



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento
ex D.M. 270/2004*)
in Economia e gestione delle aziende –
percorso economia e direzione aziendale

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

“Dinamiche creative nei processi di
innovazione strategica”

Opportunità strategiche e distanza
cognitiva

Relatore

Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureando

Mirko Renosto

Matricola 827650

Anno Accademico

2013/2014



Università
Ca'Foscari
Venezia

Executive summary

Abstract

Parte prima - strategia come fare scelte che creino valore

Capitolo 1

Strategie e valore

- 1.1 What is value?
- 1.2 Teorie valore
 - 1.2.1 Creazione e cattura del valore
- 1.3 Si amplia l'orizzonte: network value
 - 1.3.1 No business is an Island
 - 1.3.2 Ecosistema di business
- 1.4 A new type of value: "shared value"
- 1.5 Prospettive

Capitolo 2

Strategie e contesto d'azione

- 2.1 Strategia: di che cosa stiamo parlando?
- 2.2 Strategia come pensiero analitico
- 2.3 Strategia outside – in
- 2.4 Strategia e sviluppo incrementale
 - 2.4.1 Il vantaggio competitivo
- 2.5 Strategia inside – out



Università
Ca'Foscari
Venezia

2.6 Business reconfiguration

2.6.1 Innovazione strategica

2.6.2 A blue ocean

2.6.3 Strategy innovation as a business model reconfiguration

2.6.3.1 The business model Canvas: “ a shared language for describing, visualizing, assessing and changing business models”

2.7 Strategia come pensiero emergente

2.7.1 Crafting strategy

2.7.2 Strategia tra arte e ingegneria

2.8 Prospettive

2.8.1 Boxes and bubbole

Parte Seconda - creatività e ristrutturazione

Capitolo 3

La Creatività: definizioni, storia e contesto

3.1 Alcune idee sulla creatività

3.2 Le origini della creatività

3.3 La Grecia come sinonimo di creatività

3.3.1 La metis

3.4 Firenze: una città di geni

3.5 Il processo creativo

Capitolo 4

Creatività e innovazione



Università
Ca'Foscari
Venezia

- 4.1 L'innovazione e le sue fonti
- 4.2 Liberare la creatività per dar vita all'innovazione
- 4.3 Ars et inventio
- 4.4 Innoformula
 - 4.4.1 I driver dell'innovazione
- 4.5 Tecniche per innovare in azienda
 - 4.5.1 Il pensiero laterale

Parte Terza – dinamiche creative nei processi di innovazione strategica

Opportunità strategiche e distanza cognitiva

Capitolo 5

- 5.1 Pensiero sintetico e immaginazione creativa
- 5.2 I limiti del pensiero analitico: teorie e modelli come semplificazione
 - 5.2.1 I limiti della Razionalità: euristiche e bias
 - 5.2.2 Il sistema decisionale duale: due fantini e un cavallo
- 5.3 Associative thinking: la logica di funzionamento del system one
- 5.4 L'intuito, i processi inconsci e le associazioni olistiche
 - 5.4.1 Il pensiero intuitivo: l'intuizione
- 5.5 dinamiche creative nei processi di innovazione strategica: la creatività come ponte tra le opportunità strategiche e la distanza cognitiva

Bibliografia

Ringraziamenti



Università
Ca'Foscari
Venezia

Key words: strategia, creatività, valore

“dinamiche creative nei processi

di innovazione strategica”



Abstract

L'innovazione strategica, intesa come l'applicazione di un'invenzione che crea valore, trae linfa vitale dall'invenzione, cioè dalla formulazione di nuove idee, nuove configurazioni, generate da dinamiche creative. La creatività si pone, non da oggi, come sentiero inesplorato e non privo di rischi, per la creazione di nuove idee e quindi di nuovo valore. Contaminare la strategia di business con elementi creativi genera nuove domande, occasioni, proposte spesso inconcludenti, a volte straordinariamente vincenti.

E' necessario provare ad uscire dal dualismo massimizzazione senza creatività, e creatività usata ma non nel mondo del lavoro, attraverso l'evasione dal carcere del pensiero verticale, liberandosi da preconcetti, da schemi e metodologie abusate troppo a lungo o da paradigmi economici universalmente riconosciuti.

La creatività, quindi, può essere vista come fonte di valore economico se accorpata nei modelli di business?

Lo scopo di tale studio è rispondere a tal quesito, in primis occupandosi della sostanza e dell'essenza della strategia, che comporti e renda la posizione dell'azienda sostenibile nel tempo rispetto al contesto. Poiché quest'ultimo è dinamico e discontinuo, la strategia deve includere elementi di innovazione: quest'ultima si concretizza nella selezione di alcuni elementi del business model, al fine di modificarli – riconfigurarli – creando “qualcosa di nuovo”, diverso da quanto già esiste e capace di cogliere le richieste complesse e cangianti che derivano dall'ambiente esterno.

Il tema è quindi capire come sia possibile riconfigurare il business model.

Vedremo quindi che molto spesso nella realtà economica una distanza separa l'impresa dall'innovazione; distanza che non sembra essere per lo più



Università
Ca'Foscari
Venezia

geografica, economica o finanziaria, ma spesso si concretizza in un *gap* cognitivo. Se quindi il problema risiede nella capacità – imprenditoriale, individuale, collettiva – di vedere prima di altri e creare soluzioni nuove a problemi espliciti o latenti, la soluzione può essere trovata nella contaminazione tra creatività e strategia. La creatività, quindi, vista con la lente della produttività e della concretizzazione in azienda tramite lo sviluppo di una cultura dell'innovazione, tramite il ricorso alla creazione di posizioni *ad hoc* e tramite l'utilizzo di metodi – *brain storming* - e strumenti – pensiero laterale – che diano occasioni alla creatività di manifestarsi.

La creatività permette in buona sostanza di rintracciare e formulare nuovi legami, rapporti reciproci tra entità correlate o conglomerali che generano poi soluzioni innovative nel momento in cui diventano fonte di valore.

Parte Prima - Strategia come fare scelte che creino valore

Capitolo 1

Strategie e valore

La creazione di valore è l'ipotesi fondante di un business.

E' quindi, in altri termini, il "presupposto" all'attività d'impresa, la condizione necessaria al rispetto della definizione d'impresa stessa, come istituto economico atto a perdurare, e le strategie sono i percorsi alternativi disponibili alla creazione di tale valore.

1.1 What is value?

Il valore va quindi "creato", ed i suoi risultati sono visibili nelle performance dell'impresa, che riflettono il successo di percorsi strategici, di pianificazioni, di strategie emergenti.

Creare valore può in termini apparentemente banali significare, sostanzialmente, generare un output, il quale abbia maggior valore rispetto ai singoli fattori produttivi usati per realizzarlo - input.

Rendendo il concetto tramite l'algebra, possiamo esplicitare la formula per il calcolo del valore, come il rapporto tra i ricavi futuri, o già ottenuti, e le risorse utilizzate per gli stessi: se tale rapporto, risulta essere superiore ad uno l'azienda sta creando valore, in caso di risultato inferiore ad uno lo sta distruggendo.

La creazione di tale valore è per definizione legata al concetto di strategia: quest'ultima vive di eterogenee e variegata descrizioni proliferate nel corso del ventesimo secolo, che trovano come momento di sintesi, la visione della strategia intesa come “fare scelte che creino valore” - torneremo poi su questo concetto con un focus dedicato.

Il valore è quindi, in primis, derivante dalle scelte strategiche di un'azienda, intese nel senso lato del termine: strategie differenti genereranno quindi fonti di valore diverse. Valore che in banali termini contabili assume le sembianze del profitto, inteso come il risultante della differenza tra costi e ricavi di un determinato periodo contabile: empiricamente, si deduce da documenti redatti dai manager, che prendono il nome di *profit plan*, percorsi strategici alternativi, ed è misurazione della “bontà” di un'alternativa strategica. Dall'analisi degli studi Porteriani, si evince come le strategie generano valore mediante la loro abilità di creare, ed alimentare un vantaggio competitivo, sostenibile nel tempo. Valore che può essere poi sostanzialmente misurato, con l'ausilio di svariati strumenti: i sistemi di controllo e misurazione delle performance d'impresa utilizzano in ultima istanza, come misura tanto sintetica quanto approssimativa, il profitto contabile. Esso deriva da un semplice calcolo risultante dalla differenza tra ricavi del periodo e costi del periodo:

$$(\text{profitto contabile} = \text{ricavi del periodo} - \text{costi del periodo})$$

Rilevazioni più significative e complete possono derivare dall'applicazione di tecniche quali l'EVA (*economic value added*). *

* per una trattazione più approfondita si rimanda a “sistemi di controllo e di misura delle performance” - Robert Simon

Il valore, tuttavia, è qualcosa di più complesso.

Occorre, in primis, stabilire di “che valore” vogliamo parlare. Le aziende oggi sono infatti chiamate a monitorare non solo il valore economico, ma anche e soprattutto, gli effetti del loro operato sul valore ambientale e sociale. Le aziende sono dunque impegnate su tre fronti alla ricerca di una sostenibilità sistemica delle variabili, che accolga prospettive molteplici derivanti dai numerosi *stakeholders*.

1.2 Teorie valore

Il tema della creazione di valore e del legame con la strategia è ampiamente indagato in dottrina.

Appartiene a Porter la più famosa raffigurazione attorno al concetto, da lui battezzata quale “catena” del valore, ponendo così in risalto l’interdipendenza delle attività aziendali nei processi di creazione del valore. La catena del valore, esplicita quali siano le attività d’impresa e quindi da dove derivi il valore creato. Attività primarie, vere e proprie fonti del valore, che tuttavia sono abilitate e collegate dalle attività secondarie.

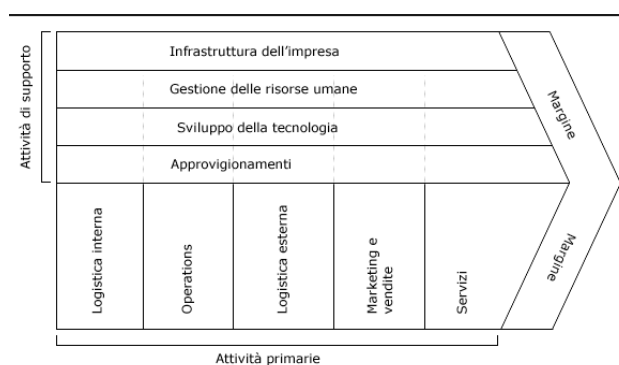


figura 1- catena del valore

fonte: Porter

Cliff Bowman e Veronique Ambrosini, nel loro manufatto intitolato “*Firm value creation and level of strategy*” distinguono cinque attività “creatrici” di valore; tre relative alla creazione di valore attuale, una adibita alla gestione dell’azienda e l’ultima focalizzata alla creazione di valore futuro. Nella triade atta alla creazione del valore corrente, si compongono a sistema attività quali la produzione, o realizzazione del prodotto, la logistica *outbound*, il marketing (inteso nel senso lato della gestione profittevole del rapporto con il cliente) e l’approvvigionamento, che mira ad ottenere ciò che gli autori definiscono “*value for money*” per l’azienda stessa.

Le attività preposte alla creazione di valore futuro, sono individuate sostanzialmente nella struttura della R&S, e sono ritenute paradossali in quanto erodono valore attuale per generarne di futuro. Le attività di “*maintenance*” relative alle strutture complementari al business, necessarie al suo funzionamento, risultano essere le meno armonizzate al concetto di *value creation* nel lavoro dei di Bowman e Ambrosini.

Valore, che da circa un ventennio, viene sempre più associato alle risorse idiosincratiche a disposizione dell’azienda; tra queste sicuramente il personale umano e il suo bagaglio di conoscenze che apportano un decisivo contributo nella creazione del valore.

1.2.1 Creazione e cattura del valore

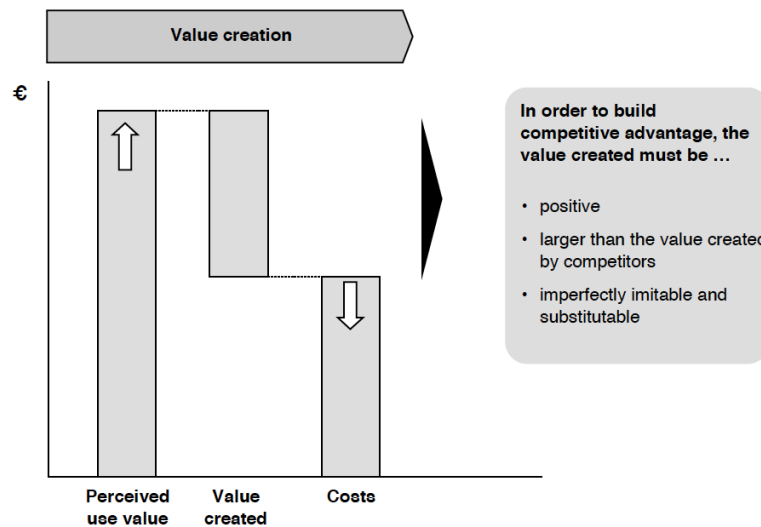


figura 2: diagramma che raffigura la creazione del valore

fonte: Value creation is a necessary condition for building competitive advantage (Towards an Integrated Perspective of Strategy: The Value-Process Framework – Giugno – 2004 Enders, Konig; Hungenberg)

Se la creazione del valore è alla base di ogni impresa, per poter perdurare questa impresa deve renderlo sostenibile e difendibile nel tempo. Le fonti del valore – pensiamo al vantaggio competitivo – sono difendibili e durature quando non consentono ad altri di imitarle agevolmente – si pensi alle corsie dell'autostrada che rappresentano un vantaggio non difendibile.

Le minacce sono sostanzialmente causate dalla presenza dei molti attori co-creatori del valore stesso. Ogni impresa fondamentalemente deve incorporare nella propria catena del valore altri attori, quali fornitori, distributori e altri *partners* – si potrebbe rovesciando il concetto affermare che l'impresa è inserita

in una filiera del valore, a sua volta parte di un sistema o costellazione del valore.

Le minacce di appropriazione del valore possono essere al contempo interne o esterne all'azienda stessa: esterne qual'ora siano gli attori della filiera che erodono parte del mio valore, interne talora siano inefficienze imputabili alla gestione aziendale dei processi.

La creazione di valore, esprime sicuramente uno dei compiti affidati allo *strategic management*, che tuttavia deve anche occuparsi di come catturare tale valore creato, sotto forma di profitti economici.

1.3 Si amplia l'orizzonte: network value

La creazione di valore da parte di un'impresa, è stata di recente rivoluzionata dall'emergere di una forma di competizione/cooperazione, che ha rotto tale *trade – off*, e si concretizza nel modello del network.

La configurazione del network implica che i risultati degli sforzi di un'impresa non siano variabile dipendete esclusivamente dalla sue attività economiche, ma siano piuttosto funzione delle performance del network nel complesso. Il valore quindi si genera dall'interazione delle diverse aziende tramite forme di collaborazione e così, conseguentemente le strategie hanno quindi il bisogno di essere in parte condivise ed integrate al fine di permettere la generazione del valore.

1.3.1 No business is an Island

Se fino ad adesso ci siamo occupati di sviscerare il più possibile il concetto di valore, la sua natura e il modo in cui un'azienda lo crea e lo protegge poi, seguendo una formulazione classica, dobbiamo ora calarci un po' di più nella

realtà considerando quali siano i nuovi paradigmi del valore.

Il concetto anticipato da Hankanson e I. Shenota nel loro “*no business is an Island*”, prevede che i confini delle aziende stiano via via sfumando; i network infatti sempre più si infittiscono di relazioni e si rafforzano. Se da sempre è vero che “l’unione fa la forza” proprio perché come afferma Thomas Merton “nessun uomo è un’isola”, possiamo concludere che la competizione spesso nella realtà avviene tra network - ecosistemi di business. Ecco quindi che l’appropriazione del valore in un network risulta spesso di difficile decifrazione, poiché si assiste alla compresenza di più attori coinvolti, con diversi task, talvolta realizzatori di output materiali, talvolta riproduttori di conoscenza o semplici facilitatori.

Le dinamiche del network variano passando da forme dove la gerarchia fa la parte del leone, a gruppi d’imprese sostanzialmente paritetiche. Fondamentalmente oggi quindi, la creazione di valore è legata a doppio filo alla compresenza di attori che partecipano a questa creazione.

1.3.2 Ecosistema di business

*“Un altro aspetto rilevante è l’ecosistema di business, un sistema all’interno del quale sono coinvolte diverse imprese con diversi ruoli, le quali, competendo e collaborando, riescono a tenere vivo l’ambiente di business. In questo ambiente esistono 2 grandi specie: imprese keystone e le imprese di nicchia. Le prime creano le condizioni affinché imprese di nicchia possano trovare la loro ragione d’essere. Esistono imprese di dimensioni medie che usando le proprie reti distributive o di relazione possono creare un ecosistema affinché anche l’impresa piccola possa trovare la sua ragione d’essere partecipando all’ecosistema più grande. Le grandi e le medie imprese non devono però essere dominatrici (dominator)”**

**Bagnoli Carlo - professore associato di economia aziendale presso l’università*

Ca'Foscari Venezia: lezione relativa ad “ innovazione strategica di significato per la creazione di nuovi spazi di mercato: il caso OIKOS ” presso workshop Verona – ottobre/2012

Tale visione delle dinamiche strategiche e di creazione del valore trova riscontro in letteratura nell'etichetta di “*extended enterprise*” (Lorenzoni & Baden – Fuller), e vede oggi ampliarsi il suo campo d'azione in una visione eco sistemica del business, dove gli attori – e più in generale gli *stakeholders* – assumono diversi ruoli all'interno del processo, in analogia a quando si può riscontrare in un ecosistema ambientale. Le aziende condividono conoscenze, integrano le catene del valore ed attuano forme di *co – decision making* al fine di generare valore tramite le strategie condivise. L'ecosistema vive di regole proprie che legano le imprese in una visione biologica dell'esistenza. Proprio come in un ecosistema, infatti, le aziende possono nascere, vivere e a volte anche morire; come in un ecosistema le aziende hanno dei ruoli, chi fa la parte del “leone”, chi invece della formica operaia.

