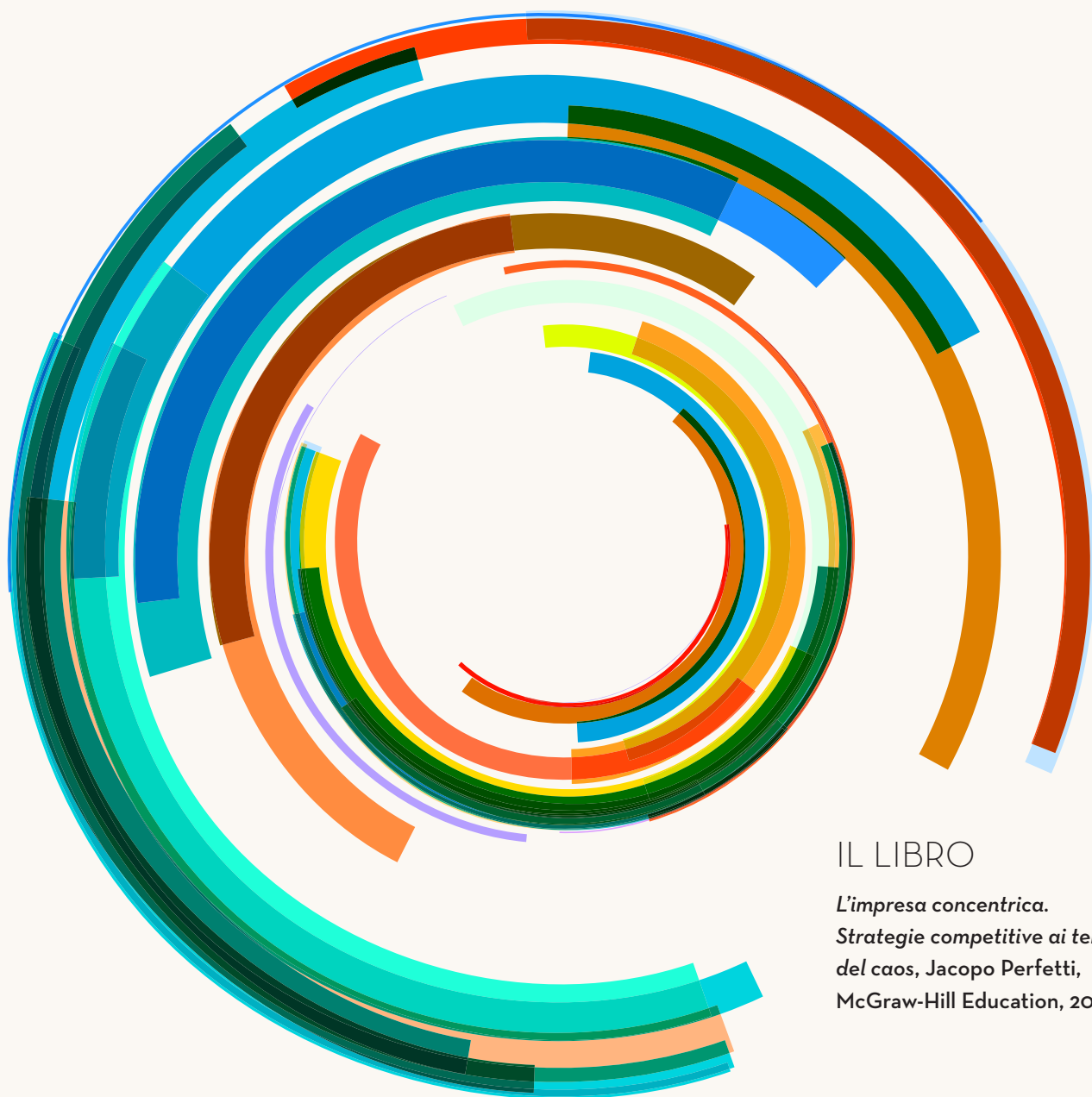


# L'IMPRESA CONCENTRICA COME RIDURRE I COSTI, AUMENTARE I MARGINI E CREARE VALORE PER I CLIENTI AI TEMPI DEL CAOS.

*un libro di Jacopo Perfetti*



## IL LIBRO

*L'impresa concentrica.*  
*Strategie competitive ai tempi*  
*del caos, Jacopo Perfetti,*  
McGraw-Hill Education, 2016.

