



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"I MODELLI EMERGENTI DI ANALISI STRATEGICA:  
UNO STUDIO DELLA LETTERATURA"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ANDREA FURLAN**

**LAUREANDO: FILIPPO SIMIONATO**

**MATRICOLA N. 1188205**

**ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021**



## INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITOLO 1: WHAT TO DO NEXT? .....</b>	<b>7</b>
1.1 IL RUOLO DELLA PREVISIONE NEL PROCESSO DI STRATEGY-MAKING.....	8
1.2 PREVISIONE E CONTROLLO: DUE DIMENSIONI DIFFERENTI.....	9
1.3 DIFFERENTI APPROCCI ALL'ANALISI STRATEGICA .....	12
1.3.1 POSIZIONARE L'ORGANIZZAZIONE IN UN AMBIENTE ESOGENO.....	13
1.3.2 COSTRUIRE L'ORGANIZZAZIONE IN UN AMBIENTE ENDOGENO.....	16
<b>CAPITOLO 2: MODELLI STRATEGICI VISIONARI .....</b>	<b>18</b>
2.1 CORPORATE IMAGINATION .....	19
2.1.1 THE IMAGINATIVE COMPANY.....	20
2.1.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL CASO YAMAHA .....	23
2.1.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI HAMEL A PRAHALAD (1991).....	25
2.2 SHAPING STRATEGY .....	26
2.2.1 QUATTRO LIVELLI DI INCERTEZZA .....	26
2.2.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI NELLA RUSSIA POST-SOVIETICA....	29
2.2.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI COURTNEY ET ALII (1997) .....	30
2.3 STRATEGIC INVESTMENT, STRATEGIC PROJECTIONS, STRATEGIC PLOT..	31
2.3.1 VINCERE ATTRAVERSO LA STRATEGIA E IL VANTAGGIO COMPETITIVO...	33
2.3.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL CASO ALIBABA GROUP.....	36
2.3.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI RINDOVA E FOMBRUN (1999).....	38
<b>CAPITOLO 3: MODELLI STRATEGICI TRASFORMATIVI.....</b>	<b>39</b>
3.1 VALUE INNOVATION.....	40
3.1.1 LOGICA CONVENZIONALE VERSUS VALUE INNOVATION .....	40
3.1.2 IMPLICAZIONI SUL MODELLO DI KIM E MAUBORGNE (1997) .....	42

3.1.3 DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL FENOMENO TIKTOK.....	42
3.1.4 DEFINIRE LA POTENZIALE TRAIETTORIA DI CRESCITA DELL'IMPRESA....	44
3.1.5 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI KIM E MAUBORGNE (1997).....	45
3.2 STRATEGIC PLANNING – FORWARD IN REVERSE?.....	46
3.2.1 PROBLEMATICHE NELL'APPROCCIO “END-WAYS-MEANS”.....	46
3.2.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL CASO BRUNELLO CUCINELLI S.P.A. ....	49
3.2.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI HAYES (1985).....	50
3.3 EFFECTUATION .....	51
3.3.1 CARATTERISTICHE DEL MODELLO DI SARASVATHY (2001).....	51
3.3.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA: ALFONSO SADA – CHEF A DOMICILIO .....	53
3.3.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI SARASVATHY (2001).....	55
<b>CONCLUSIONI GENERALI.....</b>	<b>56</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>58</b>



## INTRODUZIONE

Oggi giorno, gran parte delle organizzazioni tende a ignorare il sempre più imperante dinamismo ambientale che caratterizza gli ambienti competitivi, in contesti del genere, i convenzionali modelli di analisi strategica, statici e lineari, non solo risultano incapaci di spiegare la crescente complessità circostante, ma addirittura rischiano di limitare le possibilità di sopravvivenza e di successo delle stesse organizzazioni.

La causa di tale situazione, secondo Camillus (2008), sono quelli che lo stesso autore definisce “*wicked problems*”, ovvero problematiche maligne, perfide e complesse, che tendono a emergere quando l’organizzazione si trova in un ambiente caratterizzato da un cambiamento costante o deve affrontare sfide impreviste e senza precedenti; tali fenomeni, si badi bene, non possono essere risolti attraverso i tradizionali processi di problem-solving e strategy-development.

L’obiettivo di questo elaborato consiste nell’analizzare e presentare i principali modelli emergenti di analisi strategica, caratterizzati dall’ambizione di voler controllare lo spazio competitivo, anziché doverlo pronosticare, dimostrando come questi possano risultare un’efficace soluzione alla sopracitata incertezza ambientale.

Nel primo capitolo, basandosi sugli studi di Wiltbank et al. (2006), verrà spiegato come sia possibile ricondurre i vari modelli di analisi strategica, elaborati negli ultimi decenni, a quattro macro-approcci (modelli *di pianificazione, adattivi, visionari e trasformativi*) che differiscono per quanto riguarda l’enfasi degli stessi nel voler prevedere l’ambiente, anziché controllarlo.

Nei due capitoli successivi invece, essendo l’obiettivo di tale elaborato focalizzarsi sui modelli di analisi strategica emergenti, verranno rispettivamente approfonditi dettagliatamente i modelli *visionari e trasformativi*, essendo questi il frutto più recente della letteratura accademica degli ultimi decenni.

Per ogni modello presentato, al fine di facilitarne la comprensione, verrà inoltre presentato un sintetico caso aziendale che ne rispecchia le caratteristiche chiave.

## CAPITOLO 1: WHAT TO DO NEXT?

Tra le sfide più complesse che un'organizzazione, già affermata nel mercato, si trova ad affrontare, vi è indubbiamente quella relativa al dover concepire e implementare una strategia di successo, che le consenta di trionfare anche nel lungo periodo.

Fondamentalmente, si tratta del dover rispondere a un, apparentemente semplice, quesito: *Cosa fare in futuro?*

Molte organizzazioni evitano di porsi tale domanda, consapevoli delle energie e degli sforzi che sarebbero necessari per rispondere al sopracitato interrogativo e preferiscono, invece, adottare un comportamento totalmente passivo, quasi disinteressato, nei confronti dei cambiamenti dell'ambiente competitivo circostante.

Sapere come agire in futuro non è semplice, molto spesso non vi è una risposta esatta, ma risulta una questione che necessita comunque di essere affrontata, per garantire la sopravvivenza del business nel lungo periodo.

Cosa si deve fare per poter essere in grado di adattarsi a un ambiente competitivo che muta costantemente? Come può un'organizzazione riposizionarsi per il futuro in relazione al suo, attuale e potenziale, contesto strategico? In che modo è possibile garantirsi un vantaggio competitivo anche nel lungo periodo? Si tratta di diversi modi di chiedersi la stessa, fondamentale, domanda: Come può un'impresa sapere cosa fare in futuro? (Wiltbank et al., 2006).

I managers e i proprietari dell'organizzazione potrebbero semplicemente avere in mente l'idea di continuare ad agire come è sempre stato fatto sino ad ora, se il business ha avuto successo fino adesso, non vi dovrebbe essere nessuna ragione che giustifichi la necessità di cambiare ed evolvere la strategia attuale.

Tuttavia, tale idea di fondo non è sufficiente a definire con chiarezza come un'impresa dovrebbe agire concretamente in futuro.

Si badi bene che, come asserito da Finkelstein e Hambrick, in situazioni in cui vi è un'elevata discrezione in merito alle scelte future da fare, i decision-makers possono avere un notevole impatto sull'outcome finale (si vedano Wiltbank et al. 2006, p. 983).

## 1.1 IL RUOLO DELLA PREVISIONE NEL PROCESSO DI STRATEGY-MAKING

La prima grande considerazione da fare riguarda l'importanza del concetto di previsione, si tratta di una questione centrale nell'universo dello strategy-making, dato che, come affermato da Wiltbank et al. (2006, p. 981), *“ciò che può essere previsto, può essere controllato”*.

Risulta pertanto evidente, in presenza di situazioni incerte, un contrasto ideologico tra chi preferisce adottare un classico e lineare approccio di pianificazione attenta e sistematica e chi, invece, propende per un approccio maggiormente incentrato sulla definizione della strategia attraverso l'apprendimento.

Le due prospettive, di fatto, differiscono per quanto riguarda il ruolo che il concetto di previsione assume nel processo decisionale dei decision-makers.

Secondo un *planning approach*, il concetto di previsione è inteso da un punto di vista prettamente scientifico e assume molta importanza nel processo di strategy-making; secondo tale logica, un'adeguata attività di previsione *“garantisce controllo, permettendo di scegliere i mezzi adeguati per dirigersi verso gli outcomes desiderati”*.

Secondo un *adaptive approach*, per contro, il concetto di previsione *“viene evitato il più possibile”*; tale approccio sostiene che, in un ambiente competitivo che muta costantemente, *“agire velocemente per potersi adattare, consentirà alle organizzazioni di progredire più efficacemente, rispetto a sforzarsi di dover pianificare”* (Wiltbank et al. 2006, p. 983).

Ponendo enfasi sul concetto di previsione, emergono quindi due differenti atteggiamenti che l'organizzazione, in presenza di un ambiente incerto e mutevole, può decidere di attuare: basandosi sul lavoro di Brews e Hunt (si vedano Wiltbank et al. 2006, p. 983), l'impresa e i relativi decision-makers possono *“sforzarsi di prevedere [il futuro] nel miglior modo possibile”*, oppure *“agire il più velocemente possibile per adattarsi al meglio [alla suddetta incertezza]”*.

Secondo Wiltbank et al. (2006), la condotta che un'organizzazione sceglie di adottare dipende da quanto è sicura la stessa impresa relativamente alla sua capacità di prevedere i cambiamenti all'interno del proprio ambiente competitivo.

Mintzberg e Waters sottolineano che una caratteristica comune a entrambi gli approcci riguarda la loro enfasi nel focalizzarsi sul *“posizionamento dell'organizzazione all'interno di un ambiente definito in maniera esogena”*; essi, però, differiscono nel modo in cui fronteggiano tale incertezza esterna (si vedano Wiltbank et al. 2006, p. 983).



## 1.2 PREVISIONE E CONTROLLO: DUE DIMENSIONI DIFFERENTI

Partiamo ora dall'assunzione che saper prevedere l'ambiente competitivo in cui l'organizzazione si troverà a operare garantisce un migliore posizionamento futuro dell'impresa all'interno dell'ambiente stesso; tutto deriva dal fatto che, come affermato nel precedente paragrafo, le conseguenze che possono essere previste, possono allora essere gestite.

Essere in grado di prevedere con successo i cambiamenti dell'ambiente competitivo consente all'organizzazione di navigare all'interno dello stesso con successo, catturando preventivamente le risorse che diventeranno preziose, garantendo all'impresa outcomes positivi in futuro; i concetti di previsione e controllo risulterebbero quindi essere fortemente legati (Wiltbank et al., 2006).

Tuttavia, come afferma Mintzberg (1994), l'efficacia del concetto di previsione come mezzo di controllo è fortemente influenzata da certe caratteristiche specifiche dell'ambiente in cui l'organizzazione opera.

Quando la lungimiranza e la capacità di fare previsioni risultano abbastanza certe e affidabili, i concetti di previsione e controllo risultano avere una relazione coestensiva (Wiltbank et al., 2006); al contrario, all'aumentare dell'incertezza, tale relazione cambia: di fatto, in ambienti dinamici e mutevoli, risulta evidente l'indipendenza tra i due sopracitati concetti.

Per poter comprendere meglio il concetto di previsione e quello di controllo, concependoli come due dimensioni totalmente distinte, risulta fondamentale affidarsi all'influente lavoro di Knight (1921) che, studiando la relazione tra imprevedibilità e profitto, identificò tre differenti tipologie di incertezza: mentre le prime due categorie di incertezza definite da Knight corrispondono rispettivamente alle nozioni matematiche di probabilità a priori e probabilità statistica, la terza, altresì nota come *Incetezza di Knight*, è caratterizzata dalla "non esistenza di alcuna distribuzione, dove i casi esatti risultano essere inclassificabili". Sulla base degli studi di Lewontin, Buchanan, e Vanberg e Joas, possiamo concettualizzare l'*Incetezza di Knight* come "il prodotto di una deliberata azione creativa umana" (si vedano Wiltbank et al. 2006, p. 988).

In ambienti competitivi caratterizzati dalla sopracitata incertezza, gli sforzi compiuti per tentare di prevedere un determinato fenomeno sono divisi, nonché differenti, da quelli sostenuti per tentare di controllare il fenomeno stesso; questo perché, in virtù della creatività umana, l'evento in questione risulta totalmente imprevedibile, in quanto è la stessa azione

umana che, creativamente, disegna un nuovo scenario che fino ad allora, non solo risultava non pronosticabile, ma anche totalmente inesistente (Wiltbank et al., 2006).

Pertanto, se adottiamo la logica di fondo che caratterizza l'*Incertezza di Knight*, focalizzandoci sulla creatività umana, necessiteremo di sviluppare approcci che non coinvolgano il concetto di previsione.

Wiltbank et al. (2006) sostengono che, sebbene pianificare e/o adattarsi per trionfare in un ambiente essenzialmente esogeno potrebbe rivelarsi una scelta efficace, anche tentare di influenzare/controlare un ambiente percepito come endogeno potrebbe condurre verso outcomes positivi.

Emerge quindi la necessità di concettualizzare la nozione di previsione e quella di controllo come due dimensioni differenti.

Risulta facile notare come, mettendo in relazione i due sopracitati concetti, sia possibile ottenere una matrice in grado di evidenziare i diversi approcci che possono caratterizzare un modello di analisi strategica (Wiltbank et al., 2006):

- Si può assumere che l'ambiente competitivo sia facilmente prevedibile e pertanto sotto il controllo dei decision-makers, risulta quindi fondamentale investire in tecniche e strumenti di previsione efficienti che permettano all'organizzazione, in futuro, di posizionarsi favorevolmente all'interno della propria arena competitiva.

Le strategie caratterizzate da tale approccio vengono denominate *strategie di pianificazione* e pongono un'elevata enfasi sul tentare di prevedere l'ambiente circostante, attribuendo invece un ruolo secondario al tentativo di controllarlo.

- L'ambiente competitivo può anche essere percepito come una realtà imprevedibile, in questo caso è importante saper accorciare i propri orizzonti di pianificazione e investire in strategie flessibili che consentano di rispondere efficacemente ai cambiamenti ambientali.

Si parla di *strategie adattive*, caratterizzate dal porre poca enfasi sia sul tentativo di prevedere l'ambiente circostante, sia sullo sforzo di controllarlo.

- Quando, invece, si pone molta enfasi sul tentare di prevedere l'ambiente e, al contempo, gli sforzi sostenuti per provare a controllarlo sono ingenti, si parla di *strategie visionarie*.