1.4 A new type of value: “shared value”

Valore che oggi non può essere meramente ridotto alla sua declinazione economica.

A tal proposito oggi diviene fondamentale, accogliere le istanze, di un paradigma più complesso e completo, strutturato nella compresenza di economia, etica ed ecologia. La sostenibilità economica deve quindi esser relazionata a sistema con quella sociale ed ambientale. Proprio da questa spinta - derivante dalle istanze della sostenibilità e più in generale dagli *stakeholders* o società nel suo complesso, includendovi così anche i *needs* delle generazioni future - negli ultimi anni ha in parte attivato dinamiche creative, alla ricerca di soluzioni originali per la trasformazione di tali paradossi.

In un quadro così descritto emergono due nuove grandi fonti di valore in

contesti differenti. Innovazione *social driven*, nei contesti “*bottom of the pyramid*”, dove creare valore economico tramite la vendita di prodotti divenuti oramai *commodities* in Occidente, può riflettersi in ritorni di valore sociale. Si pensi a titolo di esempio alla diffusione di alcuni dispositivi mobile nel terzo mondo, che oltre a generare profitti economici per la Nokia, aumentano la socialità delle comunità, rispondono ai bisogni di sicurezza e di comunicazione, creando così un forte valore sociale.

Questa nuova forma di valore, definita da Porter “*shared value*”, si pone come possibile strada alla riconciliazione tra società e business, dopo la rottura dovuta non solo alle mere ambizioni economiche, ma anche ad esternalità negative e a logiche, oramai consolidate, di “massimizzazione dei profitti e socializzazione delle perdite”. Porter sostiene come la maggioranza delle imprese sia tuttora ancorata a datati modelli di creazione del valore, basati sui risultati finanziari di breve termine, che non s’interfacciano con i *needs* attuali e futuri. Le aziende sono oggi chiamate a guidare non solo la creazione di valore economico, ma anche e soprattutto la parallela generazione di valore sociale ed ambientale. Successo aziendale e progresso sociale sono questioni di pari importanza e tra loro correlate, conciliate dal concetto di *shared value*. Tale concetto non si realizza nella semplice redistribuzione in chiave etica del valore, ma tramite l’avvio di nuove pratiche atte alla creazione di nuovo valore – si pensi alla *social driver innovation* o alla *frugal innovation*. Le “vie” per la creazione di questa “nuova” forma di valore implicano la ridefinizione dei prodotti, la “revisione” etico – ambientale della catena del valore e la costruzione di cluster regionali promotori della crescita della comunità anche rurali.



1.5 Prospettive

Come ho cercato di esplicitare il valore quindi è un concetto complesso, in continua trasformazione poiché le basi su cui viene a fondarsi stanno mutando. E' quindi rilevante comprendere quali siano i nuovi paradigmi di valore spendibili nella società attuale. La creatività si pone come driver per creare nuovo valore in un mondo che necessita nuove risposte a nuovi paradossi e problematiche: agire creativamente permette di sfidare i consolidati paradigmi del valore che oggi non rispondono più ai *needs* richiesti; la creatività, quindi, come mezzo per riconfigurare i paradigmi economici creando nuovo valore.

Capitolo 2

Strategie e contesto d'azione

“continuous enviromental scanning is more important than ever because of the growing complexity of the economic landscape, greater uncertainty and severe market disruptions”

Business Model Generation

La strategia è ciò che realmente conta nella prospettiva e nelle dinamiche di sopravvivenza di un'azienda; la strategia permette, infatti, all'azienda di rendere la sua posizione economicamente, ma non solo, sostenibile rispetto al contesto: l'azienda quindi si configura in modo funzionale rispetto al contesto che fronteggia.

Poiché è agevole intuire la complessità e la dinamicità del contesto, la strategia della maggior parte delle imprese, salvo eccezioni (si pensi a Coca- Cola, Nutella, che grazie alla forza del loro *brand* e al controllo del mercato possiedono un vantaggio competitivo acquisito nel medio periodo) necessita di essere spesso armonizzata al contesto.

Quando pensiamo alla strategia, siamo sostanzialmente in un conteso dinamico, nel quale quindi, durature ricerche possono essere spazzate via da nuovi radicali approcci; la strategia inoltre presenta forti tratti sistemici, che generano interdipendenze come la malattia in corpo – può essere causata da qualcosa e

manifestarsi in un'altra parte.

In tal senso la strategia prende vita in un contesto sociale, dinamico e spesso imprevedibile – si pensi alla risposta dei consumatori ad un nuovo prodotto o all'influenza delle culture nei comportamenti d'acquisto.

La strategia, quindi, interagisce e convive con l'ambiente, che ne vincola o abilita l'operato, in un approccio di tipo fondamentalmente dialettico interno ed esterno, simile per meccanismo alla membrana cellulare: la strategia è quindi valida e validata in un certo contesto dal contesto stesso.



figura 3: left brain/right brain

fonte Mercedes Benz

Tramite una visione olistica possiamo in prima istanza affermare come, una parte della strategia e il modo con cui è stata studiata e modellata, si rifà all'emisfero sinistro del cervello, e quindi ad un approccio strutturato analitico e formale, che tende a funzionare per problemi e soluzioni viste in larga parte formalizzate. L'altra parte, al contrario, si rifà all'emisfero destro, che beneficia e si sostanzia anche in processi che possiamo etichettare come creativi, dove

molte volte, non c'è un chiaro problema da risolvere, ma si prova cercare una strada nuova nella quale non sempre si ha a disposizione una rotta precisa, una *check list* da seguire; a volte è necessario provare allora ad abbracciare un percorso di immaginazione e di riconfigurazione per trovare strade diverse e valutare domande nuove a cui gli altri non hanno pensato, oppure affrontare la situazione da un altro punto di vista.

Strategia spesso che implica il termine *design*, inteso come progettazione, la quale abbinata alla creatività genera uno spazio delle possibilità: in sostanza, invece di trovare equazioni ingegneristiche proviamo a trovare percorsi che possono anche essere sfumati; sostanzialmente quindi, creatività e progettazione creativa, significa “dare un po’ di forma al disordine” e riuscire a creare un po’ di disordine nei modelli troppo “ordinati”.

Quando parliamo di strategia, inoltre, dobbiamo inglobare il concetto di multidimensionalità in chiave paradossale e dialettica al tempo stesso. Tali multidimensionalità vivono di due poli apparentemente inconciliabili – interno/esterno; *right brain/left brain*; sviluppo incrementale/ radicale – che tuttavia si autodeterminano nelle strategia in forma dialettica.

Se parliamo di strategia, sembra ora essere palese come dobbiamo affrontare la presenza di alternative, che implicano quindi delle scelte. Strategia quindi può essere, per sommi capi, intesa come la capacità di fare scelte che, poiché sono relative all’impresa, devono soddisfare il suo requisito d’esistenza, creare cioè valore.

2.1 Strategia: di che cosa stiamo parlando?

Ma che cos’è la strategia? Quali sono le sue funzioni? E soprattutto come funziona?

La strategia è un concetto che sfugge da definizioni secche e univoche. Ciò è in

larga parte dovuto alla sua natura complessa ed al suo campo d'azione naturale, l'incertezza.

Nel 1962 Chandler - "*strategy is about determinig the firm's basic long – term goals and the appropriate corse of action to achieve these goals*" - "apre le danze" ad una fiorente letteratura riguardante svariate e spesso incoerenti definizioni atte ad esplicitare il significato di strategia.

E' tuttavia possibile riscontare nella letteratura sintomi di comune accordo, relativi alla visone della strategia, intesa come funzionale alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile, sul quale però le visioni sono in gran parte contrastanti. Con una prima sommaria definizione possiamo ritenere la strategia come un insieme di azioni atte a creare una condizione di vantaggio competitivo per l'impresa, tale da essere non solo difendibile ma anche duraturo.

E' dunque agevole intuire come, diversi approcci si siano avvicendati nello studio della strategia, in un *continuum* che va dall'analisi dei vari contributi in una visone storica, ad approcci focalizzati sulle "*softer iusses*"(Buzzavo, 2012) adottanti un approccio multi - disciplinare legato a studi di neuroscienze cognitive atti a comprendere le dinamiche individuali ed organizzative delle decisioni strategiche, passando per studi riguardanti " casi reali " - alla ricerca quindi di *patterns* comuni - e analisi quantitative, guidate quasi da un approccio matematico, ricercanti algoritmi per la formulazione di corrette strategie.

La strategia vive dunque dell'influenza multidisciplinare e trasversale di svariate prospettive. In *primis*, possiamo cogliere con evidenza come la strategia, sia nata e viva tuttora, all'interno di dinamiche militari - il capo esercito *Sun Ztu* è ritenuto il primo elaboratore di un pensiero coerente attorno al concetto di strategia nell'sua opera "l'arte della guerra" - che si concretizzano negli aspetti cooperativi/ competitivi.

Anche la biologia ha in larga parte ispirato diverse ricerche, che hanno posto

l'accento sostanzialmente sul *fit o* su tematiche relative per esempio alla simbiosi. Tuttavia ai fini dell'analisi proposta, risulta di estrema importanza il contributo offerto dalla psicologia, nell'esplicitazione della relazione tra creatività, innovazione e strategia.

“ another perspective relates to psychology, where strategy is conceived as interpretation with the focus on how mental process are involved...in brief terms, cognition acts as a strategic driver: the cognitive filters of the key strategic actors influence the way things are seen and interpreted – competitors, environment, employees, and so on. This has important consequences, for example in the capability to innovate; innovation might require using different mindset and cognitive maps an in some cases using redundant competences in an innovative way and fostering creativity as a resource”

Buzzavo, 2012

La vastezza e l'eterogeneità dei contributi presenti nella letteratura, sono dovute in larga parte ai diversi segmenti del problema sui quali gli studiosi hanno posto il focus. Adottando un raggruppamento ormai consolidato (Volpato 1989), possiamo individuare quattro tematiche chiave, in relazione alle dinamiche strategiche: formazione, contenuto, pianificazione e controllo. Altre sintesi proposte, riguardano il contributo di *De Wit e Mayer* che suddivide la strategia in processo, contenuto e contesto. Il primo si focalizza sugli elementi che ci spiegano la logica, il modo in cui le decisioni vengono prese; il secondo si riferisce al “che cosa” della strategia in relazione alle dinamiche competitive a livello business o corporate; il contesto infine composto non soltanto dai rivali o dagli alleati ma anche da un insieme di fattori giuridici, culturali, climatici che al fine di permettere all'impresa di perdurare nel tempo devo essere compresi. In sostanza comunque i vari elementi, di ciascuno modello, si configurano con

logiche di coerenza realizzando una sintesi definita strategia.

In tal senso strategia rappresenta allo stesso tempo cambiamento, molteplicità, coerenza, consistenza dinamica, tensione al futuro e sguardo al passato: essa indica quindi complessità, spiegata in tale contesto attraverso il modello del cubo tridimensionale (Buzzavo, 2012).

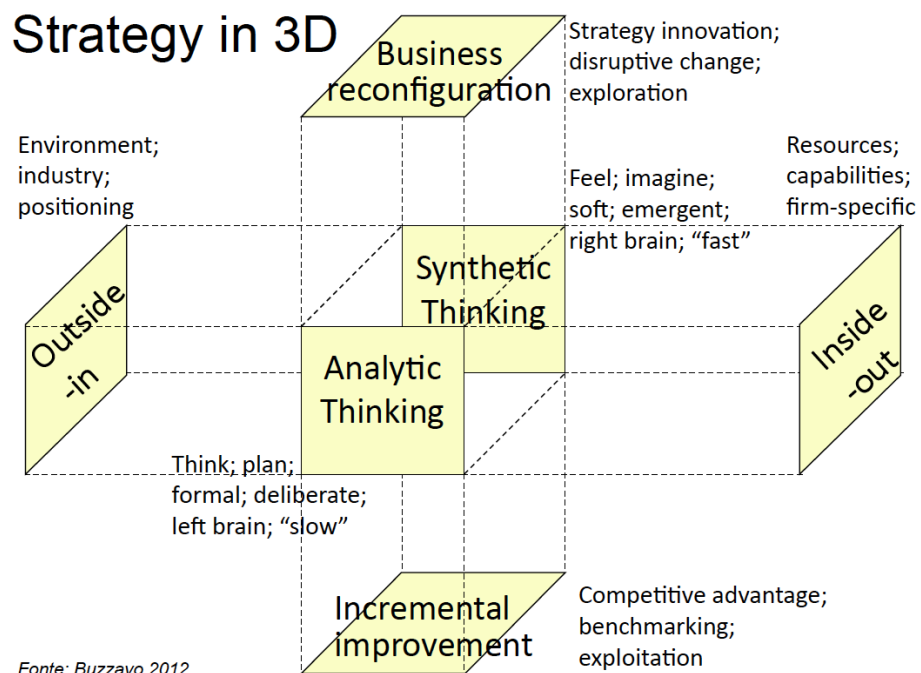


figura 4: modello del cubo tridimensionale

fonte: Buzzavo 2012

2.2 *Strategia come pensiero analitico*

La più classica, e forse anche datata, visione attorno al concetto di strategia si sintetizza nel concepire la stessa come un piano, un processo formale di pianificazione, basato sostanzialmente in larga parte su calcoli di tipo matematico – quantitativo e con un relativo e spesso eccessivo focus su dati e statistiche.

L'analisi è un concetto chiave della visione presa in esame; analisi che tuttavia fa spesso rima con paralisi, quando un'eccessiva base di dati rende fangoso il cammino per la formulazione della strategia. L'enfasi è posta sui processi formali, deliberati e sulla pianificazione, eredità di quelle influenze militari che hanno largamente interpretato le dinamiche strategiche.

La strategia è vista come programmazione *ex-ante* – non considerando quindi implicitamente le strategie emergenti – realizzata tramite processi formali che coinvolgono il top management con l'ausilio di strumenti via via più complessi. Tale orientamento comporta una maggiore unità di intenti a livello corporate, garantendo al contempo coerenza e un set di strumenti “certi” per misurare l'implementazione della strategia deliberata. Tuttavia, questa eccessiva formalità dei processi, risulta spesso controproducente al fine di sviluppare processi creativi aziendali che possono stimolare soluzioni innovative in grado di dare nuova linfa la business.

A tal riguardo, la strategia è quindi vista alla stregua di un processo formale che tra i suoi strumenti chiave annovera la *SWOT analysis*. L'idea di fondo, è quella di giungere ad un *fit* tra i rischi e le opportunità offerte dall'ambiente esterno – si pensi alla situazione politica, economica e in particolare ai macro trend sociali – e le *capabilities* aziendali sommate al valore del *brand*. Così la *SWOT analysis* si propone di offrire un paniere di soluzioni tra le quali individuare analiticamente l'ottima e successivamente perseguire con la strategia più appropriata.

L'assunto che fa da base alla teoria e che tutte o gran parte delle alternative siano razionalmente configurabili ed individuabili nel paniere, in relazione anche ai loro relativi *pay – off*. Ancora una volta ritorna il concetto di *analysis/paralysis* nel quale queste apparenti sconfinare ricerche possono condurre. Processi che coinvolgono il larga parla una modalità di pensiero tipica dell'emisfero sinistro, caratterizzata da grandi quantità di informazioni che al

contempo implicano lentezza nell'elaborazione.

2.3 *Strategia outside – in: Ambiente – settore – posizionamento*

Nel corso dell'ultimo quarto di secolo precedente, il focus viene, in larga parte posto, nella ricerca della comprensione delle dinamiche tra impresa e ambiente.

Sostanzialmente quindi l'analisi si dirige verso lo studio del contesto, in cui un'azienda opera, ed in particolare i ricercatori – Porter ed al. – tentano di stabilire legami tra le condizioni del settore e le performance dell'impresa; considerando tuttavia che la definizione di settore sta variando, oggi con la rottura di molteplici *trade – off*, tramite innovazioni strategiche, i settori possono essere definiti non più in base alle caratteristiche del prodotto, ma in relazione all'effettivo grado di concorrenza tra le imprese stesse.

Il settore quindi, visto come unità rilevante di analisi, comporta che il successo dell'impresa è strettamente relazionato alla struttura del settore stesso. I limiti di tale approccio, risultano da subito palesi, poiché non considerano gli effetti reciproci inversi tra settore e impresa – si pensi alle innovazioni.

Lo schema interpretativo che nel tempo ha guadagnato maggiore popolarità è senza dubbio il *framework* Porteriano delle cinque forze.

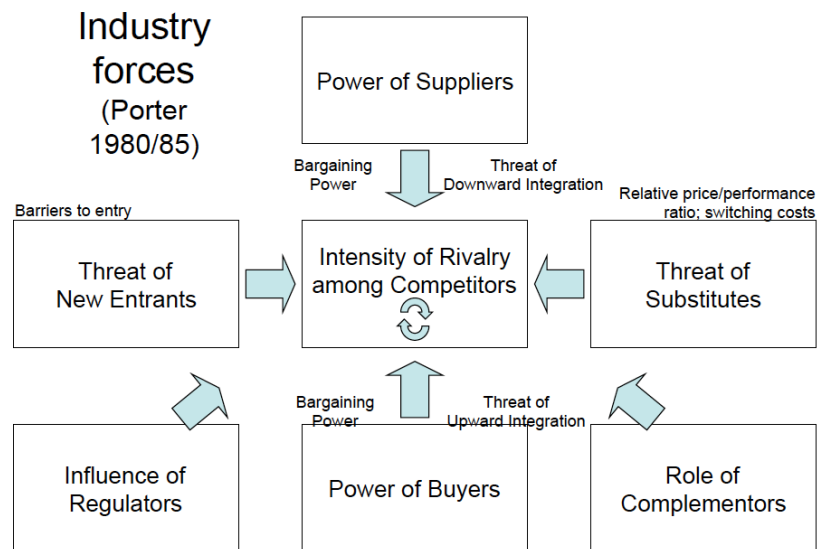


Figura 5: Framework five forces

fonte: Porter 1982

Tale modello nasce dall'esigenza di individuare in quale business competere. Lo schema di Porter, infatti, fornisce una chiarificatrice sintesi delle forze presenti nel settore, decretandone quindi l'attrattività.