# L'IMPRESA CONCENTRICA

All'interno dell'attuale contesto competitivo si stanno sviluppando nuovi modelli di business che traggono vantaggio dall'incertezza e dalla complessità dei mercati grazie a strutture snelle e flessibili che riducono i costi spostandoli su un network di stakeholder attraverso la creazione di attività uniche e distintive, riuscendo tuttavia a mantenere i profitti e il controllo al centro: benvenuti nell'era delle imprese concentriche.

**C'**era una volta l'impresa classica a integrazione verticale di stampo piramidale, dove tanto i ricavi quanto i costi erano in capo all'imprenditore e quindi i profitti ( $p$ ) sono dati dai ricavi ( $r$ ) meno i costi ( $c$ ), ovvero  $p = r - c$ . Poi arrivarono le imprese *commons* a rete di stampo partecipativo, dove tanto i ricavi quanto i costi erano distribuiti tra tutto il network di contribuenti all'impresa ( $n$ ) e quindi i profitti sono dati dai ricavi meno i costi, il tutto diviso per il network, ovvero  $p = (r - c) / n$ .

Oggi invece, oltre al modello piramidale e a quello *commons*, sta emergendo un nuovo modello di impresa concentrica a integrazione verticale ma di stampo partecipativo, dove la parte più profittevole dei ricavi rimane in capo all'imprenditore mentre la parte più onerosa dei costi viene distribuita tra tutto il network di contribuenti e quindi  $p = r - (c/n)$ .

In un celebre articolo uscito su TechCrunch, Tom Goodwin descriveva così l'attuale contesto competitivo: «Uber, la più grande compagnia di taxi al mondo, non possiede alcun veicolo; Facebook, il più grande *media owner* al mondo, non crea alcun contenuto; Alibaba, il più grande *retailer* al mondo, non possiede alcun magazzino. E Airbnb, l'*accommodation provider* più grande al mondo, non possiede alcun immobile».

E l'elenco potrebbe andare avanti. Youtube, il più grande produttore di contenuti video al mondo, non produce alcun video. Amazon KDP, la piattaforma di auto-publishing più grande al mondo, non edita alcun libro; Li&Fung, uno dei maggiori fornitori di abbigliamento per brand americani e europei al mondo, non possiede alcuna fabbrica tessile; Blablacar, tra i più grandi player del settore di auto trasporto privato su lunghe tratte in Europa, non

possiede alcuna auto. E così via.

Molte di queste aziende mantengono parte delle logiche dell'impresa di stampo piramidale ma li appiattiscono unendoli ai vantaggi delle aziende di stampo partecipativo, creando un nuovo modello di impresa che ho denominato concentrica, dove il prefisso latino *com-* (insieme) riguarda la sfera relativa alla produzione, basata appunto sulla collaborazione con un network di stakeholder, mentre *-centrum* (centro) riguarda i profitti che sono totalmente o per la maggior parte accentrati.

E quindi la direzione del profitto è inversamente proporzionale a quella dei costi. Maggiore è l'ampiezza del network di contribuenti all'impresa, minori saranno i costi in capo all'imprenditore, fino a un possibile costo marginale pari a zero che permette all'azienda di far aumentare nel lungo termine i propri margini e ridurre il rischio operativo.

Questa struttura risulta particolarmente profittevole per settori tradizionalmente a capex elevati con alti costi fissi e variabili come quello alberghiero, degli autotrasporti o dei media.

Per comprendere meglio questo concetto proviamo a fare un esempio. In un'ottica tradizionale, se volessimo entrare nel settore dell'*hospitality* con una nuova catena alberghiera, la prima risorsa di cui avremmo bisogno sarebbe un albergo, il che prevede alti costi d'investimento e quindi alte barriere all'entrata. In un'ottica concentrica invece possiamo valorizzare le molte camere e case già esistenti in tutto il mondo e creare una piattaforma per far incontrare la domanda con l'offerta riducendo così tanto i costi di avviamento quanto quelli di mantenimento.

Ma come creare aziende di questo tipo? Innanzitutto è importante specificare che questa tipologia d'impresa non è adatta a qualsiasi contesto ma trae il suo massimo vantaggio competitivo operando all'interno di uno specifico ambiente socio economico che ho definito i *tempi del caos*.

### 01. I tempi del caos (il contesto).

Nelle sue *Memorie dal sottosuolo*, lo scrittore russo Fëdor Dostoevskij immaginava un futuro dominato dalla ragione e dalle scienze in cui tutte le azioni umane sarebbero state calcolate matematicamente.

