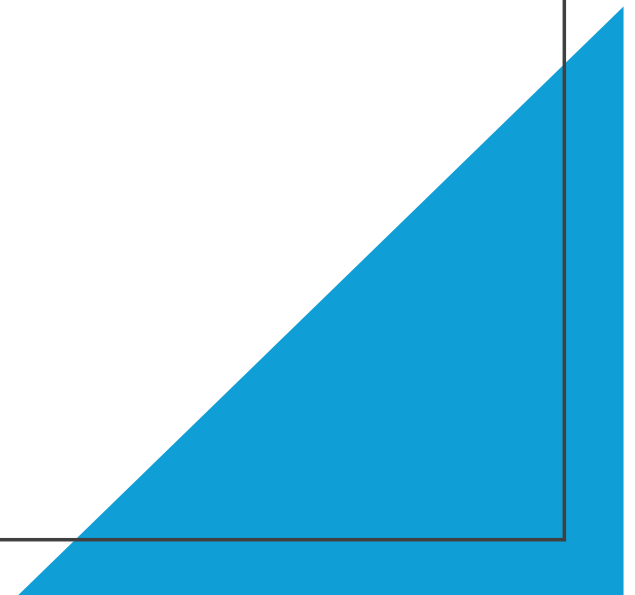


# **Come creare e distribuire valore allineando la business strategy alla people strategy**

**Paolo Fanti**

Coordinatore Commissione Manager Evolution  
Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna  
Direttore Generale ANDAF





## Il vero gap non è nella strategia, ma nell'esecuzione

Il 70% delle strategie non raggiunge i risultati attesi  
(benchmark McKinsey & Company / Boston Consulting Group)

Cause principali:

- competenze non adeguate
- organizzazione non scalabile
- cultura non allineata

# Esempi concreti

## PMI

- crescita export senza competenze commerciali internazionali  
→ inefficienza

## VC / Startup

- forte crescita senza middle management  
→ caos organizzativo

## Industria

- investimenti in automazione senza reskilling  
→ sottoutilizzo asset



# Disallineamento critico

## **Business Strategy**

crescita

innovazione

velocità

## **People Reality**

competenze insufficienti

resistenza culturale

rigidità organizzativa

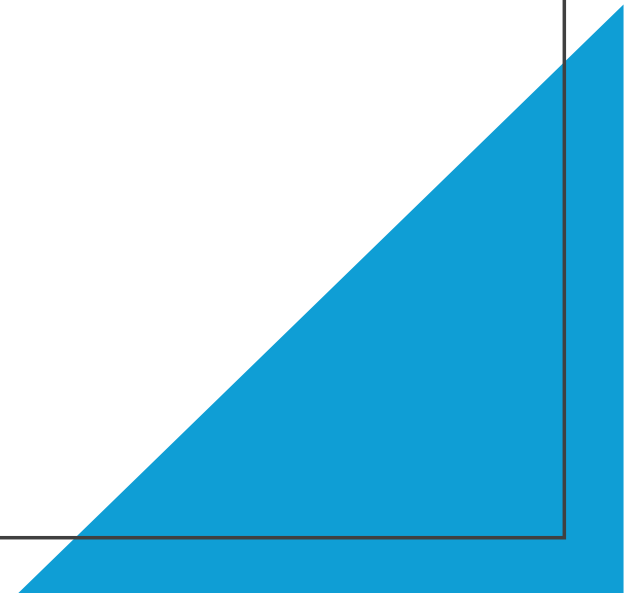
# Il cambio di paradigma

**Da Business Strategy → a Business + People Strategy**

Non basta progettare il “cosa”

Serve progettare il “chi” e il “come”

