

Ridisegnare l'impresa

Quando la mappa cambia il paesaggio

RICHARD NORMANN

Presentazione dell'edizione italiana
di Gianfranco Piantoni

Prefazione di Henry Mintzberg



1 Evoluzione dei paradigmi strategici

IL PARADIGMA INDUSTRIALE: LA PRODUZIONE AL CENTRO DEL SISTEMA

Quasi tutti i business, in origine, si basavano sulla disponibilità di qualche particolare risorsa. Io ero figlio di un agricoltore; quando andavo a scuola, nei lontani anni '50, mi veniva ricordato in continuazione che coloro che possedevano della terra erano al sicuro, e che un paese in possesso di giacimenti di ferro (allora vivevo in Svezia) sarebbe stato sempre ricco, perché l'acciaio sarebbe stato sempre necessario.

La risorsa (*asset*) poteva essere anche una posizione geografica particolare (come quella della città di Venezia, ubicata a metà strada tra Occidente e Oriente), oppure poteva basarsi su un privilegio, negoziato o mantenuto coercitivamente. Le banche, per esempio, fino a poco tempo fa basavano la loro posizione di forza su un quasi-monopolio nella raccolta dei depositi. Enormi settori di attività economica nei *welfare states* europei, come la sanità, i fondi pensionistici, vasti segmenti dei trasporti e l'istruzione si basano ancora su questi privilegi negoziati e supportati dalla legge.

Con l'avvento dell'industrializzazione, il centro di gravità degli asset critici si spostò dalle risorse naturali, dai privilegi negoziati

e dalla posizione geografica alla padronanza delle tecnologie di produzione e al possesso dei capitali necessari a finanziarle. Le teorie di Newton erano state tradotte in tecnologie meccaniche (e successivamente elettromeccaniche). Eravamo un po' più vicini al mondo perfetto, ingegnerizzabile. L'invenzione del motore a scoppio liberò la produzione dalla vicinanza fisica alle fonti di energia. La produzione artigianale poté quindi trasformarsi in produzione di massa, con dei compiti standardizzati e specializzati.

Fu probabilmente nella produzione di fucili per l'esercito americano, e successivamente alla Singer – la casa produttrice di macchine da cucire – che venne applicato per la prima volta il modello industriale. Ma il simbolo archetipico è la Ford, tanto è vero che molti definiscono questo paradigma con la parola “fordismo”. La fiducia nella razionalità e nelle opportunità offerte dalla tecnologia era praticamente illimitata. I lavoratori erano considerati sostanzialmente dei sostituti delle macchine ancora non inventate, e il *taylorismo* era un sistema che permetteva di fare agire le persone nel modo più meccanico e prevedibile possibile. Pensare e fare erano due attività completamente separate, che occupavano due posizioni distinte nella struttura organizzativa, e non potevano assolutamente sovrapporsi. Anni dopo i giapponesi ci avrebbero fatto cambiare idea in proposito.

Il pensiero “industrialistico” si applicava anche a ciò che avveniva dal di fuori della fabbrica. Cito l'esempio della Tetra Pak e della Akerlund & Rausing (l'azienda da cui nacque la Tetra Pak):

I sistemi di packaging adottati dalla Å & R resero più razionale il trasporto...

In tutti i punti della catena operativa la manipolazione dei prodotti divenne meno costosa. Successivamente molti... hanno sostenuto che la rivoluzione nella distribuzione dei beni era importante quanto la rivoluzione industriale.

Una fase importante si verificò quando l'azienda riuscì a convincere numerose panetterie a confezionare il pane secondo il metodo Perinex, sviluppato dalla Å & R...

Il pane veniva incartato nella carta cerata già nella panetteria, il che gli assicurava una vita più lunga e ne facilitava il trasporto.

L'azienda convinse anche le industrie tessili a spedire gli indumenti in confezioni decorate...

(Andersson e Larsson, 1998).

Gli ingegneri di produzione erano chiaramente al vertice della gerarchia di potere. Anche se i beni prodotti andavano poi venduti e distribuiti, il linguaggio che si parla ancora oggi nelle *business school* ci ricorda che queste attività “a valle” erano comunque considerate sussidiarie rispetto alla produzione. Nel 1963, quando iniziò a studiare economia aziendale all'Università di Lund, in Svezia, c'era un istituto specializzato nella “distribuzione” – una parola che oggi appartiene al lessico della logistica – anziché nel “marketing” come si direbbe oggi. L'istituto equivalente della Copenhagen Business School si chiama ancora oggi – in pieno 2000 – “Institut for afsætningsøkonomi”, letteralmente “Istituto per l'economia dello smaltimento”. Ciò non significa, evidentemente, che i contenuti non siano cambiati o che non sia subentrato un pensiero avanzato; significa solo che ci sono ancora dei problemi semantici.

