

Introduzione

Innovazione strategica è dedicato a tutti coloro cui è affidata la responsabilità di progettare e realizzare il futuro delle aziende e, naturalmente, a chi si prepara a farlo. Elaborare la strategia di un'azienda è certamente tra i compiti più ardui che possano spettare, perché impone di confrontarsi con problemi complessi, ossia caratterizzati dall'interazione tra numerose questioni interdipendenti e qualificate da una elevata incertezza.

Sviluppare una strategia significa “spingere” un'idea, un'intenzione, verso la sua concretizzazione, tenendo conto dello specifico contesto in cui ci si muove e quindi di vincoli, limitazioni nelle risorse disponibili, e condizionamenti legati al punto di partenza. Elaborare la strategia di un'azienda significa, in primo luogo, imparare a decidere nonostante l'incertezza.

Naturalmente è possibile raccogliere informazioni ed elaborarle in modo sofisticato e cercare, quindi, attraverso l'analisi, di identificare le scelte più opportune. Cionondimeno, diversamente da quanto sostenuto in alcuni manuali e proposto da alcune società di consulenza, la strategia non sarà mai il mero frutto dell'analisi, dell'elaborazione razionale e rigorosa delle informazioni disponibili. Sviluppare la strategia significa selezionare alcuni elementi di conoscenza parziali e sintetizzarli in un processo che non sarà mai predeterminato negli esiti ma personale, intrinsecamente creativo.

Fare *innovazione strategica* significa elaborare una strategia capace di condurre al successo attraverso il cambiamento delle regole del gioco dominanti nel settore, ossia attraverso una ridefinizione dei tre elementi fondamentali: *Chi* saranno i nostri clienti? *Cosa* intendiamo offrire a questi clienti? *Come* otterremo i prodotti e servizi da offrire? Inevitabilmente rispondere in modo innovativo a questi interrogativi impone di confrontarsi con l'incertezza, perché non può esistere una risposta predefinita, a meno di non ricadere in una versione, magari leggermente aggiornata, delle ricette di settore.

L'esito del processo di *innovazione strategica* è l'elaborazione di un modello di business adeguato alle particolari circostanze: il punto di partenza dell'azienda, le risorse che è possibile mobilitare, le intenzioni e le dinamiche caratterizzanti del contesto competitivo di riferimento. Ogni azienda necessita di

una propria specifica risposta a questi temi, perché non esistono regole generali su come un modello di business debba essere configurato, né una ricetta credibile su come realizzare un business di successo. Non si tratta, poi, solamente di concepire un modello teorico di come l'azienda debba funzionare, si tratta anche di introdurre azioni realizzative capaci di indurre all'azione nel particolare contesto considerato. L'*innovazione strategica*, in altri termini, non si fa solo su carta, non si ottiene senza un impegno diretto.

Consapevoli di queste criticità, nel progettare la struttura di questo testo, abbiamo cercato di conciliare il rigore accademico indispensabile per una trattazione adeguata della complessità dei temi sottesi, con un approccio pratico, utile a fornire una guida a chi debba impegnarsi nella sfida di progettare e realizzare un'*innovazione strategica*. La prospettiva di taglio più accademico è recuperata soprattutto nel primo e nel secondo capitolo. Il primo introduce il tema della strategia dal punto di vista delle dimensioni che la caratterizzano. Il secondo ricostruisce l'evoluzione del problema strategico in chiave storica, evidenziando le relazioni tra caratteristiche del contesto e compito che spetta a chi deve occuparsi della strategia delle aziende.

La prospettiva più applicativa è invece recuperata nel terzo capitolo che è dedicato alla presentazione di un *framework* per la rappresentazione del processo strategico aziendale e utilizzabile quale guida, su più livelli, attraverso i temi che devono essere affrontati nell'elaborazione e attuazione della strategia. In particolare, il *framework* affronta i temi della definizione dell'identità aziendale, della elaborazione delle strategie competitive, dell'innovazione strategica e, infine, dell'implementazione e del monitoraggio.

Il lavoro è il frutto di anni di approfondimento teorico e applicazione "sul campo". In questo percorso gli autori hanno beneficiato del confronto con un vasto insieme di persone che, nel mandare alle stampe il volume, è doveroso ringraziare. In primis, occorre riconoscere al dr. Marco Borria il contributo determinante per la stesura dei due primi capitoli e al dr. Alberto Brugnoli per l'impostazione complessiva del lavoro. La terza persona da citare è sicuramente l'ing. Gianluca Biotto che ormai da molti anni contribuisce con le sue brillanti intuizioni ad arricchire le nostre visioni. Un pensiero di riconoscenza va anche ai dr. Beniamino Mirisola e Martina Martinelli per i loro contributi in merito al tema della missione aziendale, ai dr. Gian Paolo Lazzer e Chiara Fassetta per quelli in merito ai trend di settore, al dr. Aïman Meorouah e al prof. Maurizio Massaro per l'aiuto nella concettualizzazione dello schema di analisi del modello di business e, infine, alla dr.ssa Valeria Dall'Armellina che pazientemente ci ha supportato nell'organizzazione dei contenuti e nella loro efficace rappresentazione. Un ultimo, ma non meno importante, pensiero va dedicato a tutti gli

studenti che attraverso i loro lavori di tesi ci hanno offerto l'occasione per affinare molte delle idee esposte nel libro e, soprattutto, alle persone di Strategy Innovation Srl per essersi prestati ad applicare concretamente il framework sviluppato restituendoci importanti feedback. Rimane evidente che qualsiasi imprecisione e lacuna del lavoro è imputabile ai soli autori.

Università Ca' Foscari, Venezia, giugno 2024