**Strategia = Modello operativo + Modello umano**

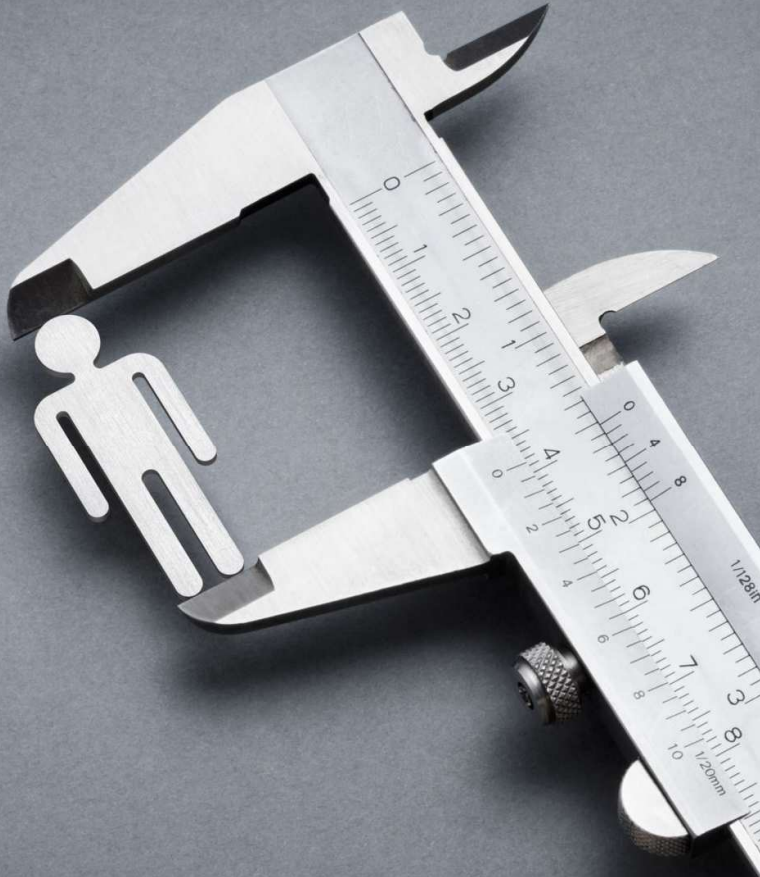




## **Il Business Model non è solo un modello economico**

È un modello organizzativo e umano

- crea valore → attraverso le persone
- distribuisce valore → attraverso le competenze
- sostiene valore → attraverso motivazione e benessere



---

## Business Model Canvas

Strumento per:

- creare valore
- distribuire valore
- sostenere valore

Ma manca una dimensione da completare:

**le persone**

# Il business Model Canvass





---

## Ogni blocco del Canvas è un blocco di competenze

- Value Proposition → capacità distintive
- Key Activities → skill critiche
- Customer Relationships → comportamenti
- Channels → capacità operative

*Il Canvas è una mappa per le persone, non solo del business*

# Rilettura: Value Proposition

**Promessa al mercato = capacità delle persone**

- abbiamo le competenze distintive?
- sappiamo innovare nel tempo?

Rischio:  
promessa strategica > capacità reale

Partner Chiave	Attività Chiave	Proposta di valore	Relazioni con i clienti	Segmenti di clientela
	Risorse Chiave		Canali	
Struttura dei costi			Flussi di ricavi	



# Rilettura: Key Activities & Resources

## Attività chiave = competenze chiave

- ruoli critici non presidiati
- skill mismatch
- organizzazioni non scalabili

Problema tipico PMI e scale-up

Partner Chiave	Attività Chiave	Proposta di valore	Relazioni con i clienti	Segmenti di clientela
	Risorse Chiave		Canali	
Struttura dei costi			Flussi di ricavi	