Ciò che rende tale modello utile ai fini del tema trattato è sostanzialmente la possibilità di interrogare lo stesso, per valutare i cambiamenti delle forze in gioco nel tempo, al fine di attivare processi innovativi o riconfigurativi, pensando fondamentalmente quindi in termini evolutivi, stimolando processi creativi nella testa dei manager, tesi alla ricerca di soluzioni strategicamente innovative.

L'analisi e la comprensione dell'ambiente è vista quindi come punto di partenza e come momento della strategia. L'idea di base è quella di concepire il settore come condizionante delle performance dell'impresa al fine di utilizzare il framework delle cinque forze come filtro per analizzare l'attrattività di un settore. Questo modo di interpretare la strategia attribuisce in sostanza notevole

importanza all'ambiente - *outside* - nel dare forma alle strategie aziendali; inoltre le caratteristiche del settore in cui l'azienda compete hanno una notevole influenza in relazione alle possibili scelte e condotte strategiche, anche l'azienda dovrà adottare ed occupare talune posizioni dopo aver analizzato tali forze.

2.4 *Strategia e sviluppo incrementale*

Questo filone di studi vede la strategia come tesa allo sviluppo di miglioramenti incrementali, affinamenti nel prodotto/ servizio, ma anche nel modo di comunicare e distribuire: l'obiettivo è quello di ottenere un vantaggio competitivo.

La strategia nella pratica si basa allora su operazioni di *benchmarking*, alla ricerca di miglioramenti incrementali, per raggiungere un vantaggio competitivo, monitorando al contempo un agglomerato di *KPI* – *key performance indicators*.

2.4.1 *Il vantaggio competitivo*

Il vantaggio competitivo – *competitive advantage* – ha prodotto e continua a produrre differenti visioni in letteratura, relativamente alle sue origini, alla sua essenza e alla sua misurazione.

E' in sostanza la capacità di ottenere extraprofitti rispetto ai concorrenti, generati da un miglior rapporto tra prezzo e costi, inteso come la capacità di ampliare la “forbice” disponibilità a pagare / costi.

“in other words, what truly matters is not having the lowest possible cost compared to the competition or to be capable of charging the highest possible price compared to competitors, but rather to be able to create the largest possible spread between the two, with respect to competing firms”

Buzzavo, 2012

Tale vantaggio competitivo deriva da vari *drivers* che Porter riassume sotto due macro cappelli, quali, i *drivers* di costo – economie di scala, di apprendimento, di scopo ed altre – e di differenziazione – *brand*, caratteristiche prodotto/servizio.

Inoltre esso deve essere sostenibile nel tempo al fine di garantire all'impresa di perdurare: ciò implica la sua difendibilità, intesa come difficoltà di imitazione o di sostituzione. Se l'imitazione può essere definita come “un tentativo di scasso”, la sostituzione è più simile ad un “bombardamento” che rade al suolo, rendendo non più importante ciò che l'azienda offre e produce. Risulta quindi di notevole importanza rintracciare delle modalità per difendere tale vantaggio o quantomeno per “nascondere”. Un tema rilevante nelle dinamiche di *competitive advantage* è senza dubbio il concetto di ambiguità causale. Esso si sostanzia nella difficoltà per chi osserva il fenomeno, esplicita o implicita, di derivarne le cause del successo, anche e soprattutto a livello organizzativo. In altre parole, è difficoltoso scoprire il modo in cui un'impresa ottiene un vantaggio competitivo che il più delle volte si concretizza nella pratica tramite grande complessità, non solo di entità ma anche e soprattutto di relazioni tra di esse. Anche il contesto sociale, spesso può configurarsi quale *driver* di vantaggio competitivo difficilmente imitabile, basti pensare a titolo di esempio alle caratteristiche dei distretti e al tema della conoscenza tacita e del rapporto con il territorio. A volte si può parlare di effetto mosaico, ovvero quando un'azienda, creando un *fit* particolare tra una sezione e un'altra, rende molto complesso imitarne e comprenderne i driver del vantaggio competitivo.

La competizione vista con le lenti della strategia, tesa allo sviluppo incrementale, vive quindi nella ricerca di ottenere un vantaggio competitivo che garantisca all'impresa di ottenere performance migliori rispetto ai concorrenti.

2.5 *Strategia inside – out*

Così come gli studi di Porter hanno messo l'accento nel settore – focus sull'esterno dell'impresa – quasi per contrappasso prende forma in letteratura un movimento teso a valorizzare la creazione di vantaggio competitivo dall'interno. Negli anni novanta il focus si sposta dall'analisi dell'ambiente esterno – posizionamento nel settore – allo studio delle risorse creatrici di valore in possesso dell'azienda, analizzando quindi la strategia da una prospettiva *inside – out*. Gli studiosi si sono quindi impegnati nella comprensione di quelle risorse, a volte idiosincratiche, che permettano all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo. La letteratura parla a tal proposito di *core competence*, *dynamic capabilities* – capacità dinamiche nella riconfigurazione di fattori: tale visione del vantaggio competitivo viene etichettata come *resource – based view*.

Il settore non è più considerato quale causa primaria del successo/fallimento aziendale, ma sostanzialmente come un paesaggio all'interno del quale le caratteristiche specifiche delle singole imprese giocano un ruolo decisivo. In concreto lo spazio di possibilità d'azione di un'azienda è in larga parte influenzato dalle risorse a cui la stessa può accedere o sia in possesso in modo tale che “l'interno” prevalga sulla struttura “esterna”. A tal proposito le risorse distintive, combinate in modo unico, sostituiscono il posizionamento nel settore come *driver* delle performance aziendali nel complesso.

“SWOT is alive and well in strategic management; it is just that SWs – strenghts and weaknesses - have taken over from the OTs (opportunities and threats)”

Mintzberg ed altri, Strategy Safari – 1998.

Protagoniste della scena in ambito risorse – *asset* – intangibili, sono le *core*

competences e le dynamic capabilities. Le prime sono sostanzialmente quelle competenze distintive, che hanno carattere di stabilità ed identificano spesso l'impresa nel mercato. L'azienda quindi può, sotto questa nuova luce, essere interpretata come un portafoglio di competenze. Ad esempio se consideriamo una società che si occupa di servizi finanziari, possiamo elencare quali *core competence* il *relationship management*, *transaction processing* e *risk management*. Il concetto di *dynamic capabilities* si rifà invece, all'abilità del management o dell'imprenditore di riconfigurare, integrare e costruire nuove ed esistenti risorse.

“dynamic capabilities, intended as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments”

(Teece et al. 1997, pag 516)

In sostanza questa visione si propone di identificare le risorse dell'azienda quali radici delle sua superiorità competitiva ancorata quindi maggiormente a fattori interni - *firm specific* - ed unici.

Le performance, quindi, sono in minor misura, variabile diretta della struttura e del contesto e più legate alla capacità dell'azienda, di armonizzare e rendere coerenti le varie risorse nella creazione del paradigma del valore.

2.6 *Business reconfiguration*

“...the first supposes that “business as usual” or incremental improvements are sufficient to survive in today's competitive environment. we believe this path leads to mediocrity...”

Business Model Generation

“there’s not a single business model...there are really a lot of opportunities and a lot of options and we just have to discover all of them”

Tim O'Really

“business model innovation rarely happens by coincidence. But neither is it the exclusive domain of the creative business Genius. It is something that can be managed, structured into process, and used to leverage the creative potential of an entire organisation”

Business Model Generation

Il penultimo filone analizzato è quello che più interessa la trattazione, trattandosi dei processi di riconfigurazione del business, portanti ad una innovazione strategica; non viene seguita come in precedenza una logica di tipo incrementale, in questo caso il processo prevede veri e proprio “balzi” che cambiano le regole del settore.

Si parla di *business reconfiguration*, in quanto alcune innovazioni promesse nel recente passato, da talune imprese, sembrano non poter essere esaustivamente spigate tramite le classiche categorie *product/process innovation*, generando quindi una domanda per un nuovo paradigma dell’innovazione.

“ cambiano le regole del gioco e pensando a nuovi modi di competere,

un'impresa può ridefinire strategicamente il proprio modello di business cogliendo impreparati anche i suoi concorrenti più grandi”

C.Markides, 1997

L'obiettivo quindi “ *non è giocare meglio degli altri, ma cambiare le regole del gioco*” e, tale processo, è agevolato dalla ricerca di soluzioni creative, che permettano di vedere nuove combinazioni di business.

2.6.1 Innovazione strategica

L'innovazione è il “cuore” della competizione.

Esplicitando tale concetto nel 1934, Schumpeter sottolinea come l'imprenditore sia l'attore deputato all'innovazione poiché riesce a combinare le risorse in modo nuovo ed unico, spesso creando sostanzialmente discontinuità.

Implementando la visione di S., nel 1954 Druker osserva come le innovazioni possano in estrema sintesi riferirsi al prodotto/ servizio o al “modo” di realizzarlo - tecnologia, uso risorse, tempi processo, ecc.

Per molto tempo, tuttavia, strategia ed innovazione vennero visti alla stregua di ambiti paralleli, privi quindi di uno studio complementare: in buona sostanza le due sfere non vengono ad essere studiate in una visione sistemica ma restano, la prima “bloccata” sugli assunti Porteriani, e la seconda focalizzata soprattutto sull'innovazione di prodotto/ processo in isolamento dalla strategia aziendale nel complesso.

E' a partire dagli anni novanta, che si inaugura una produttiva contaminazione tra i due ambiti, sfociante in un proliferare di “etichette” che provano, in variegato modo, ad interpretare il fenomeno dell'innovazione strategica. Il successo più palese è indubbiamente il contributo di Kim e Mauborgne - *Blue*

Ocean Strategy – che ha contemporaneamente reso noto il tema dell'innovazione strategica ed ha posto anche le basi per un maggiore focus sulle dinamiche del *business model*.

2.6.2 *A blue Ocean*



figura 6: autori libro “blue ocean stratgey”

fonte: www.blueoceanstrategy.com

I cardini del libro sono sostanzialmente due: da un lato la creazione di nuovi spazi di mercato e dall'altro la ricerca di innovazioni di valore. È proprio l'innovazione di valore – *value innovation* – che implica fundamentalmente una rottura dei *trade – off* consolidati, con una conseguente ridefinizione della proposta del valore che spesso genera la formazione di quello che i due autori definiscono “*blue ocean*”. Rompendo tali *trade – off*, vincoli impliciti o espliciti all'azione dell'impresa, causati dalla validazione a priori di pratiche consolidate, l'impresa ripensa sostanzialmente il suo *offering*. Il *framework* delle quattro azioni è lo strumento poi deputato alla rottura di tali *trade – off*, valutando meticolosamente gli attributi dell'*offering* che rispettivamente possano essere

ritenuti eccessi (*ridurre*), talvolta inutili (*eliminare*), migliorabili (*aumentare*) o essenzialmente nuovi e generatori di valori (*creare*).

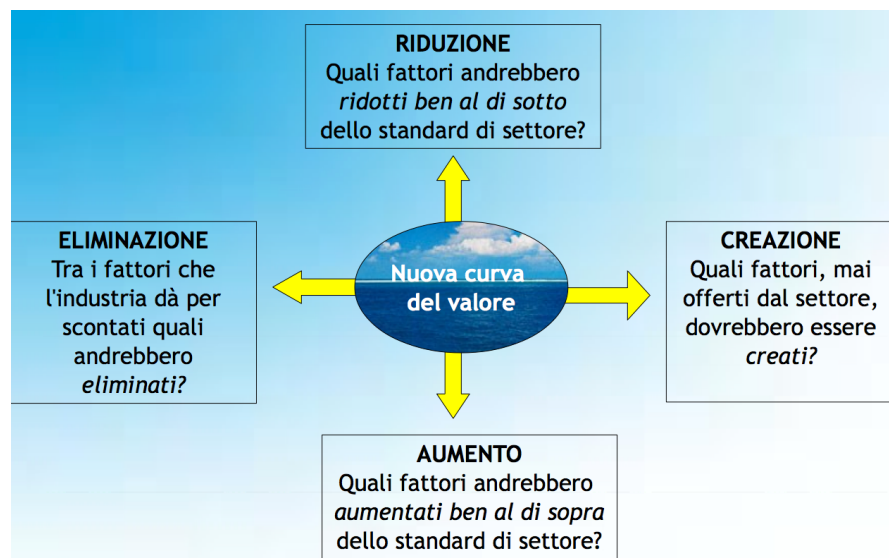


figura 7: frame work delle 4 azioni

Fonte: www.blueoceanstrategy.com

La strategia competitiva è basata sull'assunto che non siamo i soli che vogliono fare determinate cose in un mondo con risorse scarse, per questo combattiamo per averne di più.

A tal riguardo, la strategia competitiva mira a competere in un dato settore assumendo come consolidate e veritiere le visioni relative alle caratteristiche dell'*offering* e ai *needs* della domanda. Questa modalità di competizione è tipica di quelli che Kim e Mauborgne identificano come oceani rossi; spazi di mercato ritenuti limitati – giochi a somma zero – nei quali i confini del business sono delimitati ed universalmente riconosciuti nell'illusione del settore.

Gli oceani blu, invece almeno in un primo momento, sono costituiti da spazi di mercato nuovi ed inesplorati, nei quali l'impresa che per prima vi giunge può

dettare le regole del gioco e assumere un *first mover advantage* legato

“Negli oceani rossi, i confini di settore sono definiti e accettati da tutti e le regole del gioco competitivo sono note. Qui, le aziende cercano di superare la performance dei rivali per accaparrarsi una quota sempre maggiore della domanda esistente. A mano a mano che lo spazio di mercato si affolla, le prospettive di profitto e di crescita si riducono. I prodotti diventano delle commodities e la concorrenza all’ultimo sangue tinge l’oceano di rosso. Gli oceani blu, invece, corrispondono a uno spazio di mercato incontestato, alla creazione di una nuova domanda e all’opportunità di una crescita redditizia...negli oceani blu la concorrenza è irrilevante, poiché le regole del gioco sono ancora tutte da inventare. Navigare al meglio nell’oceano rosso, battendo i concorrenti, resterà sempre un obiettivo importante. Gli oceani rossi manterranno la loro importanza e saranno sempre una realtà della vita economica. Ma oggi che l’offerta in molti settori supera la domanda, farsi concorrenza per strappare quote di un mercato in contrazione è una condizione non sufficiente a mantenere un livello alto di performance. Le aziende, per aumentare i profitti e cogliere nuove opportunità di crescita, devono anche dar vita a nuovi oceani blu.”

Blue Ocean Strategy, 2012

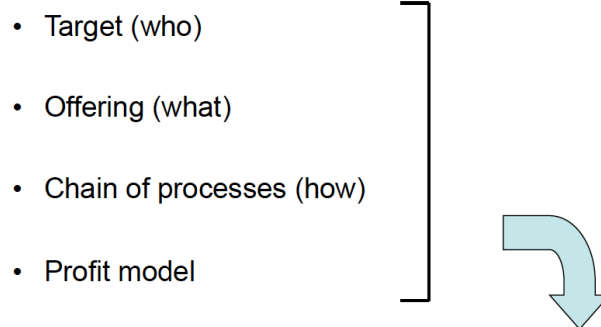
2.6.3 Strategy innovation as business model reconfiguration

L’interesse suscitato dal tema dell’innovazione strategica, intesa come riconfigurazione degli elementi del business model, apre la strada ad un proliferare di letteratura focalizzata sulle dinamiche di quest’ultimo.

Se l’innovazione strategica può essere vista come una nuova combinazione, un nuovo modo di interpretare la realtà economica e di vedere le dinamiche del

settore, è chiaro come tutto questo possa nascere dalla reinterpretazione o dalla riconfigurazione del business model, che incarna l'abilità di identificare i cardini della strategia stessa e può essere visto come un sistema composto da quattro macro elementi.

Business models in 2000s The key components



Strategy innovation = reconfiguration of business model

figura 8: Key components of Business Model

Fonte: Buzzavo, 2012

A tal proposito se riteniamo plausibile fondare l'innovazione strategica sulla riconfigurazione creativa del business model emerge la necessità di definirlo.

2.6.3.1 The business model Canvas – “a shared language for describing, visualizing, assessing, and changing business models”

“the starting point for any good discussion, meeting, or workshop on business



model innovation should be a shared understanding of what a business model actually is”

Business Model Generation

Possiamo pensare al business model come alla raffigurazione descrittiva delle componenti aziendali che interagiscono tra loro e creano valore. Il Canvas, a tal proposito, è considerato una delle migliori rappresentazioni di tutto ciò: in altre parole è la raffigurazione della logica fondamentale di funzionamento e di identità dell'impresa dal punto di vista del comportamento economico. Al centro è stata posta la proposta di valore, l'idea che sta alla base della generazione di valore economico, disegnata per soddisfare alcuni segmenti di clienti.

Modello di business che fondamentalemente dovrebbe essere usato per raggiungere uno “scopo” che è quello di formulare soluzioni per affrontare la complessità del mondo con comportamenti innovativi.