I clienti venivano – e sostanzialmente vengono ancora – descritti dalla teoria economica come una congregazione astratta che prende il nome di “mercato”. Erano i terminali di una catena lungo la quale si muovevano le materie prime, acquisendo progressivamente del valore aggiunto, fino ad arrivare agli acquirenti.

Ma già nei primi anni dell'era industriale possiamo vedere un maggior trasferimento di potere al mercato, ai clienti. Nel classico di Alfred P. Sloan, *My Years With General Motors*, vediamo come l'ottusa insistenza della Ford sulla vecchia formula di un prodotto uniforme destinato a un “mercato di massa” abbia portato infine la General Motors ad acquisire il predominio del settore. Durant, il predecessore di Sloan, aveva acquisito una serie di case automobilistiche, quasi tutte in difficoltà, che Sloan aveva ristrutturato sulla base di tre principi. Portare l’“industrializzazione” e la standardizzazione sulle linee di produzione per massimizzare l'efficienza, ma mantenere una diversificazione delle linee di prodotto come marche distinte, rivolte ai diversi segmenti del mercato; e cedere responsabilità e autonomia operativa a queste unità.

Nacque così l'idea della *differenziazione di prodotto e della segmentazione di mercato*, che rappresentava un primo passo in direzione

di un nuovo paradigma. Ma in realtà era un adattamento del vecchio paradigma, in cui il prodotto rimaneva al centro del sistema, in cui la competenza critica era la produzione e il cliente era visto come un'entità passiva, l'ultimo anello della "catena del valore".

Il passaggio dall'artigianato alla produzione industriale si basava su un totale ripensamento del compito da svolgere. Significava anzitutto suddividere il tutto in più parti. Invece di vedere, metterla su la macchina da cucire, come un progetto unico (e il modello successivo come un altro progetto), la macchina da cucire veniva analizzata in tutti i suoi dettagli e in tutti i suoi sub-componenti. Standardizzando ogni singolo componente e allocandone la produzione a un'unità specializzata in questo compito particolare, e solo in questo, identico per ogni esemplare del componente, si ottenevano delle economie di scala. Non occorre più un "artigiano" in possesso di un'ampia gamma di competenze e poiché qualunque ruota andava bene per qualunque automobile, solo i progettisti del sistema nella sua totalità avrebbero dovuto possedere un'adeguata conoscenza dell'intero apparato.

Avendo suddiviso il tutto in parti standardizzate, era possibile riassemblarle in un nuovo tutto standardizzato.

Questa logica produttiva, consistente nella suddivisione analitica del tutto in parti, nella standardizzazione delle parti e nell'allocatione di ciascuna di esse presso strutture altamente specializzate, creò un grande surplus di produttività – un "valore aggiunto" rispetto alla tecnologia artigianale. A quel punto, la "soluzione ottimale" si poteva ricercare senza compromessi per tutti i compiti. Il surplus di produttività, o valore aggiunto, significava una maggiore ricchezza complessiva. E come si sa, ha avuto anche un forte impatto sulle modalità di gestione delle grandi aziende e sulla stessa organizzazione della società.

Molto più tardi, negli anni '60 e '70, gli stessi principi vennero applicati ai servizi. Levitt (1972) descrisse molto lucidamente i benefici dell'industrializzazione dei servizi in un famoso articolo. L'espressione "McDonaldizzazione" fece il giro del mondo. Ma quando questi principi vennero applicati a determinati servizi, produssero a volte dei risultati assurdi. Così, nel periodo di massimo fulgore del sistema sanitario svedese, venne introdotta una regola in base alla quale il paziente poteva trovare un medico qual-

siasi (con la stessa specializzazione, sia ben chiaro!) ogni volta che si ripresentava in ambulatorio per la cura della medesima malattia. Questa soluzione facilitava di molto la programmazione della produzione, perché si basava sul presupposto dell'assoluta identità/fungibilità dei medici. L'importanza di fattori come la storia clinica del paziente, l'apprendimento reciproco, la fiducia e il sapere tacito veniva dimenticata o rimossa. Poi per fortuna si scoprì che medici e pazienti non sono esattamente l'equivalente delle ruote e dello chassis nella produzione automobilistica, e il principio venne in parte abbandonato (non senza resistenza).

