

## Introduzione

Il panorama del business del XXI secolo è caratterizzato da una continua e sempre più rapida trasformazione ed evoluzione delle tendenze e degli eventi, che talvolta colgono gran parte delle aziende sorprese ed impreparate. Considerando l'elevato *turnover* di idee e mode, non c'è da meravigliarsi che le aziende e le loro offerte, in termini di prodotti e servizi, non riescano, il più delle volte, a mantenere il proprio posizionamento sul mercato.

In effetti, il continuo evolversi e le attuali dinamiche dei mercati impongono veloci ripensamenti delle strategie aziendali, con necessità di focalizzarsi sull'innovazione strategica e sulle azioni volte alla sua vittoriosa implementazione. Oggi ai manager si richiede di gestire cambiamenti che possono interessare tanto il riposizionamento strategico sul mercato quanto il riassetto organizzativo e che possono attuarsi con processi di sviluppo per vie interne, con processi di crescita per via esterna, così come per mezzo di più moderne "strategie di confine". La crescente dinamicità del contesto competitivo rende fondamentale la capacità di saper cambiare per ricercare e raggiungere sempre nuove posizioni di vantaggio competitivo e rafforzare le potenzialità e le capacità economiche delle aziende. Interpretare la complessità dei mercati ed il ritmo di questi significativi mutamenti, in gran parte scandito dall'incessante progresso tecnologico ed informatico, consente alle aziende di sviluppare nuove capacità e competenze che affianchino l'attitudine al cambiamento alla ricerca di sempre nuove condizioni di economicità.

Nell'ottica delineata emergono il ruolo dell'innovazione e della capacità innovativa quali fattori critici di successo e variabili qualificanti per migliorare il posizionamento competitivo delle aziende; attraverso la loro corretta gestione e valutazione le aziende potranno favorire lo sviluppo di percorsi creativi attraverso la generazione di nuove strategie, talvolta anche in grado di rompere le regole competitive del gioco e di proiettarsi nei mercati di domani. Queste riflessioni introducono il tema principale del presente lavoro che, nel ricercare le fonti del vantaggio competitivo ed il legame che unisce innovazione e nuovi posizionamenti strategici, si focalizza attorno a due principali polarità in realtà tra loro strettamente interconnesse: da una parte la "creatività innovativa" che innesca il processo e, dall'altra parte, la "razionalità strategica" necessaria a validarlo e darne concretezza.

Gli Studi economico-aziendali e la maggior parte delle teorie di management si

sono concentrate essenzialmente ora sul riposizionamento competitivo, ora sulla capacità innovativa, ora sugli strumenti a supporto del governo strategico.

Alcuni Autori si sono dedicati allo studio della intuizione innovativa, nel convincimento che la continua ricerca di innovazioni costituisca l'elemento essenziale per alimentare costantemente la crescita profittevole, magari consentendo l'individuazione di spazi di mercato inesplorati con la conseguente creazione di nuova domanda e la riduzione, seppur temporanea, della pressione competitiva.

Altri si sono focalizzati sullo sviluppo di nuovi paradigmi innovativi basati sulla condivisione ed integrazione tra le conoscenze sviluppate all'interno dell'azienda con le conoscenze e le competenze sviluppate al suo esterno al fine di incrementare le capacità ed il potenziale adattivo e creativo delle aziende.

Alcuni Studi si sono invece concentrati, d'altra parte, sui processi di *Change Management*, mentre altri hanno sviluppato o affinato strumenti a supporto del governo strategico, così come metodologie per la stima del valore delle strategie.

Ciò che è rimasto più inesplorato è il legame che unisce queste essenziali variabili del governo e dell'analisi strategica. Manca cioè un approccio che unisca il tutto a sistema, collegando il processo innovativo, fin dall'originario momento dell'intuizione strategica, agli strumenti dell'analisi strategica, indispensabili per favorire l'implementazione del processo di *Change Management* e consentirne il monitoraggio e la stima nell'ottica della creazione di valore.

Questo è stato il principale obiettivo, come prima accennato e anticipato, del presente lavoro e, per questo ci siamo posti ed abbiamo sviluppato una serie di *research question*. Quali sono le variabili su cui l'azienda può far leva per competere con successo nell'attuale contesto di mercato? In che modo le aziende possono gestire i complessi percorsi di riposizionamento e qual è il ruolo dell'innovazione strategica? Come è possibile creare le condizioni per favorire i processi innovativi e trasformare le "scintille creative" in percorsi di sviluppo di successo? Come governare "razionalmente" i processi innovativi dalla generazione delle idee strategiche fino alla loro materializzazione in processi operativi? Come valutare e massimizzare il valore di un'innovazione e di una strategia di riposizionamento innovativo?