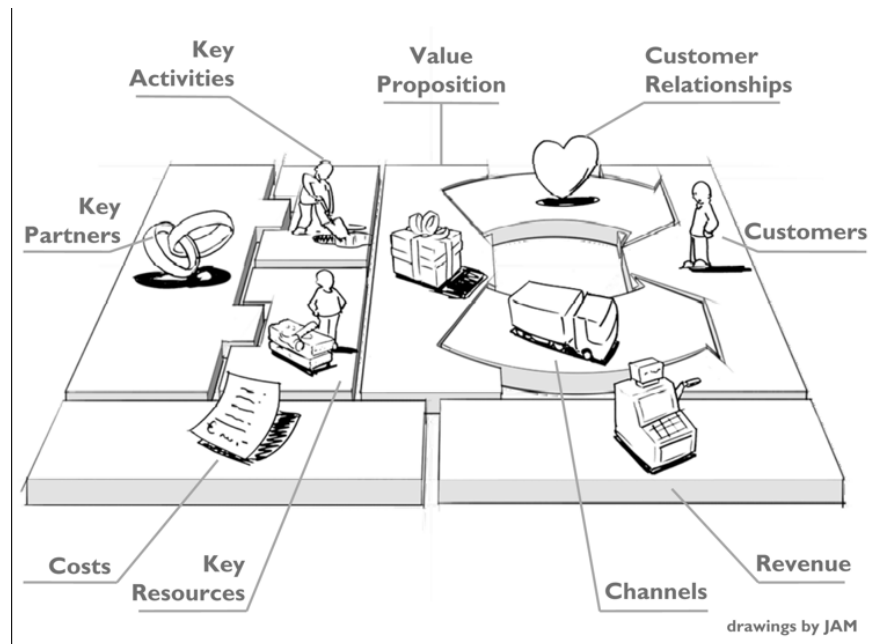


figura 9: Business model Canvas

Fonte: Business Model Generation 2012

Ciascun *building blocks* può poi declinarsi in varie forme - si pensi alle infinite segmentazioni che il marketing propone per suddividere i consumatori. Tuttavia il *core* dello schema si concretizza nel tassello della *value proposition*.

“ the value proposition is the reason why customers turn to one company over another ”

Business Model Generation

E' la miscela di elementi tangibili e non che rendono unico un prodotto o un servizio generalizzando un'offerta. La proposta di valore si “impegna” quindi a risolvere un problema o a soddisfare un bisogno del consumatore; per adempiere a ciò, la *value proposition* può essere declinata in forme molteplici ponendo il focus talora sull'innovazione, sulle performance, sulla customizzazione, talora sul brand, sul prezzo sull'affidabilità e via dicendo.

L'importanza della tematica del business model è cresciuta intorno agli anni '90, contemporaneamente all'esplosione del *WorldWideWeb* e delle aziende *dot com* che fondano su di esso un nuovo tipo di competizione. Si assiste così ad una rivoluzione del paradigma “ pago ⇒ ottengo il prodotto ” – basta pensare ai servizi di ricerca in rete, offerti “gratuitamente” da Google – che conduce spesso ad una revisione importante del modello di business – si penso a titolo di esempio all'e-commerce.

Un proliferare di differenti percorsi strategici che possiamo provare a indagare categorizzandoli in *patterns* somiglianti, rende appassionante lo studio del business model e i tentativi di innovarlo considerando nuove prospettive; sostanzialmente affidandosi alla creatività, “*mix di fantasia e concretezza*” (*De Masi, 2008*).

Le creazioni più interessanti sono forse proprio quelle generate da posizioni cognitivamente distanti. “*Free as business model*”, è l'espressione più alta di una creatività che capovolge uno dei paradigmi economici più solidi che afferma come il ricavo sia il semplice derivato di una vendita ad un cliente.

“business model innovation is about challenging orthodoxies to design original models that meets unsatisfied, new, or ridde customers needs”

Business Model Generation

2.7 Strategia come pensiero emergente

“...the second reaction assumes that data is the is the most important consideration when designing new strategic options. It is not.”

Business Model Generation

“ I begin with an idea and than it becomes something else”

Pablo Picasso

Altri versanti dello studio della strategia riguardano i processi emergenti, informali e sostanzialmente creativi nella formazione della strategia. Questi processi possono essere associati alla parte destra del cervello, creativa e contraddistinta da forme di pensiero definite *“fast thinking”*.

La visione emergente è legata all’esplorazione, all’apprendimento e meno alla realizzazione di piani prestabiliti.

La strategia cessa di essere concepita alla stregua di una mera operazione matematica, di funzioni e di algoritmi diventando il frutto della creatività e della scoperta.

In questo senso la strategia si avvicina più ad un’arte e di riflesso lo stratega non rappresenta più un freddo *decision – maker*, ma un’artista visionario.

La strategia viene quindi pensata alla stregua di un processo “singolare”, ampiamente differente dalle formalizzazioni e dalle pianificazioni a lungo proposte.

Questa visione vuole evidenziare i limiti del pensiero analitico - inteso come sviluppo lineare della strategia attraverso la formulazione di piani da parte di strateghi che agiscono quasi come scienziati - tentando di esplorare nuove visioni della strategia maggiormente legate al *synthetic thinking* – pensiero intuitivo, creativo e laterale.

Netta è dunque la divergenza dalla “linea retta” che caratterizza l’approccio analitico, basato sullo studio scientifico della realtà nel quale lo stratega e la

strategia sono impregnati di formalità ed analisi. Linea retta che ci rimanda idealmente al concetto di modello, di razionalizzazione della realtà, di imbrigliamento della diversità in schemi predefiniti di più facile lettura – facili come una linea retta. Tuttavia, sembra palese come tali modelli, che hanno ampiamente caratterizzato la scena della trattazione, siano per certi versi semplificazioni di una realtà, che oggi più che mai si arricchisce esponenzialmente di una moltitudine di fattori che la rendono complessa, dinamica e difficilmente semplificabile.

La “linea curva” in questa prospettiva prende forma come un percorso differente, ambiguo e al tempo stesso artigianale.

“...generally the practice of business strategy does not depend on the availability of perfect model but rather on the generation of rules that are constantly tested, refined, discorde, and adjuste to cope with ever – changing dynamics of business enviroments...”

Buzzavo 2012

2.7.1 Crafting strategy

“imagine someone planning strategy...a senior of manger, or a group of them, sitting in a office formulating course of action that everyone else will implement on schedule...”

Now imagine someone crafting strategy... craft evokes traditional skill, dedication, perfection through the mastery of detail...a feeling of intimacy and harmony with the materials at hand...”

Mintzberg – crafting strategy

Non potendo comunque mettere in secondo piano lo *strategic planning*, ovvero l'analisi scientifica della realtà e la formulazione della strategia, è possibile inglobare nella strategia processi emergenti in parte creativi.

A tal proposito Mintzberg sostiene come “*the crafting image better captures the process by which effective strategy came to be.*”

Secondo la visione di Mintzberg lo stratega è rappresentato da un artista la cui creazione prende ispirazione dal passato – *patterns from the past* - ma vive nel futuro – *plans for the future*.

Così come l'artista progetta l'opera ma allo stesso tempo la modifica realizzandola, la strategia per Mintzberg è sia formulazione sia formazione.

In accordo a tale visione, il processo strategico si compone in “*hands and minds*” in quanto “*no craftsman thinks some days and works others*”. Essa è quindi ritenuta al tempo stesso apprendimento e controllo.

Lo stratega interpreta l'organizzazione, il mercato e il contesto per costruire una strategia, modellandola e plasmandola con mani e mente.

“like the potter, they sit between a past of corporate capabilities and future of market opportunities. And if they are truly craftsmen, they bring to their work an equally intimate knowledge of the materials at hand. That is the essence of crafting strategy”

Mintzberg – crafting strategy

Secondo la visione presa in esame l'artigiano incarna sia i saperi dell'artista – immaginazione, percezione, creazione – sia quelli dell'ingegnere - proporzioni, progettualità.

2.7.2 *Strategia tra arte e ingegneria*

“ management is an art, will always be one, can never be completely understood, and the greatest artists...will be unable to under stand what they are doing in a scientific sense, or to explain it to others”

Barnard

Se possiamo ritenere questa definizione di Barnard come l'estremo di un *continuum*, avente come polo opposto la visione scientifico/ analitica della strategia, ed è possibile tenere a mente questi due concetti alla stregua di un paradosso, potrebbe essere possibile una nuova comprensione della strategia e della sue dinamiche .

Le decisioni, sono quindi il risultato combinato di ricerche, approcci analitici, scientifici ma al tempo stesso sono il frutto di processi intuitivi, creativi, forme di conoscenza tacita.

“ science – based approach to strategy that characterizes much of its work and debate is just one of many ways to look at it”

Buzzavo, 2012

Risulta quindi irrealistico ridurre la strategia ad una scienza nella quale l'uomo, preso atto della situazione, agisce in perfetta razionalità.

“ strategy cannot use a hard, natural science approach: it necessary deals with the singularity of phenomena in their historically determined form, and so no truly general law can be extract”

Buzzavo, 2012

A tal riguardo è necessario definire e comprendere se la strategia deve essere ritenuto come un lavoro da ingegneri o da artisti.

Se infatti l'ingegnere pone maggiormente il focus sui calcoli, ad esempio nella costruzione di un ponte, al contrario l'artista pone meno l'attenzione sui calcoli ma deve lasciarsi guidare da ispirazione, immaginazione e creazione. Nella pratica gli elementi di ingegneria del business coesistono con l'istinto, e l'idea forse è che un'impresa comunque è una combinazione di sforzo ingegneristico e opera creativa; poi alcune imprese saranno tipicamente più vicine ad una logica ingegneristica, altre ad una logica più artistica – ad esempio se analizziamo una *web agency*, che si propone di fornire delle campagne di *branding* pubblicitario sul web, sicuramente avrà bisogno di molta creatività, molto ascolto, molta empatia, servirà quindi probabilmente tanta arte, ma anche un pochino di ingegneria, processi, schemi, analisi della concorrenza, mappatura.

2.8.1 Boxes in bubble – scatole e bolle

Riprendendo i concetti sopra esposti possiamo generalizzare questo dualismo tra ingegnere e artista considerando come un diverso approccio metodologico allo studio dello *strategic management*.

Hurst sostiene che la capacità di prendere decisioni strategiche ha “delle scatole e delle bolle”, metafora che mette in luce una dualità di modi di pensare e di

agire che secondo lo studioso andrebbero visti non in contrapposizione ma come due modi di guardare alla realtà.

Boxes and bubbles in strategic management

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Boxes | <input type="checkbox"/> Bubbles |
| <input type="checkbox"/> Left brain | <input type="checkbox"/> Right brain |
| <input type="checkbox"/> Explain | <input type="checkbox"/> Explore |
| <input type="checkbox"/> Yang | <input type="checkbox"/> Yin |
| <input type="checkbox"/> Man | <input type="checkbox"/> Woman |
| <input type="checkbox"/> Content | <input type="checkbox"/> Process |
| <input type="checkbox"/> Fact | <input type="checkbox"/> Perception |
| <input type="checkbox"/> Science | <input type="checkbox"/> Art |
| <input type="checkbox"/> Hard | <input type="checkbox"/> Soft |
| <input type="checkbox"/> Think | <input type="checkbox"/> Imagine |
| <input type="checkbox"/> Clockworks | <input type="checkbox"/> Frameworks |

Source: adapted from Hurst (1984)

figura 10: Framework Boxes and Bubbles

Fonte: Hurst (1984)

La rappresentazione proposta da Hurst individua nell'emisfero sinistro del cervello le così dette *boxes*, ovvero le scatole, mentre nell'emisfero destro le *bubbles*, indicanti le bolle: se a sinistra troviamo il desiderio di spiegare un concetto e il suo funzionamento, nella parte destra troviamo l'impeto di esplorare.

In aggiunta assume rilievo l'aspetto dell'attenzione al contenuto o al processo; l'aspetto dell'attenzione ai fatti o alla percezione ed ai sentimenti; l'aspetto di scienza e arte, pensiero e immaginazione, ingranaggi e schemi.

L'invito di Hurst è quello di pensare ed agire con una visione integrata, non creando divisioni, paradossi, conflitti; ma cercando di cogliere la sintesi tra gli elementi, attraverso coerenza dinamica tra interno/esterno; coltivare



Università
Ca'Foscari
Venezia

l'ambidestrisimo cercando di vedere sia il miglioramento incrementale, sia la riconfigurazione e riuscendo infine ad accogliere questo pensiero duale.

Parte Seconda - creatività e ristrutturazione

Capitolo 3

La Creatività: definizioni, storia e contesto

3.1 Alcune idee sulla creatività

Creatività come sentiero e come meta al tempo stesso, creatività come fine e come mezzo... “nella lotta contro la fatica e la fame, non c'è utensile che non sia stato escogitato con lo scopo preciso di risparmiare energia riducendo il tempo (H) necessario a per costruire i prodotti (P). Il fine pratico era quello di aumentare l'efficienza del lavoro umano (E) secondo quella stessa formula ($E=P/H$) che Taylor perfezionerà tra '800 e '900...l'obiettivo pratico è l'azzeramento di H...la liberazione totale dell'uomo dai lavori bruti, noiosi...la concentrazione di tutte le sue energie su fini alti come l'autorealizzazione attraverso la creatività...l'amore...la bellezza”

De Masi, 2008

Che cos'è la creatività?

Solo una parola?

Un concetto unitario?

Un ombrello che copre le cose più svariate, le doti dei nostri imprenditori,

l'inventiva ,il Buon gusto, la competitività nei distretti industriali, la qualità nelle tradizioni artigianali? La creatività è così assurda a minimo comune denominatore del made in italy...”

Legrenzi, 2011

La creatività è, per sua definizione, un processo libero e originato dalla possibilità di agire in libertà senza l'intrusione del determinismo. Ecco allora perché spesso le opportunità strategiche possono essere raggiunte tramite dinamiche creative che possono liberare la mente da *frame* cognitivi, vincoli e distanze cognitive.

La creatività è il risultato di un processo che implica sforzi e che ha come punto focale l'*insight*, ovvero l'illuminazione, momento in cui tutto diventa chiaro e la mente si trova in uno stato di fluidità cognitiva.

“Insight vuol dire vedere dentro un problema. Cogliere i rapporti funzionali tra gli elementi, tra le relazioni presenti in una situazione, risolverla infine con un atto cognitivo di ristrutturazione. La cognizione è situata lì, nel rapporto tra mente e mondo. La mente si estende e reinterpreta la situazione. L'atto creativo è ristrutturazione”

Legrenzi, 2011

Creatività che possiamo definire, in prima istanza, come un processo di ristrutturazione libera degli elementi, teso alla realizzazione di qualcosa di nuovo, spesso partendo da una ridefinizione dei rapporti presenti tra gli elementi.

La creatività resta sotto diversi aspetti ancora un mistero dal momento che il

motore dalla quale è generata, il cervello, non è stato ancora del tutto compreso. Tuttavia, le ricerche, atte a dare un senso e un'origine ai processi creativi sono esponenzialmente aumentate, sostanzialmente dal secolo scorso e in concomitanza con la guerra fredda, che ha prodotto da parte dei due blocchi tentativi continui di innovazione e paralleli studi su come generare l'innovazione. Per molti la creatività è ancora una forma di magia: Silvano Arieti ad esempio la interpreta come una "Magic Synthesis", un atto improbabile che diventa probabile.

C'è poi chi come Rollo May giunge a sostenere che "non possiamo parlare della persona creativa; possiamo parlare soltanto dell'atto creativo. Perché quello che avviene è sempre un processo, un'azione; specificamente un processo che mette in relazione la persona e il suo mondo".

Ma se il cuore della creatività è per molti un labirinto senza uscita, indubbi progressi sono stati compiuti nell'ambito di comprendere quali possano essere i fattori cognitivi e contestuali che ne vincolano o ne abilitano il proliferare. Sviluppando la trattazione da questa angolatura, possiamo accogliere qui le istanze di chi reputa la creatività una dote diffusa, e non un privilegio di pochi eletti; il problema quindi non risiede più nell'individuare le caratteristiche dei creativi per emularle, ma forse risiede nel creare le condizioni e le situazioni che favoriscano il germogliare della creatività. E tutto ciò è ancora più vero ed importante nella realtà aziendali.

"quali sono le condizioni necessarie all'atteggiamento creativo? Innanzi tutto è indispensabile essere perplessi."

Erich Fromm

"Essere perplessi", fondamentalmente significa chiedersi il perché di ogni azione, di ogni prodotto, di ogni piano, di ogni decisione.

A tal riguardo chiedersi il perché è il primo passo per giungere ad una riconfigurazione degli elementi. Mostrarsi perplessi di fronte alla realtà che diamo troppo per scontata, alle soluzioni esistenti che crediamo ottime ed immutabili, alle strategie di business che riteniamo efficaci. La perplessità, quindi, di chiedersi il perché. Perplessità che da vita a nuove domande, che possono attivare la creatività ridefinendo la situazione e gli elementi stessi. Perplessità che spesso potrà dare luce a risposte o a nuove domande che i più riterranno folli, così come fino a pochi anni fa sembrava fosse poter pensare che una grande massa di persone si sarebbe montata mobili a casa – IKEA. Come ricorda Sigmund Freud “ci sono tre tappe nella storia di ogni grande scoperta. Al principio, gli oppositori sostengono che lo scopritore è folle; in seguito che è sano di mente, ma che la sua scoperta non ha davvero alcun interesse; infine, che la scoperta è molto importante, ma che tutti la conoscevano da sempre”.

3.2 Le origini delle creatività

La creatività ha da sempre rappresentato un fattore rilevante nella storia del genere umano, poiché come sostiene De Masi *“La creatività è la risorsa più feconda con cui l’uomo, da sempre, cerca di sconfiggere i suoi nemici atavici: la fame, la fatica, l’ignoranza, la paura, la bruttezza, la solitudine, il dolore e la morte...la vocazione creativa come minimo comun denominatore degli umani...la storia certifica che l’uomo ha saputo reagire a tutte le visioni negative trasformandole in stimoli per la sua creatività”*.