L'ambiente competitivo, in questo caso, viene percepito come prevedibile ma malleabile; risulta pertanto possibile, per lo strategy-manager, imporre la propria

visione del futuro e modellare l'ambiente stesso in modo tale da realizzare l'outcome desiderato.

- È infine possibile concepire i cambiamenti ambientali futuri come realtà non ancora esistenti, lo strategy-manager può, in questa circostanza, cercare di creare gli scenari desiderati attraverso la cooperazione e la condivisione di obiettivi con altri attori. Si parla di *strategie trasformative*, caratterizzate da un'elevata enfasi nel tentare di controllare l'ambiente circostante, ma con poca attenzione nel provare a prevederlo.

Quando parliamo di *strategie visionarie* e *strategie trasformative*, secondo il lavoro di Wiltbank et al. (2006), è bene sottolineare come tali approcci enfatizzano il concetto di *costruzione* in quanto, a differenza delle *strategie adattive* e di *pianificazione*, tendono a focalizzarsi sugli sforzi che gli attori possono sostenere per tentare di creare il futuro da loro desiderato, almeno in parte.

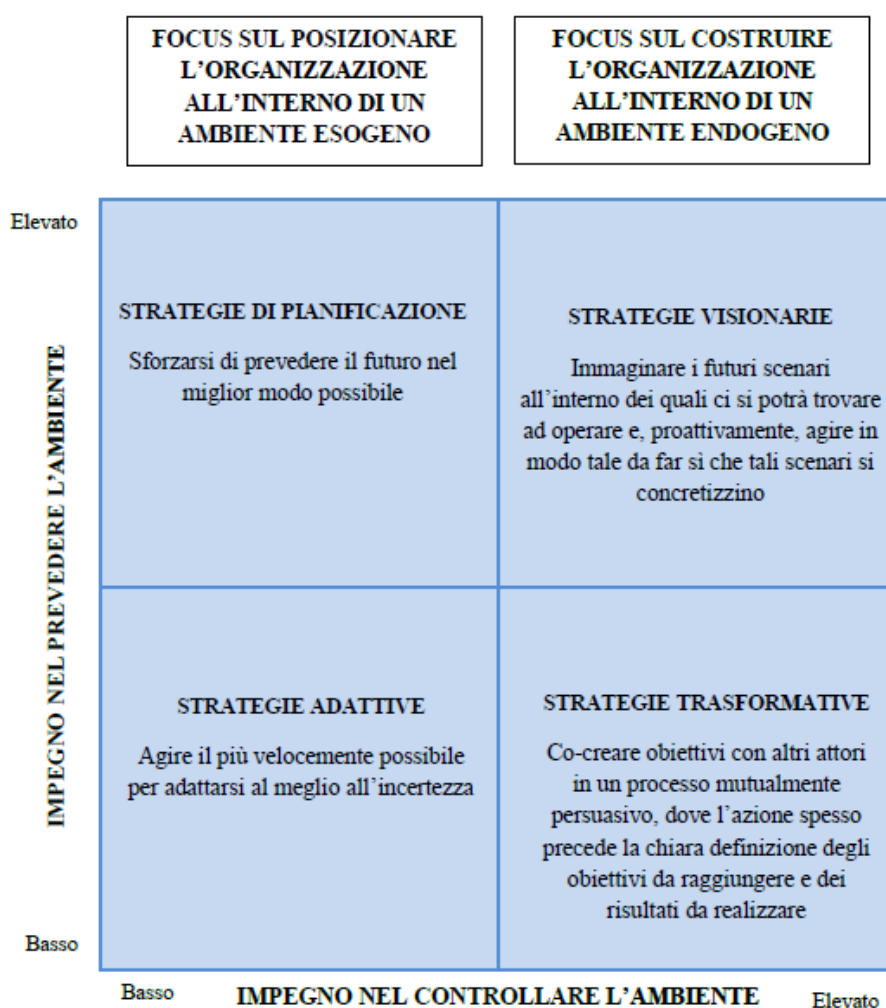


Figura 1.1: Differenti approcci all'analisi strategica (Wiltbank et al., 2006)

### 1.3 DIFFERENTI APPROCCI ALL'ANALISI STRATEGICA

I quattro differenti approcci appena descritti verranno ora presentati in maniera più accurata, in modo tale da fornire un framework di riferimento al lettore; per ogni differente quadrante della matrice, sulla base del lavoro di Wiltbank et al. (2006), sono state selezionate alcune opere accademiche significative, allo scopo di facilitare la comprensione della lettura.

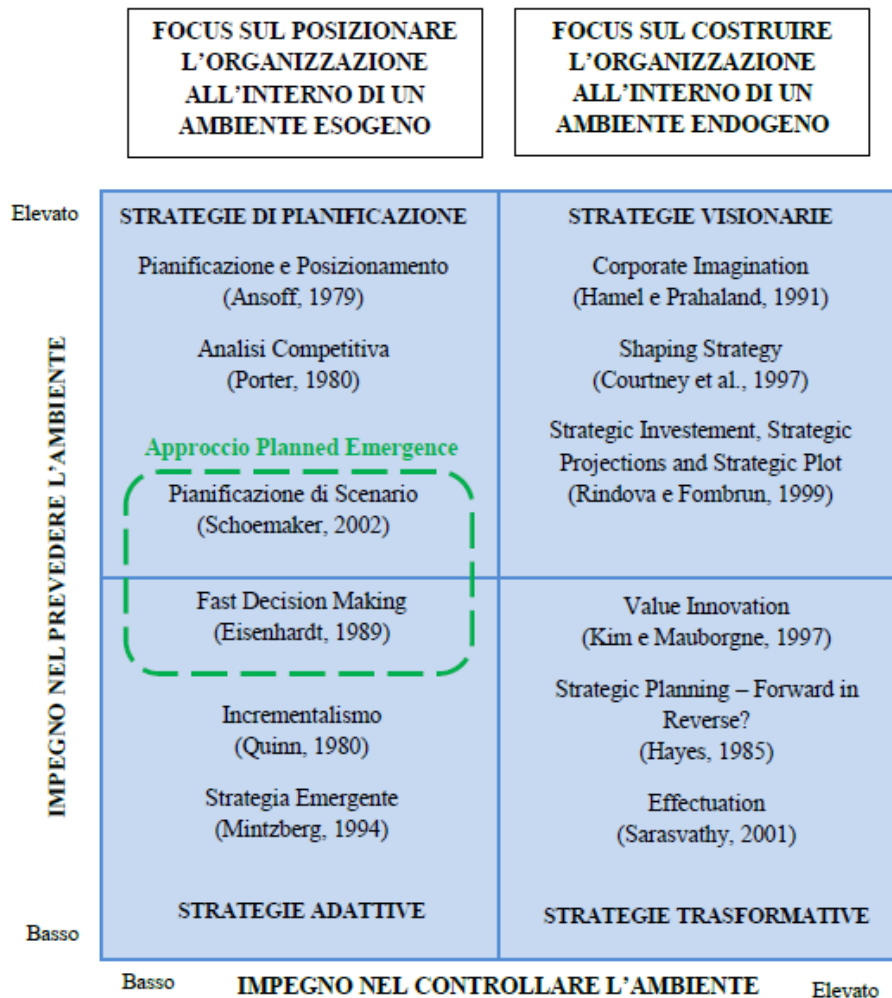


Figura 1.2: Letteratura accademica di riferimento per ogni differente approccio all'analisi strategica (Wiltbank et al., 2006)

### ***1.3.1 POSIZIONARE L'ORGANIZZAZIONE IN UN AMBIENTE ESOGENO***

#### ***PLANNING APPROACHES***

La scuola di pensiero del *planning approach* è la più datata ed enfatizza l'importanza di un'analisi sistematica e una pianificazione integrata, ne fanno indubbiamente parte le opere di Porter e di Ansoff. Il concetto di *Pianificazione e Posizionamento* (Ansoff, 1979) e quello di *Analisi Competitiva* (Porter, 1980) sono caratterizzati da linearità, staticità e schematizzazione dei processi di decision-making; fin da subito si percepisce come, in un mondo sempre più dinamico e incerto, tali modelli possano rivelarsi ben presto inefficaci e obsoleti.

Gli studi di Fredrickson e Mitchell (1984), Ansoff (1991), Miller e Cardinal (1994) portano ad affermare che la generazione di alternative, la meticolosa valutazione delle informazioni importanti e l'integrazione delle stesse all'interno delle attuali operations dell'impresa sono segni distintivi delle strategie di pianificazione

Schendel e Hofer mettono in evidenza che, nei modelli convenzionali di pianificazione strategica, viene posta moltissima attenzione ai dettagli situazionali, si svolgono frequenti analisi, si monitorano le tendenze di mercato e si valutano molteplici alternative d'azione per individuare quelle che possano permettere all'impresa di implementare la migliore strategia possibile per il futuro (si vedano Wiltbank et al. 2006, p. 985).

Secondo tale approccio, all'aumentare dell'incertezza, le organizzazioni che si impegnano con maggiore diligenza ad analizzare e prevedere in maniera accurata le condizioni mutevoli dell'ambiente in cui operano, presenteranno performances migliori rispetto a quelle che non lo fanno (Wiltbank et al., 2006).

Sembrerebbe quindi che un'attenta e ragionata pianificazione sia in grado di condurre le imprese verso un riposizionamento di successo per il futuro, anche in presenza di ambienti competitivi incerti.

Molti accademici (Staw, Schwenk, Bazerman) affermano che le scorciatoie rappresentate da intuizioni, procedimenti euristici e altre vie per tentare di gestire le sfide che un ambiente mutevole presenta, sono affette da numerosi biases, personali e di gruppo (si vedano Wiltbank et al. 2006, p. 985); attraverso un approccio sistematico sarebbe però possibile, secondo Ansoff (1979) e Priem et al. (1995), superare i gaps e le inconsistenze che risulterebbero dai sopracitati biases.

Hough and White (2003), infine, sottolineano che sebbene un approccio predittivo non risulti essere perfetto per il processo di strategy-making, in quanto l'attività stessa di previsione

risulta essere complessa, rappresenta il metodo migliore per rimanere effettivamente allineati con l'ambiente in cui si opera.

### ***ADAPTIVE APPROACHES***

La scuola di pensiero del *learning approach* suggerisce, invece, che le organizzazioni apprendono come agire in futuro minimizzando l'uso di previsioni razionali e ben studiate, a favore di una continua sperimentazione che le consenta di muoversi velocemente per catturare nuove opportunità (Mosakowski, 1997).

Essendo flessibili e adattandosi alle situazioni che si verificano, le organizzazioni mettono fuori gioco i competitors che si sforzano di affrontare un futuro incerto attraverso approcci più statici, sistematici e lineari (Fredrickson e Mitchell, 1984; Nutt, 1976).

Approcci puramente adattivi consentono alle imprese di evitare di prevedere gli scenari futuri, permettendo di posizionare l'organizzazione in una situazione tale da garantirle la capacità di rispondere velocemente a eventi incerti e imprevisi non appena si verificano.

Il principio strategico di base di un approccio puramente adattivo si chiama *Incrementalismo* (Quinn, 1980): l'impresa impara dai feedbacks che riceve dall'ambiente competitivo nel quale opera e la strategia, che successivamente adotterà, riflette tale apprendimento.

È caratterizzato dalla stessa logica di fondo, puramente adattiva, anche il concetto di *Strategia Emergente* (Mintzberg, 1994), secondo cui lo sviluppo della strategia consiste in un processo di apprendimento che ha luogo a tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso l'accumulo di esperienza, in maniera non intenzionale.

Gli accademici che seguono un approccio adattivo sostengono che in presenza di situazioni incerte e dinamiche la pianificazione rallenta il processo di adattamento e rischia di accecare l'impresa, che non riesce quindi a percepire gli importanti cambiamenti che si verificano nell'ambiente competitivo (Mintzberg, 1990; Schoemaker, 1993).

Gli studi di Christensen e Bower e, successivamente, Ghemawatt (si vedano Wiltbank et al. 2006, p. 986) affermano che le previsioni conducono ad un commitment nei confronti della strategia pianificata tale da rinchiudere l'organizzazione all'interno della medesima deliberata strategia; in tale casistica, anche se l'impresa nota che vi è il bisogno di apportare dei cambiamenti al piano strategico, potrebbe non essere in grado di farlo, a causa di una eccessiva rigidità, rendendo di fatto impossibile adattarsi al nuovo contesto.

Fondamentalmente, non appena una strategia viene implementata, essa tende a vincolare le

azioni future dell'impresa e, di conseguenza, l'organizzazione sarà meno capace di adattarsi a eventuali cambiamenti ambientali imprevisi.

La logica di fondo della *learning school* è quindi semplice: una pianificazione sistematica e omnicomprensiva risulta sensata solo in ambienti stabili, per contro, in presenza di incertezza risulta avere maggiormente successo un approccio adattivo.

### ***PLANNED EMERGENCE***

È di semplice comprensione come *planning school* e *learning school* risultino agli estremi opposti dello stesso continuum: se la prima adotta una logica tendenzialmente top-down, la seconda predilige un approccio bottom-up.

Ciononostante, Wiltbank et al. (2006) dimostrano come le due scuole di pensiero possano essere combinate, coesistendo all'interno della stessa organizzazione: tale approccio viene definito dagli stessi autori *planned emergence*, lo scopo è quello di tentare di fornire un equilibrio tra la strategia definita a livello corporate e quella che emerge dalle attività svolte quotidianamente e dai feedback ambientali.

Gli autori collocano in questa categoria intermedia gli studi sul *Fast Decision Making* (Eisenhardt, 1989), evidenziando come, in presenza di situazioni dinamiche, i decision-makers possano arrivare a una decisione molto più veloce adottando un processo di strategy-development che contenga alcuni dei tratti caratteristici dell'approccio di pianificazione razionale (es.: più alternative da valutare, maggiori informazioni da analizzare e maggiore integrazione); ciò consente all'organizzazione di reagire velocemente a un ambiente mutevole e dinamico, focalizzandosi sull'adattamento, ma coinvolgendo al contempo una sistematicità tipica della *planning school*.

Rientrano nel concetto di *Emergenza Pianificata* anche gli studi sulla *Pianificazione di Scenario* (Schoemaker, 2002) che si focalizzano sul tentativo di anticipare i possibili cambiamenti ambientali sviluppando diversi scenari futuri all'interno dei quali l'organizzazione potrebbe trovarsi a operare, tale metodo richiede creatività ma anche una buona dose di razionalità e pensiero sistematico.

