

Prefazione

Questo libro è stato scritto durante le manovre preparatorie per un giro di boa nella vita dell'autore e nella vita della società contemporanea, che è transitata in un nuovo millennio.

È quindi un lavoro ricco di significati per chi lo ha scritto poiché riporta le sue impressioni e le sue speranze, che vengono proposte al confronto e alla critica più severa, per guardare all'impresa e alla sua gestione da una prospettiva più diagonale e meno deterministica, più prossima al ritmo della net economy e quindi meno scontata.

Il libro propone, come enfatizzato nel suo titolo, il modello di un'*Impresa pro-attiva*. Un'impresa che, per sopravvivere nei mercati planetari, ipercompetitivi, deve prevedere e gestire le conseguenze di eventi che non si sono ancora verificati. Un'impresa che sa gestire il suo presente mentre progetta e influenza il futuro. Un'impresa che ha appreso l'arte della coevoluzione quale modalità più favorevole per competere nei complessi e caotici mercati della net economy, attivando processi di *leverage* e *building* delle sue capacità e conoscenze con quelle asimmetriche di altre imprese complementari.

Il modello proposto dell'impresa proattiva si basa su tre costrutti: *cliente, propozione di valore e capacità market driving* e su tre paradigmi: *customer based view, resource based view e competition based view*. Tale modello è pensato con riferimento alla natura dei nuovi mercati e delle nuove imprese che richiedono coerentemente nuove teorie per comprenderli, affrontarli e competervi.

Tra queste, la teoria del *caos* e delle *complessità*, sono adottate quale *metateoria* perché appaiono tra le più efficaci per giustificare il comportamento dell'impresa nella net economy.

Le teorie del caos e della complessità richiedono un radicale superamento del mito dei sistemi chiusi a favore di quelli aperti.

In opposizione ai primi, quelli aperti si oppongono all'idea della meccanicità e difendono il principio dell'emergenza.

I sistemi aperti si sviluppano solo sulla base di ciò che li ha preceduti, il che significa che sussiste continuità ma non determinismo alla loro traiettoria evolutiva.

La differenza tra sistemi chiusi e aperti è apprezzabile, se paragonata alla vita di un pesce costretto a nuotare in un acquario, rispetto a quello che può guizzare nel mare aperto. Il primo vive in un ambiente protetto e sicuro, ma quando le condizioni placide del suo ambiente dovessero mutare egli si troverebbe impreparato e incapace di reagirvi.

Il pesce, in mare, è senza dubbio soggetto a grandi pericoli, ma la varietà delle scelte di condotta e le possibilità che gli si offrono sono quasi illimitate. Le sue capacità di cambiamento di rotta sono potenziate.

Il comportamento dell'impresa nei mari ipercompetitivi della net economy è assimilabile a quello dei due pesci.

Nel primo caso, il perseguimento della routine e quindi la riluttanza, l'estraneità o l'indifferenza rispetto ai segnali di cambiamento che riceve dall'ambiente esterno, possono rinforzare le percezioni di sicurezza e di stabilità, ma in realtà evidenziano il suo destino che viene privato dell'opportunità del confronto.

L'incapacità di tollerare e di affrontare l'ambiguità è il risultato del desiderio di garantire ordine e certezza alla gestione. La ricerca dell'eliminazione dell'ambiguità espone l'impresa al rischio di non generare scoperte inattese, di limitare le possibilità che le sono offerte e quindi la sua stessa libertà di manovra.

L'*Impresa pro-attiva* rifiuta questo comportamento. La sua propensione è tesa verso la generazione di uno stato di caos deliberato. È convinta infatti che in uno stato caotico le sue percezioni siano diffuse e divergenti. Le è più facile estendere la ricerca in più direzioni, ponendosi nuovi interrogativi, formulando nuove ipotesi. Il caos deliberato è il risultato, quindi, della ricerca di una risposta ad un quesito. È il rifiuto dell'ordine, è l'espressione della volontà di generare tensione per giungere, attraverso la transizione caotica, ad un nuovo ordine, capace di produrre nuove energie, nuove idee, nuove soluzioni.

L'*Impresa pro-attiva* si distingue anche per essere definitivamente *customer responsive*, centrata sul cliente. Nel corso, di cui sono responsabile al secondo anno del Ph.D, il programma che prepara alla ricerca e alla docenza, inizio sempre ponendo un quesito ai miei studenti: "*Perché esistono le imprese?*".

La domanda suscita subito grande imbarazzo e le risposte più curiose.

Quasi nessuno sintetizza la ragione della loro esistenza, riconoscendo che un'impresa esiste solo perché ha un cliente da servire.

