

# Introduzione

L'evoluzione delle metodologie di ricerca nelle discipline economico-aziendali ha portato negli ultimi anni a un crescente interesse per approcci in grado di combinare rigore teorico e impatto pratico. Tra questi, la ricerca-intervento si è via via affermata come un approccio in grado di coniugare la generazione di conoscenza accademica alla soluzione di problemi gestionali e alla trasformazione concreta nelle aziende. Come spiegato in Lukka e Wouters (2022, p. 3), la ricerca-intervento può essere definita *"as a longitudinal case study approach (with variations), in which active participant observation and empirical intervention (although to varying degrees in different IVR studies) are used deliberately as research assets"*.

In particolare, questo testo intende esplorare il contributo della ricerca-intervento all'innovazione strategica, presentando alcuni casi aziendali in cui la collaborazione tra un gruppo "misto" di ricercatori (dell'Università Ca' Foscari di Venezia e di Strategy Innovation Srl) e manager e personale d'impresa si è posta l'obiettivo di realizzare cambiamenti significativi nei modelli di *business* e nelle strategie competitive. Attraverso l'analisi dei casi, sviluppati in tre differenti imprese manifatturiere, il libro mostra come la ricerca-intervento possa rappresentare una leva per l'innovazione strategica, in particolare nei contesti di trasformazione e discontinuità competitiva, offrendo così un ponte tra teoria e prassi. Il volume fornisce anche una panoramica sulla metodologia della ricerca-intervento, alla luce delle concettualizzazioni e delle evidenze discusse nella principale letteratura accademica economico-aziendale nazionale e internazionale, riportandone le caratteristiche, le fasi in cui si articola, i benefici attesi, le criticità e le potenzialità applicative.

I casi di ricerca-intervento presentati in questo volume si pongono, secondo diverse angolazioni, in diretta continuità con il recente lavoro dal titolo "Innovazione strategica" pubblicato nel 2024 da Carlo Bagnoli e Marco Vedovato, e ne costituiscono il risvolto pratico.

In primo luogo, questo volume ne accoglie l'impostazione concettuale inerente al significato dell'innovazione strategica. In generale, l'innovazione strategica è concepita quale riconfigurazione del modello di *business*,

tipicamente attraverso: lo sviluppo di prodotti (beni e/o servizi) innovativi, presentati o combinati in maniera nuova, così da creare un'esperienza radicalmente diversa, anche trasformativa, nei clienti coinvolgendoli anche sul piano emotivo, intellettuale e/o spirituale; l'adozione di processi innovativi per la produzione e/o la distribuzione di prodotti esistenti o nuovi che possano portare ad acquisire nuovi segmenti di clienti; la strutturazione di catene del valore innovative, in modo da creare un nuovo spazio di mercato che, rendendo irrilevante la concorrenza, permetta un incremento di valore sia per l'impresa sia per il cliente. Un'innovazione strategica di successo dovrebbe delineare una proposta di valore concentrata su un numero ristretto di fattori critici di successo, al fine di evitare costi di produzione eccessivi, di differenziarsi rispetto ai concorrenti, evitando così il rischio di una proposta indistinguibile in termini di valore offerto, e, proprio grazie alla sua focalizzazione, di più agevole comunicazione al mercato, facilitando il coinvolgimento sia dei clienti attuali che di quelli potenziali.

In secondo luogo, i casi aziendali qui illustrati rappresentano la naturale estensione in chiave applicativa del modello di analisi strategica proposto in Bagnoli e Vedovato (2024), che considera tre principali aspetti tematici, aventi come oggetto la direzione strategica, l'innovazione strategica e la pianificazione. L'analisi della direzione strategica si focalizza su elementi quali la *corporate governance*, la missione e la visione aziendale, le strategie competitive, integrate dalle analisi *outside-in*, e il modello di *business*, integrato dalle analisi *inside-out*. L'innovazione strategica si basa sull'analisi di scenario e sulle fasi di creazione, selezione e implementazione delle opzioni strategiche. Infine, il processo di analisi strategica contempla le fasi di pianificazione e monitoraggio strategico.