Questa idea di futuro, comune a molti scrittori del tardo Ottocento, si basava sul principio per cui più la tecnologia è evoluta più il futuro sarà prevedibile. Tuttavia, sebbene la tecnologia di cui disponiamo oggi sia molto più avanzata rispetto a un secolo fa, la direzione in cui stanno andando i mercati non sembra quella della piena prevedibilità a lungo termine ipotizzata da Dostoevskij ma, al contrario, quella dell'incertezza, della complessità e della volatilità.

Un contesto ricco di minacce che possono essere trasformate in punti di forza e di opportunità che possono, al contrario, diventare punti di debolezza per ogni azienda all'interno di qualsiasi settore. In uno scenario globale così dinamico e fluido tuttavia le imprese concentriche traggono vantaggio dalle attuali condizioni di mercato e, in particolare, da cinque

fenomeni socio-economici che ho racchiuso all'interno dell'acronimo *c.h.a.o.s.*, da cui i *tempi del caos*:

- C** *Change, not Crisis* (cambiamento non crisi);
- H** *Half Entrepreneurs* (imprenditori a metà);
- A** *Abundance Unexploited* (abbondanza non utilizzata);
- O** *Open Innovation* (innovazione aperta);
- S** *Sharing & Access* (condivisione e accesso).

### Change, not Crisis

Sebbene la parola crisi abbia assunto nei secoli una connotazione negativa, la sua accezione originaria era legata a concetti come *cambiamento*, *sospensione della regolarità*, *momento di passaggio*, da cui parole come crisalide intesa appunto come stadio intermedio di una metamorfosi che porta a qualcosa di migliore.

Seguendo questa ispirazione, una delle grandi limitazioni del giorno d'oggi è continuare a vedere



A) Impresa classica a integrazione verticale di stampo piramidale:

$$p = r - c$$

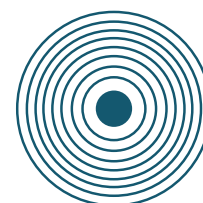
dove tanto i ricavi quanto i costi sono in capo all'imprenditore.



B) Impresa commons a rete di stampo partecipativo:

$$p = (r - c) / n$$

dove tanto i ricavi quanto i costi sono distribuiti tra tutto il network di contribuenti all'impresa.



C) Impresa concentrica a integrazione verticale ma di stampo partecipativo:

$$p = r - (c/n)$$

dove la parte più profittevole dei ricavi rimane in capo all'imprenditore mentre la parte più onerosa dei costi viene distribuita tra tutto il network di contribuenti all'impresa.

la crisi, che ormai caratterizza i nostri mercati da otto anni, come qualcosa di passeggero e negativo in attesa di un ritorno a qualcosa che ormai non c'è più.

Al contrario, la crisi dovrebbe essere vista come il segno di un cambiamento molto più ampio che può essere trasformato in una grande opportunità per creare nuovi mercati e ampliare la domanda. La storia dell'economia moderna è un susseguirsi di crisi dove ognuna di queste ha segnato il rovesciamento della congiuntura economica e quindi il passaggio da un periodo di espansione o di crescita a una fase di depressione o di contrazione cui è poi seguita una fase di ripresa. Il 1800 è stato un secolo di crisi. Dal Panico del 1837 negli anni Trenta alla crisi Baring degli anni Novanta.

Così come lo è stato il 1900, dalla drammatica Grande Depressione alla bolla delle *dot-com*. E così sarà anche il nostro secolo. Come ci ricorda Einstein, *i problemi non possono essere risolti con le stesse logiche che li hanno creati* e la grande sfida di questi tempi non è fare meglio di ieri ma farlo diversamente. Il che, da un punto di vista strategico, si traduce nella necessità di innovare introducendo nuovi modelli di business e nuovi paradigmi manageriali.

### Half Entrepreneurs

Oggi viviamo un mondo del lavoro dove sempre più persone, chi per volontà chi per necessità, deve re-inventarsi imprenditore, dove per *imprenditore* non intendo solo il fondatore di una società da miliardi di dollari di capitalizzazione,

**Spesso le aziende spendono soldi che non hanno (ovvero s'indebitano) per comprare asset che non servono e creare prodotti di cui i clienti non hanno bisogno.**



ma anche tutto quell'*esercito industriale* di freelance, partite iva e collaboratori occasionali che, negli ultimi dieci anni, sono aumentati esponenzialmente in tutto il mondo a causa della crisi finanziaria, della sovrapproduzione, della deregolamentazione, della tecnologia o di qualsiasi altro fattore che ha avuto un impatto sull'andamento del mercato del lavoro.

Nascono così nuove economie, come la *gig economy* o la *on-demand economy*, basate su lavori temporanei di brevissima durata che stanno assumendo un'importanza sempre maggiore, grazie anche all'approccio imprenditoriale tipico delle culture anglosassoni dove i giovani che non trovano lavoro tendono ad inventarselo.