Possiamo, inoltre, agevolmente dire che la creatività ha una storia e delle origini; una storia antica, che ci riporta alla preistoria, quando i nostri primitivi antenati con gesti e scelte creative creavano i primi utensili, scheggiavano le prime pietre, riempivano di maestosi dipinti grotte e rifugi immaginando addirittura l'esistenza di un aldilà.

“la capacità progettuale, che conferisce concretezza alla fantasia, trasformandola in creatività, si perfezionerà via via e sarà applicata non solo al reperimento e alla preparazione di cibi, alla costruzione e all'abbellimento degli utensili, ma anche all'organizzazione solidale del gruppo sociale...”

De Masi, 2008, pag 55

Fin dalla preistoria l'uomo ha saputo sfruttare la creatività per alienarsi dal suo status animale e affrancarsi alla civiltà con invenzioni rudimentali, che tuttavia sono dimostrazioni di creatività.

Quest'ultima nasce e prende copro nell'interazione della nostra mente e più in generale dei nostri fattori genetici con gli aspetti culturali ed ambientali, che possiamo comodamente racchiudere nella definizione di contesto.

Creatività che sempre più non vive del “colpo di genio” del singolo ma, prova ne sono anche le aziende, si sostanzia in un paradigma composito al cui interno dinamiche creative di più attori si coagulano realizzando l'opera creativa.

“alla poesia, alla pittura e alla composizione musicale, che restano idealmente prettamente individuali, si sono affiancati il teatro, la lirica...i balletti classici e moderni, e poi il cinema, il jazz, le opere televisive: tutte forme spesso artistiche in cui un numero notevole e vario di persone concorre alla creazione inventiva o interpretativa di un capolavoro. Questa progressiva corallità è ancora più marcata nella scienza e nella tecnologia, dove il progresso dipende

sempre meno dai singoli Newton o dai singoli Marconi e sempre più dai grandi laboratori di Cambridge, di Ginevra, del MIT, di Osaka.”

De Masi, 2008

La storia dell'uomo, così come quella della creatività, sono le storie dei popoli, delle civiltà e delle ere. Di conseguenza la creatività è mutevole nelle forme non nella sua essenza intesa quale momento di sintesi tra la fantasia e la concretezza. Forme cangianti che sono testimoniate da una delle più antiche astrazioni dell'umana specie, il paradiso; visto da artisti, letterati, filosofi, diverso in ogni diverso momento e contesto storico.

“così, ad esempio, quando l'aristocrazia oziava e la massa sgobbava, il paradiso veniva prospettato come luogo di siesta perenne; quando, al contrario, il lavoro scarseggerà, la disoccupazione diventerà una disgrazia e l'illuminismo imporrà il primato del movimento sull'inerzia, anche il paradiso, divenuto repentinamente operoso, si arrederà di officine e uffici...il paradiso evolve parallelamente all'evoluzione delle speranze, le quali a loro volta evolvono parallelamente all'evoluzione della storia...per quanto infelice doveva apparire la vita terrena in epoche di malattie, carestie, violenze e soprusi, per tanto felice veniva vagheggiata la vita eterna in paradiso”

De Masi, 2008

3.3 *La Grecia come sinonimo di creatività.*

È della Grecia il primato creativo dell'antichità. Atene vide in un arco di duecento anni un susseguirsi di menti geniali; Anassagora, Socrate, Democrito, Platone, Aristotele e molti altri che elevarono le opere dell'uomo con contenuti

di creatività che anche oggi risultano di straordinaria bellezza, intesa come “ *la promessa di un momento piacevole*” (Zecchi, “*le promesse della bellezza*”, pag 11).

Rimane quanto meno di difficile spiegazione, una condensazione così nutrita di menti geniali, in così breve periodo e forse ancora più difficile è rintracciare i *drivers* di tale fecondità nel contesto stesso della creazione.

E' possibile però provare ad estrapolare alcune riflessioni dalla cultura greca che attengono alla nostra trattazione e ai processi creativi di gruppo che più da vicino ci interessano poiché la nostra analisi è inserita nel più ampio quadro della economia aziendale.

Recuperando Platone, possiamo notare come intorno al suo concetto di *Simposio*, ritroviamo molti tratti di quello che potremmo definire un processo creativo di gruppo. Questa pratica tipicamente greca, ma che con varie declinazioni è giunta fino ai giorni nostri, prevedeva di restare a tavola dopo cena, chiaccherando tra amici e sorseggiando del buon vino. Nella descrizione che Platone stesso ne fa del Simposio, vi sono dettagli che risultano focali al tema della creatività di gruppo:

“perché il metodo funzionasse al meglio era necessari la compresenza di molti fattori: una brigata di interlocutori uniti dall'amicizia, accomunati dalla stima e separati dalla dialettica; la giusta combinazione del gruppo; l'accorta combinazione degli invitati sotto il profilo dell'età, del carattere e della competenza..in altre parole il Simposio costituisce una delle tecniche più raffinate per creare e stimolare gruppi ideativi, un metodo consapevole di ozio creativo inventato dal popolo più ozioso e creativo di tutti i tempi, un metodo che può essere affiancato a quelli diversissimi ma altrettanto originali e intensi messi in pratica molti secoli più tardi dagli inventori del brain storming...”

De Masi, 2008

3.3.1 *La metis*

Tra i fattori chiave nel fiorire di cotanta creatività, in un arco relativamente breve di tempo, De Masi ne indica uno sul quale la mia attenzione si è focalizzata, poiché ritengo possa essere di un'incredibile valore nell'attualità.

“...uno di questi fattori creativo genici può essere identificato nella metis, cioè in quella forma di pensiero, ricorrente presso i greci, che comprende le varie “astuzie dell'intelligenza”...”

De Masi, 2008

La *metis*, descritta da Platone ed Aristotele in vari elaborati, sembra per molti aspetti richiamare quella modalità di prendere decisioni rapidamente senza l'intromissione del pensiero analitico, tipica dei processi intuitivi e creativi. La *metis*, tuttavia, non è la mera capacità di pensare creativamente o di immaginare; essa rappresenta la capacità impiegata nella risoluzione di problemi pratici facendo ricorso alla scaltrezza, all'intuito, all'agilità e al colpo d'occhio; tutti elementi che fanno parte della creatività.

“la metis è una qualità intellettuale di cui i greci furono ricchissimi, tesa tra la genialità e la truffa, tra il ragionamento tagliente e la cirlataneria, tra la capacità acquisita in lunghi anni di esperienza e l'abilità esibita in un lampo, tra l'inquietante prestigio di un'intelligenza troppo versatile e un sapere approssimativo. Una qualità che, comunque, si applica alle realtà fugaci, mobili, sconcertanti e ambigue, che non si prestano alla misura precisa, né al calcolo esatto, né al ragionamento rigoroso”.

De Masi., 2008

Quindi, se abbiamo chiarito in precedenza che la strategia è tale quando il suo campo d'azione è l'incertezza e al contempo abbiamo affermato che non si presta al calcolo preciso e al ragionamento rigoroso, la *metis* sembra pertanto in alcuni tratti richiamare quella forma di pensiero olistico, creativo e frugale che può essere la linfa e la chiave per scardinare vincoli cognitivi e dare spazio ad innovazioni.

La *metis*, inoltre, si pone come sintesi tra fantasia e concretezza e tra logica ed intuizione, avvicinandosi di molto a ciò che noi definiamo ed assoggettiamo come creatività.

“...l'individuo dotato di metis, uomo o dio, quando si cimenta con una realtà molteplice, mutevole, resa quasi imprevedibile dal suo potere di polimorfia, non può dominarla, cioè chiuderla nei limiti di una forma unica e fissa, sulla quale può aver presa, se non mostrandosi egli stesso ancor più molteplice, mobile e polivalente dell'avversario...”

De Masi, 2008

Come la strategia e la creatività, la *metis* deve relazionarsi e codeterminarsi nel conteso nel quale è immersa. In tal senso essa è al contempo adattamento e creazione, flessibilità e unidirezionalità.

3.4 Firenze: una città di geni

Sarà poi la Firenze rinascimentale a segnare un'altra tappa focale nella storia della creatività e di riflesso dell'uomo.

“a partire dal Quattrocento e per tutto il Cinquecento, nelle città dell'Impero

centro – settentrionale e soprattutto a Firenze, nacque, crebbe, si diffuse un movimento squisitamente urbano e borghese che ricavava la propria dinamica da una triplice tensione: verso il passato classico, assunto come modello da imitare e reinventare; verso il presente rinascimentale come luogo e tempo di intensa attività e compiuta bellezza; verso la storia futura, assunta come orizzonte in cui proiettare la gloria dell'uomo universale nella posterità”

De Masi, 2008

Anche qui, come nella Grecia Classica, la concentrazione di creatività è espressa nella “massa” di artisti di ogni genere che vivranno tra il quattordicesimo e il sedicesimo secolo – Petrarca, Brunelleschi, Donatello, Botticelli, Michelangelo. Questa grande molteplicità di artisti ci permette, grazie anche e soprattutto ad una fiorente letteratura attorno alle loro vite, di negare uno dei grandi pregiudizi riguardo la figura del creativo. Nei testi che narrano la vita Raffaello, di Leonardo e di molti altri ritroviamo caratteri cangianti, ma mai intesi alla stregua di un folle.

“ a quanto pare, dunque, non vi sono né regole né costanti circa la presunta coincidenza fatale del genio con la sregolatezza, anche se l'idea di questa indissolubilità è così radicata nella pubblica opinione che chiunque si illude di essere genio, si sente di dover fare l'eccentrico”

De Masi, 2008

Tanto più quindi un'opera creativa non è un processo istantaneo è incarnato da un momento di follia; rappresenta un processo lungo e spesso di notevole complessità.

Tornando alla storia della creatività è notevole il balzo che avviene nell'ottocento. Secondo De Masi è solo da questo momento che il ritmo del progresso umano si fa incessante e travolgente – in tutti i sensi. Il sociologo dell'università di Roma associa tale accelerazione al consolidarsi del gruppo creativo nei confronti del singolo. Le organizzazioni creative, i team di ricerca, i gruppi di scienziati rubano la scena ai singoli e così oggi è difficile rintracciare chi sia l'artista di un capolavoro Holliwodiano tra attore, regista, sceneggiatore e vai dicendo.

3.5 *Il processo creativo e gli elementi della creatività*

La creatività è frutto non del caso e della pigrizia, ma della passione e di un processo. Per essere creativi è necessario studiare il problema, la sua natura, il suo contesto, le sue regole di funzionamento e la sua logica. Il processo creativo è spesso rappresentato seguendo uno schema che si articola in cinque fasi generiche. Tra queste la preparazione e l'incubazione di conoscenze sono il terreno fertile necessario alla fioritura dell'*insight*, al quale si succedono le fasi di valutazione ed elaborazione. Nella fase preparatoria all'*insight*, il focus è posto sulla vita dell'intellettuale che presta attenzione al contesto, osserva con curiosità la realtà e con ciò sedimenta conoscenza. L'*insight*, un momento quasi magico, di difficile spiegazione, che mediamente secondo gli neuro scienziati, dura pochi secondi nei quali si crede avvengano associazioni anomale tra una sedimentazione ed una "cattura", spesso figlia del contesto. La fase successiva si sostanzia nell'affermazione.

Tale processo è la sintesi di alcuni elementi che sono la percezione, la combinazione e l'incrocio degli opposti. La percezione si sostanzia nella capacità di vedere il problema da una diversa prospettiva; la combinazione prevede l'accoppiamento di significati diversi e infine l'incrocio degli opposti si concretizza nella visione dialettica delle dicotomie.

Capitolo 4

Creatività e innovazione

4.1 L'Innovazione e le sue fonti

L'innovazione può in prima battuta esser declinata come “*l'applicazione di un'invenzione che crea valore*”. In tale definizione sono rintracciabili molti capisaldi del concetto. In primis l'idea che l'innovazione si realizza nella concretizzazione delle idee è quindi sostanzialmente qualcosa di tangibile – in senso lato se pensiamo all'innovazione nell'immateriale.

Inoltre l'innovazione per essere considerata tale richiede un ultimo requisito, quello che più a noi economisti interessa, e cioè che crei valore. Abbiamo già visto che per valore si intende fondamentalmente quello economico, anche se in una breve digressione ho provato ad enfatizzare come da alcuni anni, a causa delle problematiche sociali e ambientali, il valore sia ora derivante da una funzione composta da valore economico, sociale ed ambientale.

Premesso dunque che la generazione di valore sia la “*final destination*” di un'innovazione, risulta agevole comprendere come la sua genesi sia strettamente intrecciata alle dinamiche creative risultanti nella generazione di nuove idee.

L'innovazione può essere innescata da molteplici fonti – *driver*; tra queste ritroviamo i centri di ricerca, le università, le aziende e vari altri attori del mercato. Innovazione che può letteralmente venire da ogni dove poiché è l'anima in se del capitalismo. Spesso nasce dal caso (si pensi alla curiosa storia dei post - it), a volte è frutto di errori, altre volte è generata dalla visione di un imprenditore, altre è associata alle capacità dei manager, degli operai. A volte è guidata da iniziative private altre da incentivi statali, a volte da fattori ambientali e altre da fattori demografici (si pensi alle migrazioni, all'aumento della criminalità), altre dall'insoddisfazione; spesso e sempre più le forme innovative sembrano guidate da logiche di *cross fertilization*, intesa come contaminazione di saperi e conoscenze tra cambi eterogenei.

4.2 *Liberare le creatività per dar vita all'innovazione*

Se la stabilità da sicurezza al contrario il cambiamento spaventa l'uomo, e, ancor di più, le organizzazioni. La via per l'innovazione strategica è, quindi, il continuo ripensare, porsi nuove domande, trovare soluzioni nuove a problemi già sorti in precedenza. Riprendendo il caso di Ikea che ha rivoluzionato il mondo dell'arredo, scommettendo su milioni di clienti che vanno in negozio per acquistare un mobile che montano a casa.

Inoltre ciò che spesso separa un'impresa da un'innovazione strategica non si sostanzia in una distanza geografica o economica; all'origine di tale miopia che spesso impedisce alle imprese di ripensarsi, di porsi nuove domande, di rispondere diversamente c'è infatti una distanza cognitiva, data fondamentalmente proprio da limiti cognitivi indagati dalla scienza cognitive.

“più in generale le scienze cognitive...si sono dedicate allo studio dei limiti, dei vincoli, di quanto costringe ed obbliga il funzionamento della nostra mente. Alcuni di questi obblighi sono dei tunnel – i tunnel della mente, secondo l’ingegnosa definizione di Massimo Piattelli – Plaminari. Una volta imboccati questi tunnel è difficile uscirne. Anche le altre scienze umane sono state contagiate dal problema dei vincoli: Halbert Simon, il primo scienziato cognitivo a prendere il Nobel per l’economia...parla di razionalità vincolata – delimitata...per l’analisi dei processi che conducono alla creatività basti dire che questi vincoli della razionalità costituiscono indubbiamente dei freni. Sono loro che ostacolano o, addirittura, ci impediscono d’averne una rappresentazione completa dei problemi, quella che condurrebbe all’insight. Sono loro che ci costringono a semplificare. Forse, talvolta, le semplificazioni sono benefiche. Le routine consolidate accelerando decisioni e soluzioni, rendendole automatiche. Eppure, talvolta, ci rendono ciechi, ottusi. Non ci permettono di trovare quella via che poi, magari, una volta percorsa, non ci sembra neppure tanto creativa. Come mai – ci viene poi da domandarci – nessuno l’aveva vista prima?”

Legrenzi 2011

E’ quindi possibile collegare una serie di ostacoli, insiti nella nostra mente, alla creatività. Tali ostacoli di natura propriamente cognitiva sono legati al modo in cui noi guardiamo ed interpretiamo il mondo, tra i quali possiamo includere ad esempio la focalizzazione, intesa come l’eccessivo focus posto su un problema, al quale si cerca di trovare una soluzione con il lento processo del pensiero verticale. Tuttavia il tempo trascorso nello studio del problema in tutti i suoi dettagli non è da ritenersi sprecato; spesso, infatti, costituisce quella sedimentazione di conoscenze necessarie alla visione olistica del problema che nella fase di de - focalizzazione della mente permettono una visione ampia dei

legami che spesso conducono all'*insight*.

“un noto fisico inglese era solito raccontare che il segreto della creatività si annida in 3 B: bath, bus, bed (bagno, bus, letto). Pensava per giorni e giorni ad un problema scientifico che l’angustiava. E non ne veniva a capo. Poi, inaspettatamente, proprio nei momenti in cui non ci pensava più, prima di addormentarsi – in bagno, sul bus o a letto – gli veniva, inaspettato, l’ispirazione, l’insight risolutivo”.

Legrenzi, 2011

A tal riguardo è possibile assimilare lo stato di de – focalizzazione ad un stato di fluidità cognitiva, così come lo descriverebbero Amos e Kahneman, che spesso nella storia più volte è stato fonte di creatività. Gli stessi “ragazzi di via Panisperna” erano soliti concedersi passeggiate, partite di tennis, o giorni di vacanza non programmati quando prendevano coscienza della loro eccessiva focalizzazione su di un problema.

Anche la fissazione, intesa come la paralisi mentale provocata dalla cieca fiducia nella proprie idee è spesso causa di cecità creativa.

Calandoci ora nella realtà aziendale, proviamo ad esaminare uno dei maggiori freni cognitivi organizzativi: le *routines*. Esse svolgono un ruolo importante e focale nella vita aziendale poiché riducono l’incertezza assicurando lo svolgimento efficace ed efficiente di semplici compiti spesso però congelando la creatività umana.

