

Conclusioni

Il cambiamento strategico è risultato essere una delle sfide più importanti nel processo di governo dell'azienda. La rilevanza, assunta nella prassi manageriale, è stata riscontrata anche nell'analisi della letteratura con riferimento sia agli studi sul carattere dinamico del sistema aziendale che alle ricerche sulla gestione strategica. La "review" di questi ultimi lavori ha consentito, da un lato, di sistematizzare gli studi sul cambiamento strategico in categorie omogenee e, dall'altro, di sviluppare uno schema d'analisi dei percorsi di cambiamento delle aziende in relazione a due variabili – regole e campo di gioco - individuate come maggiormente rilevanti. Infine, l'integrazione delle rilevanze teoriche con i risultati di specifiche analisi empiriche ha reso possibile: evidenziare importanti implicazioni manageriali e suggerire nuovi strumenti gestionali sia per il "momento politico" che per il "momento esecutivo" del governo del cambiamento strategico.

In particolare, abbiamo innanzitutto rilevato che ciascuna azienda nel suo perdurare affronta molteplici cambiamenti. Tuttavia, negli attuali contesti competitivi, caratterizzati da un'elevata variabilità, i cambiamenti rilevanti per il successo delle aziende sono quelli che assumono valenza strategica. Se i nuovi modelli di business soppiantano rapidamente i modelli preesistenti, le aziende necessitano sempre più di una gestione strategica, oltretutto di azioni di politica aziendale orientate alla ricerca del miglioramento delle attuali formule strategiche. I cambiamenti strategici, attraverso percorsi creativi, riescono a realizzare il passaggio verso un nuovo stato di equilibrio dell'azienda in grado di offrire migliori prospettive reddituali e competitive.

Gli uomini impegnati nel governo dell'azienda devono, di conseguenza, ricercare e sviluppare, con frequenza sempre maggiore, nuove strategie in grado di risultare vincenti nei "mercati del domani". Forti di questa evidenza, riteniamo che una delle più importanti leve del successo aziendale è rintracciabile in una particolare filosofia gestio-

nale legata ad una concezione evolutiva dell'azienda e fondata su una "capacità innovativa a valere nel tempo".

In questo senso, è possibile affermare che le aziende sono tenute ad abbracciare il cambiamento continuo, teso a rimettere costantemente in discussione strutture interne ed esterne, processi, prodotti, mercati serviti e competenze.

Un ruolo fondamentale va, dunque, assunto da coloro che, attraverso i processi ideativi e di scelta, hanno l'autorità e la responsabilità per delineare i cambiamenti strategici. Nell'elaborazione dei cambiamenti è risultato necessario prestare la dovuta attenzione a tutte quelle idee che, elevate al rango di "valori di riferimento" o "credo ispiratori", dovrebbero essere conservate anche in presenza di una nuova impostazione strategica perché rappresentative dell'identità dell'azienda. Allo stesso tempo, però, possiamo affermare che uno dei principali rischi da neutralizzare è rappresentato dalla "trappola del successo", poiché le ragioni dei buoni risultati di oggi potrebbero essere le cause dell'insuccesso futuro.

Sebbene i cambiamenti aziendali si contraddistinguano per un percorso specifico in termini sia spaziali che temporali, partendo dallo studio della dottrina nazionale e internazionale abbiamo sviluppato un *framework* che consente di mettere in evidenza i tratti caratterizzanti ciascun cambiamento strategico in relazione ad undici profili d'analisi. Questi ultimi sono stati determinati mediante un lavoro di ridefinizione, classificazione e sistematizzazione dei contributi esistenti in letteratura, oltrech  di confronto con le problematiche manageriali tipicamente affrontate dalle aziende. Di conseguenza, il *framework* elaborato, integrando in un'ottica unitaria le molteplici chiavi di lettura del cambiamento strategico, costituisce anche uno strumento a supporto del processo decisionale aziendale.

Esaminando gli aspetti che contraddistinguono il vantaggio competitivo, abbiamo individuato nell'innovazione una condizione preferenziale per conciliare durata e ampiezza della superiorit  competitiva, strategie di costo e strategie di differenziazione: su tutte le aziende incomberebbe l'obbligo di ricercare in maniera sistematica l'innovazione. In tal senso, l'analisi dei cambiamenti strategici di successo ha evidenziato la necessit  di integrare l'imprenditorialit  aziendale in un modello di business che sia complessivamente innovativo.

L'innovazione nel modello di business può rompere gli equilibri preesistenti e le regole consolidate all'interno di un determinato ambito competitivo, e cambiare radicalmente i comportamenti dei clienti, guidando le aziende verso il successo. La capacità innovativa, diffusa negli elementi e nelle interrelazioni tra gli elementi di un modello di business, risulta, di conseguenza, difficilmente replicabile e può essere fonte di un vantaggio competitivo più a lungo sostenibile.