Di fronte a questo scenario dunque, il concetto di "imprenditore" assume nuovi connotati difficilmente definibili. Chi guida la sua auto attraverso Uber o affitta una camera attraverso Airbnb può essere considerato un imprenditore? Sì, perché, di fatto, ha una sua micro-attività di cui è titolare. No, perché comunque dipende da una struttura che decide prezzi, regole e brand con cui proporsi. È un *imprenditore a metà*. E questo, in termini strategici, si può tradurre

tanto in una minaccia, perché aumentano i potenziali entranti e diminuiscono le barriere all'entrata, quanto in un'opportunità perché aumentano i collaboratori e diminuiscono i costi del lavoro.

### Abundance Unexploited

Molta dell'abbondanza di cui godiamo oggi rimane spesso non utilizzata o sotto-utilizzata. Case non abitate, cibo non consumato, camion che viaggiano senza carico, camere d'albergo non affittate, spazi di lavoro inutilizzati, libri che finiscono al macero e così via.

A titolo di esempio, pensiamo all'utilizzo che facciamo delle automobili. Secondo diverse ricerche, le automobili che possediamo rimangono inoperose per il 90% del tempo e vengono quindi usate solo per il 10% del loro potenziale, a fronte di un costo che sosteniamo al 100%. Se poi pensiamo che molte auto sono utilizzate da una o massimo due persone quando la loro capienza è, in media, di cinque persone, il bene non valorizzato quadruplica.

Il che spiega il successo di aziende come Blablacar, piattaforma di *ride sharing* dove si possono condividere, o meglio affittare, posti auto. Come disse l'economista Tim Jackson, «spendiamo soldi che non abbiamo per cose che non ci servono al fine di fare una buona impressione su persone di cui non ci importa niente». Se giriamo questo concetto da un punto di vista aziendale, spesso le aziende spendono soldi che non hanno (ovvero s'indebitano) per comprare asset che non servono e creare prodotti di cui i clienti non hanno bisogno,

## L'idea in breve

### IL CONTESTO

All'interno di un contesto competitivo caratterizzato da incertezza, complessità e volatilità, alcune aziende sono riuscite a trarre vantaggio dalle condizioni di mercato e, in particolare, da 5 fenomeni socio-economici:

La crisi e il cambiamento di molti paradigmi; la nascita di nuove economie come la *gig economy*; la presenza di molte risorse inutilizzate; la possibilità di innovare esternalizzando la fase di R&D e la *Sharing Economy*.

### IL MODELLO

L'impresa concentrata riduce i costi spostandoli su un network di stakeholder attraverso la creazione di attività uniche e distintive, riuscendo tuttavia a mantenere i profitti e il controllo al centro.

generando così un numero sempre maggiore di beni non valorizzati.

Da un punto di vista strategico, questa *abbondanza non utilizzata* mette in luce come oggi il punto non sia creare (*make*) o comprare (*buy*) le risorse di cui necessitiamo, bensì connettere (*connect*) risorse già esistenti attraverso la creazione di attività innovative con il fine di ridurre la nostra *idle capacity* e aumentare i nostri margini.

### Open Innovation

Inventare e innovare sono due concetti molto differenti. Il primo si riferisce al *cosa* facciamo. Il secondo al *come* lo facciamo. L'inventore inventa qualcosa di nuovo, che prima non esisteva. L'innovatore invece innova qualcosa che già esiste e che prima veniva fatto in maniera differente.

Il Novecento ci ha regalato moltissime invenzioni, oggi tuttavia la tendenza sembra essere quella di innovare ciò che è stato già inventato. Al cinema escono sempre più *remake*, *sequel* o *prequel* di vecchi film, le industrie ripropongono versioni più avanzate di modelli del secolo scorso, la moda riprende stili del passato e così via. Sebbene esistano molte forme d'innovazione che vanno dall'innovazione di processo a quella di marketing, nell'ottica dell'impresa concentrata

una delle forme d'innovazione più interessante è la *open innovation*, termine coniato dall'economista statunitense Henry Chesbrough secondo cui le imprese all'interno del processo d'innovazione possono fare ricorso ad idee e *player* esterni con il fine di progredire nelle loro competenze tecnologiche e condividere con loro rischi e risorse.

Secondo questa visione, non è più necessario sviluppare internamente la ricerca ma si può invece valorizzare le migliori innovazioni che il mercato offre all'esterno, trasferendole all'interno del nostro modello di business. In termini strategici dunque la fase di ricerca e sviluppo, che da sempre è stata centralizzata, può essere esternalizzata così da ridurre i costi fissi e aumentare la flessibilità della nostra azienda.