4.3 *Ars et Inventio*

Ars et inventio è una divisione del gruppo BIP – *business partner integration* - specificatamente dedicata all'innovazione e alla creatività. Ars intesa come arte, tecnica – consolidata - che permette di aiutare le imprese ad essere più creative e a generare di riflesso nuove idee – inventio – nuovi prodotti, servizi, nuovi business model. Il loro patrimonio pratico è composto da un ottantina di strumenti derivanti dallo studio dei grandi creativi della storia, del management dei processi creativi di gruppo e delle aziende più innovative dei vari settori.

4.4 *Innoformula*



Innovation = Creativity x Execution x Appeal = Value

figura 18: innoformula

fonte: website www.arsetinventio.com

Questa è la formula del loro successo, che incarna loro modo di interpretare il paradigma dell'innovazione, teso ed equivalente alla creazione di valore - ritornano in questa formula due delle *key words* che avevo citato all'inizio della trattazione. L'innovazione, intesa come capacità di generare nuove idee e nuova imprenditorialità aziendale. L'*execution*, intesa come capacità di trasformare

idee in progetti. A tal riguardo Ernesto Ciorra – il fondatore di Ars et inventio – spesso ripete una frase di Thomas Edison che in poche parole esprime davvero molto: “ *creativity is 1% inspiration and 99% is perspiration* ”

L'invenzione è solo una minima parte del processo creativo, che porta a fioritura i suoi frutti solo tramite il sudore, la fatica e l'organizzazione delle risorse necessarie. La creatività è necessaria a generare le idee, ma senza buone doti manageriali difficilmente produrrà un valore. L'appeal infine, inteso come la capacità di trasferire i contenuti del progetto o dell'innovazione al cliente.

4.5 Tecniche per innovare in azienda

In ars et inventio sono fermamente convinti che l'innovazione non sia il frutto del caso, ma bensì la risultante di un approccio sistematico al tema, che prevede, in primis, la creazione di un'unità a doc che si occupi esclusivamente di innovazione e che abbia degli specifici KPI, per monitorare la sua attività e le sue *performance*. I professionisti di *ars et inventio* sono certi che ogni impresa possa strutturare un proprio modello di innovazione. Infatti, ritroviamo nella loro filosofia la presa di coscienza della diversità e della molteplicità di attività economiche; ecco perché ogni azienda deve strutturare un “sistema dell'innovazione” che rappresenta un unicum, in quanto preparato a doc.

A tal riguardo è importante stimolare la creatività in azienda poiché sostanzialmente può essere dalle organizzazioni allenata tramite tecniche specifiche per favorire l'attività creativa.



4.5.1 *Il pensiero laterale*

“come mai certe persone mostrano di possedere una mente sempre fervida di idee nuove, mentre altre, che pur non sono meno intelligenti delle prime, si rivelano del tutto negate a tale attività creativa? Da Aristotele in poi, la logica viene esaltata come l'unica strumento in grado di trarre buon frutto dall'intelletto...Per comodità, abbiamo coniato l'espressione pensiero verticale per indicare il metodo logico, e l'espressione pensiero laterale, per l'altro metodo.”

De Bono,2010

Il pensiero laterale è tra gli strumenti più citati, tra le tecniche più in voga per alcuni un'elevata forma di pensiero per altri solo un trucco. Esso consiste nella capacità quasi creativa di guardare il problema da un'altra angolazione,

indossando un altro paio di occhiali. Curiosa ed esplicativa è al riguardo l'installazione degli specchi in ascensore: i primi ascensori, infatti, non erano dotati di specchi al loro interno, così gli utenti cominciarono via via a richiedere l'aumento della sua velocità. Sembrava così che la noia che si provava in ascensore fosse causata da un problema legato alle prestazioni dello stesso. Ma non era così. Se il problema, infatti, era la noia al suo interno durante le salite e le discese, seguendo il pensiero verticale essa poteva essere risolta solo aumentando le performance dell'ascensore. Ma guardando il problema da un'altra angolazione, la noia può essere risolta intrattenendo gli utenti: ecco che allora installare specchi nell'ascensore stesso permette a chi è all'interno di non concentrarsi più sulla velocità di salita o discesa, poiché distratto dalla sua immagine da controllare o sistemare allo specchio; è proprio questo il percorso del pensiero laterale. Il pensiero laterale è quindi fondamentalemente percezione; vedere cose che gli altri non vedono ponendosi da una prospettiva diversa. L'importanza della percezione, e quindi conseguentemente del pensiero laterale, è collegata a quelli che possiamo chiamare ingredienti della creatività, intesa ancora una volta seguendo la disamina di De Masi come momento di sintesi tra fantasia e concretezza. Tra questi la percezione si combina con il contesto, intesa come capacità di incrociare gli opposti o quantomeno di vederli sotto forma di rapporto dialettico, e con la combinazione stessa. Combinazione che permette di trovare connessioni tra campi, oggetti, pensieri. Incrociare gli opposti, quasi sotto forma di ossimoro; il nostro mondo assai permeato dalla dicotomia cristiana bene/male, bianco/nero rende complessa quest'apertura mentale, prossima ad esempio al pensiero giansenista, incarnato nel Giano bifronte, testimonianza della possibilità di vivere il paradosso del dualismo.

“ la normalità della differenza è in contrasto con la normalità dell'uguaglianza? All'ingresso della Eusoff Hall di Singapore vi è uno stemma che reca il motto: Excellence and Harmony. Giuseppe Bonazzi, che lo descrive

in un suo bel reportage, così commenta: “Armonia, che nelle nostre lingue evoca consonanza di suoni, proporzione di parti, giusto equilibrio di cose tra loro, acquista in cinese (tiao – he) un significato in più, quello di accordo tra disuguali. Nel confucianesimo la disuguaglianza tra le parti che stanno bene insieme proprio perché diseguali è ciò che infonde all’armonia vigore, credibilità, tensione etica ed estetica. Gli obblighi reciproci si fondano sul mutuo riconoscimento di essere diseguali e restare tali”. Il segreto è probabilmente nell’ ossimoro.”

De masi, 2008

Tornando ora al pensiero laterale, che abbiamo chiarito non essere – come del resto sostiene anche Legrenzi definendolo “quasi - creatività” – creatività in se e per se, ma ingrediente della stessa, viene da De Bono descritto come “un’attitudine e un abito mentale”. Si tratta in buona sostanza di un esercizio, di una tecnica, che quindi può essere migliorata con l’allenamento e permette di aprire la porta a visioni creative. Pensare tramite il “vestito” del pensiero laterale ha notevoli implicazioni al fine di innescare un’innovazione strategica, specialmente quando la competizione è consolidata attorno a idee polarizzanti – si pensi ad esempio alla competizione basata sulla qualità del servizio a priori.

“In che modo l’intelletto può liberarsi dall’influenza di un’idea dominante? Una delle tecniche utili del pensiero laterale consiste nel cercare con estrema cura l’idea centrale di un determinato contesto, nel precisarne le componenti essenziali, e nel prenderne infine nota per iscritto. In questo modo sarà più facile identificarla e poi neutralizzarne l’influenza polarizzatrice”

De Bono, 2010

Esiste poi un altro fattore che blocca questo sforzo cognitivo di pensare



Università
Ca'Foscari
Venezia

lateralmente ed è la pigrizia. Pigrizia che non coinvolge solo l'uomo come individuo, ma spesso coinvolge le organizzazioni, che accettano la realtà come data e non si propongono di osservarla da altre prospettive. Accettano le regole del settore, accettano di giocare entro quelle regole, accettano di vedere i consumatori come sono da sempre visti, accettano un'inerzia che è difficile da cambiare.

È infatti proprio la ricerca di nuovi metodi d'indagine della realtà, un altro caposaldo del ragionamento che De Bono, struttura attorno alle qualità del pensiero laterale. Quest'ultimo quindi rappresenta un utile strumento al fine di intraprendere la strada della riconfigurazione della realtà con dinamiche creative.



*Parte Terza – dinamiche creative nei processi di
innovazione strategica*

Opportunità strategiche e distanza cognitiva

Capitolo 5

“non sedersi sugli schemi, sui modi di pensare e sui modelli di riferimento, si crede che quello che ha funzionato così bene, possa funzionare ancora e non siamo disposti a metterlo in discussione, dobbiamo recuperare un' po' di entusiasmo del principiante da questo punto di vista”

*intervista al professor L. Buzzavo docente di strategie d'impresa, dip. Di management,
Ca'Foscari, DEF – digital economic forum- Def 2013*

*“...i vincoli cognitivi, che ci impediscono di vedere le cose in modo
innovativo e che vanno spezzati per generare creatività,
possono trarre origine dalle tradizioni consolidate di un dato settore...”*

Legrenzi, 2011

Ora che sono stati definiti il mistero della creatività, la natura della strategia, il tema del valore e dell'innovazione è possibile provare a comporre in un unico paradigma creatività, strategia e valore indagando e cercando di definire le dinamiche creative nei processi di innovazione strategica.

5.1 Pensiero sintetico e immaginazione creativa

Per farlo ripartiamo dall'analisi di ciò che nel cubo abbiamo chiamato pensiero sintetico, provando ad integrare gli elementi.

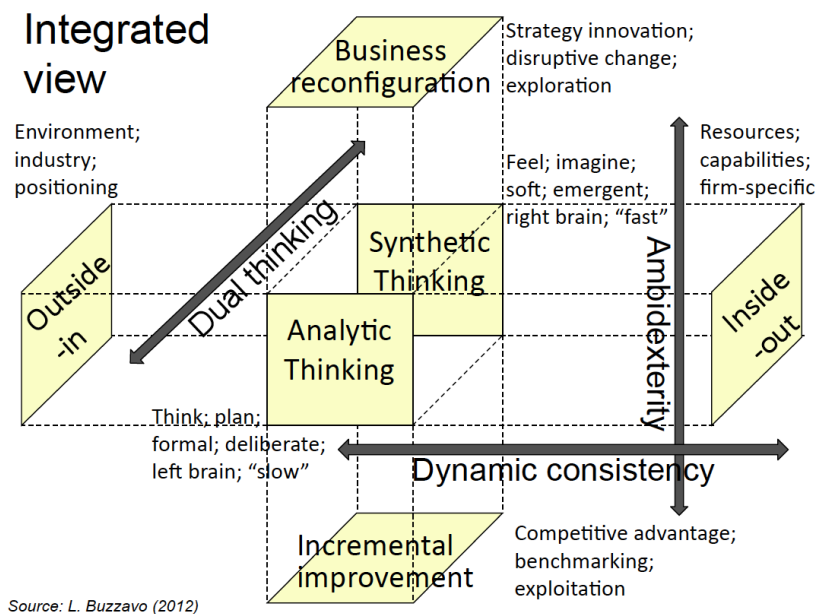


Figura 11: Modello del cubo tridimensionale integrato

fonte: Buzzavo (2012)

Tale raffigurazione prevede che la strategia è composta della coesistenza e della compresenza di tre dimensioni con le quali relazionarsi. In primis la dimensione orizzontale si sostanzia nella creazione e nella composizione di un fit tra l'esterno – forze del settore, trend del settore, dati macro economici, l'andamento dell'ambiente competitivo - e l'interno – risorse, capacità, tutti i fattori *firm specific*. In tal senso tanto più riusciamo a modulare, calibrare e a rendere coerente questa dialettica tanto più la strategia sarà vincente: si parla di gestire una consistenza dinamica tra i fattori esterni ed interni.

Un'altra dimensione che caratterizza l'operare strategico, rappresentata nel cubo dall'asse verticale, rappresenta un continuo oscillare tra tendenze a migliorare in modo incrementale ciò che facciamo - giochi di posizione - alternando e abbinando fasi nelle quali invece di fare piccoli aggiustamenti, l'azienda scuote il suo modello di business, tramite comportamenti chiamati innovazione strategica identificati come una riconfigurazione del modello di business.

Non aggiusto. Smonto e rimonto il modello di business, esplorando spazi nuovi. Spiegando tale concetto attraverso una metafora si potrebbe dire “*non sto spremendo al massimo l'arancia che ho davanti, ma sto cambiando materiale per la spremuta*”: si parla in questo contesto di ambidestrisimo, che sottende il concetto di gestire la dialettica tra *exploration* e *exploitation*.

La terza dimensione è quella che abbina, integra e accoppia il pensiero di matrice analitica - formale, rigoroso, strutturato, da “aula universitaria di economia” – al pensiero sintetico che si basa su una dinamica più legata all'immaginazione, agli aspetti soft e a processi emergenti che non è facile spesso modellare e capire fino in fondo. Tali processi vengono associati a due distinti emisferi del cervello. Neuroscienze cognitive e neurobiologia stanno studiando questi diverse aree del cervello e i modi in cui noi prendiamo decisioni.

Studi innovativi quali la psicologia o la neurobiologia stanno dando vita a nuove aree di analisi del comportamento decisionale.

Nuove aree di interesse, come gli studi di neuro marketing, stanno portando alla luce prospettive sui modi in cui il consumatore interpreta gli stimoli del marketing. Questa nuova disciplina nata dal matrimonio tra gli studi delle neuroscienze e le teorie del marketing ha come obiettivo la valutazione delle risposte senso motorie, cognitive ed emotive dei soggetti agli stimoli pubblicitari e comunicativi delle aziende.

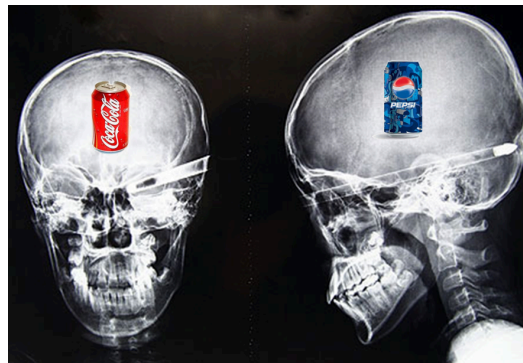


Figura 12: gli studi di neuro marketing hanno permesso di svelare il “segreto” che si celava dietro i test d’assaggio alla cieca che vedevano vincitrice il più delle volte la Pepsi. L’errore si scoprì poi era a monte “poiché nel mondo reale nessuno beve mai la Coca – cola alla cieca” (Malcom Gladwell, 2005). Le lattine di Coca – cola vengono infatti selezionate dal consumatore perché si associano a costruzioni mentali e si legano a processi inconsci. Per farlo si è spinto ad esplorare come le varie aree del cervello rispondano agli stimoli proposti ad esempio da una campagna di comunicazione, ponendo il focus sull’analisi cerebrale e dei sensori biometrici. Il neuro marketing si propone di capire, a livello neurale e fisiologico, i motivi che spingono i soggetti ad optare per una determinata scelta piuttosto che un’altra. Alcune ricerche hanno così testimoniato come i messaggi di marketing vengano percepiti a livello pre – cognitivo, dato che l’85% del comportamento è guidato dal subconscio - torneremo in seguito su questo tema.

Fonte: <https://freeyourmindfym.wordpress.com/2012/11/28/i-persuasori-occulti-e-il-neuro-marketing/>

Tornando alle decisioni strategiche, è possibile rilevare come quest'ultime siano influenzate da moltissimi variabili, molte delle quali biologiche e fisiologiche – è stato ad esempio provato come il bisogno di andare in bagno impellente cambia la nostra capacità negoziale nei confronti delle persone. Spesso, quindi, le decisioni non sono di natura razionale ma al contrario possono essere frutto dell'istinto, della “pancia” o del pensiero sintetico.

Proviamo adesso a scavare un po' di più in questa dimensione del pensiero sintetico. C'è infatti un appetito crescente tra i manager, i professori e gli ambienti universitari nel provare ad indagare come effettivamente si costruisce una nuova idea di business e a come si riescono a visualizzare nuove strategie. Spesso tale processo non è facile o comunque lineare come applicare il teorema di Pitagora. E' più simile probabilmente a quando un musicista afferma che tale canzone gli è passata per la testa ed ha dovuto in fretta scriverla come provenisse da un'altra dimensione.

Senza scomodare la dottrina degli universi paralleli o approcciare alla metafisica, ci limiteremo in questa sede a provare a comprendere come si possa pensare a innovazioni strategiche, per quale motivo sono state trattati tali problematiche secondo una differente visione e per quale motivo tali temi non siano stati affrontati in precedenza da altre imprese.

5.2 I limiti del pensiero analitico: Teorie e modelli come semplificazione

Ci sono dei movimenti sempre più forti che mettono in evidenza i limiti del pensiero analitico: ci si rende dunque conto che il pensiero analitico, fondamentale, importantissimo e rigoroso, presenta alcuni limiti di analisi della realtà.

Inoltre, molti modelli e teorie sono semplificazioni della realtà economica esaminata, poiché si basano spesso su ciò che possiamo misurare. La gran parte

dei modelli economici, infatti, dichiarano in primis quali siano le ipotesi, tracciano poi delle assunzioni, e infine traggono le conclusioni, a volte lasciando fuori tutta una serie di fattori che invece possono essere molto importanti. Infatti come il dizionario Treccani recita “ *Modello è ogni schema teorico che cerchi di ridurre un fenomeno economico ai soli elementi fondamentali, trascurando quelli secondari, in modo da capirne e spiegarne meglio il funzionamento; si esprime come una rappresentazione formalizzata delle relazioni quantitative che, in modo semplificato, descrivono il fenomeno analizzato*”. La semplificazione quindi è intrinseca nel modello, è non vi è la controprova che tale semplificazione sia corretta, anzi spesso il limite del modello sta proprio nella difficoltà di riconoscere cosa sia rilevante o meno per lo studio della realtà.

5.2.1 *Limiti della Razionalità: euristiche e bias*

“explanations and predictions of people’s choices, in everyday life as well as in the social sciences, are often founded on the assumption of human rationality.”