Lo scopo della *Pianificazione di Scenario* è quello di tentare di ridurre l'incertezza ponendo enfasi sulla capacità di prevedere i cambiamenti futuri, così da accelerare l'adattamento.

La logica di fondo in un *planned emergence approach* è pertanto di facile comprensione: pianificare con attenzione per adattarsi rapidamente.

### ***1.3.2 COSTRUIRE L'ORGANIZZAZIONE IN UN AMBIENTE ENDOGENO***

#### ***VISIONARY APPROACHES***

La logica di fondo che caratterizza le *strategie visionarie* pone enfasi sulla costruzione dell'organizzazione e del suo ambiente attraverso il tentare di immaginare i futuri scenari all'interno dei quali ci si potrà trovare a operare e, proattivamente, agire in modo tale da far sì che tali scenari si concretizzino (Wiltbank et al. 2006, p. 990).

Lo scopo dello stratega, secondo Hamel e Prahalad (1989), non è quello di trovare una nicchia all'interno del mercato esistente, bensì quello di creare un nuovo spazio competitivo, adeguato alle forze e alle caratteristiche dell'organizzazione.

Un *approccio visionario* tenta di enfatizzare simultaneamente un elevato controllo e un'elevata capacità di previsione, il futuro che viene a determinarsi per l'organizzazione dipende quindi, in gran parte, dalla volontà dei leaders di portare l'organizzazione verso quella specifica direzione (Wiltbank et al. 2006, p. 990).

Tellis e Golder (si vedano Wiltbank et al. 2006, p. 990) sottolineano che *“la Vision è il punto di partenza, essa guida e motiva l'organizzazione”*: una forte dedizione nei confronti di una stimolante e ben chiara Vision funge da punto di riferimento per i decision-makers nelle previsioni e nelle valutazioni delle alternative, consentendo di definire con semplicità gli obiettivi aziendali.

In tale approccio, la coerenza tra comunicazione e impiego di risorse in linea con la Vision dell'organizzazione risulta fondamentale per poter incrementare la reputazione dell'impresa e il desiderio degli altri attori di supportarla (Rindova e Fombrun, 1999).



## ***TRANSFORMATIVE APPROACHES***

Un approccio di carattere *trasformativo* si focalizza nel co-creare obiettivi con altri attori in un processo mutualmente persuasivo, dove l'azione spesso precede la chiara definizione degli obiettivi da raggiungere e degli outcomes da realizzare (Wiltbank et al. 2006, p. 990).

Gli studi di Olgivie (1998) evidenziano che, in situazioni instabili e incerte, i decision-makers che enfatizzano un orientamento verso l'ideazione e la creazione ("*creation and action*"), dimostrano una migliore qualità decisionale.

Appartiene a questa logica il lavoro di Kim e Mauborgne (1997), essi sostengono che le strategie risultano più efficaci nel momento in cui vanno oltre il semplice tentativo di rispondere ai tradizionali standards di successo del mercato, tentando invece di usare a proprio vantaggio i mezzi a disposizione dell'organizzazione per co-creare, assieme ai clienti, con successo, prodotti con nuove features.

Grande importanza all'interno di questa categoria riveste anche il modello, dinamico e interattivo, della *Effettuazione* (Sarasvathy, 2001), caratterizzato da un processo action-oriented, intersoggettivo e non predittivo.

## CAPITOLO 2: MODELLI STRATEGICI VISIONARI

I modelli di analisi strategica basati sulla *pianificazione* e sull'*adattamento*, come visto nel capitolo precedente, enfatizzano gli sforzi degli strategy-managers nel *posizionare* l'organizzazione all'interno di un ambiente competitivo percepito come *esogeno*; al contrario, gli approcci basati su *strategie visionarie* e *trasformative* si impegnano nel tentativo di convertire lo spazio competitivo in una realtà *endogena*, all'interno della quale i managers possono adoperarsi per *costruire* un'organizzazione di successo.

*Strategie visionarie* e *strategie trasformative*, sebbene condividano la stessa enfasi nel *costruire proattivamente* l'organizzazione all'interno di una realtà *endogena*, si differenziano per quanto riguarda l'esistenza e la chiarezza degli obiettivi aziendali, la disponibilità e la qualità dei mezzi a disposizione del management, nonché per le competenze degli strateghi coinvolti nel processo di strategy-development (Wiltbank et al., 2006).

I modelli strategici *visionari*, oggetto di questo capitolo, in particolare, si caratterizzano per il persistente impegno da parte degli strategy-managers nel tentare di *costruire la loro visione* di un futuro di valore.

Sulla base del lavoro di Wiltbank et al (2006), verranno analizzati i tre principali, e più recenti, modelli di analisi strategica di tipo *visionario* che la letteratura accademica ha saputo concepire negli ultimi decenni.

## 2.1 CORPORATE IMAGINATION

Il concetto di *Corporate Imagination* è stato sviluppato da Hamel e Prahalad nel 1991; a detta degli stessi autori, se negli anni '80 le battaglie competitive a livello globale furono vinte dalle imprese che seppero ottenere vantaggi di costo e di qualità in mercati ben definiti e fondamentalmente saturi, a partire dagli anni '90, le stesse battaglie sarebbero state vinte dalle organizzazioni che si sarebbero dimostrate capaci di costruire e dominare mercati completamente nuovi.

Gran parte della logica di fondo che caratterizza il concetto di *Corporate Imagination* può quindi essere riassunta nel tentativo, da parte degli strategy-managers, di “*trasformare ciò che è considerato inconcepibile in qualcosa di plausibile*” (Hamel e Prahalad 1991, p. 81) al fine di conquistare nuovi mercati prima dei competitors.

Tra i prerequisiti fondamentali per un'impresa, affinché possa essere in grado di creare e rivendicare nuove arene competitive, vi sono quelle che Hamel e Prahalad chiamano “*Core Competencies*”: si tratta del “*modo più potente per poter prevalere nella competizione globale*” (Hamel e Prahalad 1990, p. 79).

Le “*Core Competencies*” sono le risorse e le capacità che costituiscono il vantaggio strategico di un'impresa e si traducono in “*comunicazione, coinvolgimento e una profonda dedizione alle attività di ricerca e sviluppo*” (Hamel e Prahalad 1990, p. 82), esse sono essenziali per il progresso strategico dell'impresa in quanto “*consentono l'accesso a una grande varietà di potenziali mercati*” (Hamel e Prahalad 1990, p. 84); è fondamentale pertanto investire in maniera consistente su di esse per realizzare un vantaggio competitivo nei confronti dei rivali. Un'organizzazione che investe poco sulle proprie competenze distintive o inavvertitamente le abbandona, disperdendole attraverso alleanze e/o processi di outsourcing, di fatto, danneggia il suo stesso futuro (Hamel e Prahalad, 1991).

All'interno dell'agglomerato di competenze distintive che un'organizzazione deve possedere, l'*Immaginazione Aziendale* è la chiave che permette l'accesso e la conquista di nuovi mercati.

In questo modello la strategia prende forma attraverso un processo creativo di inventiva ed esplorazione, essa viene a delinarsi attraverso la capacità dell'organizzazione di creare nuove arene competitive, oppure rimodellando i mercati esistenti a suo favore.

Un nuovo mercato raramente viene creato in maniera spontanea e casuale, assume pertanto moltissima importanza il processo logico attraverso il quale le organizzazioni possono *scatenare l'immaginazione aziendale, identificare ed esplorare nuovi spazi competitivi*, per

poter poi consolidare il controllo sulle opportunità emergenti di mercato (Hamel e Prahalad 1991, p. 82).

### **2.1.1 THE IMAGINATIVE COMPANY**

Gli studi di Hamel e Prahalad (1991) individuano quattro elementi che, combinati, permettono di stimolare l'*Immaginazione Aziendale*:

#### 1. Fuggire dalla tirannia del mercato attualmente servito

Si badi bene che nel caso in cui le Strategic Business Units dell'organizzazione risultino essere ostacolate da un business plan eccessivamente limitante, la ricerca di nuovi mercati, non convenzionali e innovativi, terminerà prematuramente.

Risulta essenziale concepire l'organizzazione come un *portfolio di competenze distintive*, invece che come un portfolio di prodotti e/o servizi; così facendo, la capacità di captare nuove opportunità dovrebbe espandersi notevolmente.

Si pensi, ad esempio, a Ferrari: la casa automobilistica di Maranello non si limita a produrre e vendere semplici automobili, bensì si focalizza nel costruire "*oggetti unici che rinnovano il mito del Cavallino Rampante e generano un Mondo di Sogni ed Emozioni*".<sup>1</sup>

Se il management risultasse incapace di pensare al di fuori degli attuali confini di mercato, non sarebbe in grado di notare le opportunità che l'ambiente competitivo può offrire.

#### 2. Realizzare concepts innovativi di prodotti/servizi

Un nuovo spazio competitivo viene a crearsi nel momento in cui si verificano innovazioni nel concept di un prodotto/servizio tali da rimodellare i confini del mercato e del settore.

Tali innovazioni possono assumere tre differenti forme:

- i. un prodotto ben noto sul mercato subisce l'aggiunta di una nuova e importante funzionalità
- ii. viene sviluppato un nuovo modo di erogare un servizio già conosciuto nel mercato
- iii. un prodotto totalmente nuovo fornisce un servizio altrettanto nuovo e innovativo

---

<sup>1</sup> <https://corporate.ferrari.com/it/chi-siamo/essere-ferrari>

Risulta facile comprendere come un approccio standard di mercato non possa essere grado, per ovvi motivi, di condurre alle sopracitate tipologie di innovazioni: bisogna spostare l'attenzione verso i *bisogni* dei consumatori e i servizi/prodotti che potrebbero *soddisfarli*, invece di concentrarsi in maniera quasi sistematica sul rapporto tra mercati esistenti e clienti attuali.

### 3. Ribaltare le tradizionali assunzioni sul rapporto tra prezzo e performance

I managers e i product-designers solitamente concettualizzano il rapporto tra prezzo e performance del prodotto come una relazione lineare, dove una maggiore prestazione implica un prezzo più alto; un tale modo di pensare rischia di limitare il potenziale per un'innovazione radicale. Soverchiare tali assunzioni potrebbe fornire l'opportunità per l'individuazione di nuovi spazi competitivi.

Si pensi alle sempre più diffuse piattaforme di social trading come, ad esempio, eToro: fondamentalmente sono state in grado di trasformare un servizio come il broking, complesso e dedicato a clienti con una cospicua disponibilità economica, in qualcosa di molto più accessibile, focalizzandosi su un target molto meno facoltoso.

Le organizzazioni che si rifiutano di smantellare i tradizionali trade-offs tra prezzo e performance, assumono che il concept attuale del prodotto/servizio da loro offerto sia l'unico punto di partenza per lo sviluppo di una nuova strategia di mercato.

Risulta pertanto fondamentale comprendere come le tecnologie emergenti possano permettere di soddisfare efficientemente i nuovi bisogni dei consumatori, oppure appagare in maniera migliore quelli correnti, generando la possibilità di *scoprire nuovi spazi competitivi*.

### 4. Giocare d'anticipo nei confronti dei consumatori

Quando l'obiettivo dell'organizzazione è quello di concepire un prodotto, un servizio o un mercato fortemente innovativo, adottare un orientamento customer-lead non è abbastanza.

Risulta certamente fondamentale ascoltare i consumatori, ma sarebbe assai complicato diventare leader di mercato se ci si limita a ciò.

Quante persone, 10-15 anni fa, chiedevano un telefono completamente privo di tasti? Probabilmente nemmeno una, eppure oggi i cellulari touchscreen sono lo standard di mercato.

Nessuna organizzazione sarebbe stata in grado di sviluppare una strategia di successo

nel mercato della telefonia mobile se si fosse limitata ad ascoltare i bisogni correnti dei consumatori, tarpendo le ali alle potenzialità dell'*Immaginazione Aziendale*.  
“*Alcune imprese chiedono ai consumatori ciò che vogliono, i leaders di mercato sanno cosa desiderano i consumatori ancor prima che gli stessi lo sappiano*” (Hamel e Prahalad 1991, p. 85).



Figura 2.1: elementi fondamentali per sollecitare l'Immaginazione Aziendale secondo Hamel e Prahalad (1991)

## **2.1.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA:**

### **IL CASO YAMAHA**

Yamaha Corporation è una compagnia giapponese, leader mondiale nel settore della costruzione di strumenti musicali, attrezzatura professionale audio e video, nonché di motoveicoli; fu fondata nel 1887 da Torakusu Yamaha, costruttore e riparatore di organi a pompa.<sup>2</sup>

Fin dalle sue origini, grazie alla creatività, alla passione e alla genialità del proprio fondatore, Yamaha si è dimostrata un'organizzazione innovativa nel settore della strumentistica musicale, filosofia questa che, grazie a una ben radicata cultura aziendale, caratterizza ancora oggi il colosso giapponese.

Il modello sviluppato da Hamel e Prahalad (1991) ben si applica all'intera storia strategica di Yamaha.

Innanzitutto, analizzando Vision aziendale è ben evidente la volontà di concepire l'organizzazione come un *portfolio di competenze distintive*, al fine di stimolare ogni componente della compagnia a imparare a ragionare *out of the box*, svincolandosi dai confini imposti dal convenzionale mercato.

I valori coltivati da tutto lo staff di Yamaha sono<sup>3</sup>:

1. *Passione*: lo staff deve impegnarsi ad affrontare con ardore ogni task, con l'obiettivo di soddisfare il cliente e contribuire attivamente alla società.
2. *Integrità*: ogni membro dell'organizzazione deve essere orgoglioso del proprio lavoro, ma al contempo mantenere un atteggiamento umile e onesto.
3. *Iniziativa*: è fondamentale saper esprimere al massimo il proprio potenziale individuale e di gruppo; saper adottare un atteggiamento propositivo ed essere dotati di capacità di osservazione, riflessione e confronto sono fattori chiave per il successo dell'organizzazione.
4. *Sfida*: lo staff deve essere pronto ad accogliere con coraggio nuove sfide, senza imporsi limiti prestabiliti.
5. *Dedizione*: una volta definito l'obiettivo, è fondamentale perseguirlo con motivazione e creatività.

---

<sup>2</sup> <https://www.yamaha.com/en/about/history/>

<sup>3</sup> <https://www.yamaha.com/en/about/philosophy/?lang=it>

In secundis, Yamaha si è dimostrata, nel corso degli anni, abilmente capace di realizzare concepts innovativi dei propri prodotti: se in principio produceva solamente pianoforti, successivamente ha espanso il raggio d'azione, costruendo sintetizzatori, chitarre, strumenti a fiato ecc., incrementando allo stesso tempo le funzionalità offerte dagli stessi; nel 2017 il colosso giapponese è arrivato persino a commercializzare uno strumento musicale totalmente nuovo, mai concettualizzato fino ad allora, noto come Venova™<sup>4</sup>.