Il focus dell'analisi è stato, pertanto, rivolto ai processi di governo strategico dei cambiamenti, agli alternativi percorsi di riposizionamento che le aziende possono intraprendere, nonché alle modalità e agli strumenti più efficaci per la loro gestione, individuando nell'innovazione strategica il ruolo di *driver* principale per incrementare ed attivare le leve del successo aziendale.

Per soddisfare il principale obiettivo di ricerca e le *research question* individuate, il lavoro è stato strutturato in quattro capitoli.

Nel Capitolo I ci siamo proposti di indagare e descrivere i principali elementi costitutivi delle strategie aziendali e dei processi di cambiamento strategico attraverso l'esame della Dottrina nazionale ed internazionale, al fine anche di comprendere le variabili strategiche ed organizzative sulle quali l'azienda può agire per rafforzare il proprio posizionamento competitivo e le proprie potenzialità economiche. Nei rispettivi paragrafi si è dato risalto soprattutto alla figura del soggetto economico, pri-

mo responsabile della gestione aziendale e del processo di conversione del “sistema delle idee” in “sistema di operazioni”.

Nel Capitolo II è stato analizzato il concetto di formula strategica, intesa come utile strumento d’analisi tanto dei modelli di business quanto dei processi di cambiamento aziendale. Partendo dalla sua analisi, lo studio è stato rivolto ai caratteri delle risorse distintive, come “elemento” alla base delle strategie aziendali di successo, e alle modalità di individuazione delle loro potenzialità sinergiche, come metodo per identificare i percorsi di cambiamento e di potenziale riposizionamento. La loro corretta comprensione costituisce, infatti, il punto di partenza per poter ripensare all’azienda e al suo business e per individuare nuove opportunità di mercato al fine di attuare dei percorsi di riposizionamento di successo.

Nel Capitolo III ci siamo concentrati sull’innovazione strategica, affrontata prendendo in considerazione le sue diverse declinazioni e classificazioni, nel convincimento che essa rappresenti un fattore essenziale nello sviluppo e nel successo di un’azienda. Tali considerazioni ci hanno portato a riflettere non solo sulle ragioni che spingono le aziende ad intraprendere percorsi di sviluppo e di crescita innovativi, ma anche sulle diverse forme che il processo innovativo può assumere, nonché sugli attori coinvolti e da coinvolgere al fine di facilitarne e supportarne la sua implementazione. Particolare attenzione è stata dedicata alla “scintilla creativa” e al ruolo che riveste per accrescere le possibilità dell’azienda di acquisire un vantaggio competitivo nell’ambiente attuale e futuro.

Il lavoro si completa, infine, affrontando nel Capitolo IV le modalità e gli strumenti a disposizione del management per governare “razionalmente” i processi di innovazione strategica. L’attenzione è stata rivolta, da un lato, agli strumenti volti a favorire la creazione di un ambiente maggiormente in grado di generare “scintille” e intuizioni innovative e, dall’altro lato, alle modalità per trasformare dette intuizioni in processi gestionali capaci di rafforzare il posizionamento competitivo e aumentare il valore economico dell’azienda.

Proprio lo studio delle metodologie più adatte e corrette per stimare, in termini economico-monetari, il valore generato dalle strategie innovative e dalle innovazioni chiude il capitolo e completa il lavoro.

Dal punto di vista metodologico, il progetto di ricerca è stato affrontato, innanzi tutto, per mezzo di un’analisi della Letteratura nazionale ed internazionale, utile per definire il *framework* teorico di riferimento e comprendere lo stato dell’arte sull’argomento. La ricerca e l’analisi Dottrinale sono state, poi, completate con interviste, incontri e contatti con operatori, manager ed imprenditori che si sono caratterizzati proprio per le capacità innovative e per governare aziende che operano in business altamente innovativi.

Infine, desidero ringraziare tutti coloro che, a vario titolo, hanno contribuito alla stesura del presente lavoro. Primi fra tutti, il Prof. Raffaele Fiorentino, tutor e guida nel percorso di dottorato, ed il prof. Stefano Garzella per i continui confronti critici e per i preziosi suggerimenti e consigli sul tema; senza il loro supporto nulla sareb-

be stato possibile. Desidero inoltre ringraziare i miei colleghi di dottorato, gli amici di sempre e la mia famiglia. Fonte di entusiasmo, affetto e pazienza.

A tutti loro intendo esprimere la mia più sincera riconoscenza, fermo restando che la responsabilità di eventuali inesattezze, limiti ed errori di quanto esposto è soltanto mia.

*Rosita Capurro*

Napoli, aprile 2020

Università degli Studi di Napoli “Parthenope”