Kahneman, 1981

Nelle teorie di Porter i *decision maker* strategici sono visti come esperti analizzatori del mercato, scienziati che analizzano le forze del settore con ponderate formule aritmetiche. Tuttavia i recenti sviluppi delle neuroscienze cognitive hanno portato alla luce come i sentimenti e le emozioni siano alla base di molte decisioni che non possono più soltanto essere viste alla stregua di

razionalità economica. Se Simon è stato il pioniere della razionalità limitata, ora la prospettiva è ampliata ed oltre ad affermare questa limitatezza al contempo si apre ad un nuovo fronte illimitato di possibilità.

Ovviamente ci sono anche dei limiti della razionalità che sono stati documentati da Simon, che vanno ad identificare il concetto di razionalità limitata: più propriamente dovrebbe essere definita come delimitata e confinata da più fattori. Una mente geniale come quella di Simon aveva infatti osservato come molti modelli sono basati su assunzioni di perfetta razionalità degli agenti economici; ma allo stesso tempo vi sono molti aspetti che li vincolano.

In primis i limiti neurofisiologici – si pensi ad esempio alla difficoltà di scegliere un piatto tra un menù di 50 pagine troppo ricco di informazioni. Le persone non sono dei computer e tanto più quando si parla di opzioni relative a percorsi o condotte strategici, dove la complessità di un'alternativa è tale da poterci concedere di tenere a mente poche di esse in contemporanea.

Altro limite è rappresentato dal costo delle informazioni; come Simon saggiamente aveva detto recuperare informazioni ha sia un costo pratico sia un costo cognitivo. Così con una logica tipicamente economica, ci saranno dei punti in cui il beneficio addizionale atteso dall'investimento nell'approfondimento non ripaga del costo profuso. Cioè, alle volte, può essere inutile investire energie e risorse nella ricerca quando la scoperta non compensa il mio sforzo.

Lo sforzo elaborativo richiesto può essere così faticoso che a volte possono sorgere dei momenti in cui le scelte degli individui sono di natura euristica, sostanzialmente una modalità in cui il soggetto decide di affidarsi a regole molte semplici – ad esempio “scelgo nel menù quello che hai scelto tu”, senza calcolare, perché secondo la regola euristica “*quello che hai scelto te va bene*”

anche per me". Tutto questo traslato nell'ambito del comportamento strategico a livello aziendale può significare attuare percorsi di imitazione dei concorrenti. Ciò porta spesso le imprese a dover competere seguendo strategie *"me too"*, negli stessi spazi di mercato e sugli stessi attributi di prodotto.

A tal proposito queste situazioni possono essere definite come distorsioni cognitive nei processi decisionali.

"che si tratti di individuare quali sono le attività a cui dare priorità, o si tratti di definire obiettivi, o di ricercare e scegliere tra diverse alternative, la nostra vita ci pone sempre di fronte a un problema di decision making...I processi decisionali classicamente strutturati – definizione del problema, definizione degli obiettivi, raccolta delle informazioni, valutazione delle informazioni, definizione delle alternative possibili, valutazione delle alternative possibili, scelta dell'alternativa, valutazione dei risultati – richiedono una notevole quantità di tempo e un elevato sforzo cognitivo, in quanto spesso le informazioni non sono completamente disponibili e la scelta dell'alternativa migliore risulta perciò molto complessa. Per risparmiare tempo e risorse cognitive, gli individui possono utilizzare le euristiche, cioè quelle strategie, tecniche e procedimenti utili a ricercare un argomento, un concetto o una teoria adeguati a risolvere un problema dato. Le euristiche sono scorciatoie mentali che derivano dall'esperienza personale e permettono di evitare tutte le fasi del processo decisionale, giungendo velocemente ad una decisione"

Montanari, 2005

5.2.2 Sistema decisionale duale: due fantini e un cavallo

In sostanza quello che molto spesso chiamiamo istinto, “pancia” o comportamenti automatici riflessi, avvengono con una razionalità diversa. A riguardo, se ad esempio vediamo un serpente tendiamo a scappare perché abbiamo stratificato una cultura che attiva meccanismi automatici. In tali situazioni siamo guidati da qualcosa di molto veloce che non passa per la parte razionale della testa.

Tutto ciò sembra scalfire il muro della scelta razionale.

Facendo riferimento al libro di Kahneman *Thinking fast and slow*, considerato pietra miliare della comprensione delle dinamiche della mente umana, è possibile trattare ciò che l'autore definisce come “*le idee che ho attualmente in merito al giudizio e al processo decisionale*”.

Poiché ho definito la strategia come “*la capacità di fare scelte che creino valore*” è chiaro come comprendere le dinamiche sottostanti a queste scelte sia fondamentale nella prospettiva di comprendere meglio la natura della distanza cognitiva che è spesso il velo che nasconde un'opportunità strategica. Ci si rende così conto che la strategia e la pratica della strategia non vivono solo di razionalità ma anche di aspetti forse imponderabili; questo a maggior ragione dal momento che le recenti ricerche mostrano come il nostro sistema decisionale sia sostanzialmente di natura duale: non esiste una razionalità e una irrazionalità, non vi sono delle regole strutturate e poi delle pazzie; gli esseri umani sono governati da un modo di comportarsi e di decidere che viene guidato da due sistemi – per immaginarlo basta pensare alla metafora di un cavallo guidato da due fantini.

I due sistemi si dividono così in maniera per lo più efficace per la gestione dei compiti quotidiani: il system 1 si occupa della maggioranza delle scelte, a causa anche delle pigrizia e dello sforzo che il system 2 richiede, che tuttavia “*prende il sopravvento quando le cose si fanno difficili e di norma ha l'ultima parola*”.

5.3 *Associative thinking : la logica di funzionamento del system uno*

Il system 1 funziona per lo più con meccanismi di natura associativa, che tuttavia sono meno prevedibili e lineari di quanto possiamo pensare e spesso da queste associazioni “anomale” si generano riconfigurazioni dalla quali derivano i percorsi creativi in chiave strategica, nello specifico in relazione alla possibilità di ricercare un’opportunità strategica colmando un *gap* cognitivo.

I due sistemi che guidano la mente sono tra loro molti differenti. Il primo, definito system 1 “*opera in fretta e automaticamente, con poco o nessuno sforzo e nessun senso di controllo volontario*”; il system 2 invece “*indirizza l’attenzione verso le attività mentali impegnative che richiedono focalizzazione, come i calcoli complessi. Le operazioni del sistema 2 sono molto spesso associate all’esperienza soggettiva dell’azione, della scelta e della concentrazione*”.

Il potere del pensiero associativo deriva dalla sua relativa semplicità d’uso. Per identificare le soluzioni strategiche idonee all’analisi di Porter – che vista la sua influenza riflette l’analisi di molti *decison maker* – si sostanzia nella semplificazione della realtà in modelli; applicando poi lo schema delle cinque forze si giunge a comprendere quali possono essere settori interessanti per nuovi percorsi strategici. Il pensiero associativo invece non prova ad imbrigliare la realtà per renderla maneggiabile ma al contrario si concentra sull’associazione di esperienze della realtà che riconfigurandosi tra loro – ed associandosi –

creano *insight* per identificare nuovi percorsi strategici.

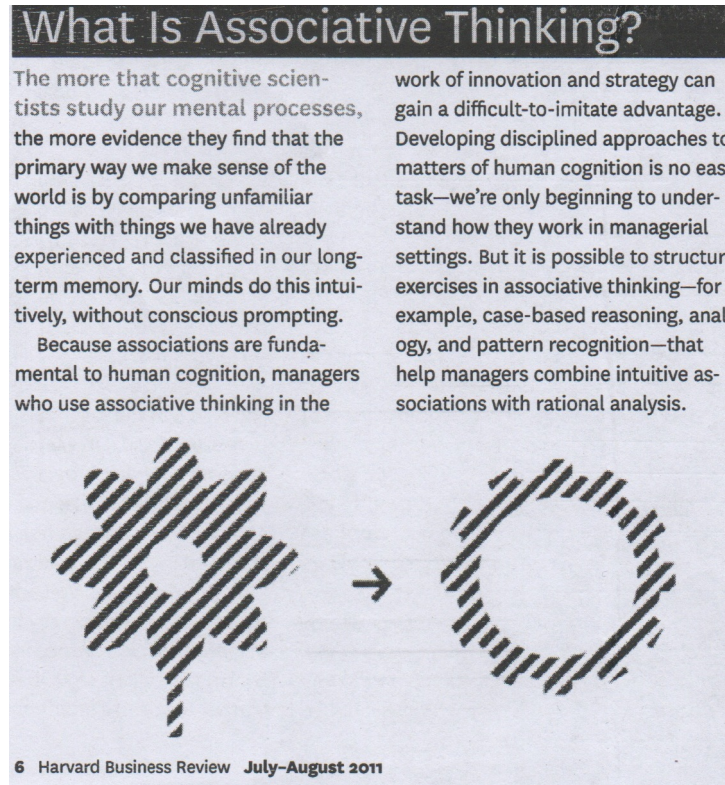


Figura 13: associative thinking

fonte HBR, Gavetti, July – August 2011

Nel suo articolo pubblicato da HBR – *Harvard business review* – Giovanni Gavetti ventila più volte l'idea di una nuova psicologia dei leaders strategici, capaci di guardare alla competizione non solo con gli occhiali Porteriani, ma anche e soprattutto di interpretarla – e riconfigurarla – con nuovi schemi mentali, processi appartenenti alle dinamiche creative della mente umana.

Tra gli strumenti preferiti dal professore della Harvard ritorna con insistenza il pensiero associativo alla base della comprensione del “nuovo” della nostra mente.

“associative thinking can help strategic leaders manage mental representation. When we are faced with a new situation, our brains automatically search for and retrieve from long – term memory past experiences or types of experiences that have some similarity”

Giovanni Gavetti – “the new psychology of strategic leadership”

Secondo la visione di Gavetti, i paradigmi Porteriani spesso conducono i leader strategici su posizioni simili, o fortemente correlate; le aziende così si ritrovano a competere in quelli che Kim e Muoborgne, chiamano oceani rossi, ovvero spazi di mercato molto affollati dove la competizione è basata sulla forbice prezzi/costi.

Il pensiero associativo invece consentirebbe di individuare nuove prospettive, che garantirebbero all’impresa la creazione di nuovo valore.

“ to discover distant opportunities, the strategist must identify appropriate representation of the business: the best way to do this is by using associative thinking techniques”

Giovanni Gavetti – “the new psychology of strategic leadership”

Ma come funziona nella realtà il pensiero associativo?

La logica di funzionamento del pensiero intuitivo prevede che si crei un’associazione anomala e delle connessioni spontanee o indotte non sempre logiche in forma talvolta di visioni olistiche - vedo la foresta o vedo gli alberi;

5.4 *L'intuito, i processi inconsci e le associazioni olistiche*

Siamo quindi costantemente guidati da un sistema decisionale duale.

prese di istinto o perché di natura euristica.

Il primo esegue compiti in modalità automatica, velocemente e senza apparente sforzo e la sua acquisizione non è derivante dalla nostra educazione, dai corsi universitari o dalla cultura, ma viene acquisito all'interno della biologia dell'individuo, nel funzionamento dei suoi geni, o dalle esperienze di vita. Si pensi ad esempio la *learning by doing*, osservando per 5 anni qualcuno fare una certa attività, senza che nessuno insegni niente si raggiunge un momento in cui viene naturale svolgere la medesima attività.

Inoltre è possibile affermare che tale sistema opera senza contributo volontario e da origine alle intuizioni.

Quest'ultima viene spesso ritenuta fallace ma non sempre lo è; l'intuizione intesa come riconoscimento di una situazione, spesso da parte di esperti, può permettere al decisore di gestire situazioni con grande rapidità .

A riguardo stiamo parlando della capacità di acquisire conoscenza, intesa come ciò che ci aiuta a comportarci in un certo modo in determinate situazioni senza che ci sia un'intrusione del pensiero razionale, inteso come formale e di inferenza logica: è un sistema che supporta nell'individuazione delle scelte corrette senza il ricorso al pensiero verticale. A volte alcune storie di strategia sono guidate quasi misteriosamente da questo intuito/ istinto che in verità altro non è che un processo inconscio, alimentato da automatismi e strutturato dall'unione di esperienze e di saperi.

In questo schema allora cerchiamo di capire un po' di più che cos'è l'intuito, perché di molti manager di successo si dice che hanno avuto fiuto o intuito.

5.4.1 *il pensiero intuitivo: l'intuizione*

Proverò a spiegare il pensiero intuitivo e il suo potere potenziale nell'attività decisionale fornendo per cominciare un esempio chiarificatore.

“ mettiamo che vi chieda di cimentarvi in un semplicissimo gioco d'azzardo. Avete di fronte quattro mazzi di carte, due rossi e due blu. Ogni carta vi fa o vincere o perdere del denaro. Quello che dovete fare è girarle una alla volta, scegliendole da un mazzo qualunque, in modo da massimizzare le vincite. All'inizio, però, non sapete che i mazzi rossi sono campi minati. Fanno vincere molto, ma anche perdere molto. Potete avere successo solo pescando da mazzi blu, che assicurano vincite modeste, diciamo 50 dollari, ma anche perdite modeste.

La domanda è: quanto ci mettete a capirlo?

L'esperimento è stato condotto qualche anno fa da un gruppo di scienziati dell'università dello Iowa. Ne è emerso che, dopo aver girato una cinquantina di carte, la maggior parte di noi inizia a farsi un'idea della situazione. Non sappiamo perché preferiamo i mazzi blu ma, a quel punto, siamo sicuri che sono la scelta migliore. Dopo un'ottantina di carte, in genere si capisce come funziona il gioco e si sa spiegare esattamente perché i mazzi rossi sono da evitare.

Semplice, vero? Facciamo delle esperienze. Ci pensiamo su. Sviluppiamo una teoria. E poi tiriamo le somme. E'così che funziona l'apprendimento.

Ma gli scienziati dello Iowa non si sono fermati qui, hanno fatto qualcos'altro, ed è proprio questa la parte più curiosa dell'esperimento. Hanno collegato ogni giocatore a una macchina che misura l'attività delle ghiandole sudoripare nelle palme delle mani. Come la maggior parte delle ghiandole sudoripare, anche

queste reagiscono allo stress oltre che alla temperatura: è il motivo per cui, quando siamo nervosi, ci sudano le mani. Quello che gli scienziati hanno scoperto è che i giocatori iniziavano a stressarsi di fronte ai mazzi rossi già alla decima carta, ovvero quaranta carte prima di essere in grado di dire che forse si stavano facendo un'idea di ciò che non funzionava con quei mazzi. E, cosa ancor più importante, quando le loro mani cominciavano a sudare, cominciava a cambiare anche il loro comportamento: tendevano a pescare sempre più carte blu e sempre meno carte rosse. In altre parole, capivano il gioco prima di avere la consapevolezza di averlo capito: iniziavano a effettuare le necessarie correzioni di tiro molto prima di essere consapevoli di quali correzioni avessero fatto”

Gladwell Malcom, 2005

Queste righe confermano una volta di più che il nostro cervello è guidato da due sistemi decisionali, che tuttavia come mostra l'esempio non sono entrambi di immediata comprensione. Spesso anzi possono creare un crash nel ragionamento tramite i loro conflitti. Tuttavia è anche chiaro che il pensiero intuitivo è notevolmente più veloce di quello analitico. Questa sua velocità ne determina un'intrinseca frugalità nella comprensione profonda della problematica in sostanza.

“tuttavia presenta un inconveniente: almeno all'inizio, essa opera interamente sotto il livello della coscienza. Trasmette i suoi messaggi mediante strani canali indiretti, come le ghiandole sudoripare nelle palme delle mani. È una strategia grazie alla quale il nostro cervello trae conclusioni senza informarci subito del fatto che sta traendo conclusioni.”

Gladwell Malcom, 2005

Tale sistema decisionale è studiato dalla psicologia con grande interesse, ma i risvolti economici nei contesti di *decision making* sono altrettanto interessanti. Il suo pregio è forse il suo stesso limite; prende decisioni molto in fretta sulla base di poche informazioni. L'accettazione di tale metodologia di pensiero comporta una rivoluzione radicale nel modo di prendere le decisioni. La cultura del contesto nel quale siamo inseriti infatti ha sempre insegnato che la qualità di una decisione è direttamente proporzionale al tempo e allo sforzo impiegati per prenderla e che le decisioni strategiche semplicistiche sono a priori sbagliate poiché la strategia vive e prende forma nel regno della complessità, dove allora solo il calcolo e la ponderazione possono far luce. Si tende di conseguenza ad associare un problema complesso ad una massiva raccolta di informazioni. Tuttavia come sostiene Malcom Gladweel con alcuni semplici esempio possiamo imbatteci in situazioni nelle quali la fretta non è cattiva consigliera;

“una decisione presa in modo ultrarapido può essere altrettanto buona di una decisione presa con grande cautela”

Gladwell Malcom, 2005

La domanda da porsi può allora essere: quando seguire il nostro istinto, il nostro intuito e se sia in un certo senso possibile educarlo ed educarci al tempo stesso a riconoscerne le manifestazioni.

Per provare a rispondere ai quesiti posti può essere utile in primis capire come sia possibile per il nostro pensiero intuitivo prendere decisioni in breve tempo e con poche – o almeno è quello che crediamo – informazioni. La dimensione cruciale delle cognizione rapida è il *thin – slicing*, ovvero la capacità del pensiero di ricavare regole di comportamento da fette sottili della realtà. La

dichiarazione è forte e ha implicazioni non banali. In tal contesto si presume che le situazioni possono essere capite, interpretate e di conseguenza possono prendere decisioni ed esprimere giudizi sulla base di estratti significativo della realtà.