In aggiunta, invece di suddividere i propri prodotti semplicemente in fasce di prezzo, attribuendo a una maggiore spesa una migliore performance, Yamaha pone enfasi nell'ambizione di voler *“generare e condividere nuove emozioni e stimoli culturali in tutto il mondo”*, ecco che il prezzo non diviene segnalatore di qualità del prodotto, bensì indicatore delle esperienze che il consumatore può assaporare.

In conclusione, la Filosofia Yamaha dimostra la capacità dell'organizzazione di pensare dal punto di vista del cliente, condividendo con esso la passione per l'universo musicale e rendendolo protagonista di *“sensazioni profonde”*, perseguendo al contempo criteri di *Eccellenza, Autenticità e Innovazione*, al fine di concretizzare la Vision aziendale attraverso prodotti ed esperienze di qualità, sorprendenti e densi di valore, indirizzando il consumatore verso nuovi bisogni<sup>3</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.yamaha.com/en/about/history/products/>



### 2.1.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI HAMEL E PRAHALAD (1991)

Il modello sviluppato da Hamel e Prahalad (1991) permette di comprendere l'importanza di uno sviluppo strategico basato sulla *creatività*, l'*intuito*, l'*osservazione* e la *sperimentazione*. Per ottenere intuizioni vincenti lo strategy-manager deve osservare da vicino i consumatori più sofisticati ed esigenti, perché è da questi che può emergere la possibilità di creare nuovi spazi competitivi: l'obiettivo non è risolvere un problema tecnico o concludere una vendita, bensì assorbire il loro modo di pensare e comprenderne il mindset (Hamel e Prahalad, 1991). La strategia viene a definirsi attraverso la creatività aziendale che, proattivamente, spinge l'impresa verso la direzione più innovativa.



Figura 2.2: Principali differenze tra la logica tradizionale e il nuovo modello sviluppato da Hamel e Prahalad (1991)

## 2.2 SHAPING STRATEGY

Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) sostengono che, a causa della sempre maggiore incertezza nella quale ci si trova a operare, diviene fondamentale per ogni organizzazione saper formulare una strategia che sappia adattarsi ai diversi livelli di instabilità che la stessa può trovarsi ad affrontare.

Emerge quindi con facilità il concetto di *Shaping Strategy*, ovvero una strategia che si forma e si modella sulla base dei diversi gradi di incertezza che caratterizzano l'ambiente competitivo.

Gli stessi autori sottolineano come *“in presenza di incertezza, i tradizionali approcci di pianificazione strategica possono essere davvero pericolosi”* (Courtney et al. 1997, p. 68), la problematica principale è dettata dal fatto che i sopracitati modelli *“vedono l'incertezza in maniera binaria”* (Courtney et al. 1997, p. 68): l'ambiente competitivo può presentarsi stabile e facilmente prevedibile, oppure totalmente incerto, mutevole e imprevedibile.

Una mentalità del genere porta al rischio di *sovrastimare* o *sottostimare* le potenzialità e i rischi che l'incertezza ambientale può offrire, in entrambi i casi il fallimento strategico dell'organizzazione risulta essere la conseguenza comune.

*“Compiere sistematicamente scelte sensate all'interno di un processo di strategy-making richiede un approccio differente, che vada oltre la pericolosa visione binaria del concetto di incertezza”* (Courtney et al. 1997, p. 68).

### 2.2.1 QUATTRO LIVELLI DI INCERTEZZA

Secondo Courtney et al. (1997, p. 68), *“anche il più incerto ambiente di mercato contiene molte informazioni rilevanti”*: in primis, è sempre possibile identificare chiare tendenze che caratterizzano il mercato, in secundis, ci sono solitamente molti fattori che sebbene risultino inizialmente sconosciuti, potrebbero, se la giusta analisi venisse effettuata, essere compresi (Courtney et al., 1997).

Gli stessi autori definiscono *incertezza residuale* ciò che rimane dopo aver eseguito la miglior analisi possibile dell'ambiente competitivo, categorizzandola in 4 differenti livelli:

- Livello 1: “A Clear-Enough Future”

In presenza di incertezza residuale di livello 1, lo strategy-manager può limitarsi a sviluppare una singola previsione del futuro, che risulta sufficientemente precisa per restringere il processo di strategy-development verso un'unica direzione strategica.

In tali contesti, Courtney et al. (1997) suggeriscono di adottare i tradizionali strumenti

strategici come, ad esempio, le ricerche di mercato, l'analisi dei competitors e il modello delle 5 Forze di Porter; come già spiegato nel capitolo precedente, sono tutti approcci che consentano di studiare un ambiente relativamente stabile e prevedibile.

▪ Livello 2: “Alternate Futures”

In un contesto di livello 2, l'incertezza può essere descritta attraverso un intervallo discreto di scenari alternativi; non è possibile stabilire con certezza quale outcome si realizzerà, è però possibile stabilirne le relative probabilità.

Lo scenario che si realizzerà dipende in gran parte dalle probabilità a esso associate; probabilità che sono fortemente influenzate dalle mosse che i vari players compiranno all'interno dello spazio competitivo.

▪ Livello 3: “A Range of Futures”

In un contesto di livello 3 risulta comunque possibile individuare un'ampia gamma di outcomes futuri, tale range è tuttavia definito da un numero limitato di variabili chiave.

L'outcome che effettivamente si concretizzerà è collocato lungo un continuum di scenari futuri.

Come in un contesto di livello 2, anche qui, la migliore strategia da adottare dipenderà dallo scenario che si realizzerà. Dato che non è plausibile definire una lista completa dei possibili scenari futuri e le probabilità agli stessi associate, risulta, di conseguenza, impossibile definire il valore atteso di ogni opzione strategica.

▪ Livello 4: “True Ambiguity”

Un contesto di livello 4 è caratterizzato da un ambiente futuro tendenzialmente impossibile da prevedere, in presenza di *Vera Ambiguità* non è minimamente possibile identificare un range di possibili scenari futuri, né tantomeno è plausibile individuare le variabili rilevanti che definiranno l'ambiente futuro.

Si tratta, tuttavia, di situazioni piuttosto rare e transitorie.

L'analisi strategica, in questo caso, assume *anche* carattere *qualitativo*: acquistano importanza l'intuito e l'istinto dello strategy-manager, che possono permettergli di individuare, perlomeno, un sottoinsieme di variabili critiche.

In contesti del genere risulta molto utile dedicarsi allo studio e all'identificazione di possibili *patterns evolutivi* che hanno caratterizzato lo sviluppo di mercati analoghi, per poi definirne le variabili critiche di successo; in questo modo gli strategy-

managers potrebbero acquisire intuizioni vincenti da applicare alla loro organizzazione.

Courtney et al. (1997) sostengono che circa la metà dei problemi strategici che un'organizzazione si trova ad affrontare si collocano in contesti di livello 2 o 3, mentre la quasi totalità dei restanti sono problematiche di livello 1; tuttavia, gli strategy-managers che concepiscono l'incertezza secondo una visione prettamente binaria tenderanno a trattare ogni difficoltà strategica come se fosse un problema di livello 1 o, alternativamente, di livello 4 (Courtney et al. 1997, p. 71).

Applicare modelli di analisi strategica prettamente analitici, a prescindere dal livello di instabilità che caratterizza l'ambiente competitivo, genera il rischio di formulare una strategia che non solo risulterà incapace di proteggere l'organizzazione dalle minacce esterne, ma impedirà anche di captare e cogliere le eventuali opportunità che la stessa incertezza potrebbe offrire.

*“L'incertezza richiede un approccio molto più flessibile nei confronti dell'analisi strategica, il vecchio approccio one-size-fits-all è semplicemente inadeguato”* (Courtney et al. 1997, p. 73).

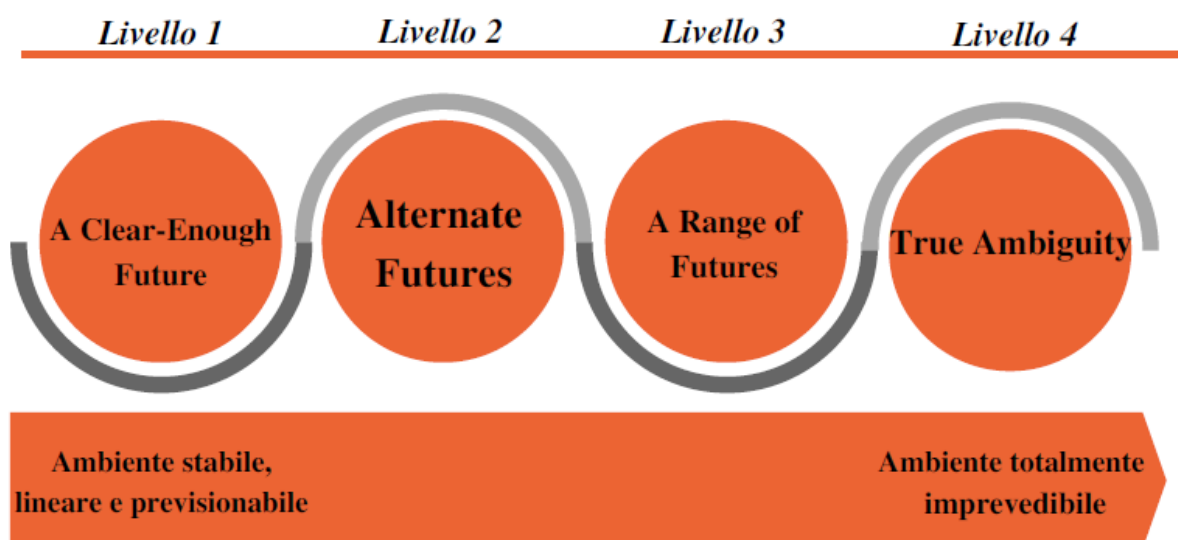


Figura 2.3: Livelli di incertezza dell'ambiente competitivo descritti da Courtney et al. (1997)

## **2.2.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA:**

### **IL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI NELLA RUSSIA POST-SOVIETICA**

Si pensi a una compagnia di telecomunicazioni che deve decidere dove e come competere in un mercato multimediale emergente, si troverà ad affrontare molteplici fattori di incertezza, fortemente interconnessi e difficilmente analizzabili.

Come verrà accolta l'impresa nel nuovo mercato? Come gestire la peggiore/migliore qualità delle infrastrutture estere? Che tipo di relazioni sviluppare con i fornitori di componenti software e hardware? Come gestire eventuali pressioni da parte degli incumbents e/o delle istituzioni? Che tipo di rapporto instaurare con i competitors?

Si tratta di un numero di variabili così elevato da impedire la definizione di un range di scenari chiari e distinti; ci si trova, di fatto, a operare in uno scenario di *livello 4*, caratterizzato da *Vera Ambiguità*: gli strategy-managers dell'organizzazione dovranno sfruttare il loro istinto e il loro intuito, nonché studiare la storia evolutiva di mercati simili, al fine di poter individuare una direzione di marcia da adottare per impostare la strategia nel nuovo mercato.

Si pensi, come descritto da Courtney et al. (1997), all'elevato rischio che si correva nel tentare di entrare nel mercato delle telecomunicazioni della Russia post-sovietica di inizio anni '90: l'incertezza non derivava solamente dall'ingente quantità di investimenti necessari per poter operare in un'area tanto vasta quanto arretrata e devastata, ma anche dall'instabilità del nuovo scenario economico, politico e normativo.

Operare in un contesto del genere poteva rappresentare la causa di grandi ritorni economici, ma anche di enormi fallimenti strategici.

Man mano che l'ambiente è stato pervaso da una maggiore stabilità politica e normativa, lo scenario competitivo ha visto la propria incertezza diminuire: alcuni tratti distintivi del settore sono emersi, è risultata più semplice l'individuazione delle variabili strategiche maggiormente critiche e si sono affermati alcuni standards di mercato.

Fondamentalmente vi è stato un passaggio progressivo da uno scenario di *livello 4* a uno di *livello 3* e successivamente di *livello 2*: l'analisi strategica ha perso la sua dimensione qualitativa, a favore di un orientamento maggiormente analitico, focalizzato sulla definizione della strategia attraverso lo studio delle potenziali mosse che gli altri players all'interno dell'arena competitiva potrebbero attuare e dei conseguenti outcomes che si potrebbero concretizzare; in contesti del genere, secondo Courtney et al. (1997), l'applicazione della *Teoria dei Giochi* potrebbe rivelarsi uno strumento strategicamente assai efficiente.

In futuro, essendo l'ambiente competitivo una realtà dinamica, non è da escludersi che l'incertezza ambientale si riduca ulteriormente fino al realizzarsi di un contesto lineare e stabile di *livello 1* o, al contrario, per effetto di contingenze imprevedute, si torni verso una situazione maggiormente instabile.

### **2.2.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI COURTNEY ET ALII (1997)**

Il modello sviluppato da Courtney et al. (1997) permette di comprendere come, in presenza di contesti competitivi altamente incerti, adottare un atteggiamento strategico focalizzato sul *modellare* l'ambiente circostante per poi, *proattivamente*, far sì che questo si concretizzi, risulta essere l'unica scelta vincente.

La logica sottostante al concetto di *Shaping Strategy* è semplice: l'organizzazione ambisce a condurre il mercato verso lo scenario più favorevole per lo strategy-manager; nel fare ciò l'impresa può decidere di *riorganizzare in modo innovativo* un contesto competitivo di livello 1, relativamente stabile e prevedibile, oppure, in presenza di maggiore incertezza, tentare di *controllare* lo spazio competitivo nel quale opera attraverso l'imposizione di nuovi standards e/o la creazione di una nuova domanda di mercato.

Il concetto di *Shaping Strategy* si basa sulla consapevolezza che nessun player, in caso di elevata instabilità ambientale, conosce con certezza la migliore strategia da adottare; pertanto, lo scopo di un'impresa che adotta il sopracitato orientamento si concretizza nel fornire una Vision relativa alla futura struttura di mercato (Courtney et al., 1997).

Oggi, i livelli di incertezza che caratterizzano i mercati sono talmente alti che, per lo strategic-management, risulta necessario un nuovo modo di pensare alla strategia.

Il modello elaborato da Courtney et al. (1997) consente di evitare la pericolosa visione binaria del concetto di incertezza, offrendo disciplina, rigosità e sistematicità nella gestione dell'instabilità ambientale all'interno del processo di strategy-development.

