concernente gli aspetti del: "Chi", "Che Cosa" e "Come" è stato inviato a tutti i 11.267 PMS triveneti ottenendo 2.266 risposte di cui 1241 elaborabili. I dati raccolti a livello di situazione attuale hanno portato a identificare i seguenti 2 gruppi di PMS che adottano modelli di *business* omogenei: studi *Strutturati* (28%) e studi *Personali* (72%). Gli studi *Strutturati* presentano

dimensioni significativamente maggiori rispetto a quelli *Personali* in termini di numero sedi, segretarie, impiegati e collaboratori, praticanti e dottori commercialisti associati o assunti.

I dati raccolti a livello di situazione prospettica hanno portato a identificare i seguenti 2 gruppi di PMS che hanno aspettative sull'evoluzione dei loro modelli di *business* omogenei: studi *Reattivi* (47%) e studi *Passivi* (53%). Gli studi *Reattivi* presentano dimensioni significativamente maggiori rispetto a quelli *Passivi* in termini di numero sedi e praticanti forse per un maggiore *appeal* che possono esercitare sugli ultimi in termini di future possibili associazioni. Sia gli studi *Reattivi* che quelli *Passivi* non evidenziano in media variazioni attese significative rispetto allo *status quo* a testimonianza di una generale carenza di pro-attività caratterizzante gli studi professionali. Tuttavia, gli studi *Reattivi* evidenziano in media variazioni attese lievemente in aumento su tutti gli aspetti del loro modello di *business*, mentre quelli *Passivi* variazioni attese lievemente in diminuzione su tutti gli aspetti collegati al "Chi", sia in diminuzione che in aumento su quelli collegati al "Che cosa" e infine nulle o lievemente in aumento su tutti gli aspetti collegati al "Come". Incrociando infine i risultati emersi si identificano i seguenti 4 gruppi di studi professionali che adottano modelli di *business* omogenei e che hanno aspettative sull'evoluzione degli stessi omogenei: studi *Strutturati Reattivi* (15%), *Strutturati Passivi* (13%), *Personali Reattivi* (32%), *Personali Passivi* (40%). Dai risultati della ricerca emerge che la stragrande maggioranza degli studi professionali, ossia quelli *Personali* (figura 3), adotta un modello di *business* centrato sulla figura del libero professionista - in molti casi fondatore dello studio - e non recupera perciò probabilmente al suo interno le competenze necessarie per ampliare la propria offerta iniziando a erogare servizi innovativi, *in primis* servizi di consulenza aziendale. Per certo non ha le competenze necessarie per aiutare le PMI clienti a riconoscere la necessità di avviare un processo di innovazione strategica così da supportarle ad affrontare la crisi che le ha investite e, più in generale, le sfide competitive che si trovano o si troveranno a fronteggiare nei prossimi anni (passaggio generazionale e managerializzazione delle aziende familiari, aggregazione per raggiungere le dimensioni richieste dalla competizione globale, passaggio dalla produzione di beni alla fornitura di soluzioni, ecc.).

La maggioranza di questi studi, ossia quelli *Personali Passivi*, non problematizza poi neanche questa mancanza e quindi la necessità di modificare il proprio modello di *business*. Rimane evidente la possibilità per questi studi di fornire servizi ai privati cittadini e alle imprese individuali o società di persone sebbene sorga il dubbio che ci sia un mercato sufficiente per tutti loro e soprattutto che sia un mercato remunerativo. Gli studi che invece sembrano problematizzare questa mancanza, i *Personali Reattivi*, potrebbero riservare in futuro sorprese positive in quanto avendo riconosciuto la necessità di modificare radicalmente il proprio "obsoleto" modello di *business* potrebbero affrontare e forse vincere la sfida di innovare le loro strategie per supportare l'innovazione nelle strategie delle imprese clienti. Tali studi si trovano cioè nella condizione di poter ripensare al loro modello di *business* senza farsi condizionare oltremodo da quello in essere, in quanto superato, così da configurarlo coerentemente alle esigenze imposte dal mutato contesto competitivo.

Dai risultati della ricerca emerge anche che una minoranza degli studi professionali, ossia quelli *Strutturati* (figura 4), adotta un modello di *business* centrato sull'erogazione di servizi non standardizzabili, sull'utilizzo di mezzi di marketing e comunicazione evoluti per promuovere tali servizi, sull'associazione di molti liberi professionisti e sulla stretta collaborazione anche con professionisti esterni recuperando perciò al suo interno o comunque all'interno della sua rete di relazioni la varietà di competenze necessarie per supportare le PMI clienti ad affrontare la crisi che le ha investite. Ciò nono-

stante anche tali studi non sembrano fornire servizi innovativi, *in primis* servizi di consulenza aziendale, e, soprattutto, non sembrano essere attrezzati per supportare l'innovazione nelle strategie delle loro imprese clienti. La metà circa di questi studi, ossia quelli *Strutturati Passivi*, neanche problematizza la necessità di modificare il proprio modello di *business* rischiando perciò di diventare quelle che gli esperti di strategia chiamano le "vecchie glorie", mentre l'altra metà, ossia quelli *Strutturati Reattivi*, problematizza la necessità di modificare il proprio modello di *business* ma in ottica soprattutto di miglioramento incrementale piuttosto che radicale. D'altro canto, la maggiore strutturazione costituisce un punto di forza per sviluppare strategie innovative ma nel contempo anche di debolezza in quanto, similmente a quanto avviene nel caso delle imprese di successo, è più probabile che sorgano maggiori resistenze a livello organizzativo ma prima ancora a livello psicologico al cambiamento radicale. Modificare radicalmente il modello di *business* è infatti più difficile quando questo funziona. Eppure le storie delle imprese di successo ci insegnano che "se una cosa funziona è vecchia".

