

## Introduzione

“La coordinazione aziendale è infatti continuamente soggetta a cambiamenti. Anche per l’azienda vivere è trasformarsi: negli accennati cambiamenti anzi è la manifestazione stessa della vita aziendale”

G. Zappa, 1937

Le aziende vedono spesso, e ad intervalli temporali sempre più brevi, avvicinarsi gli azionisti di riferimento, i manager e i dipendenti, mutare i prodotti e i servizi da offrire, cambiare i bisogni e i comportamenti dei clienti, modificare le attività da integrare o da esternalizzare, trasformarsi le competenze e le risorse possedute. Gli attuali scenari sono caratterizzati dalla variabilità e dall’incertezza, spesso dalla rapida ascesa e, poi, altrettanto celere discesa dei leader di mercato, dall’introduzione di innovazioni che modificano profondamente le dinamiche competitive.

Osservando le molteplici forme di cambiamento che caratterizzano le aziende, abbiamo assunto le stesse come specifico oggetto di indagine, nel tentativo di individuare i cambiamenti significativi per il successo durevole delle aziende.

Da un primo esame della dottrina economico-aziendale abbiamo, infatti, rilevato che il dinamismo rappresenta uno dei tratti essenziali delle aziende, evidenziato dalle più lontane definizioni sino ai più recenti “concetti sistemici”.

Nell'ambito degli Studi, i cambiamenti sono stati analizzati in base a differenti punti di vista ed in relazione a molteplici e specifici oggetti di indagine, ciascuno capace di mettere in risalto aspetti particolari. Nella realtà, i cambiamenti intrapresi dalle aziende, pur evidenziando caratteristiche peculiari in ogni singolo caso, sembrano mostrare aspetti ricorrenti. Ci sembra si distinguano, innanzitutto, per la capacità o l'incapacità di condurre le aziende al successo competitivo e reddituale.

Di qui, ci siamo posti una serie di domande: Quali cambiamenti rispondono alle necessità degli attuali contesti competitivi? Quali sono i tratti caratterizzanti i cambiamenti di successo? Quali variabili condizionano il successo dei differenti percorsi di cambiamento? Come le aziende possono gestire i complessi percorsi di cambiamento?

Partendo da queste domande, il *focus* dell'analisi è stato rivolto al processo di governo dei cambiamenti, agli alternativi percorsi intrapresi dalle aziende, alle modalità e agli strumenti più efficaci per la gestione.

Data l'ampiezza e la complessità delle “*research questions*” presentate, il progetto di ricerca è stato articolato, preservando comunque una prospettiva sistemica, lungo molteplici direttrici, utilizzando, per ciascuna di esse e pur nell'ambito di una metodologia di ricerca unitaria, specifici percorsi e tecniche di indagine.

In un primo momento, è stata affrontata una comune analisi della letteratura nazionale e internazionale per definire il quadro di riferimento teorico e delimitare il campo di indagine. Successivamente, a supporto delle analisi teoriche sono state sviluppate specifiche analisi empiriche condotte mediante interviste a professionisti e manager, indagini questionnaire via web, analisi documentali e analisi di casi aziendali. Nel complesso, il volume è la sintesi delle ricerche teoriche ed empiriche condotte anche attraverso l'elaborazione di lavori e paper presentati e discussi in convegni e workshop nazionali ed internazionali.

Sulla base di queste considerazioni e nel tentativo di dare risposta agli interrogativi esposti, si è ritenuto utile strutturare il lavoro in quattro capitoli.