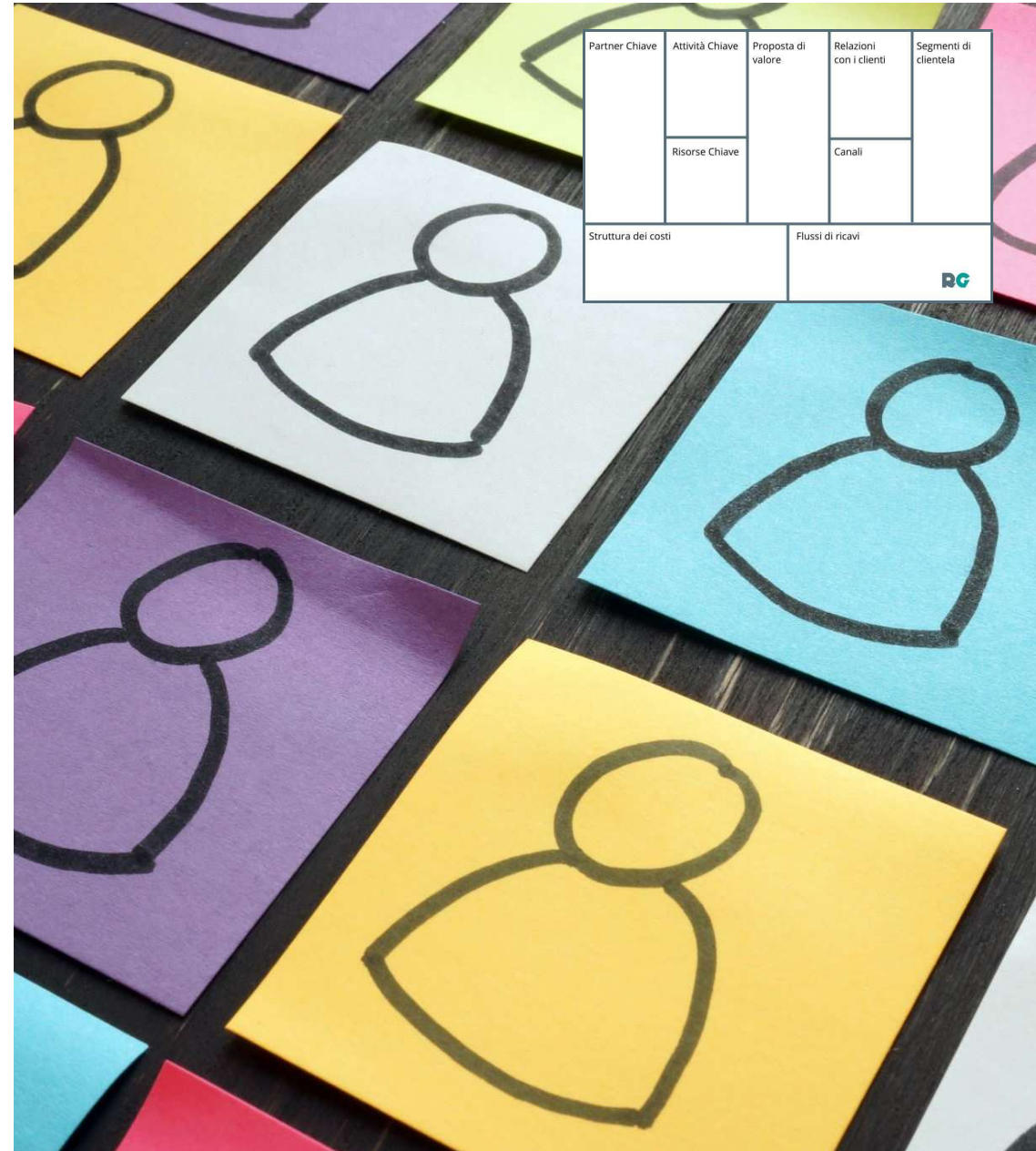


# Rilettura: Customer & Channels

**Relazione cliente = comportamento delle persone**

- customer experience dipende da cultura
- canali digitali richiedono nuove competenze

Trasformazione digitale = trasformazione umana





# CFO View: Costi vs Valore

## Le persone non sono un costo

- tagliare costi → perdita di capacità
- investire → sostenibilità del margine

## KPI da evolvere:

- produttività per competenza
- retention critica
- valore generato per ruolo

Value creation



# VALUE CREATION = PEOPLE CAPABILITY

- Creare valore
- innovazione
- comprensione cliente
- differenziazione

dipende da:  
competenze + mindset



Value delivery



# VALUE DELIVERY = ORGANIZZAZIONE

- Distribuire valore
- processi
- ruoli
- responsabilità

dipende da:  
design organizzativo  
+ execution discipline



# Value Sustainability



# **VALUE SUSTAINABILITY = ENGAGEMENT**

## **Sostenere valore nel tempo**

- continuità performance
- adattabilità
- resilienza

dipende da: **motivazione + benessere**

Non esiste Business Model sostenibile  
senza People Model coerente



La vera domanda non è:

«La nostra strategia è corretta?»

Ma:

**«Le nostre persone sono nella  
condizione di renderla  
possibile?»»**