“...Gosloing ha iniziato il proprio test somministrando a ottanta studenti un questionario sulla personalità...somministro poi il questionario ad amici degli ottanta studenti...ripeté poi l’esperimento con dei perfetti estranei, persone che non conoscevano neppure di vista gli ottanta studenti, dei quali però avevano visitato le camere al college...nella media, insomma, gli estrane hanno dato risultati migliori. Il che significa che chi non ci hai mai visto in faccia e ha passato solo un’avantina di minuti a pensare a noi può riuscire a capire chi siamo meglio di chi ci conosce da anni”

Gladwell Malcom, 2005

Per spiegare tali sensazioni, intuizioni e conoscenze che sembrano provenire da una porta chiusa utilizziamo le parole dell’autore:

“a mio parere, questa impostazione è sbagliata: per imparare a migliorare la qualità delle nostre decisioni, dobbiamo accettare la natura misteriosa dei giudizi istantanei. Dobbiamo arrenderci al che è possibile sapere senza sapere perché, e che, a volte, è meglio così.”

Gladwell Malcom, 2005

Spesso quindi, come nell’esempio precedente riguardante le decisioni euristiche, le scelte, i giudizi e le decisioni degli individui sono meno razionali di quanto si

possa immaginare. Ecco perché se all'interno primo capitolo la strategia è stata definita come *"l'abilità di fare scelte che creano valore"*, è chiaro adesso che se tali scelte non sempre sono di natura razionale, risulta rilevante nello studio della strategia armonizzare il pensiero intuitivo, emergente, divergente e creativo al pensiero razionale e formale. E' per tale motivo che razionalmente forse è difficile giungere ad un'innovazione strategica proprio perché sono altre le forme di pensiero che permettono dei balzi o delle sintesi.

"gli esseri umani sono capaci di straordinari balzi d'intuizione e d'istinto...ma dice Scholler, queste capacità sono incredibilmente fragili. L'intuizione non è una lampadina che si accende dentro la testa. È una tremolante fiamma di candela che si spegne facilmente"

Gladwell Malcom, 2005

Forme di pensiero intuitivo le ritroviamo nell'azione dei pompieri, delle forze dell'ordine, dei medici del reparto urgenze; il loro modo di prendere decisioni in fondo non è poi così diverso da un'improvvisazione teatrale, dall'improvvisazione nel jazz, dalla necessità di prendere decisioni in situazioni critiche per un manager. Ma ciò che accade all'improvviso, "in un batter di ciglia", non è il frutto di processi casuali.

Non bisogna tuttavia farsi abbagliare dal potere del pensiero intuitivo perché una buona decisione è in sostanza il frutto della risoluzione del paradosso tra pensiero deliberato ed emergente/intuitivo/istintivo. Il pensiero logico e deliberato di matrice analitica è infatti uno strumento meraviglioso di analisi della realtà quando il tempo c'è lo concede. A volte però essere rapidi, e questo spesso anche nella strategia, vuole dire essere vincenti

5.5 *Dinamiche creative nei processi di innovazione strategica: la creatività come ponte tra le opportunità strategiche e la distanza cognitiva*

Michael Porter, apre il suo grande classico “*five forces*”, con queste parole: “*in essence, the job of the strategist is to understand and cope with competition. Often, however, managers define competition too narrowly*”.

Sembra difficile trovare migliori parole per sintetizzare la realtà economica, nella quale le imprese competono per lo più in oceani rossi. Ne consegue che le migliori opportunità strategiche sono anche le più difficili da individuare e realizzare.

“imagine a business landscape with numerous opportunities and competitors. Imagine that all these firms are led by omniscient leaders who can see the full landscape of opportunities and easily move their troops toward the right position. What would happen in such a scenario? All superior positions would be quickly competed away. But in the real world, strategic leaders are not omniscient, which mean superior opportunities remain available.”

Giovanni Gavetti – “the new psychology of strategic leadership”

In aggiunta gli strateghi spesso condividono mappe mentali simili e vedono la competizione con gli stessi occhiali.

La realtà è infatti proprio una nostra rappresentazione, un nostro quadro, un nostro schema, un *frame* che condiziona in tal caso nelle scelte strategiche, poiché conferisce una certa visione del mondo e dell’ambiente economico. Poiché la visione della realtà e la rilevanza delle scelte diventano determinanti in situazioni di incertezza, essendo l’incertezza il terreno naturale della strategia,

ecco che i *frame* interpretativi dei *decision maker* assumono un ruolo di primo piano nella decisione di quali comportamenti strategici adottare.

“frame shape how actors recognize what is going on, and framing is an active processual phenomenon that implies agency and contention at the level of reality construction”

Benfors and Snow, 2000, pp 613

A riguardo i *frame* rappresentano le lenti tramite le quali i decisori interpretano la realtà e quindi sono spesso alla base del gap cognitivo con un'opportunità strategica. Il modello dei *frame* interpretativo della realtà è sotto molti punti di vista il coronamento dei ragionamenti di Simon a suo tempo partiti dallo studio della razionalità nelle scelte economiche.

“the psychological principles that govern the perception of decision problems and the evaluation of probabilities and outcomes produce predictable shift of preference when the same problem is framed in different ways”

Kahneman, 1981

Frame e mappe cognitive sono dunque alla base della nostra interpretazione della realtà e così anche delle alternative strategiche e delle opportunità di business. Questi filtri semplificano l'immagine della realtà percepita in modo tale che il decisore spesso vede solo quanto a lui sia *“più vicino”* in termini cognitivi.

A riguardo a volte nella strategia quello che separa un'azienda dall'innovazione è una distanza cognitiva, non geografica, chilometrica, finanziaria o economica.

Spesso quindi alcune aziende sono riuscite a colmare questo *gap* colmando una distanza cognitiva e percependo qualcosa che altri non sono riusciti a vedere, ovvero un'innovazione. La strategia intesa come una combinazione indica la capacità di vedere queste combinazioni nel migliore dei modi e prima rispetto di altri, vedendo un prodotto con un altro uso o un mercato dove non c'era.

Le opportunità strategiche più interessanti e redditizie sono quindi cognitivamente distanti; capire però cosa sia questa distanza e come si possa colmare è di difficile esplicazione.

Al fine di chiarire tale concetto può risultare significativo un breve aneddoto:

“ Un imprenditore manda due venditori ad esplorare una stessa area geografica per capire se commercializzare anche in quell'area scarpe o no, l'uno all'insaputa dell'altro...

il primo, giunto nel luogo, osserva e risponde “ situazione disastrosa: qui nessuno usa scarpe”.

Arriva poi la risposta del secondo “fantastica opportunità di business. Qui ANCORA nessuno usa scarpe”

L'imprenditore potrebbe interrogarsi su quale sia la realtà: ecco il concetto della distanza cognitiva da un'opportunità strategica.

Si crea così una distanza tra l'organizzazione, la direzione strategica, i *decision maker* e le opportunità; distanza fondamentale cognitivamente. Lo sforzo nel cambio di prospettiva è notevole, poiché in primis implica affrontare le dinamiche della mente umana prima ancora che le analisi di mercato e lo studio

dei trends. Infatti le difficoltà non mancano: è in primis difficile individuare tali opportunità proprio perché le ricerche mostrano che i manager sono, come del resto sappiamo da natura dell'uomo, molto bravi a migliorare situazioni esistenti o a cercarne di prossime allo status quo, meno a riconfigurare e quindi in sostanza a creare. Inoltre anche quando un manager compie un balzo mentale in grado di fargli cogliere un'opportunità cognitivamente distante, deve lottare poi con le inerzie organizzative, con le routine, con la status quo sociale e con le abitudini; come diceva Ferdinando IV di Borbone *“è più facile perdere un regno che perdere un'abitudine”*.

Per giungere quindi alle innovazioni, ciò che si richiede allo stratega sono soprattutto sforzi cognitivi tesi ad una reinterpretazione delle dinamiche competitive, tenendo sempre ben presente che oggi vince chi riesce a combinare saperi diversi intersecando campi diversi.

“the problem lies not in what strategists are trained to do: Porter's perspective is powerful – so powerful that it has dominated both the teaching and the practice of business strategy for 30 years. The problem lies instead in what strategic leaders are not trained to do”

Giovanni Gavetti – “the new psychology of strategic leadership”

“i suggest that strategic leaders must also be practitioner psychologists who expertly analyze and manage their own and others' thought process”

Giovanni Gavetti – “the new psychology of strategic leadership”

La proposta è quindi quella di ripensare alla competizione e agli attori coinvolti. Ecco che ritorna il concetto di oceano blu e di innovazione strategica: se la prima analisi si è focalizzata sulla natura e sugli effetti dell'ambiente adesso è necessario comprendere quali sono i processi mentali che la generano l'innovazione poiché "maneggiare" quest'ultima è ormai un problema consolidato, forse quindi risulta più interessante poter comprendere se e come sia possibile "maneggiare", istruire, allenare la creatività della mente che permette di riconfigurare gli elementi generando le innovazioni strategiche.

La competizione attualmente è basata molto spesso sullo sfruttamento delle stesse opportunità, sul camminare su percorsi solidificati attuando pratiche di *benchmarking* al fine di non "staccarsi" dai concorrenti. Ma proprio il distacco è la linfa degli extra profitti.

"these overlooked opportunities, which I call "cognitively distant" because recognizing them required mental leap, are not only hard to spot "...this way of thinking suggests that a crucial component of strategic leadership is the mental capacity to spot opportunities that are invisible to rivals and to manage other relevant parties' perceptions to get them on board"

”

Giovanni Gavetti – “the new psychology of strategic leadership”

Queste righe sembrano “tirare le fila” al discorso di Kim e Mauborgne; gli oceani blu e le innovazioni strategiche che li innescano sono opportunità reali ma di difficile visione poiché cognitivamente distanti dallo *status quo* e dal *mean*

stream. Ecco perché l'ipotesi della creatività può essere sostanzialmente ventilata quale dinamica nei processi di innovazioni strategica. La creatività, infatti, reinterpreta la realtà con nuove "lenti" riconfigurando così gli elementi per generare un nuovo spazio di possibilità, potenzialmente infinito.

"we have many firms with myopic managers who all wear the same lenses... to the extent of that superior opportunities exist, they will be those that are cognitively distant. The challenge for strategic leaders is, therefore, to learn how to see them"

Giovanni Gavetti – "the new psychology of strategic leadership"

In tal senso spesso ciò che nella realtà separa un'azienda da un'innovazione strategica è una distanza cognitiva, poiché queste opportunità si trovano su posizioni distanti dallo status quo.

È chiaro qui il legame con le definizioni che in precedenza sono state argomentate relativamente al concetto di innovazione strategica. A riguardo interpretandola come una riconfigurazione, il legame con le dinamiche creative diventa la chiave per l'innovazione. Se quindi la creatività può essere vista come ristrutturazione degli elementi è chiaro come essa sia l'arma migliore per riconfigurare gli elementi del business model. Importante in tal senso comprendere quali siano le vie possibili per ripensare un business model, quali siano le domande da porsi, il metodo da applicare, e come si possa ristrutturare un problema.

"la morale è chiara: non fermarsi alla presentazione spontanea di un problema, alle soluzioni ovvie, adagiandosi su quello che si è sempre fatto, utilizzando le regole consuete. Riflettere e cercare di trovare una soluzione inconsueta."

Legrenzi, 2011

In queste poche righe un concetto di grande valore emerge con forza, ovvero il significato del titolo di tale tesi.

Dinamiche creative nei processi di innovazione strategica vuol dire questo in sostanza; ripensarsi, cambiare le regole del gioco, rispondere diversamente e per farlo l'uomo può affidarsi ad una delle sue risorse più preziose, la creatività.

“perche fa così? Quante volte, nelle imprese o nelle organizzazioni, a questa domanda ci si sente rispondere. “perché abbiamo sempre fatto così”.

Legrenzi, 2011

La creatività può quindi essere vista con le lenti della produttività considerandola così come soluzione alla ricerca di nuove combinazioni, di nuovi percorsi e comportamenti strategici.

È questa quindi la visione trasmessa in questo elaborato; la creatività come ponte, come strumento di riconfigurazione della realtà, della competizione del business model, dei rapporti, delle strutture; tutto ciò permette di immaginare nuove combinazioni, nuove idee di business spesso distanti solo cognitivamente.

Bibliografia

Bowman Cliff & Ambrosini Véronique, *Firm value creation and levels of strategy*, Emerald, Vo. 45 No. 3 2007

Buzzavo L., *Strategy innovation as business model reconfiguration*, working paper n. 2/2012, Venezia, March 2012

Buzzavo Leonardo, *Strategy in three dimensions; perspectives for strategy innovation*, Cedam, Padova 2012

Casadesus – Masanell Ramon, Ricart Joan E., *How to design a Winning Business Model*, HBR, January - February 2011

De Bono Edward, *Il pensiero laterale; come diventare creativi*, Rizzoli, Padova 2010

De Masi Domenico, *La fantasia e la concretezza; creatività individuale e di gruppo*, Rizzoli, Trento 2009

De Wit, B., Meyer R., (2010), *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, 4th edition [capitoli 1 (pp. 3-18; 26-31), 3 (pp. 105-123), 4 (pp. 163-180), 5 (pp. 231-254), 6 (pp. 297-315), 7 (pp. 359-379), 8 (pp. 421-437)]



Elfring, T., Volberda, H.W., *Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis*, in H.W. Volberda and T. Elfring (eds.) *Rethinking Strategy*, Sage Publications, 2001. [pp. 1-25]

Gavetti G., Rivkin Jan W., *How strategists really think; tapping the power of analogy*, HBR, April 2005

Gavetti G., *The new psychology of strategic leadership; cognitive science sheds fresh light on what it takes to be innovative*, HBR, july - august 2011

Gladwell Malcom, *In un battito di ciglia; il potere segreto del pensiero intuitivo*, Mondadori, Milano 2005

Håkansson H., Snehota I., *No Business in an Island: The Network Concept of Business Strategy*, in D. Ford (a cura di) *Understanding business markets : interaction, relationships and networks. The industrial marketing and purchasing group*, 2 edizione, The Dryden Press, London, 1997. [pp. 136-150]

Hurst K. David, *Of Boxes, Bubbles, and effective management*, HBR, may – june 1984

Inkpen A., Choudhury, N., *The Seeking of Strategy Where it is Not: Towards a Theory of Strategy Absence*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 4 (May 1995), pp. 313-323.

Jullien F, *Pensare l'efficacia in Cina e in Occidente*, Edizioni Laterza, Bari 2008



Kahneman Daniel, *Pensieri lenti e veloci*, Oscar Mondadori, Trento 2014

Kahneman Daniel and Amos Tversky, *The Framing of decisions and the psychology of choice*, Science, New Series, Vol. 211, No. 4481 (Jan. 30, 1981), pp 453 - 458

Kaplan Sarah, *Framing Contests: strategy making under Uncertainty*, Organization Science, vol. 19 No. 5, September - October 2008, pag 729 - 752

Kim Chan W. & Mauborgne Renée, *creating new market space*, HBR, January 1999

Kim Chan W. & Mauborgne Renée, *Strategia Oceano Blu; vincere senza competere*, Rizzoli, Padova 2012

Legrenzi Paolo, *Creatività e innovazione; come nascono le nuove idee*, Il Mulino, Bologna 2011

Magretta Joan, *Why business models matter*, HBR, product number 9985

Markides. C, *Strategic innovation*, Sloan Management Review, Vo. 38, No. 3, 9 – 23, 1997

Melissa A. Shilling, *Gestione dell'innovazione*, Mc Graw-Hill, Terza Edizione, 2013

(Capitoli 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14)



Mintzberg Henry, *Crafting strategy*, HBR, July 1987

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998) *"Strategy Safari"*, Financial Times, Prentice Hall [capitolo 1, pp.1-21]

Mit Sloan Management Review, *Sustainability: The "Embracers" seize Advantage*, research report, BCG, winter 2011

Montanari Fabrizio, *Le distorsioni cognitive nei processi decisionali e negoziali: una review e alcuni esperimenti*, Ticonzero, n56 2005, Bocconi, Milano

Morace Francesco, *I paradigmi del futuro; lo scenario dei trend*, Nomos edizioni, Brezzo di Badero 2011

Muzzi Caterina, Ortolani Claudia, *Le mappe cognitive come strumento decisionale di analisi delle "distanze cognitive" nel processo decisionale*, working paper

Osterwalder A. & Pigneur Yves, *Business model generation*, Wiley, United States of America 2010

Prahalad C.K., Nidumolu Ram, Rangaswami M.R., *Why Sustainability is now the key driver of innovation*, HBR, September 2009

Porter Michael E., *What is strategy?* HBR, November - December 1996



Porter Michael E. & Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR, January - February 2011

Robert Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, 2004 (capitoli 5,6,8,9,10)

Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Oscar Mondadori, a cura del gruppo di traduzione Denma, traduzione dall'inglese di Monica Rossi, Trento, 2012

Taggart William, Robey Daniel, *Minds and managers: on the dual nature of human information processing and management*, Academy of Management Review 1981, Vol. 6, No. 2, 187 - 195

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol 18, No.7, 509 – 553

Zaffiro Gianluca, *Neuromarketing: tecnologie e applicazioni*, Notiziario tecnico Telecom Italia, anno 19 numero UNO2010

Zecchi Stefano, *Le promesse della bellezza*, Mondadori, Milano 2006

Zott Christoph, Amit Raphael, Massa Lorenzo, *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*, working paper, June 2010

Ringraziamenti



Università
Ca'Foscari
Venezia

Si ringrazia per la gentile collaborazione Alberto Piglia ed Ernesto Ciorra, consulenti di Ars et Inventio, per la gentile intervista concessami. Un ringraziamento va inoltre al professor Vedovato Marco, relatore della tesi, che con interesse e prossimità mi ha seguito nel percorso di realizzazione dell'elaborato di tesi magistrale.



Università
Ca'Foscari
Venezia