

Per lo sviluppo del nostro Sistema Paese

***Nuove conoscenze di strategia d'impresa
(quantum based)
come risorse cognitive chiave
per costruire un nuovo sviluppo economico***

12 dicembre 2012 dalle 9.00

***Via Aurispa, 7
Milano***

Relatore

Dott. Francesco Zanotti, Senior Partner CSE Crescendo



A chi ci rivolgiamo

Desideriamo coinvolgere tutti i Protagonisti del nostro sistema economico: top manager e imprenditori, banchieri e advisor finanziari, professionisti e giudici, politici, donne e uomini delle istituzioni.

Obiettivi e programma

Gli obiettivi sono tre.

Diffondere le migliori conoscenze di strategia d'impresa disponibili a livello internazionale

Nel corso degli ultimi anni abbiamo attivato un progetto di ricerca attraverso il quale abbiamo raccolto e sintetizzato lo stato dell'arte, a livello internazionale, delle conoscenze di strategia d'impresa. La **prima parte dell'incontro** è finalizzata ad illustrare questa sintesi che oggi non è altrimenti acquisibile. Si tratta di una sintesi certamente suggestiva, del tutto sconosciuta e ricca di strumenti utilizzabili per una nuova progettualità strategica. Però, ... è come una grande mappa con "buchi". Intendiamo dire che anche le più attuali conoscenze di strategia d'impresa sono necessarie, ma non sufficienti.

Presentare un "breakthrough" inedito nelle conoscenze di strategia d'impresa

Abbiamo, compiuto un ulteriore sforzo per "riempire i buchi". Ci siamo riusciti grazie alla "scoperta" che l'attuale cultura strategica è fondata sulla visione del mondo tipica della scienza classica. E' bastato riferirsi alla nuova visione della scienza e del conoscere che si è sviluppata a partire dalla visione quantistica del mondo e siamo stati in grado non solo di "tappare i buchi", ma anche di costruire una nuova cultura strategica che contiene le più avanzate conoscenze a livello internazionale come "caso particolare". Come il mondo classico è un "caso particolare" del mondo quantistico.

Nella **seconda parte dell'incontro** presenteremo a top manager, imprenditori, banchieri e advisors finanziari, professionisti e giudici, politici, uomini e donne delle istituzioni la nuova cultura strategica che abbiamo sviluppato.

Rating Progettuale e Osservatorio dei Business Plan

Uno degli strumenti concreti che i risultati del nostro sforzo di ricerca ci ha permesso di costruire è un Rating Progettuale dei Business Plan che riteniamo un vero e proprio rating di sviluppo.

La **terza parte dell'incontro** sarà dedicata alla presentazione di questo strumento insieme al portale [Osservatorio sui Business Plan](#) che si prefigge l'obiettivo di monitorare la qualità della progettualità strategica delle imprese quotate alla Borsa Italiana.

Il perché di questo evento

Ma cosa c'entrano le conoscenze di strategia d'impresa con lo sviluppo di una nuova economia ed una nuova società?

Costruire sviluppo è fare strategia

Cosa significa costruire sviluppo economico?

Innanzitutto, **significa fare strategia**. Significa progettare l'identità dell'impresa (interna ed esterna) e un suo posizionamento nell'ambiente rilevante che permetta di far affluire risorse all'impresa stessa. Significa progettare e costruire le relazioni con gli Attori che popolano questo ambiente per ottenerlo. Significa formalizzare tutte queste "cose" in un business plan.

E, poi, significa **valutare, giudicare, supportare il fare strategia**.

Fare strategia è usare risorse cognitive

Per progettare, costruire e formalizzare, imprenditori ed un top manager utilizzano le risorse cognitive di cui dispongono. Più specificatamente: usano le conoscenze strategico-organizzative di cui dispongono. Esse sono gli occhiali attraverso i quali guardano il mondo. Esse suggeriscono i contenuti del progettare e del realizzare.

Per valutare, giudicare e supportare, banchieri e advisor finanziari, professionisti e giudici, politici, donne e uomini delle istituzioni non possono che utilizzare le conoscenze strategico organizzative di cui dispongono.