### Sharing & Access

Da quando ho iniziato ad interessarmi del fenomeno della *Sharing Economy* l'ho sentita chiamare in molti modi. *Access-Driven Economy*, *Collaborative Economy*, *Peer-To-Peer Economy*, *Platform Capitalism* e così via. Ma, indipendentemente dalla definizione, la *Sharing Economy* è veramente basata sulla condivisione? In un certo senso sì. Privati o aziende condividono un proprio bene ma, fino a quando lo scambio

è di stampo commerciale (pago per il servizio), penso sia più corretto parlare di accesso più che di condivisione.

Quello che è indubbio invece, è che la *Sharing Economy* sia espressione di una *Sharing Society*, di una società della condivisione, dove le persone preferiscono l'accesso al possesso e vivono la condivisione come un bisogno primario. Con Internet, stiamo vivendo l'era dell'*individualità connessa*. Singoli individui che ruotano attorno a nuclei centralizzati come social network o piattaforme, dove qualsiasi proprietà, esperienza o capacità può essere condivisa con la collettività.

Un tempo erano relativamente pochi i beni che venivano immessi sul mercato, oggi invece, qualsiasi nostro oggetto o qualsiasi nostra competenza può essere trasformata in una qualche forma di scambio commerciale. Una sorta di *All You Can Rent Economy* (per aggiungere un'ulteriore definizione) in cui chiunque abbia qualcosa o sappia fare qualcosa può metterla a profitto, e questo, da un punto di vista strategico, si traduce tanto in un nuovo bisogno di mercato che può essere soddisfatto, quanto in nuovi competitori che possono offrire il nostro stesso servizio o prodotto a prezzi inferiori.



## 02. L'impresa concentrica (il modello).

Partendo dall'osservazione di diverse aziende in differenti settori, all'interno del libro *L'impresa concentrica - Strategie competitive ai tempi del caos* (ed. McGraw-Hill Education, Ottobre 2016), propongo un modello di riferimento per costruire un'impresa concentrica o per ripensare la propria azienda in un'ottica concentrica, basato su quattro fasi, che riassumo qui brevemente.

### Fase 01

Costruzione di una **Value Proposition** innovativa attraverso cinque domande chiave: *Why*, ovvero qual è il bisogno reale e profittevole che andiamo a soddisfare che può essere colto vivendo all'interno del mercato di riferimento oppure attraverso analisi di mercato; *Who*, ovvero qual è il nostro target di riferimento in termini di profilazione e di ampiezza; *Why Us*, ovvero qual è il nostro vantaggio competitivo rispetto ai competitor, focalizzandoci tanto sui nostri tratti distintivi, quanto sui bisogni del nostro target di riferimento; *What*, ovvero qual è la nostra offerta e con quale prezzo ci proponiamo al mercato; *Where*, ovvero qual è il nostro settore o i nostri settori di riferimento.

### Fase 02

Costruzione del **Concentric Value System** coerente con la nostra *value proposition*, dove la domanda chiave è *How*, ovvero come ridurre il bisogno di risorse e quindi d'investimenti, attraverso due passaggi. Il primo è focalizzato sulle risorse di cui abbiamo realmente bisogno e prevede: A) La scomposizione delle risorse di cui abbiamo bisogno con il fine di identificare il reale attributo per cui il nostro cliente è disposto a spendere; B) L'identificazione di risorse sostitutive già esistenti sul mercato; C) Lo spostamento delle risorse più onerose in periferia. Il secondo invece è focalizzato sulle attività uniche e distintive che dobbiamo creare per distribuire le risorse all'interno del nostro modello concentrico, queste attività possono essere di connessione (*connecting activities*), di creazione (*make activities*), di acquisto (*buy activities*) o di trasformazione (*transformation activities*).