Così, abbiamo individuato le variabili maggiormente rilevanti per la definizione di alternativi percorsi di cambiamento strategico, nella scelta delle "regole del gioco" da adottare e del "campo di gioco" in cui competere. Ciascuna azienda dovrebbe porsi le fondamentali domande: "Dove competere e come?".

Rielaborando le variabili, abbiamo proposto un modello d'analisi di differenti tipologie di cambiamento strategico, tra loro alternative nel singolo business ma complementari nella complessiva strategia di portafoglio dell'azienda. Le differenti tipologie di cambiamento strategico individuate rappresentano le scelte intraprese dalle aziende e si distinguono, principalmente, per l'adozione di regole nuove o consolidate così come per la scelta di competere in ambiti competitivi inesplorati piuttosto che in quelli in cui le aziende operano attualmente.

Sono stati così individuati i percorsi di "innovazione strategica", "metamorfosi strategica" e "metamorfosi radicale" in cui le imprese perseguono l'obiettivo di modificare la struttura economica dei settori in cui operano, i comportamenti e le abitudini dei clienti, in modo tale da prefigurare la creazione di un "nuovo mercato". In particolare, i percorsi di "metamorfosi" si caratterizzano per l'ambizione di rompere le regole di un gioco lontano dai settori in cui tradizionalmente opera l'azienda e, allo stesso tempo, per i rischi connessi a contesti di cui si dovranno comprendere le dinamiche competitive.

Meditando sulle condizioni che possono ostacolare la "strada dell'innovazione" aziendale, è emerso che anche percorsi di cambiamento, che adottano le "regole del gioco" consolidate in un settore, possono condurre al successo se efficacemente elaborati. Sono state così delineate le caratteristiche dei percorsi di "riposizionamento competitivo", "diversificazione" e "riconversione".

Partendo dallo schema d'analisi abbiamo definito un processo di ricerca di modelli di business innovativi che può guidare la modifica-

zione delle “regole del gioco” per acquisire una posizione di vantaggio in business nuovi o attuali: un unico processo in cui i momenti di definizione del campo e delle regole del gioco si intrecciano più volte. Il processo, partendo dalle attuali formule strategiche e procedendo indifferente dalle risorse e dalle sinergie di oggi verso i clienti e i concorrenti di domani o dai clienti e i concorrenti di oggi alle risorse di domani e alle sinergie potenziali, può consentire la definizione di nuovi campi di gioco o nuove regole, sino a percorsi di metamorfosi in grado di modificare in modo rilevante la fisionomia dell’azienda.

Importante, quanto la definizione del cambiamento strategico, risulta essere il momento della sua gestione. Il successo di quest’ultima dipende, principalmente, dalla capacità del management di conciliare e ricondurre ad equilibrio opposte esigenze: sviluppare le “strategie del domani”, in grado di assicurare il successo competitivo e reddituale nei mercati futuri, e gestire strategicamente le “strategie dell’oggi”; promuovere sia innovazioni di *breakthrough*, caratterizzate da elevati livelli di incertezza, che innovazioni incrementali; gestire l’implementazione delle nuove formule strategiche, evitando di distogliere l’attenzione dalle formule strategiche attuali.

Le capacità di cambiamento dipendono, dunque, dallo stile di leadership, dalle caratteristiche delle aziende e dalla possibilità di agevolare il “pensiero strategico”, stimolando il soggetto economico all’elaborazione e successiva definizione di percorsi innovativi: si dovrebbe evitare un approccio troppo rigido nei confronti dell’innovazione ricercando la flessibilità e la creatività.

Una volta attivati, i cambiamenti strategici necessitano di essere guidati. Si rafforza, così, l’importanza di individuare modalità e strumenti in grado di favorire la gestione del cambiamento strategico e di approfondire il “change management”, il controllo e la comunicazione economico-finanziaria.

I cambiamenti organizzativi e le possibili reazioni delle persone dovrebbero indirizzare la scelta degli strumenti e delle metodologie da utilizzare per gestire il cambiamento. In tal senso, utili per il processo di cambiamento e per ridurre l’incertezza delle persone, sono le attività di: comunicazione; valutazione delle posizioni, con la definizione dei nuovi ruoli; esercizio della leadership.

La necessità di una corretta e rapida realizzazione delle azioni previste nel piano industriale mette in luce l'opportunità, per l'azienda, di disporre di un sistema di controllo che possa agevolarne il successo. Riteniamo che sia possibile predisporre ed applicare efficacemente un sub-sistema di "controllo del processo di change management" che agevoli il raggiungimento degli obiettivi del cambiamento, monitorando i risultati a livello globale di sistema e a livello di sub-sistemi significativi, in relazione agli "eventi critici" del percorso e con un'ottica strategica.