Di fatto, si fornisce l'opportunità alle imprese che adottano il sopracitato modello di ambire a rivestire il ruolo di *leaders di mercato* all'interno del proprio spazio competitivo.

### 2.3 STRATEGIC INVESTMENT, STRATEGIC PROJECTIONS, STRATEGIC PLOT

Il modello sviluppato da Rindova e Fombrun (1999) concepisce il processo di strategy-making come il risultato dell'interazione di quattro differenti variabili strategiche (presentate in Figura 2.4) che, se ben coordinate, possono garantire il vantaggio competitivo dell'organizzazione all'interno del proprio mercato.

Le quattro variabili strategiche sono definite sulla base di due dimensioni:

- L'intangibilità o meno delle risorse
- Fenomeni che hanno luogo *all'interno* o *all'esterno* dell'organizzazione

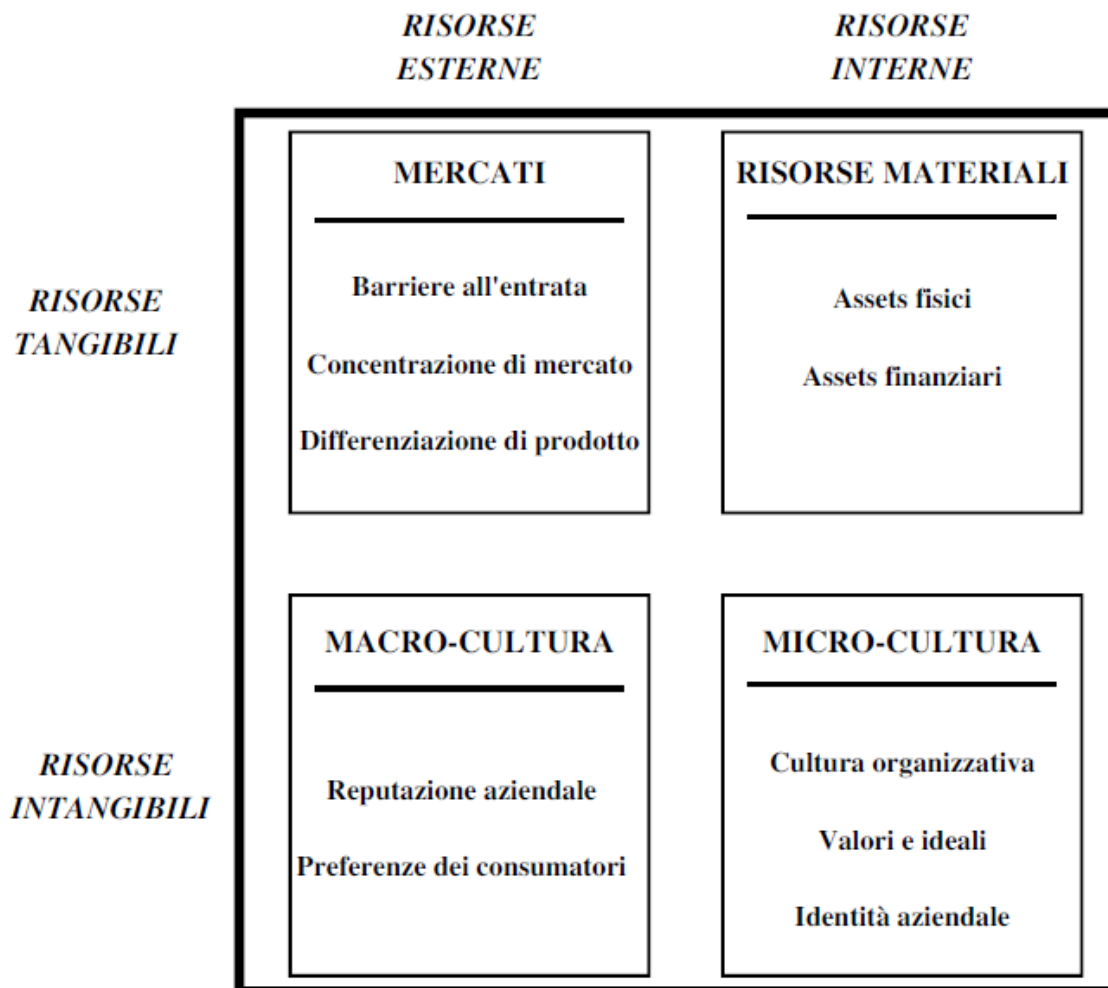


Figura 2.4: Fonti del vantaggio strategico secondo Rindova e Fombrun (1999)

Incrociando le due sopracitate dimensioni, come dimostrato da Rindova e Fombrun (1999), è possibile ottenere una matrice 2x2 che permette di identificare gli elementi strategici che l'impresa deve saper presidiare per poter essere in grado di prevalere all'interno del proprio spazio competitivo:

1.  Mercati

Il mercato all'interno del quale opera un'organizzazione, grazie all'eventuale presenza di elevate barriere all'entrata, di un buon grado di concertazione e di una buona possibilità di differenziazione, può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo all'interno del processo di strategy-development.

2.  Assets fisici e finanziari

Tanto più le risorse, fisiche e finanziarie, dell'organizzazione risultano difficili da reperire e/o imitare e/o sostituire, maggiore sarà il vantaggio competitivo dell'organizzazione.

Sviluppare una strategia senza tenere conto di tali elementi strategici potrebbe limitare le probabilità di successo dell'organizzazione.

3.  Micro-cultura

Con il sopracitato termine, Rindova e Fombrun (1999) si riferiscono all'insieme delle conoscenze, dei valori e delle credenze che caratterizzano l'ambiente organizzativo.

La micro-cultura di un'impresa è un elemento fondamentale all'interno del processo di strategy-development, in quanto gioca un ruolo centrale nell'influenzare il processo di trattamento delle informazioni, nonché il comportamento del management (Ginsberg, 1994).

4.  Macro-cultura

Una macro-cultura emerge dalle interazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholders ed è influenzata dalle considerazioni che gli intermediari istituzionali (es.: i media) fanno al riguardo (Hill and Jones, 1992).

Le interpretazioni degli stakeholders stimolano delle preferenze per alcune imprese e i loro prodotti, le opinioni positive sono fonte di vantaggio competitivo e lo strategic-management dovrebbe tenerne conto all'interno del processo di analisi strategica.



### 2.3.1 VINCERE ATTRAVERSO LA STRATEGIA E IL VANTAGGIO COMPETITIVO

L'interazione tra le quattro sopracitate variabili strategiche prende forma attraverso sei differenti processi (Rindova e Fombrun, 1999).

Le imprese costruiscono la loro peculiare posizione strategica, e il conseguente vantaggio competitivo, per mezzo di tre differenti procedimenti:

- Investimenti strategici

Gli *investimenti strategici* si concretizzano nello sviluppo di nuovi prodotti, nell'aumento dei canali distributivi o nel miglioramento della capacità produttiva; attraverso tali investimenti l'organizzazione crea valore per gli stakeholders, fornendo diverse opzioni al fine di soddisfarne l'interesse (Rindova e Fombrun, 1999).

Per mezzo degli *investimenti strategici* l'impresa ambisce a creare e sfruttare le opportunità di mercato, con lo scopo di assicurarsi una configurazione di settore favorevole (Porter, 1980), proteggendo, al contempo, la propria posizione dai competitors (Caves e Porter, 1977).

Rindova e Fombrun (1999) suggeriscono che, al fine di garantire un processo di strategy-development efficace, nella scelta degli *investimenti strategici* da compiere non bisogna focalizzarsi sulle azioni dei competitors, bensì sui bisogni dei consumatori; così facendo sarà più semplice distinguere quei fattori che effettivamente generano valore per il mercato.

Gli *investimenti strategici*, di fatto, creano valore per gli stakeholders sia attraverso la soddisfazione dei bisogni correnti, sia generandone nuovi.

- Proiezioni strategiche

Nello sviluppo di una strategia di successo, investimenti strategici con grandi potenzialità non risultano essere sufficienti se il loro valore non è evidente agli occhi degli stakeholders (Rindova e Fombrun, 1999).

Al fine di stimolare e accrescere interpretazioni positive in merito ai propri investimenti strategici, l'organizzazione sviluppa delle *proiezioni strategiche*, ovvero comunicazioni esplicite riguardanti le caratteristiche dell'impresa, si concretizzano in differenti forme, attraverso, ad esempio, strategie pubblicitarie, reports finanziari o comunicati stampa (Salancik e Meindl, 1984).

Grazie alle *proiezioni strategiche*, secondo Rindova e Fombrun (1999), l'impresa è in grado di fornire maggiori informazioni in merito ai propri investimenti strategici

(informazioni che gli stakeholders potrebbero usare all'interno del loro processo decisionale) e, contemporaneamente, favorire la *giusta interpretazione* dell'immagine aziendale, permeando la mente degli stakeholders.

L'impresa, di fatto, attraverso il processo di strategy-development risulta in grado di influenzare le interpretazioni degli stakeholders e, di conseguenza, la propria reputazione; così facendo favorisce la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Nello sviluppo delle *proiezioni strategiche*, l'organizzazione deve essere abile nell'evitare il rischio di generare *dissonanza cognitiva* nei confronti degli stakeholders: dato che le stesse proiezioni strategiche possono assumere forme differenti, risulta fondamentale coordinare il messaggio che si vuole trasmettere attraverso i vari strumenti utilizzati, al fine di evitare di confondere e disorientare gli stessi stakeholders (Rindova e Fombrun, 1999).

- Trama strategica

La *trama strategica* di un'impresa ha lo scopo di fornire un background di lungo termine all'interno del quale gli stakeholders possano attribuire un chiaro significato agli investimenti e alle proiezioni strategiche attuate dall'organizzazione (Rindova e Fombrun, 1999).

La *trama strategica*, di fatto, rappresenta la *strategia intenzionale* che l'impresa vuole seguire, nonché la *cultura organizzativa* che la caratterizza, si tratta quindi di un elemento fondamentale per *contestualizzare* il processo di strategy-development.

In aggiunta a quanto è appena stato presentato, risulta importante evidenziare l'influenza degli stakeholders nell'alterare il processo di sviluppo strategico, e la conseguente creazione di vantaggio competitivo, attraverso tre diversi procedimenti:

- Allocazione delle risorse

Secondo Rindova e Fombrun (1999), attraverso le decisioni di acquisto/vendita e le scelte in merito alla propria occupazione, gli stakeholders mobilitano le proprie risorse tra diverse imprese, contribuendo a determinare quali godranno di un maggiore vantaggio competitivo.

Nell'influencare tali decisioni, lo strategy-manager deve essere consapevole che, molto spesso, gli stakeholders valutano il valore di un'organizzazione in condizioni di *informazione incompleta*; il processo di strategy-development deve quindi essere in

grado di facilitare la comprensione della realtà aziendale per gli stessi stakeholders.

- Definizione di successo

Gli stakeholders esprimono il loro giudizio in merito all'organizzazione non solo con le scelte inerenti all'allocazione delle proprie risorse, ma anche attraverso valutazioni relative al successo che l'impresa stessa ha nel soddisfare le loro aspettative (Rindova e Fombrun, 1999).

Il sopracitato processo assume differenti forme: gli stakeholders possono, ad esempio, categorizzare i players sul mercato in differenti gruppi basati sulla comunanza di alcuni fattori strategici, ordinarli a seconda della loro reputazione, individuare i leaders di settore e confrontarli con i followers, oppure valutarne la condotta sul mercato; nel fare ciò, vengono implicitamente definiti i criteri strategici che consentono di eccellere nello spazio competitivo (Rindova e Fombrun, 1999).

- Paradigmi del settore

Al fine di allocare le proprie risorse in maniera ottimale tra le varie imprese, gli stakeholders tentano di comprendere il valore dei prodotti, nonché le prospettive e le dinamiche di mercato.

Emergono quindi idee condivise tra gli stakeholders relativamente all'attrattività delle varie organizzazioni, che portano a definire i probabili vincitori e i probabili perdenti all'interno dell'arena competitiva; tali interpretazioni sono influenzate dall'efficacia degli investimenti e delle proiezioni strategiche generate dall'impresa, dalle azioni degli intermediari istituzionali, nonché dalle preferenze individuali (Rindova e Fombrun, 1999).

### **2.3.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA:**

#### **IL CASO ALIBABA GROUP**

La storia strategica di Alibaba Group, uno dei leaders mondiali nell'universo dell'e-commerce, ben si presta al modello sviluppato da Rindova e Fombrun (1999).

La multinazionale cinese, fondata da Jack Ma nel 1999<sup>5</sup>, in poco più di vent'anni di storia è stata in grado di consacrarsi a livello mondiale nel mondo del commercio on-line, conseguenza di attente e corrette scelte strategiche

Innanzitutto, il colosso cinese ha saputo rendersi protagonista di alcuni *investimenti strategici* assai importanti, rivelatisi poi determinanti per il successo della stessa multinazionale.

Se il business originario consisteva nel fornire uno spazio on-line per il commercio all'ingrosso, con il passare degli anni il gruppo cinese ha saputo ampliare la sua offerta di valore: si pensi a Taobao (piattaforma di on-line shopping lanciata nel 2003, indirizzata prevalentemente al mercato domestico), oppure ad Alipay (piattaforma di pagamento digitale lanciata nel 2004), per non parlare di AliExpress (piattaforma di e-commerce di prodotti cinesi dedicata al mercato internazionale, lanciata nel 2010).

Alibaba Group si è dimostrato capace di sfruttare le opportunità di mercato per soddisfare i bisogni emergenti dei propri consumatori e, contemporaneamente, creandone di nuovi, assicurandosi una configurazione di settore favorevole, tanto da arrivare a possedere più di una decina di businesses differenti<sup>6</sup>.

Alibaba Group si impegna a far sì che il valore dei propri *investimenti strategici* sia ben chiaro agli occhi degli stakeholders, pertanto non si limita ad avere una solida presenza all'interno dei principali social networks e a comunicare con puntualità e precisione i propri risultati organizzativi attraverso comunicati stampa e reports, bensì ambisce a far sì che gli stakeholders riescano a *interpretare correttamente* i valori, gli ideali e l'immagine aziendale che Alibaba Group vuole promuovere.

Sono le sopracitate motivazioni che, ad esempio, hanno portato all'istituzione dell'AliDay<sup>7</sup>: una celebrazione annuale dei dipendenti del Gruppo Alibaba e delle loro famiglie per ringraziarli della dedizione e della passione che investono nel loro lavoro, anche nei momenti più critici.