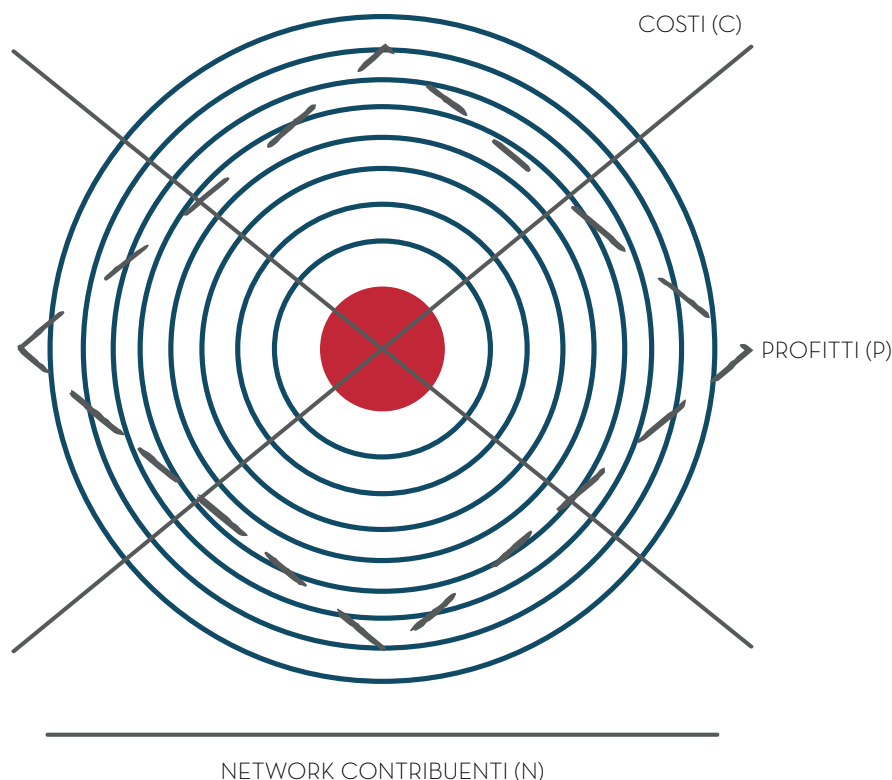
### Fase 03

Costruzione della **Market Driven Stakeholders Community** ovvero del doppio network di fornitori e di clienti, il nostro *With*. Sebbene tradizionalmente il concetto di community sia sempre stato più sbilanciato sui clienti, oggi tuttavia è possibile - e necessario nel caso di

## STRUTTURA DI UN'IMPRESA CONCENTRICA

La direzione del profitto (p) è inversamente proporzionale a quella dei costi (c). Maggiore è l'ampiezza del network (n) di contribuenti all'impresa, minori saranno i costi (c) in capo all'imprenditore, fino a un possibile costo marginale pari a zero che permetterà all'azienda di far aumentare nel lungo termine il margine (EBIT), diminuire il capitale investito, grazie all'utilizzo di risorse sostitutive, e generare così un ROI potenzialmente superiore alla media del settore, segno di un vantaggio competitivo conseguito, tra l'altro, con minor rischio operativo.

$$\frac{\uparrow \text{EBIT}}{\downarrow \text{CAPITALE INVESTITO}} = \text{ROI} \uparrow \text{ CON RISCHIO} \downarrow$$



un'impresa concentrica - applicare le stesse logiche di marketing alla creazione di una community altrettanto forte e motivata di fornitori, intesi come tutte le persone in grado di contribuire più o meno gratuitamente al valore della nostra impresa. I tratti essenziali della doppia community sono: A) La costruzione di un proprio brand forte e condiviso; B) La semplificazione dei processi d'incontro tra domanda e offerta; C) La creazione di sistemi di *rating* della community così che questa possa essere guidata dal mercato; D) L'individuazione delle leve motivazionali e degli strumenti di comunicazione più appropriati per il coinvolgimento attivo tanto dei fornitori quanto dei clienti.

#### Fase 04

Definizione di un *Piano economico-finanziario* che risponda a 4 risultati operativi: A) Raggiungere nel minor tempo possibile una quota di mercato quanto più ampia così da posizionarsi come leader di settore e ottimizzare i vantaggi del network; B) Portare il costo marginale - ovvero il costo di ogni unità aggiuntiva prodotta - a zero o prossimo allo zero così da garantire alla nostra azienda una marginalità nel lungo periodo sempre maggiore e un ROI superiore alla media di settore; C) Ridurre la leva operativa e quindi il rischio operativo grazie a un sistema di costi fissi medio-bassi e costi variabili sempre minori che permettano di essere meno sensibile alla volatilità dei mercati e adattarsi più velocemente a seconda delle minacce e delle opportunità esterne; D) Avere un modello replicabile che permetta alla nostra impresa di espandersi anche in settori non adiacenti, esportando le proprie attività distinte e mantenendo in periferia le risorse specifiche del settore di riferimento. E quindi: *How much*, come rendere sostenibile e replicabile la nostra impresa.