Nel primo, ci siamo, innanzitutto, proposti di ripercorrere le più importanti caratteristiche degli attuali contesti competitivi e di analizzare le possibili alternative di interpretazione del cambiamento, per individuare quelli maggiormente correlati alle condizioni di successo delle aziende. In particolare, avendo individuato, mediante questa fase della ricerca, l'esistenza di una relazione rilevante tra il percorso di cambiamento e la sua valenza strategica, abbiamo delimitato il campo d'indagine al cambiamento strategico. Pertanto, considerato l'oggetto d'analisi privilegiato abbiamo ritenuto di collocare il presente lavoro nell'ambito della teoria economico-aziendale italiana e degli studi internazionali di *strategic management*. Quindi, nella scelta del modello interpretativo da adottare nel lavoro, l'approccio strategico è emerso come la prospettiva di osservazione più opportuna per analizzare in modo sistematico il cambiamento in relazione al processo di governo delle aziende. In particolare, è stata adottata una prospettiva di tipo dinamico che, considerando sia il processo strategico che il contesto di riferimento, consentisse di individuare percorsi di cambiamento strategico in grado di perpetuare o rinnovare il successo dell'azienda. In tale contesto, il lavoro ha dato risalto sia al ruolo del soggetto economico, nell'accezione di "stratega del cambiamento", che al sistema delle idee, e la formula strategica è stata individuata come un utile strumento d'analisi tanto dei modelli di business quanto dei cambiamenti aziendali.

Nel secondo capitolo, attraverso l'esame della dottrina nazionale e internazionale, abbiamo studiato i profili d'analisi del cambiamento per individuare quelli maggiormente funzionali al nostro lavoro. Ne abbiamo così ricercato gli obiettivi, esaminando, in particolare, i collegamenti tra il vantaggio competitivo e l'innovazione, ne abbiamo indagato, poi, le caratteristiche e le variabili rilevanti. Partendo da queste premesse, siamo pervenuti a proporre uno schema d'analisi che evidenziasse le principali modalità di cambiamento strategico, di cui sono stati esplicitati gli aspetti distintivi. Sulla base dello schema ela-

borato, abbiamo proposto possibili “processi di ragionamento” capaci di orientare il soggetto economico verso la definizione di nuovi campi e regole del gioco.

Nel terzo capitolo, essendo emersa la rilevanza che la gestione del “percorso” riveste per il successo dei cambiamenti, abbiamo affrontato i principali aspetti critici e individuato un insieme di esigenze contrastanti collegate ai cambiamenti. Muovendo di qui, sono stati analizzati gli strumenti che favoriscono il processo di conversione delle decisioni in azioni. In particolare, sono stati approfonditi i legami dei cambiamenti con lo stile di leadership e le caratteristiche di creatività e flessibilità delle aziende, con i modelli e gli strumenti di *change management*, e con il controllo.

Nel quarto capitolo, consapevoli dell’importanza che la creazione del consenso riveste per il successo del cambiamento, abbiamo analizzato il sistema della comunicazione concentrandoci sul piano industriale e sul bilancio d’esercizio. Il piano industriale è stato esaminato tenendo conto del contributo che l’elaborazione del documento può dare anche alla pianificazione e valutazione delle strategie. Infine, abbiamo concentrato l’analisi sul bilancio di esercizio per riuscire a coglierne limiti e potenzialità nella comunicazione del cambiamento strategico.

Nel complesso, il lavoro, attraverso lo studio delle problematiche legate all’attivazione, alla gestione e al controllo, abbraccia il complessivo processo di governo dell’azienda, “filo conduttore” prescelto per l’analisi del cambiamento strategico.

Infine, desidero riportare il mio ringraziamento a tutti coloro che, accademici, professionisti o manager, hanno supportato le mie ricerche mettendo a disposizione il loro contributo di competenze, conoscenze ed esperienze. Un grazie particolare al professore Stefano Garzella: le proficue discussioni ed i suoi preziosi consigli e suggerimenti mi hanno guidato in questo lavoro, stimolandomi nella ricerca di continui miglioramenti e cambiamenti. Una dedica speciale, poi, ad Annapaola, artefice della mia ultima “metamorfosi”.

A tutti loro intendo rivolgere la mia sincera gratitudine, ferma restando la mia unica responsabilità per eventuali limiti, errori ed imprecisioni di questo lavoro.

Raffaele Fiorentino

Napoli, aprile 2011  
Università degli Studi “Parthenope”