La capacità di soddisfare le attese informative dell'ambiente esterno all'azienda ci ha mostrato la rilevanza della comunicazione del cambiamento strategico. Nel complesso sistema della comunicazione aziendale, abbiamo individuato nel piano industriale il documento che consente la formalizzazione, la valutazione della fattibilità economico-finanziaria e la comunicazione della nuova formula strategica, attraverso un insieme articolato di attività. La redazione del piano industriale costituisce un'importante opera di formalizzazione che favorisce la descrizione articolata del cambiamento strategico, la deliberazione e l'adozione degli strumenti adatti all'implementazione e al controllo, costringendo non solo i manager, ma più categorie di stakeholder, a meditare sul "dove si vuole andare e in che modo". Il consenso sulla nuova formula strategica è, così, il frutto del confronto e della successiva concertazione sulle strategie e sulle azioni da intraprendere per il cambiamento. Coerentemente con le esigenze di comunicazione emerse, abbiamo proposto una struttura di piano industriale integrativa dei modelli esistenti in dottrina e nella prassi operativa.

Essendo, tuttavia, nella realtà operativa spesso utilizzate le informazioni contabili, abbiamo ritenuto utile approfondire i limiti e le potenzialità del bilancio nell'interpretare i cambiamenti strategici. Pur emergendo la debolezza del documento nella comunicazione di percorsi che riflettono la dinamicità piuttosto che la staticità delle condizioni aziendali, abbiamo individuato quali principali potenzialità del bilancio la capacità di segnalare l'insuccesso competitivo e reddituale della formula strategica in atto, precludendo all'attivazione di un cambiamento strategico. A nostro giudizio, tali potenzialità potrebbero essere accresciute prevedendo nella relazione sulla gestione la comuni-

cazione delle strategie di innovazione dell'azienda e del valore della strategia di cambiamento.

Le problematiche di attivazione, guida e monitoraggio del cambiamento, attraversando trasversalmente questo lavoro così come i processi di governo delle aziende, fanno sì che gli schemi d'analisi, i modelli e gli strumenti presentati assumano valenza operativa.

Nel governo del cambiamento strategico, le variabili individuate per definire lo schema d'analisi, costituite dal campo e dalle regole del gioco, potrebbero essere alla base di un "*thinking process*" finalizzato ad elaborare formule strategiche innovative. Nello stesso senso, gli undici profili d'analisi individuati potrebbero costituire un modello di riferimento per la gestione del cambiamento: *ex-ante*, il management potrebbe utilizzare le differenti alternative legate a ciascun profilo d'analisi per definire il percorso di cambiamento strategico; *in itinere*, gli elementi caratterizzanti possono invece costituire una sorta di "mappa" per la gestione del cambiamento; *ex-post*, in sede di valutazione del complessivo processo di cambiamento strategico, l'analisi delle performance in ciascun profilo agevola la verifica del grado di conseguimento degli obiettivi predefiniti. Gli elementi e le caratteristiche indicate per il monitoraggio del processo di *change management* potrebbero orientare la definizione dell'architettura e il funzionamento dei sistemi di controllo per il passaggio ad una nuova formula strategica.

Allo stesso tempo, i risultati teorici ed operativi conseguiti pongono nuove sfide per le ricerche scientifiche e le prassi aziendali.

Con riferimento all'attivazione dei cambiamenti, avendo evidenziato la necessità che le innovazioni si integrino in un modello di business innovativo, meritevoli di approfondimento sembrano essere: i complessi processi che presiedono all'elaborazione delle idee innovative così come gli indicatori in grado di misurare la capacità innovativa di un modello di business.

Con riferimento alla gestione del processo di cambiamento, l'evoluzione costante dell'ambiente e delle aziende richiede l'analisi di sempre nuove *best practices* aziendali per il continuo sviluppo di prassi e strumenti manageriali, innovativi ed efficaci nel guidare l'azienda e le persone nei "mercati di domani".

Con riferimento al monitoraggio, se la predisposizione di un subsistema di “controllo del processo di *change management*” rappresenta un fattore critico di successo del cambiamento strategico, si sente il bisogno di un’evoluzione della misurazione della performance verso sistemi multidimensionali in grado di integrare indicatori *leading* e *lagging*, quantitativi e qualitativi, economico-finanziari e fisico-tecnici.

Nel complesso, lo schema d’analisi sviluppato, le implicazioni manageriali evidenziate e gli strumenti proposti possono agevolare il governo di una delle più importanti sfide aziendali: il cambiamento strategico.