Nessuno può andare al di là di quello che vede e che conosce.

Nel passato fare strategia era “inutile”

Nel passato (prossimo) la sfida del fare strategia era, se non vogliamo essere troppo crudi parlando di inutilità, più semplice, più “specialistica”.

Sostanzialmente, si trattava di progettare come fare al meglio un mestiere specifico e noto. E non era necessario esplicitare, formalizzare alcunché.

Per una **piccola impresa industriale** fare strategia poteva anche solo significare “posizionarsi” presso un Cliente importante producendo come e quanto chiedeva.

Per le imprese più grandi, con accesso diretto sul mercato, poteva significare trovare qualche prodotto con qualche caratteristica particolare.

Per le **imprese a tecnologie avanzate** significava progettare macchine sempre più performanti.

Anche per le **imprese di servizio** (dalla distribuzione al software) la sfida era puramente “tecnica”: come far funzionare e distribuire in modo efficiente ed efficace i prodotti delle imprese manifatturiere. Ancora una volta, un mestiere da fare al meglio.

Un discorso analogo valeva per gli altri Attori economici: dalle **utilities** alle **banche** alle altre **istituzioni finanziarie**. Sempre e solo mestieri da fare al meglio.

Conseguentemente, anche professionisti (Commercialisti e Avvocati d'affari) e controllori (revisori e giudici) offrivano servizi, valutavano, controllavano nella prospettiva del “mestiere da fare al meglio”.

Le Istituzioni potevano limitarsi a creare il contesto più favorevole al far sì che tutti facessero al meglio i mestieri che sapevano fare.

Nel passato le conoscenze di strategia d'impresa erano “accademia”

Se la sfida era quella di fare al meglio un mestiere, allora, a imprenditori e top manager bastavano le risorse cognitive tipiche di quel “mestiere”, che si andavano formando con l'esperienza.

Per banchieri, advisor, professionisti e controllori bastava saper leggere i risultati del passato. Per le Istituzioni bastava una forte capacità di ascolto per recepire le

esigenze dei diversi “mestieri”. Al massimo, si trattava di scegliere tra politiche “dei fattori” e politiche “dei settori”.

Le conoscenze strategico-organizzative non erano considerate “occhiali” e risorse progettuali rilevanti. Per tutti erano del tipo “nice to have”. E, come accade, per tutte le risorse “gadget”, l’acquistarle non era certo una priorità.

Valga un esempio “archetipale”: il concetto di “**posizionamento strategico**”. Se si pensa a mestieri che si ripetono nel tempo si riduce ad un posizionamento competitivo che, per altro, viene considerato “fatale”: è così e non ci possiamo fare nulla. Quindi, perché rompersi la testa per imparare ed usare strumenti per determinare e valutare il posizionamento strategico?

Oggi è necessario costruire un nuovo sviluppo

In un passato più lontano (oramai considerato remoto), quando nacque il nostro sistema industriale ed economico attuale, dopo la guerra, il fare economia non era cercare di fare al meglio i mestieri esistenti, ma creare nuovi mestieri.

Il mestiere degli imprenditori (di top manager quasi non si parlava) era proprio quello di **creare nuovi pensieri**. E mestieri carichi di significato: parlavano di nuovi mondi desiderabili e possibili.

Detto, diversamente, quegli imprenditori facevano strategia.

Oggi questa necessità di creare mestieri sta tornando alla ribalta prepotentemente. Un futuro di sviluppo sarà costruibile solo se riusciamo a costruire un nuovo sistema economico (nuovi “mestieri”, quindi) che prefiguri una nuova società.

Questo significa che il **fare strategia deve diventare l’occupazione chiave degli imprenditori e dei top manager** di oggi.

Conoscenze di strategia d’impresa per un nuovo sviluppo

Per vincere la sfida della riprogettazione di nuove imprese e di una nuova società occorre riagguantare lo spirito della creazione imprenditoriale, ma non basta.