Altro esempio evidente della volontà del colosso cinese di voler positivamente permeare la

---

<sup>5</sup> <https://www.alibabagroup.com/en/about/history>

<sup>6</sup> <https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses>

<sup>7</sup> <https://www.alibabagroup.com/en/about/history?year=2005>

mente dei propri stakeholders è l'istituzione del Global Shopping Festival<sup>8</sup>: un evento promozionale annuale che non è concepito solamente per stimolare l'acquisto di impulso, bensì vuole offrire una vera e propria forma di entertainment fatta di live-streaming, gaming-experiences, ecc<sup>9</sup>.

Attraverso efficaci *proiezioni strategiche*, Alibaba Group cerca di coinvolgere i propri stakeholders, al fine di costruirsi una reputazione positiva e ampiamente condivisa.

L'intero operato di Alibaba Group è infine contestualizzato all'interno di una *trama strategica* che cerca di amplificare il valore generato dagli investimenti e dalle proiezioni elaborate dal colosso cinese, cercando di influenzare positivamente il settore e gli stakeholders.

Alibaba Group ambisce a “rendere più semplice fare affari ovunque” e a “sostenere le piccole realtà”, sempre con l'intenzione di “mettere il cliente al primo posto”<sup>10</sup>: risulta evidente la volontà di creare una realtà genuina, inclusiva, basata sulla passione e sulla fiducia, ragion per cui Alibaba Group investe con fermezza sulla propria *reputazione*, consapevole che una buona legittimazione da parte degli stakeholders risulta la chiave di una strategia di successo.

Le scelte implementate dallo strategic-management del Gruppo Alibaba si stanno rivelando vincenti, tanto che, ad esempio, nel 2019, LinkedIn ha nominato il colosso cinese come “*the best company to work for in China*”<sup>11</sup>.

È inoltre importante sottolineare che, negli ultimi anni, la multinazionale cinese ha cominciato a godere di una forte presenza anche nel mercato occidentale, dimostrazione questa, di come un'attenta strategia che investe nella reputazione aziendale e nella legittimazione da parte del mercato consenta di definire uno scenario competitivo di lungo periodo favorevole.

---

<sup>8</sup> <https://www.alibabagroup.com/en/about/history?year=2009>

<sup>9</sup> [https://www.adiacent.com/global\\_shopping\\_festival/](https://www.adiacent.com/global_shopping_festival/)

<sup>10</sup> <https://www.alibabagroup.com/en/about/culture>

<sup>11</sup> <https://www.cnbc.com/2019/04/03/linkedin-top-companies-to-work-for-in-china-2019-alibaba-baidu-nio.html>

### 2.3.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI RINDOVA E FOMBRUN (1999)

Emerge con facilità la natura *intersistemica* del processo di strategy-development e del conseguente vantaggio competitivo che può essere costruito, la strategia, nel modello di Rindova e Fombrun (1999), non si presenta come un insieme di diverse attività tra loro isolate, bensì come un agglomerato di processi interdipendenti (Porter, 1985), che coinvolge impresa e stakeholders.

Vengono quindi a delinearci alcune importanti implicazioni per gli strategy-managers: la costruzione di una strategia di successo è frutto di un processo *interattivo*, di *condizionamento sociale*, basato sulle *relazioni* e su un *apprendimento continuo* derivante dai feedback forniti dagli stakeholders.

È fondamentale per lo strategic-management saper sfruttare attentamente le interdipendenze che vengono a crearsi all'interno dell'organizzazione, garantendo una *coerenza strategica* tra le varie aree che compongono l'impresa (Rindova e Fombrun, 1999).



Figura 2.5: Rappresentazione del modello sviluppato da Rindova e Fombrun (1999)

### CAPITOLO 3: MODELLI STRATEGICI TRASFORMATIVI

I modelli strategici *trasformativi*, oggetto di questo capitolo, si focalizzano sul *co-definire gli obiettivi aziendali* assieme ad altri attori in un processo *mutualmente persuasivo*, dove l'azione, spesso, precede la chiara definizione dei traguardi da raggiungere e degli outcomes da realizzare.

Sulla base del lavoro di Wiltbank et al. (2006), verranno analizzati i tre principali modelli di analisi strategica di tipo *trasformativo* che la letteratura accademica ha concepito negli ultimi decenni.

### 3.1 VALUE INNOVATION

Il modello sviluppato da Kim e Mauborgne (1997) cerca di spiegare come le imprese innovative riescano a distinguersi dai competitors grazie alla loro capacità di esplorare e conquistare spazi competitivi completamente nuovi, dove la concorrenza è minima o addirittura assente.

Il fattore chiave per uno sviluppo strategico efficace e sostenibile nel lungo periodo risiede nell'approccio con cui il management si pone nei confronti della strategia: non è una questione che riguarda quale strumento analitico o modello di pianificazione l'organizzazione debba adottare, bensì si tratta di quali siano le assunzioni implicite di base relative alla strategia aziendale che caratterizzano le fondamenta della stessa (Kim e Mauborgne, 1997). Gli stessi autori dimostrano che le imprese con meno successo si caratterizzano per un approccio convenzionale in base al quale il processo di strategy-development è dominato dall'idea di dover prevalere sui rivali; al contrario, le imprese maggiormente innovative pongono minore attenzione nell'imitare e sconfiggere gli altri players, cercando invece di rendere irrilevante la rivalità con i competitors attraverso la logica strategica della *Value Innovation*.

#### 3.1.1 LOGICA CONVENZIONALE VERSUS VALUE INNOVATION

Il convenzionale approccio strategico e la logica dell'*Innovazione di Valore*, secondo Kim e Mauborgne (1997) differiscono lungo cinque dimensioni strategiche:

1. Presupposti del settore

Molte organizzazioni concepiscono le condizioni dello spazio competitivo come esogene e basano su di esse le loro scelte strategiche.

Gli innovatori di valore concepiscono l'ambiente come una dimensione *endogena* e *malleabile*, essi si focalizzano sulla ricerca di nuove idee di successo, che permettano di garantire un salto di qualità nel valore percepito dal consumatore.

2. Ottica strategica

La maggior parte delle organizzazioni lascia che i competitors definiscano i parametri lungo i quali la competizione strategica prenderà forma.

La logica sottostante il modello dell'*Innovazione di Valore* si caratterizza, invece, per l'ambizione dell'organizzazione nel voler *dominare proattivamente* lo spazio



competitivo; i competitors vengono monitorati ma non fungono da benchmark, così facendo, lo strategic-management risulterà maggiormente in grado di individuare quali fattori consentono di generare un maggiore valore per il consumatore.

### 3. Cliente

Le imprese che seguono la convenzionale logica di sviluppo strategico tentano di crescere provando a trattenere ed espandere la loro base di clienti, questo spesso genera una più sottile segmentazione e una maggiore customizzazione dell'offerta. Gli innovatori di valore, invece di focalizzarsi sulle differenze tra i vari clienti, lavorano sulle caratteristiche *comuni* che generano valore per gli stessi.

### 4. Assets e competenze

Gran parte delle organizzazioni cerca le opportunità di sviluppo strategico vincolandosi agli assets e alle competenze correnti; gli innovatori di valore, per contro, tentano di *non* farsi limitare dalle risorse attuali, impedendo che la condizione corrente del business condizioni lo sviluppo strategico futuro dello stesso.

### 5. Offerta di prodotto/servizio

La tradizionale competizione tra imprese ha luogo all'interno di confini ben delineati, definiti dalle caratteristiche di prodotto/servizio che il settore ha tradizionalmente offerto.

Gli innovatori di valore tentano di superare tali confini, cercando di fornire la migliore soluzione desiderata dal cliente, anche se ciò implica addentrarsi in un *nuovo* spazio competitivo.

### **3.1.2 IMPLICAZIONI DEL MODELLO DI KIM E MAUBORGNE (1997)**

Il modello elaborato da Kim e Mauborgne (1997) chiede agli strategy-managers di rispondere a quattro importanti domande, fondamentali per garantire uno sviluppo strategico di successo.

- a. Quali fattori strategici, dati per scontati all'interno dello spazio competitivo, dovrebbero essere *eliminati*?
- b. Quali fattori strategici dovrebbero essere *ridimensionati*?
- c. Quali fattori strategici dovrebbero essere *migliorati* e portati al di sopra degli standard di settore?
- d. Quali fattori strategici, non ancora presenti nello spazio competitivo, dovrebbero essere *creati*?

Rispondendo ai sopracitati quesiti, l'organizzazione può arrivare a implementare una strategia vincente che, tuttavia, richiede un costante monitoraggio: anche nel caso delle migliori strategie organizzative la competizione porta a comportamenti imitativi che rischiano di minare il vantaggio strategico realizzato dagli innovatori di valore.

Risulta quindi fondamentale per un'impresa sforzarsi di innovare *ripetutamente*, impegnandosi a offrire nuovo valore ai consumatori ogni qualvolta i comportamenti imitativi dei competitors determinano l'erosione dello stesso.

### **3.1.3 DALLA TEORIA ALLA PRATICA:**

#### ***IL FENOMENO TIKTOK***

TikTok è una piattaforma cinese di video-sharing lanciata nel settembre del 2016, in meno di cinque anni è stata in grado di raggiungere una rilevanza sul web pari, se non addirittura superiore, a quella di colossi come Facebook e Instagram, arrivando a essere l'app non-gaming più scaricata del 2019<sup>12</sup>.

Una crescita così fulminea e dirompente non può che derivare dalla capacità dello strategic-management di essersi dimostrato abile nel conquistare uno spazio competitivo *nuovo, vergine e inesplorato*.

---

<sup>12</sup> <https://www.forbes.com/sites/rebeccabellan/2020/02/14/tiktok-is-the-most-downloaded-app-worldwide-and-india-is-leading-the-charge/?sh=392d281d7266>

Adottando il modello sviluppato da Kim e Mauborgne (1997) è possibile analizzare le quattro macro-determinanti del successo di TikTok<sup>13</sup>:

- a) Innanzitutto, ci sono alcuni fattori strategici tradizionalmente dati per scontati all'interno del settore dei social media che la piattaforma cinese ha *eliminato*: prima dell'avvento di TikTok si assumeva che il tipo di contenuto che caratterizzava le convenzionali piattaforme social come Instagram e Facebook fosse adeguato a ogni tipo di pubblico, l'app di video-sharing cinese si è invece resa conto di come il pubblico più giovane preferisse contenuti attivi e coinvolgenti rispetto a contenuti statici e passivi, sui quali, di conseguenza, ha preferito non investire.
- b) In aggiunta, TikTok ha saputo *ridisegnare* la modalità di offerta dei propri contenuti: ci si è resi conto che il tasso di attenzione del pubblico risultava sempre più limitato, pertanto foto con descrizioni prolisse, posts ampollosi o video eccessivamente lunghi, tipici di Instagram e Facebook, correvano il rischio di essere totalmente ignorati; la piattaforma cinese ha quindi deciso di costruire la sua iniziale idea di business su video della durata massima di 15 secondi. Contenuto più semplice, ma coinvolgimento maggiore.
- c) La piattaforma cinese ha quindi investito tempo e risorse per *sviluppare, arricchire e innovare* le funzionalità video dell'app, in modo tale da offrire delle novità interessanti per il pubblico sempre più annoiato dalle caratteristiche dei convenzionali social-networks. Oggigiorno, di fatto, l'app si presta a essere concepita come un vero e proprio strumento di video-editing, user-friendly, ma comunque in grado di offrire risultati interessanti.
- d) Infine, per sviluppare un'offerta di valore totalmente innovativa e rivoluzionaria, TikTok ha deciso di *agire contro corrente*: nei convenzionali social media, accrescere la propria base di seguaci risulta essere un processo lento e complesso, al contrario, TikTok si presenta come una piattaforma maggiormente democratica, all'interno della quale incrementare il numero di followers risulta più semplice e rapido, potrebbe sembrare una banalità, ma in un mondo dove la popolarità sul web è sempre più bramata, una strategia del genere consente di attirare con successo un numero assai elevato di utenti in poco tempo.

---

<sup>13</sup> [https://www.iene.mediaset.it/video/tik-to-kappa-cosa-dietro\\_644070.shtml](https://www.iene.mediaset.it/video/tik-to-kappa-cosa-dietro_644070.shtml)

### 3.1.4 DEFINIRE LA POTENZIALE TRAIETTORIA DI CRESCITA DELL'IMPRESA

La logica sottostante al modello dell'*Innovazione di Valore* può essere utilizzata per identificare le opportunità di crescita maggiormente promettenti all'interno del portfolio di businesses dell'organizzazione, a tal proposito, Kim e Mauborgne (1997), identificano tre differenti categorie di businesses, caratterizzati da un diverso grado di potenziale strategico. I businesses che offrono un valore nuovo e unico vengono denominati *pioneers*, essi sono la più potente fonte di vantaggio strategico per l'organizzazione.

All'estremo opposto vi sono i businesses denominati *settlers*, questi offrono prodotti/servizi che fondamentalmente imitano quelli già presenti nel mercato, di conseguenza, non rappresentano alcuna fonte di vantaggio strategico.

Nel mezzo, tra le due sopracitate categorie, vi sono i businesses denominati *migrators*, dotati di potenziale in grado di garantire un futuro vantaggio strategico, ma che necessitano di essere sviluppati e migliorati con attenzione.

Kim e Mauborgne (1997) suggeriscono allo strategic-management di disegnare il portfolio attuale e futuro dell'organizzazione sulla base di una matrice *Pioneer-Migrator-Settler*, in modo tale da poter identificare la *potenziale traiettoria di crescita* dell'impresa e, se necessario, tentare di correggerla prima che sia troppo tardi.

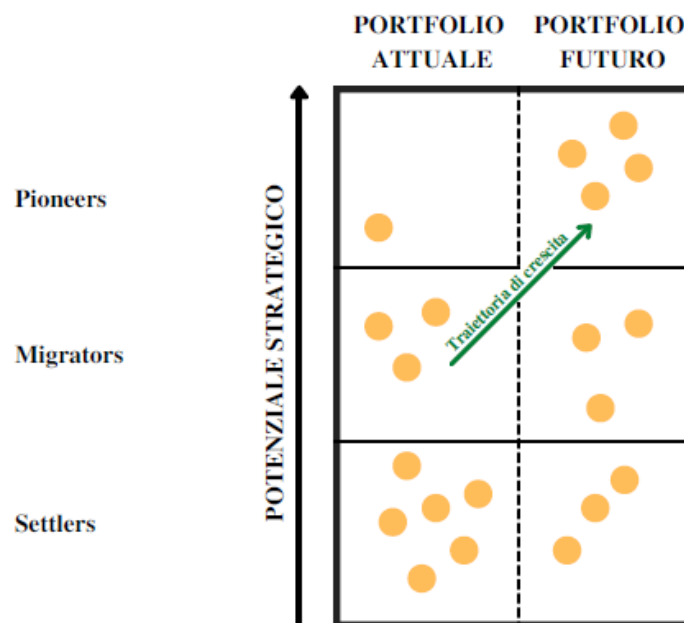


Figura 3.1: Matrice Pioneer-Migrator-Settler (Kim e Mauborgne, 1997)

### **3.1.5 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI KIM E MAUBORGNE (1997)**

Un innovatore di valore è un'organizzazione che è capace di competere negli “*Oceani Blu*” (Kim e Mauborgne, 2005), ovvero spazi di mercato che rappresentano opportunità non ancora pienamente sfruttate, dove la concorrenza risulta *esigua*; questi si contrappongono agli “*Oceani Rossi*”, arene competitive sature e caratterizzate da una fervente rivalità tra i vari players (Kim e Mauborgne, 2009).