Ancora, i progetti di ricerca-intervento impiegano il *framework* teorico del tetraedro del valore, illustrato approfonditamente in Bagnoli e Vedovato (2024), quale strumento di comprensione, descrizione e analisi della realtà aziendale. Nello specifico, il tetraedro del valore è stato utilizzato da parte dei ricercatori nel corso degli interventi per analizzare in modo esaustivo e dettagliato i tratti salienti del sistema aziendale in riferimento alla direzione strategica, in modo da chiarire i problemi sui quali intervenire, per poi identificare possibili soluzioni attraverso l'innovazione strategica.

Un altro significativo elemento di connessione tra i due lavori è dato proprio dal modo in cui i ricercatori hanno individuato e adottato le innovazioni strategiche. La letteratura esistente propone diversi modi per ottenere innovazione strategica, come spiegato in Tse (2013). Uno di questi è che i manager mettano in discussione i fondamenti e le assunzioni su cui si basa il loro settore, nonché il focus strategico e gli approcci della propria impresa (Kim e Mauborgne, 1997). Questo implica rispondere ai seguenti quesiti per la (ri)definizione del modello di *business*:

- chi sono i nostri clienti?
- che cosa dobbiamo offrire loro?
- come possiamo offrirglielo con efficienza ed efficacia?

Questi quesiti si collegano rispettivamente alle dimensioni strategiche dell'intimità con i clienti, della *leadership* di prodotto e dell'eccellenza operativa. In questo modo, un'impresa può identificare e colmare le lacune presenti nel mercato. Nella ridefinizione del modello di *business*, si tende a definire prima il "chi", poi il "che cosa" e infine il "come", con il rischio però di partire dall'identificazione del *target* di mercato, e quindi dall'esigenze espresse dai clienti attuali, e di non innovare. L'innovazione strategica avviene più spesso invertendo questa sequenza di analisi, ossia partendo dal definire il "come", per poi definire il "che cosa" e quindi il "chi". In ogni caso, le intuizioni riguardanti questi tre quesiti possono aiutare l'impresa a infrangere le regole prevalenti e successivamente a espandersi in nuovi mercati in precedenza inesplorati (Bagnoli e Vedovato, 2024).

Un secondo approccio è suggerito da Schlegelmilch *et al.* (2003), i quali sostengono che l'impresa può conseguire l'innovazione strategica intervenendo su quattro fattori interni: la cultura (mettendo in discussione lo *status quo*), i processi (attraverso l'esplorazione creativa), le persone (favorendo interazione e dialogo), e le risorse (in particolare, creando reti di relazioni con gli *stakeholder* e *partnership*). In seguito, le imprese possono misurare il grado di successo dell'innovazione attraverso due indicatori basati sul mercato: il valore per il cliente (ossia se le nuove offerte siano in grado di soddisfare bisogni latenti) e il posizionamento competitivo (cioè se l'impresa riesce a rendere irrilevanti i concorrenti offrendo un valore fondamentalmente nuovo e superiore).

Ancora, altri studi propongono che una fonte primaria di innovazione strategica risieda nel modello organizzativo dell'impresa. Una di queste configurazioni strutturali è la "*dual-purpose company*", con la creazione di *spin-off* dedicati allo sviluppo di nuove attività (Govindarajan e Trimble, 2004).

Poi, uno strumento meno citato, ma altrettanto importante, per ottenere innovazione strategica consiste nella gestione delle tensioni paradossali (Poole e Van de Ven, 1989). I paradossi, come spiegano Bagnoli e Vedovato (2024), sono parte integrante e ineliminabile della vita reale, inclusa di quella delle imprese, a causa della crescente complessità dell'azione imprenditoriale. Ad esempio, si considerino le tensioni a livello di missione (reddito/responsabilità sociale oppure *target* di breve/lungo termine) che emergono quando un'impresa si pone l'obiettivo di contemperare le contrastanti esigenze degli *stakeholder*, o alle tensioni tra flessibilità e controllo, creatività *bottom-up* e direzione *top-down*, sperimentazione ed efficienza, responsabilizzazione dell'ambiente di lavoro (*empowerment*) e responsabilità

individuale. Un paradosso si manifesta in presenza di un *aut-aut* solo apparente, ossia di due tensioni solo apparentemente contrapposte e inconciliabili, la cui coesistenza diventa concepibile se la si contempla invece in una prospettiva più ampia. In generale, i paradossi strategici descrivono tensioni che possono emergere in relazione allo scopo strategico (finalità e identità dell'impresa), al contesto strategico (settoriale, organizzativo, internazionale), al processo strategico (in termini di pensiero, formulazione, o cambiamento) e al contenuto strategico (a livello di strategia di *business*, *corporate* o di *network*).

