

Lo strategizing in contesti complessi

Filippo Zanin, Carlo Bagnoli

0 Prefazione

La riflessione sul processo di formulazione della strategia aziendale porta a confrontarsi esplicitamente con un fenomeno complesso, intricato, contraddittorio, ambiguo. Molte delle certezze di partenza, spesso riconducibili ai principi e alle prescrizioni della scuola della pianificazione (Mintzberg et al. 1998), mostrano il loro lato più debole e faticano a trovare una collocazione soddisfacente per la piena comprensione del fenomeno. Da più parti si sottolinea l'interesse nei confronti di chiavi interpretative maggiormente capaci di affrontare la complessità dei tratti costitutivi ed evolutivi del processo strategico. Le nuove chiavi interpretative rimandano in modo deciso al tema dell'*agency* nell'azienda e lo fanno proponendo una lettura basata su una prospettiva dinamica, capace di superare le rigidità dell'impostazione strutturalista e di accogliere esplicitamente la visione processuale dei fenomeni e la loro continua riconfigurazione (Chia 1995). La messa in campo di una combinazione di sensibilità e strumenti di ricerca distinti ma tenuti assieme dal riferimento all'esercizio di una pratica, si dimostra utile per favorire il confronto sistematico tra problemi e soluzioni nell'ambito di progetti di ricerca empirica vertenti sul processo strategico. Nello specifico, l'adesione all'approccio *strategy as practice* che qualifica le impostazioni *practice-based* per la strategia aziendale facilita l'introduzione in processi di esplorazione pervasivi e incanala la riflessione e il confronto tra i molteplici e differenti soggetti coinvolti per la convergenza sui contenuti strategici deliberati.

Il presente lavoro si propone di approfondire il tema del processo strategico nelle Università attraverso gli strumenti metodologici delle impostazioni *practice-based* e, quindi, privilegiando la comprensione di specificità locali alla ricerca di regole di portata generale, la profondità dell'analisi alla costruzione di teorie, alla precisione del dettaglio alla generalità di visioni d'insieme. Il lavoro si sviluppa lungo le seguenti linee.

Nel primo capitolo, *Strategy as practice*, si richiamano i concetti fondamentali che precisano l'approccio prescelto per affrontare gli argomenti in discussione evidenziando il suo interesse nell'affrontare le problematiche d'azienda connesse al processo strategico. In particolare, si sottolinea l'importanza delle sensibilità postmoderne come chiavi di lettura dei fenomeni aziendali evidenziandone, in particolare, le ricadute sul piano ontologico, epistemologico e metodologico collegate alla loro adozione. Si approfondiscono i profili delle impostazioni *practice-based* anche attraverso un confronto dialettico con l'impostazione strutturali-

sta, fondata sulla ricerca di una rappresentazione astratta e giusta dei fenomeni aziendali, in aderenza a un'idea di obiettività secondo canoni di derivazione neo-classica. Si fissano alcuni profili rilevanti per le analisi successive ponendo in primo piano l'attenzione al processo, al sociale, alla materialità e alla provvisorietà della pratica, esaltando i termini della scelta di uno schema interpretativo fondato sulle opportunità offerte dalle sensibilità postmoderne. Si declina poi l'impostazione *practice-based* per lo studio della strategia aziendale, con approfondimenti lungo la dimensione ontologica, epistemologica e metodologica. L'obiettivo è discutere in merito al ruolo e al significato delle metodologie e degli strumenti capaci di supportare il ricercatore nella comprensione del processo di formulazione della strategia osservato dall'interno. Si esaltano i caratteri della narrazione strategica e della visualizzazione strategica, che stanno occupando uno spazio sempre più importante nell'ambito della ricerca empirica dell'approccio *strategy as practice*. La logica che ispira entrambi i metodi di ricerca si esprime nel tentativo di far emergere i micro-processi dell'agire strategico e le loro molteplici interrelazioni, per avvicinarsi in termini più serrati al governo del processo di formulazione della strategia.

Nel secondo capitolo, *Strategy in practice*, si declina in termini empirici l'impostazione *practice-based* mediante la descrizione particolareggiata delle attività svolte, delle interazioni tra soggetti interni ed esterni, delle mediazioni tra soggetti e ricercatori e delle generazioni di nuova conoscenza che sono emerse nel processo di formulazione del piano strategico dell'Università Ca' Foscari Venezia per il triennio 2010-2012. Si approfondisce innanzitutto la metodologia della ricerca-azione adottata evidenziandone la vicinanza alle premesse ontologiche ed epistemologiche delle impostazioni *practice-based*. Si descrive poi il contesto universitario, nazionale e internazionale, evidenziando come esso sia al centro di un intenso dibattito sulla direzione e sulle linee del cambiamento strategico da adottare per accogliere la sfida del rinnovamento imposta dalla persistenza dei *trend* evolutivi in atto nell'ambiente economico, politico e sociale. Si riportano infine i risultati del progetto di ricerca-azione sviluppato grazie alla partecipazione attiva dei ricercatori nell'intreccio dei processi per la definizione del piano strategico. Il lavoro di ricerca direttamente sul contesto dell'azione si è articolato combinando attività di osservazione delle situazioni concrete, con attività di supporto attivo per il loro svolgimento ed indirizzamento. Superata la prima fase di comprensione del contesto sociale, conoscenza dei soggetti aziendali ed introduzione e uso degli strumenti narrativi e di visualizzazione strategica, i ricercatori hanno agito in prima persona attraverso il coinvolgimento diretto nelle fasi di analisi dei problemi e di costruzione di prime configurazioni di possibili soluzioni, poi consolidate e strutturate nel piano strategico d'Ateneo. I risultati emersi confermano la validità delle impostazioni *practice-based* per migliorare

la comprensione dei fenomeni aziendali in generale e di quelli strategici in particolare.

Prima di licenziare il lavoro alle stampe si desidera ringraziare il prof. Carlo Carraro, Magnifico Rettore dell'Università Ca' Foscari di Venezia 2009-2012, per aver condiviso lo svolgimento di un progetto di ricerca-azione relativamente ad un tema delicato e, al tempo stesso, determinante per l'inserimento dell'Ateneo veneziano nel più ampio cambiamento in atto nel mondo universitario. Si desidera ringraziare i soggetti aziendali che hanno svolto un ruolo attivo per lo svolgimento del processo di formulazione strategica e più precisamente: i cinque Prorettori: prof. Stefano Gasparri, prof. Agostino Cortesi, prof. Ettore Cingano, prof. Ugo Sostero, prof.ssa Daniela Rizzi; i quattro Presidi di Facoltà: prof.ssa Antonella Basso Facoltà di Economia, prof. Filippo Maria Carinci Facoltà di Lettere e Filosofia, prof.ssa Alide Cagidemetro Facoltà di Lingue e Letterature Straniere e il prof. Paolo Cescon Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali; la Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento: prof. ssa Carmelita Camardi; il Direttore Amministrativo: Ing. Alberto Scuttari. Si desidera ringraziare il prof. Giorgio Brunetti per i suggerimenti offerti nel raffinare il lavoro e tutti i soggetti esterni, rappresentanti di istituzioni pubbliche e private, che hanno dedicato il loro prezioso tempo alla lettura del Piano Strategico d'Ateneo e alla produzione di commenti per il suo miglioramento. Infine, un ringraziamento è d'obbligo per i collaboratori che hanno partecipato al progetto, ossia i dr. Manuel Borsato, Davide Vidotto e Fabio Bellato.

Venezia, 24 febbraio 2016

Filippo Zanin
Carlo Bagnoli