## 3.2 STRATEGIC PLANNING – FORWARD IN REVERSE?

Hayes (1985) mette in discussione il tradizionale modello “*ends-ways-means*” di pianificazione strategica, secondo cui la prima cosa che lo strategy-manager deve fare è determinare gli obiettivi da conquistare (*ends*), per poi delineare una strategia che permetta di raggiungerli (*ways*), utilizzando le migliori risorse per implementarla (*means*); l’autore sostiene che, in determinate circostanze, la classica metodologia sistematica di pianificazione strategica rischia di danneggiare la capacità dell’organizzazione di competere all’interno dello spazio competitivo.

### 3.2.1 PROBLEMATICHE NELL’APPROCCIO “ENDS-WAYS-MEANS”

#### 1. DECIDERE GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Molte organizzazioni, secondo Hayes (1985), scelgono obiettivi di breve termine e di carattere prettamente quantitativo.

Quando l’organizzazione si focalizza solamente su obiettivi a breve scadenza, corre il *rischio di navigare a vista*, dissipando gran parte delle risorse in maniera fallimentare. Al contempo, porre molta attenzione esclusivamente sugli indicatori quantitativi (es.: il tasso di crescita dei profitti, il ROI, la quota di mercato, ecc.), sebbene questi siano di grande importanza per il board, porta lo strategy-manager a dimenticarsi dell’importanza delle misure non quantitative.

Obiettivi dotati di grande significatività solamente per un segmento ristretto dell’organizzazione difficilmente possono essere compresi dalla maggioranza dello staff, di conseguenza, l’effetto propulsivo che obiettivi aziendali coinvolgenti e condivisi potrebbero generare nella performance aziendale viene dissipato.

#### 2. SVILUPPARE LA STRATEGIA

Focalizzarsi su obiettivi di breve termine porta, inoltre, al delinarsi di una strategia basata sulle previsioni ambientali, piuttosto che sulla Vision aziendale, riducendo, di conseguenza, la *flessibilità* organizzativa.

Tale situazione, unita a un’eccessiva attenzione per gli indicatori quantitativi, conduce lo strategy-manager a concertarsi prevalentemente sugli aspetti tecnico-strutturali, a discapito di quelli comportamentali.

L’organizzazione, di fatto, si focalizza maggiormente sulla forma, piuttosto che sulla sostanza.

Hayes (1985), al contrario, sostiene che il vero vantaggio strategico deriva dalla capacità dello stratega di cambiare il modo in cui un'organizzazione si comporta all'interno dello spazio competitivo, un compito assai più complesso rispetto al prendere decisioni di carattere meramente strutturale.

### ***BALZI STRATEGICI O PICCOLI STEPS?***

Hayes (1985) sostiene che l'efficacia competitiva di un'organizzazione nel lungo periodo possa concretizzarsi attraverso due differenti approcci:

- *Balzi strategici: pochi ma significativi* miglioramenti competitivi nei momenti più critici.

Ogni step risulta molto visibile e richiede un grande esborso di risorse, proprio in virtù di tali caratteristiche, si tratta di investimenti assai rischiosi.

Si tratta di un approccio che conferisce moltissimo potere decisionale e responsabilità al top-management, ignorando, di fatto, i livelli organizzativi inferiori.

Gli attori organizzativi ai livelli più bassi non necessitano di essere altamente qualificati e aggiornati, dato che un nuovo *balzo strategico* potrebbe rendere obsolete le competenze dagli stessi appena sviluppate; si tratta, fondamentalmente, di soggetti relegati a implementare gli ordini provenienti dal vertice.

- *Piccoli ma continui steps: miglioramenti strategici incrementali* il cui impatto *cumulativo* risulterà comunque incisivo quanto quello realizzato in caso di *balzi strategici*.

Sulla base di tale approccio, gli strategy-managers si aspettano che la maggioranza dei miglioramenti strategici emergerà dalla creatività imprenditoriale *diffusa* tra i vari livelli organizzativi; una logica del genere richiede pertanto l'impiego di tempo e risorse nel reclutare e formare personale con grande potenziale.

Una dedizione così forte a favore del low-level staff forzerà l'impresa a fare del suo meglio per *trattenere* i soggetti con maggiore potenziale, al fine di non perdere il ritorno sugli investimenti effettuati.

Militando a lungo all'interno della stessa organizzazione, i dipendenti svilupperanno relazioni con persone di differenti reparti aziendali; relazioni

che renderanno più semplice l'implementazione e l'accettazione di quei miglioramenti strategici incrementali che richiedono comunicazione e cooperazione tra i diversi gruppi all'interno dell'impresa.

I miglioramenti incrementali sono tanto più efficaci quanto più gli attori organizzativi si identificano nella Vision aziendale.

Il ruolo del top-management, in questo caso, non è quello di individuare e risolvere i problemi, bensì quello di creare un'organizzazione che sia in grado di farlo *autonomamente*.

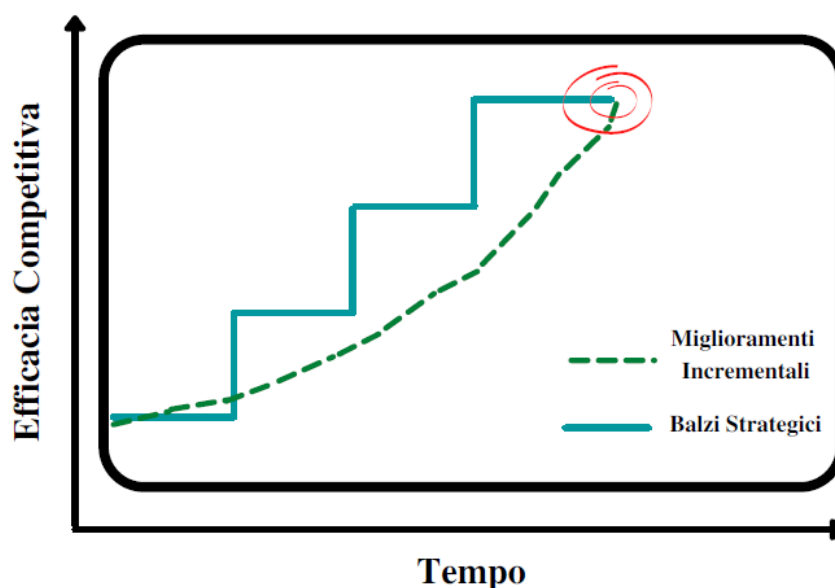


Figura 3.2: Modalità differenti di perseguire il vantaggio strategico , medesimo risultato (Hayes, 1985)

### 3. PROCURARSI LE GIUSTE RISORSE STRATEGICHE

Hayes (1985) evidenzia la tendenza di molte imprese a definire i fattori strategici necessari in termini prettamente quantitativi, mettendo in secondo piano l'importanza delle risorse *intangibili* e della *cultura organizzativa*, che risultano, invece, maggiormente decisive per un efficace sviluppo strategico.

Procurarsi le giuste risorse strategiche affidandosi al mercato, molto spesso, risulta complicato e fallimentare, questo perché gran parte dei fattori strategici critici per il successo di un'impresa non possono essere trovati all'esterno dell'organizzazione, bensì necessitano di essere *creati* all'interno della stessa, e ciò richiede *tempo* e *dedizione* (Hayes, 1985).



### **3.2.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA:**

#### **IL CASO BRUNELLO CUCINELLI S.P.A.**

La Brunello Cucinelli S.p.a. è una casa di moda italiana fondata dall'omonimo imprenditore nel 1978, particolarmente nota per la produzione di capi in cashmere di alta qualità.

L'impresa di Cucinelli riuscì in poco tempo a emergere grazie a una scelta innovativa, che venne immediatamente accolta con interesse dal mercato: il cashmere colorato per donna<sup>14</sup>.

Fin da subito l'imprenditore umbro diede poca importanza ai grandi numeri e agli obiettivi quantitativi, fermamente convinto che questi non fossero altro che l'effetto collaterale di un lavoro appassionato e ben svolto, preferì piuttosto investire tempo ed energie nel migliorare la qualità del proprio prodotto, arricchirne il significato e ampliarne il valore: *“Nel presentare la mia proposta non parlavo di numeri o di formule economiche, ma di uomini, di dignità del lavoro, di tradizioni antiche, di ideali. Ero sincero, cercavo di convincere con entusiasmo.”*<sup>14</sup>

Cucinelli doveva quindi investire con determinazione e attenzione nelle giuste risorse per poter realizzare il proprio ideale di successo strategico: per creare capi di qualità, quasi unici, longevi, da tramandare di padre in figlio, erano necessari i migliori maestri artigiani.

Ecco che oggi la Brunello Cucinelli S.p.a. fonda il proprio valore nella manualità e nell'artigianalità, considerate *“l'espressione più vera dell'umanità e della creatività delle persone”*.

L'impresa si caratterizza al contempo per la capacità di mescolare tradizione e innovazione, l'orientamento è quello di *“vedere la tecnologia più avanzata sempre come strumento, mai come fine”*, con la finalità di *“unire manualità e creatività a strumenti contemporanei e innovativi”*; si tratta di un atteggiamento che mira a un miglioramento strategico incrementale ma continuo, dimostrazione della consapevolezza che per avere un successo sostenibile e duraturo bisogna saper essere pazienti<sup>15</sup>.

Brunello Cucinelli è convinto che il successo di un'organizzazione derivi in gran parte dai propri dipendenti e da come questi vengono considerati e formati all'interno dell'organizzazione, dall'atmosfera lavorativa che viene a crearsi, nonché dalla capacità di garantire un sano equilibrio tra profitto, etica, dignità e morale<sup>16</sup>.

È una filosofia, quella appena presentata, che, negli ultimi anni, ha permesso alla casa di

---

<sup>14</sup> <https://www.brunellocucinelli.com/it/the-origins.html>

<sup>15</sup> <https://www.brunellocucinelli.com/it/craftsmanship.html>

<sup>16</sup> <https://www.brunellocucinelli.com/it/humanistic-capitalism.html>

moda umbra di collocarsi tra le realtà più all'avanguardia nel contesto italiano per quanto riguarda l'ambiente e le condizioni di lavoro<sup>17</sup>.

Pertanto, prima di stabilire obiettivi vincolanti e di implementare impulsivamente una strategia, risulta fondamentale investire nelle risorse, considerate, secondo Hayes (1985), *perno* dell'intero successo aziendale

### 3.2.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI HAYES (1985)

La logica sottostante al tradizionale modello di pianificazione strategica “*ends-ways-means*” assume che l'ambiente competitivo sia prevedibile e che l'organizzazione, nel lungo periodo, continuerà a essere definita dai valori e dai bisogni che la caratterizzano attualmente, pertanto la responsabilità per il successo strategico dell'impresa è di competenza del top-management. Hayes (1985) suggerisce di ribaltare il tradizionale paradigma “*ends-ways-means*” verso un modello del tipo “*means-ways-ends*”: lo strategic-management dovrebbe, in primis, investire nello sviluppo delle competenze dello staff, non solo hard-skills ma anche, e soprattutto, soft-skills; successivamente, sulla base delle stesse, l'organizzazione dovrebbe impegnarsi a captare le migliori opportunità di sviluppo strategico e, per finire, definire degli obiettivi che consentano di sfruttarle al meglio.

Secondo questo modello, *ogni* membro dell'organizzazione è responsabile per il successo/fallimento dell'organizzazione, pertanto un'efficace e coordinata cooperazione e comunicazione tra i vari attori organizzativi, nonché la capacità di apprendere a aggiornarsi costantemente, risultano fattori fondamentali per il successo strategico dell'impresa.

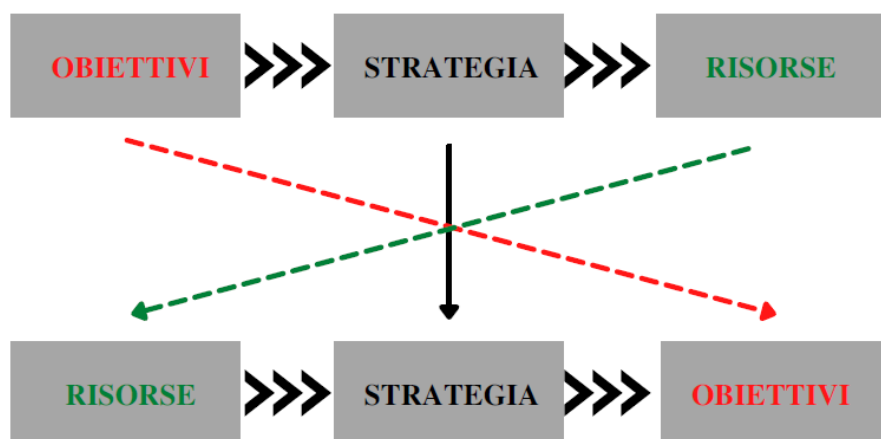


Figura 3.3: Hayes (1985) suggerisce di ribaltare il convenzionale paradigma di pianificazione strategica "ends-ways-means" a favore di un modello "means-ways-ends"

<sup>17</sup> <https://www.statista.com/chart/15956/best-employers-italy/>

### 3.3 EFFECTUATION

Il modello sviluppato da Sarasvathy (2001) si distingue per una logica totalmente agli antipodi da quella dei convenzionali modelli di pianificazione strategica: mentre i tradizionali processi di strategy-development, statici e lineari, concepiscono gli eventi all'interno dello spazio competitivo come esogeni, focalizzandosi nella scelta dei giusti mezzi da adottare per il raggiungimento di un predeterminato obiettivo; il modello della *Effectuation*, assumendo per dato un determinato set di risorse, si impegna a selezionare il miglior risultato realizzabile per mezzo delle stesse risorse disponibili.