Una possibile risposta alle tante necessità evidenziate

In sintesi, la ricerca condotta sembra confermare che per la maggioranza dei PMS triveneti - gli studi *Passivi* - il problema principale è far loro riconoscere la necessità di innovare le proprie strategie facendoli uscire da quella "comfort zone" costituita dai "tradizionali" servizi di contabilità e fiscali. Questo problema può essere affrontato solamente attraverso lo sviluppo di sempre più efficaci giornate di studio sulla falsariga di quella organizzata a Vicenza il 30 settembre dall'Associazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili delle Tre Venezie in collaborazione con l'Università Ca' Foscari Venezia. Più complesso appare il problema di come aumentare le competenze tecniche dei PMS in tema di riconoscimento delle necessità d'innovazione strategica per le PMI per farli diventare interlocutori credibili. Una possibile soluzione a livello triveneto che è nata proprio a seguito del successo ottenuto dalla giornata di studio sopra richiamata può essere quella di stringere un'alleanza strategica tra l'Associazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili delle Tre Venezie e l'Università Ca' Foscari Venezia che oramai da qualche anno, attraverso POLINS (Polo Innovazione Strategica), sta investendo per mettere a punto metodologie che facendo leva sui "migliori" studenti dei corsi di laurea magistrale del Dipartimento di *Management* permet-

tano di supportare le "migliori" PMI del territorio a sviluppare processi d'innovazione strategica e, per quanto già evidenziato, a riconoscerne *in primis* la necessità. La missione di Polins è quella di essere un agente di cambiamento per gli studenti, le imprese e la società in generale. Per questo vuole assicurare ai "migliori" laureandi in *Management* l'opportunità di integrare le loro *conoscenze teoriche per l'analisi razionale* dei problemi strategici con *esperienze pratiche per la sintesi creativa di soluzioni innovative* affinché possano esprimere fin da subito il loro potenziale a servizio delle imprese. Per questo vuole assicurare alle "migliori" PMI l'opportunità di ampliare/realizzare le loro visioni strategiche fornendo loro un supporto di *elevata qualità ed eticità*, oltre che *economicamente sostenibile* grazie al ricorso agli studenti, affinché possano esprimere fin da subito tutto il loro potenziale al servizio della società.

Se la visione è però far crescere insieme le capacità d'innovazione strategica delle "migliori intelligenze" prodotte dal mondo universitario e da quello imprenditoriale, l'evidente anello mancante per raggiungere una scala significativa operando in un territorio ad altissima densità di PMI sono le "migliori intelligenze" prodotte dal mondo professionale. In questo senso occorre studiare innanzi tutto percorsi formativi (un master universitario in innovazione strategica per professionisti, *focus group* periodici, ecc.) che progettati sulle specifiche esigenze dei PMS permettano loro di diventare interlocutori credibili anche sui temi strategici. Accanto ai percorsi formativi è comunque da studiare la costituzione di un vero e proprio *network* che abbia come nodi centrali da una parte l'Associazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili delle Tre Venezie e dall'altra l'Università Ca' Foscari Venezia-POLINS e che permetta ai singoli PMS di potersi avvalere nei loro progetti di innovazione strategica dei "migliori" studenti ed, eventualmente, per i progetti più complessi, anche delle professionalità più elevate presenti in Università. La struttura da dare a questo *network* è tutta da studiare e i problemi da risolvere sono molteplici. La sfida è far dialogare fattivamente tre mondi: universitario, imprenditoriale e professionale; che finora si sono spesso ignorati. L'Università Ca' Foscari Venezia-POLINS è pronta ad accogliere questa sfida nell'interesse *in primis* del territorio e nella convinzione, come ha già dimostrato in altre occasioni, che: "L'innovazione è la differenza tra chi apre la strada e chi la segue" (*Steve Jobs* - Fondatore di Apple)

Figura 3. Il modello di *business* degli studi *Personalisti*

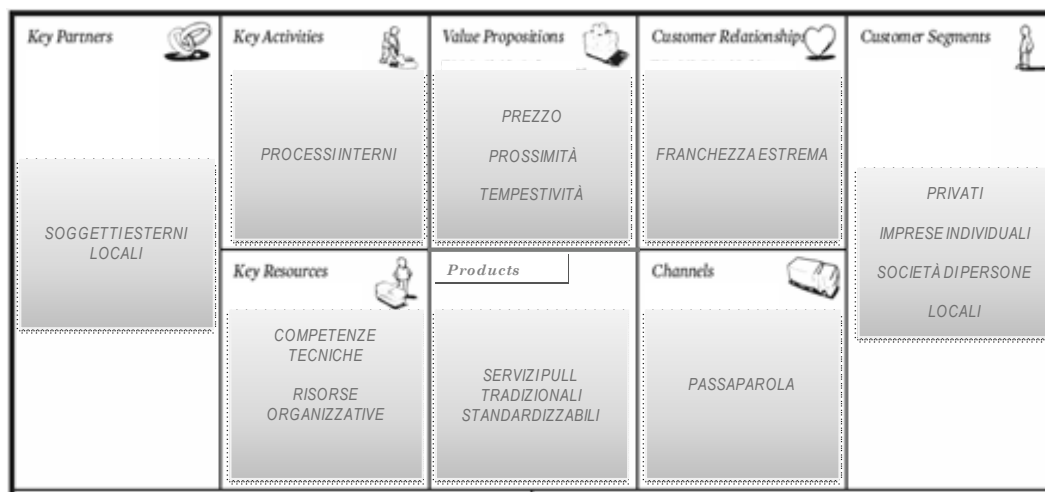


Figura 4. Il modello di *business* degli studi *Strutturati*