Oggi imprese come Airbnb o Uber sono al centro di un'euforia d'investimenti da parte di fondi di venture capital pari a quella delle *dot-com* d'inizio secolo. Uber ha una valutazione di 68 miliardi di dollari, superiore ad aziende che operano nel settore dei trasporti da più di un secolo come General Motors. Viene quindi da domandarsi quale potrà essere il futuro di queste imprese se dovesse scoppiare un'altra bolla speculativa o se dovessero ridursi gli investimenti da parte di fondi esterni. Oppure come Uber si evolverà quando un domani verranno lanciate sul mercato automobili che si


## COSTRUIRE UN'IMPRESA CONCENTRICA IN QUATTRO FASI:

### FASE 01: VALUE PROPOSITION


**Why?** Qual è il bisogno reale e profittevole di mercato che andiamo a soddisfare?

 Richard Branson ha sempre vissuto il mercato direttamente comprendendone e anticipandone i bisogni da dentro.


**Who?** Qual è il nostro target di riferimento in termini di profilazione e ampiezza?

 Michele Ferrero dava un nome, *Valeria*, al suo target e in base a lei decideva quali prodotti lanciare sul mercato.


**Why us?** Qual è il nostro vantaggio competitivo secondo le nostre caratteristiche distinte e il valore assegnato dal cliente?

 Frédéric Mazzella ha costruito Blablacar unendo le proprie caratteristiche distinte a un bisogno di mercato reale.

**What?** Qual è la nostra offerta e qual è il prezzo con cui ci proponiamo al mercato?


 Henry Ford ha creato il Modello T dando ai clienti un prodotto *disruptive* in linea con le loro reali possibilità economiche.

**Where?** Qual è il nostro settore di riferimento e come possiamo modificarlo per valorizzare il nostro vantaggio competitivo?


 Guy Laliberté ha ampliato la domanda del settore circense grazie a un nuovo concetto di circo, il Cirque du Soleil.

### FASE 02: CONCENTRIC VALUE SYSTEM

**How (Risorse)?** Di quali risorse necessitiamo e quali risorse sostitutive possiamo utilizzare per ridurre i costi e aumentare i margini?


 Airbnb ha scomposto il suo bisogno di risorse così da comprendere i reali bisogni del cliente, identificare risorse sostitutive - le case private - e spostare i principali costi fissi in periferia.

**How (Attività)?** Quali attività dobbiamo creare per distribuire le risorse all'interno del nostro modello concentrico?


 Le attività di *self-delivery* e *self-assembly* permettono a Ikea di spostare in periferia importanti costi legati alla logistica e aumentare i propri margini.

### FASE 03: MARKET DRIVEN STAKEHOLDERS COMMUNITY

**With (Fornitori)?** Quali sono le leve e gli strumenti per la costruzione di una community di fornitori che possano con il loro lavoro contribuire alla creazione di valore per la nostra impresa?


 Threadless ha spostato la fase di R&D su una community di fornitori che contribuiscono collettivamente all'azienda.

**With (Clienti)?** Quali sono le leve e gli strumenti per la costruzione di una community di clienti che possano dare valore alla nostra impresa?

 La startup CREW utilizza strumenti di content marketing per il coinvolgimento dei propri clienti e per generare new business.

### FASE 04: PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

**How Much?** Come rendere sostenibile e scalabile la nostra azienda con il fine di rispondere ai 4 risultati operativi chiave di un'impresa concentrica?

 Uber è diventato il leader mondiale dell'autotrasporto privato; quando un nuovo driver entra a far parte della sua community i costi aggiuntivi sono minimi mentre i ricavi sono esponenziali; ha un rischio operativo molto inferiore rispetto a un'azienda industriale con capex elevati e con UberEats, è entrata nel settore del food delivery con pochi costi aggiuntivi valorizzando la propria community di fornitori.

guidano da sole. Oppure come risponderanno i governi alla crescente ondata di servizi di *ride* e *house sharing* in termini di regolamentazioni. O ancora cosa potrebbe accadere quando i cinque fenomeni socio-economici di riferimento cambieranno o si evolveranno. O infine, come potrebbero cambiare gli scenari nel momento in cui grossi player già consolidati come Opel o Hilton dovessero ripensare una parte del proprio modello di business in un'ottica concentrica.

Sono tutte domande che non hanno una risposta certa, tuttavia, quello che sta accadendo nel mondo dell'imprenditoria e, più in generale, nello scenario socio-economico che stiamo vivendo oggi ci mostra come sia possibile, anche partendo da zero, arrivare a sfidare grandi player del mercato grazie a un nuovo modo di pensare al proprio business e alla capacità di mettere a valore risorse che prima erano considerate solo un costo.