Se nell'ultimo decennio, le ragioni che giustificavano i principi della soddisfazione della clientela erano suggeriti dall'accrescimento del clima competitivo, nella net economy tali principi divengono un imperativo imprescindibile per il governo dell'impresa.

Nell'economia digitale il cliente, con grande libertà, può interconnettersi costantemente con l'impresa, può dialogare, accedere all'informazione, entrare nei suoi

magazzini, chiedere e ricevere assistenza, formulare ordini, definire modalità di consegna, negoziare le transazioni economiche.

Le imprese che non sapranno riconfigurare il loro business model in una prospettiva *customer responsive*, rischieranno di ridurre la loro capacità proattiva di generare e trasferire valore alla clientela.

Il nostro Paese, anche se animato da tante imprese che competono con successo, è ancora lontano dal significato della customer responsiveness.

Scrivendo queste note mi rammento di un articolo letto che ricordava l'incontro tra un imprenditore italiano, che stava scalando la guida di un gruppo di telecomunicazioni e il presidente di uno dei più grandi istituti di intermediazione finanziaria statunitensi.

L'articolista riportava che il banchiere americano chiese direttamente, all'imprenditore italiano che cosa avrebbe fatto per mettere al centro della sua impresa il cliente e garantire così all'azionista una costante generazione di valore attraverso la fidelizzazione e soddisfazione della clientela.

Dopo trenta intensi minuti di conversazione, il banchiere, rassicurato, espresse la sua fiducia, concedendo un prestito senza precedenti.

Al di là dell'iperbole giornalistica mi sono sempre chiesto quale banchiere europeo avrebbe affidato un'impresa sulla base dei suoi proponenti di generazione di valore, garantiti da un business model "*customer responsive*".

L'*Impresa pro-attiva* è customer centered perché ritiene il cliente uno degli asset più critici e strategici per la sua sopravvivenza e lo gestisce con una unica proposizione: generare e trasferirgli costantemente uno straordinario valore.

Questo libro è stato scritto sulla base di due esperienze che ho potuto proficuamente sperimentare.

La prima riflette la speculazione intellettuale di questi miei venticinque anni di lavoro in università. La fortuna di poter fare ricerca in un ambiente fertile quale l'università L. Bocconi, mi ha permesso di condividere ma soprattutto di avvantaggiarmi del contributo che mi è stato offerto dal lavoro dei miei colleghi, con i quali costantemente mi confronto.

Molte proposizioni offerte nell'*Impresa pro-attiva* sono come si dice "nostrane", frutto della nostra ricerca e del nostro tentativo di apprendere e di descrivere quel meraviglioso ecosistema che esprime l'impresa.

La seconda esperienza, definisce invece il momento della verifica empirica che ho avuto modo di sperimentare e convalidare nel lavoro di assistenza alle imprese che prestiamo in Valdani Vicari & Associati. In questa società di consulenza di direzione, che ho fondato con altri amici, ho ricevuto il conforto degli imprenditori e del management delle imprese, per le quali abbiamo lavorato, che i principi dell'*Impresa pro-attiva* non solo sono apprezzabili e condivisibili ma guidano le azioni e garantiscono il processo di generazione di valore che è alla base del successo e della sopravvivenza delle loro intraprese.

A tutti i lettori dell'*Impresa pro-attiva*, spero quindi di trasferire quel piccolo pia-

cere iconoclasta per stimolarli ad abbattere tutti quei muri fortificati che seppure essenziali, a volte per la nostra sopravvivenza, ci obbligano a un percorso vincolato, che ci separa dalla sfida del confronto delle idee e dalla coevoluzione con i nostri simili, che sono portatori di irrinunciabili competenze e conoscenze.

Alla fine di un libro è consuetudine porgere dei ringraziamenti.

Il mio pensiero va a Luisella Lauro che con la sua pazienza ha riordinato i miei appunti e i disegni sbozzati, tramutandoli in un libro.

Ai miei colleghi in Bocconi e in Valdani Vicari & Associati che mi hanno aiutato a rifinire le idee e mi hanno suggerito nuovi spunti.

Fabio Ancarani mi ha diligentemente riletto il manoscritto e obbligato, con la sua curiosità e puntigliosità di giovane ricercatore, a giustificargli i principi e i costrutti dell'impresa proattiva.

Ai miei lettori un ringraziamento per la fiducia, la tolleranza e per la severità di giudizio con cui vorranno accogliere questo recente lavoro.

Il mio pensiero finale è rivolto alle donne della mia vita adulta, Valeria, Elena e Rubina senza le quali la mia esistenza non avrebbe lo stesso valore.

Enrico Valdani