Oggi viviamo in un mondo complesso perché interconnesso ed occorre una nuova imprenditorialità “aumentata”. Occorre nutrire lo spirito imprenditoriale con nuove risorse cognitive: con conoscenze avanzate di strategia d’impresa. Infatti ...

Solo esse possono permettere a **top manager ed imprenditori** di capire quali sono le dimensioni (strategiche ed organizzative) dell'identità di una impresa e gli spazi nei quali questa identità si muove.

Possono permettere loro di diventare attori consapevoli e propositivi in settori economici che stanno cambiando profondamente, stanno mischiandosi, evidenziando potenzialità di evoluzione straordinarie.

Possono permettere loro di vedere i Segni del Tempo Futuro che l'esperienza del passato tende ad offuscare.

Possono permettere di individuare e gestire un sistema di relazioni finalizzato al più fecondo posizionamento strategico.

Possono permettano di formalizzare i risultati del fare strategia in business plan emozionanti (e non fatti di fogli Excel arricchiti di banalità strategico-organizzative) e mobilitanti.

Solo conoscenze avanzate di strategia d'impresa possono supportare **banche ed istituzioni finanziarie** nel riuscire a giudicare efficacemente ed efficientemente business plans.

Possono supportare **professionisti e controllori** nel riuscire ad individuare la capacità futura dell'impresa di produrre valore.

Possono supportare le **Istituzioni** nell'avere un ruolo catalizzatore di esigenze e pratiche di progettualità strategiche. Si pensi ai "tavoli" di crisi che sono aperti al Ministero dello Sviluppo. Non si può sperare che le crisi di cui si occupano si risolvano migliorando la "competitività" dei mestieri che oggi quelle imprese fanno. Si risolveranno solo se quelle imprese "intraprenderanno" una nuova progettualità strategica.

Le **nuove conoscenze strategico-organizzative devono, insomma, diventare il linguaggio fondamentale per una nuova alleanza progettuale capace di generare un nuovo sviluppo.**

Senza conoscenze avanzate di strategia d'impresa ...

Viceversa, cosa accade se non si cercano e non si usano avanzate conoscenze di strategia d'impresa?

Accade che **si rimane all'interno del paradigma della competizione** e, invece di costruire un nuovo sistema economico ed una nuova società, si cerca di conservare il passato.

Infatti, l'usare come chiave di lettura e schema di progetto la competizione impedisce di vedere i Segni del Tempo Futuro che sono la linfa vitale di ogni progettualità imprenditoriale. La conseguenza è che si cerca di conservare i mestieri del passato perché non si vede la possibilità, l'esigenza di farne altri. Questi mestieri, però, diventano sempre meno interessanti per il mercato e la società. Ma, se i mercati si restringono, aumenta la competizione ed i mestieri di sempre diventano via via meno economicamente sostenibili. Concludendo, il **ragionare in termini di competizione** spinge ad adottare strategie competitive che sono proprio i fattori che **costruiscono una competizione crescente ed insopportabile**.

Il risultato finale è **una deriva "istituzionale"**: le imprese si considerano istituzioni la cui sopravvivenza deve essere supportata (garantita?) dallo Stato. Più le imprese sono grandi, più i manager che le guidano considerano naturale questa deriva istituzionale: il crescere della competizione non può che portare verso un'istituzionalizzazione che significa protezione e supporto dallo Stato.

Molte attività si considerano strutturalmente istituzionali, anche senza dichiararlo: le banche, le assicurazioni e le utilities. E quando ci si immerge in una visione istituzionale, fare strategia diventa inevitabilmente **giocare il gioco del potere**, a livello personale e societario.

Allora il richiamo all'etica rimane retorico. La responsabilità sociale diventa charity, invece di considerare gli spazi non economici dell'attività di impresa come i "luoghi" privilegiati dove cercare i Segni del Tempo Futuro e gli alleati (gli stakeholder) per immaginare e realizzare una nuova e più intensa progettualità imprenditoriale.

Da un punto di vista sociale complessivo, la difesa del risparmio e l'aumento della occupazione diventa una chimera.

In sintesi, **senza avanzate conoscenze di strategia d'impresa, si crea la crisi che stiamo vivendo**.