I casi qui presentati utilizzano lo strumento teorico dei paradossi strategici per individuare le tensioni esistenti nelle imprese oggetto di ricerca-intervento (in particolare nella missione aziendale, ma anche nella strategia e nel modello di *business*) e comprendere e trasformare contraddizioni apparentemente inconciliabili in basi per l'innovazione strategica, e pertanto in opportunità di crescita e cambiamento. L'approccio paradossale è stato supportato anche dall'impiego di opportuni strumenti di rappresentazione visuale (Calabretta *et al.*, 2017), che hanno consentito ai manager delle imprese di acquisire consapevolezza dei paradossi e, assieme ai ricercatori, di poterli gestire per avviare il processo di innovazione strategica.

I capitoli che seguono si articolano secondo una sequenza che muove dall'illustrazione dei fondamenti della ricerca-intervento fino all'esame approfondito dei *case study* in qualità di applicazioni pratiche. Il capitolo 1 propone una panoramica sulla metodologia della ricerca-intervento e sul suo sviluppo all'interno delle discipline economico-aziendali. Quindi, nel capitolo 2, il testo presenta un'*overview* sui *framework* teorici del tetraedro del valore e dei paradossi strategici, nonché su altre cornici concettuali impiegate nelle diverse fasi del processo di ricerca-intervento, in linea con l'approccio epistemologico abducente del *systematic combining* (Dubois e Gadde, 2002). Quest'ultimo si connota per un costante andirivieni tra le osservazioni empiriche e la teoria, che permette al ricercatore di ampliare la propria comprensione sia della teoria che dei fenomeni empirici.

Quindi, il testo entra nel vivo dei casi di studio, esplorando le esperienze di ricerca-intervento finalizzate all'introduzione di innovazioni strategiche in imprese operanti nel settore manifatturiero contraddistinte da produzioni ad elevato contenuto tecnologico. In particolare, vengono analizzati i percorsi di innovazione strategica intrapresi da tre imprese, Everel Group SpA (capitolo 3), Antonio Zamperla SpA (capitolo 4) e Unox SpA (capitolo 5), nei quali l'intervento diretto e partecipativo dei ricercatori ha permesso di identificare i paradossi strategici per ridefinire il posizionamento competitivo e sviluppare nuove direzioni di crescita delle imprese.

Quale ulteriore denominatore comune, i casi aziendali di ricerca-intervento sono stati interpretati alla luce del modello di apprendimento esperienziale di Kolb (*Experiential Learning Theory – ELT*, 1984). Quest'ultimo

consente di rappresentare in maniera efficace il processo di apprendimento che ricercatori e attori organizzativi/manager condividono nel momento in cui intraprendono un'attività di analisi strategica. Infatti, come spiegano Vanttinen e Pyhältö (2009, p. 778), *"If it is supposed to be implemented, the strategy process should be seen as a continuous and comprehensive learning process"*. Ricercatori e manager delle imprese coinvolte dagli interventi hanno dovuto costruire il proprio significato della direzione strategica attraverso un'osservazione e una riflessione approfondita sulla realtà aziendale e sui problemi esistenti, al fine di conseguire nuove intuizioni per poi concettualizzare opzioni di innovazione e mobilitare efficacemente risorse e competenze per implementare e sperimentare attivamente l'innovazione strategica.

La raccolta di casi presentata in questo testo non si limita a descrivere gli interventi realizzati, ma si propone di estrarre implicazioni più ampie per la gestione dell'innovazione strategica nelle imprese. Attraverso la combinazione di analisi teorica ed evidenze empiriche, il volume offre strumenti utili sia ai ricercatori che intendono adottare l'approccio interventista nelle proprie indagini, sia ai manager e ai professionisti interessati a comprendere come la collaborazione tra mondo accademico e aziendale possa generare valore strategico.

In un contesto economico caratterizzato da crescente complessità e rapidità del cambiamento, l'adozione di metodologie di ricerca capaci di integrare riflessione teorica e azione concreta si rivela sempre più rilevante. Questo lavoro si propone di contribuire al dibattito sulla ricerca-intervento e di fornire spunti per il suo utilizzo come strumento di innovazione strategica nelle imprese contemporanee.