#### 3.3.1 CARATTERISTICHE DEL MODELLO DI SARASVATHY (2001)

Secondo Sarasvathy (2001), un processo di strategy-development basato sul modello della *Effettuazione* si caratterizza per:

- Un *dato set di risorse*, che difficilmente può essere modificato
- *Diversi outcomes* che possono essere realizzati per mezzo delle stesse risorse
- Dei *vincoli* sulle risorse utilizzabili, nonché sui risultati ottenibili, che devono essere rispettati
- Dei *criteri*, ben specificati, per la selezione del miglior outcome tra i vari realizzabili

Il processo di *Effectuation* comincia con il tentativo, da parte dell'organizzazione, di rispondere a tre, apparentemente semplici, quesiti: *Who I am? What I know? Whom I know?*; l'*identità* dell'organizzazione, la *conoscenza* che la contraddistingue e, infine, il *network* all'interno del quale la stessa è collocata, rappresentano, pertanto, il punto di partenza per uno sviluppo strategico di successo (Sarasvathy e Dew, 2005).

Lo step successivo consiste nel definire gli outcomes che il decision-maker, con le risorse a sua disposizione, può essere in grado di realizzare (Sarasvathy e Dew, 2005); si badi bene che, in virtù della creatività e del dinamismo che caratterizzano il processo di *Effettuazione*, gli obiettivi disegnati dallo stesso decision-maker possono mutare nel tempo, fino ad arrivare all'eventuale definizione di nuovi traguardi strategici, sfruttando le contingenze ambientali che emergono nel corso del processo di strategy-development (Sarasvathy, 2001).

Una volta definito ciò che l'organizzazione può essere, teoricamente, in grado di realizzare per mezzo delle risorse a sua disposizione, lo strategic-management deve impegnarsi a reperire potenziali stakeholders che siano disponibili a partecipare proattivamente al progetto.

Ogni player che ha un interesse nei confronti dell'impresa, con le sue idee contribuisce attivamente a orientare la Vision dell'organizzazione.

Gli stakeholders impegnano risorse nei confronti dell'organizzazione in cambio dell'opportunità di modellare gli obiettivi del progetto strategico, in modo da influenzare quello che sarà lo scenario futuro in cui l'organizzazione si troverà a operare.

Il processo di negoziazione e persuasione dà vita a due cicli: da una parte le risorse a disposizione dello strategic-management iniziano a crescere, dall'altra, gli obiettivi strategici dell'organizzazione cominciano a mutare e a convergere, fino a quando una loro modifica smetterà di essere conveniente e, di conseguenza, la struttura strategica si solidificherà (Sarasvathy e Dew, 2005).

Di fatto, l'impegno e le risorse apportate dagli stakeholders determinano la forma finale dell'organizzazione e della sua strategia.

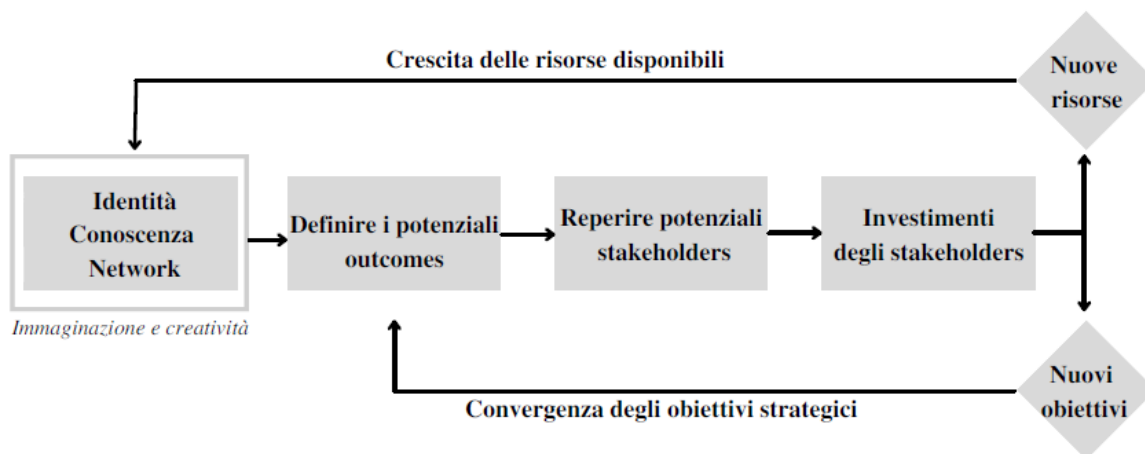


Figura 3.4: Schematizzazione del processo di Effettuazione (Sarasvathy, 2001) (Sarasvathy e Dew, 2005)

Sarasvathy (2001) identifica quattro principi che caratterizzano il modello della *Effettuazione*:

1. Perdite che ci si può permettere (invece che guadagni attesi)

Lo stakeholder si impegna a investire solo ciò che è disposto a perdere, dato che durante le fasi iniziali non è possibile capire quale sarà la posta in palio; questo permette di evitare di dover definire i profitti attesi, operazione spesso complessa e incerta, il calcolo della perdita che l'investitore può permettersi dipenderà solamente dalla propria valutazione personale.

2. Alleanze strategiche (invece che analisi competitiva)

Sarasvathy (2001) sottolinea l'importanza di investire nella cooperazione con gli altri players al fine di ridurre l'incertezza ambientale e costruire efficaci barriere all'entrata per presidiare lo spazio competitivo.

3. Sfruttare le contingenze ambientali (invece di evitarle)

Mentre gli approcci predittivi tendono a evitare qualsiasi evento che non sia stato pronosticato, nel modello della *Effettuazione* si tenta di sfruttare le occasioni inaspettate e le opportunità che le contingenze possono fornire.

4. Cercare di controllare un futuro imprevedibile (invece di sforzarsi a prevedere un futuro incerto)

Secondo Sarasvathy (2001), tanto più un'organizzazione è capace di controllare lo spazio competitivo, tanto minore sarà la necessità della stessa di dover pronosticarne il futuro.

### **3.3.2 DALLA TEORIA ALLA PRATICA:**

#### ***ALFONSO SADA – CHEF A DOMICILIO***

Si immagina uno chef che viene ingaggiato per preparare una cena romantica a casa di una novizia coppia di sposi, ci sono due diverse modalità con cui la performance può concretizzarsi.

Nel primo caso, sarà lo chef a creare un menù ad hoc per l'evento, altro non dovrà fare che redigere una lista di tutti gli ingredienti che necessiterà, per poi procurarseli; nel secondo caso, invece, lo chef, coordinandosi con i clienti che lo hanno ingaggiato, dovrà sfruttare la propria *creatività* per impegnarsi a realizzare un menù di successo che rispetti le esigenze peculiari della neo-sposata coppia.

L'idea di business di *Alfonso Sada-Chef a domicilio*<sup>18</sup>, un'interessante realtà imprenditoriale che opera nella zona di Milano e nei comuni limitrofi, rispecchia la situazione sopradescritta. Dopo un primo colloquio in cui lo chef cercherà di delineare il profilo del proprio cliente, prendendo nota di particolari idee ed eventuali allergie e intolleranze, verranno elaborate e presentate alcune proposte, frutto della *creatività* dello stesso chef.

---

<sup>18</sup> <https://www.alfonsosada.com/>

Una volta concordato il menù, lo chef si mobiliterà per reperire le materie necessarie affidandosi ai propri fornitori di fiducia

Successivamente si renderà necessario un sopralluogo per poter valutare lo spazio di lavoro, nonché le attrezzature disponibili e la loro qualità, per far sì che il tutto riesca al meglio.

Infine, il giorno della faticosa cena romantica, alcune ore prima del grande evento, lo chef e il suo staff si occuperanno della mise en place, della preparazione dei piatti, della pulizia e del riassetto della cucina<sup>19</sup>.

Ecco quindi che emergono i tratti tipici del processo di *Effettuazione* sviluppato da Sarasvathy (2001): un *set di risorse* difficilmente modificabile (la cucina del cliente e le attrezzature che offre), *diversi outcomes realizzabili* per mezzo delle stesse risorse che tuttavia sono soggetti a dei *vincoli* che devono essere rispettati (eventuali intolleranze e allergie, particolari gusti, ecc.), e infine dei *criteri* che consentono di indentificare il miglior risultato tra i vari possibili (le preferenze del cliente, l'occasione per la quale si cucina, ecc.).

Lo chef deve quindi essere abile nello sfruttare l'*esperienza* accumulata, la *conoscenza* e l'*inventiva* di cui dispone per poter adattarsi a ogni contingenza, dimostrandosi abile nel saper reinventarsi con ogni nuovo cliente.

---

<sup>19</sup> <https://www.alfonsosada.com/chef-a-domicilio-costi-e-modalita/>

### 3.3.3 CONCLUSIONI SUL MODELLO DI SARASVATHY (2001)

Il modello sviluppato da Sarasvathy (2001) evidenzia il ruolo fondamentale che il decision-maker, grazie alla sua *creatività* e *intraprendenza*, assume nel perseguire un vantaggio strategico per l'organizzazione.

L'autrice sottolinea, inoltre, l'importanza del saper abbandonare una logica individualista a favore di una condotta maggiormente orientata alla *cooperazione* e all'*interazione* tra i diversi attori all'interno dello spazio competitivo, unico modo questo, per poter garantire uno sviluppo strategico di maggior successo.

Il modello della *Effettuazione* offre all'organizzazione maggiore *flessibilità*, permettendole pertanto di sperimentare un maggior numero di idee innovative, a un costo piuttosto contenuto.

Il modello di strategy-making sviluppato da Sarasvathy (2001), infine, evidenzia l'importanza per l'impresa di saper *stimolare la partecipazione di tutti gli attori organizzativi*, saper sviluppare soluzioni *ad hoc* a seconda delle contingenze che si verificano e, ultimo ma non meno importante, adottare un *atteggiamento positivo nei confronti dei fallimenti e degli imprevisti*, perché, si badi bene, dietro ogni problema si nasconde un'opportunità.

## CONCLUSIONI GENERALI

Quali sono, pertanto, i vantaggi e i benefici per un'organizzazione, ammesso che ve ne siano, che tenta di controllare le dinamiche evolutive del proprio spazio competitivo, anziché sforzarsi di pronosticarne i cambiamenti?

Innanzitutto, l'adozione di modelli strategici *trasformativi* o *visionari* stimola vigorosamente la creatività imprenditoriale, consentendo di accogliere ogni difficoltà come un'opportunità di sviluppo strategico; si badi bene che il primo modo per poter realizzare una strategia di successo consiste nel cambiare la prospettiva con la quale si concepisce la realtà all'interno dello spazio competitivo.

In secondo luogo, implementando strategie *trasformative* o *visionarie*, l'organizzazione acquisisce maggiore flessibilità: la cooperazione e la comunicazione tra i vari players, interni ed esterni all'organizzazione, consentono di rispondere più efficacemente alle contingenze ambientali, aumentando la possibilità di sfruttare a proprio vantaggio anche il colpo di scena più inatteso.

Inoltre, porre enfasi nel voler *proattivamente controllare lo spazio competitivo*, concependolo come *malleabile e accondiscendente*, rende i processi di innovazione e di strategy-development assai più *economici*, in quanto si eliminano i costi e gli sforzi che deriverebbero dal voler tentare di pronosticare i cambiamenti ambientali.

Infine, la logica sottostante ai modelli di analisi strategica *visionari* e *trasformativi*, ridisegna il modo di concepire i fallimenti organizzativi: porre enfasi sulla creatività e sul voler controllare lo spazio competitivo, insegna allo strategic-management che il miglior modo per poter realizzare un vantaggio competitivo dirompente e sostenibile nel lungo periodo consiste nello *sperimentare* con intraprendenza e ambiziosità soluzioni innovative, indipendentemente da loro grado di rischio e dalla probabilità di insuccesso; non si tratta di ridurre il numero di fallimenti o, ancor peggio, evitarli, bensì di saperli *gestire, sfruttandoli* a proprio vantaggio.





## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ANSOFF, H., 1979. *Strategic Management*. 1° ed., Londra: Macmillan.
- ANSOFF, H., 1991. Critique of Henry Mintzberg's The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- CAMILLUS, J. 2008. Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review*, 86(May 2008), 98-101.
- CAVES, R.; PORTER, M., 1977. From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 19, 421-434.
- COURTNEY, H., KIRKLAND, J., VIGUERIE, P., 1997. Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67-79.
- EISENHARDT, K., 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- FREDRICKSON, J., MITCHELL, T., 1984. Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- GINSBERG, A., 1994. Minding the competition: From mapping to mastery. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, 153-174.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C., 1989. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 33(May-June 1990), 79-91
- HAMEL, G., PRAHALAD, C., 1991. Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- HAYES, R., 1985. Strategic planning: forward in reverse? *Harvard Business Review*, 63(6), 111-119.
- HILL, C.; JONES, T., 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.

- HOUGH, J., WHITE, M., 2003. Environmental dynamism and strategic decision making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24(5), 481-489.
- KIM, W., MAUBORGNE, R., 1997. Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112.
- KIM, W., MAUBORGNE, R., 2005. *Blue Ocean Strategy*. 1° ed., Boston: Harvard Business School Press.
- KIM, W., MAUBORGNE, R., 2009. How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*, 60(September 2009), 73-80.
- MILLER, C., CARDINAL, L., 1994. Strategic planning and firm performance. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665
- MINTZBERG, H., 1990. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- MINTZBERG, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. 1° ed., New York: Free Press.
- MOSAKOWSKI, E., 1997. Strategy making under causal ambiguity: conceptual issues and empirical evidence. *Organization Science*, 8(4), 414-442.
- NUTT, P., 1976. Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use. *Academy of Management Review*, 1(2): 84-98.
- OLGIVIE, D., 1998. Creative action as a dynamic strategy: using imagination to improve strategic solutions in unstable environments. *Journal of Business Research*, 41(1), 49-56.
- PORTER, M., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1° ed., New York: Free Press.
- PORTER, M., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1° ed., New York: Free Press.
- PRIEM, R., RASHEED, A., KOTULIC, A., 1995. Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism, and firm performance. *Journal of Management*, 21(5), 913-929.

- QUINN, K., 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. 1° ed., Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin.
- RINDOVA, V., FOMBRUN, C., 1999. Constructing competitive advantage: the role of firm–constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691-710.
- SALANCIK, G.; MEINDL, J., 1984. Corporate attributions as strategic illusions of management control, *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 238-254.
- SARASVATHY, S., 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- SARASVATHY, S., DEW, N., 2005. New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(1), 533-565.
- SCHOEMAKER, P., 1993. Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation. *Strategic Management Journal*, 14(3), 193-213.
- SCHOEMAKER, P., 2002. *Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings*. 1° ed., New York: Free Press.
- WILTBANK, R., et al., 2006. What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981-998