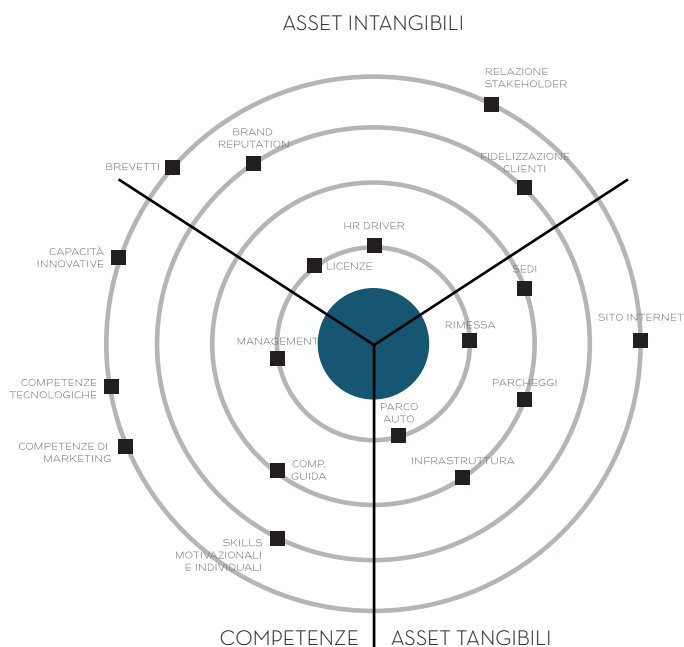
In quest'ottica, il modello concentrico può trasformare tanto le opportunità quanto le minacce del mercato in un'occasione per innovare processi e

**Messa sotto stress dallo shock dei mercati attuali, l'impresa concentrica né s'infrange né rimane immutata ma si plasma e trae vantaggio dai cambiamenti e dalla volatilità esterna.**

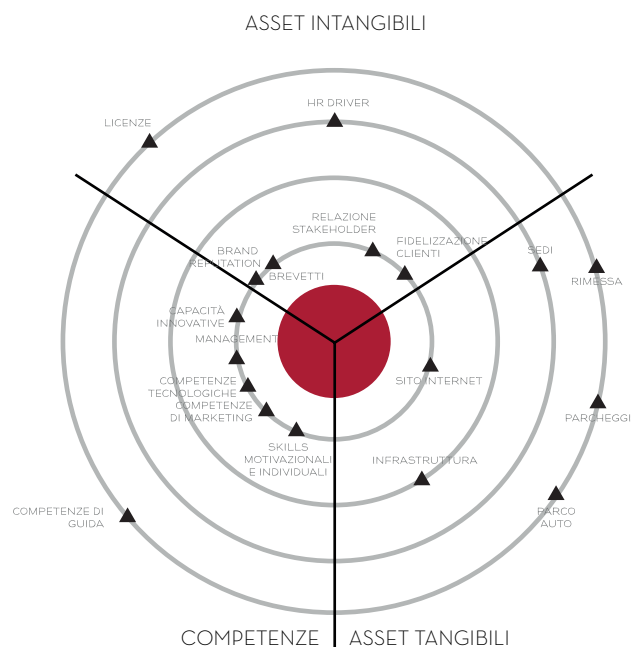
”

logiche tradizionali con il fine di fare meno meglio, perché l'impresa concentrica è espressione dei *tempi del caos* e in quanto tale abbraccia concetti come l'incertezza, l'ambiguità e la dinamicità per farli propri e metterli a valore.

Per dirla con le parole dell'autore libanese Nicholas Nassim Taleb, un'impresa concentrica non è né fragile né robusta bensì *antifragile*, ovvero un'azienda che, messa sotto stress dallo shock dei mercati attuali, né s'infrange né rimane immutata ma si plasma e trae vantaggio dai cambiamenti e dalla volatilità esterna.



Disposizione delle risorse all'interno di un'azienda che opera nel settore dell'auto trasporto privato in un'ottica tradizionale con capex elevati, dove la maggior parte degli asset tangibili come il parco auto o le rimesse sono accentrati.



Disposizione delle risorse all'interno di un'azienda che opera nel settore dell'auto trasporto privato in un'ottica concentrica, dove la maggior parte degli asset tangibili sono spostati in periferia mentre quelli intangibili come il brand sono accentrati.

Jacopo Perfetti, MBA, è autore di diversi saggi sull'innovazione e l'imprenditoria, Fellow Professor presso la SDA Bocconi School Of Management e imprenditore. Online: [jacopoperfetti.com](http://jacopoperfetti.com).