Il "fordismo" esercitò una profonda influenza su tutti gli aspetti della vita. Dopo che la tecnologia e il potenziale produttivo dell'America erano risultati decisivi per la vittoria nella seconda guerra mondiale, l'Europa in macerie venne ricostruita in tempi straordinariamente brevi. Auto e televisori – "le macchine che hanno cambiato il mondo", e non è solo uno slogan – entrarono a far parte della vita della gente. L'ottimismo era alle stelle. E quando, terminata la guerra, presero corpo dei nuovi contratti sociali e nacquero i welfare states europei, i "servizi pubblici" vennero ampliati enormemente e ricalcati sul modello dell'industria.

Gli anni '50 e '60 videro una crescita del 4% all'anno nei paesi dell'OECD; un dato che divenne gradualmente "normale", per cui i governi cominciarono a disinteressarsi della crescita futura. La razionalità regnava incontrastata. L'EDP – Electronic Data Processing – appariva come materia d'insegnamento nelle business school e prometteva di creare una crescita di produttività nel lavoro amministrativo simile a quella che il taylorismo aveva assicurato nella produzione. L'analisi organizzativa e i modelli integrati di controllo direzionale sembravano promettere una crescita e una razionalità pressoché illimitate.

"SE NON VI PRENDERETE CURA DEI VOSTRI CLIENTI, LO FARÀ QUALCUN ALTRO": PORTARE ALL'INTERNO IL MONDO ESTERNO

Ma i segni del cambiamento erano già presenti. E l'imminente arrivo di una nuova era fu annunciato da tre fenomeni: il cliente esigente, il boom del Giappone e la crisi petrolifera.

La prima crisi petrolifera (avvenuta nel 1974) fu probabilmente il catalizzatore, o il volano, di uno sviluppo inevitabile. All'euforia del periodo postbellico, con la sua fede assoluta nel modello industriale, subentrò un periodo di maggiore incertezza e di complessità. La crescita economica nei paesi OECD rallentò, tornando al 2% che costituiva la "norma" storica. In molti paesi dell'Europa occidentale la macchina della crescita industriale veniva ormai data totalmente per scontata. I valori dell'imprenditorialità e della managerialità erano al minimo assoluto. I settori della sanità e della previdenza, gestiti dallo stato, si erano estesi e pesavano ormai in misura molto consistente sulle diverse economie nazionali. L'attenzione per la crescita era venuta meno proprio, quando essa si era fermata.

A metà degli anni '70 cominciò a emergere un nuovo concetto nella teoria manageriale: il service management. Lo sviluppo di questa teoria avvenne in parallelo da parte di diversi gruppi, in particolare nei paesi nordici, in Francia e negli Stati Uniti. Nel 1976-77, insieme ad alcuni colleghi dei SIAR (Scandinavian Institutes for Administrative Research), avviò un grande progetto multi-client sulla gestione efficace del business dei servizi con una serie di aziende soprattutto svedesi, ma anche danesi e finlandesi.⁵

Non fu certo una coincidenza se il concetto di service management emerse in quel periodo. Ovviamente, il cosiddetto "settore dei servizi", così come veniva definito nella contabilità nazionale, dominava già la società da un bel po' di tempo: negli anni '60 pesava mediamente per un buon 60% del PIL. Ma questa non può essere l'unica spiegazione. Semmai fu la mancanza di crescita, e quindi di un adeguato clima competitivo, che fece nascere il bisogno di nuovi schemi di riferimento nell'economia aziendale.

Un altro importante fattore che contribuì al nuovo clima competitivo fu l'offensiva scatenata dall'export giapponese. A metà degli anni '70 le economie occidentali si resero conto che i giapponesi avevano rivoluzionato la produzione, e che i loro prodotti – non più imitazioni a basso prezzo, ma beni di alta qualità, a volte estremamente innovativi – erano pronti a invadere i mercati del mondo occidentale. Così, nello stesso momento in cui il tasso di crescita si fermava, si verificava un netto incremento nella capacità produttiva globale.

Grazie all'incremento della ricchezza personale, all'avvento dei nuovi media e alla nuova abitudine di viaggiare all'estero, i clienti avevano modificato la loro visione del mondo. Erano diventati più attivi, più esigenti, più consapevoli delle alternative. Certo, sarebbe passato ancora molto tempo prima che fossero in grado di scegliere tra i diversi fornitori di servizi in aree come le telecomunicazioni, l'assistenza sanitaria, i fondi pensionistici, i trasporti ecc.; ma il cambiamento era iniziato. Le aziende scoprirono che i clienti non erano più loro schiavi; bisognava sedurli. Bisognava costruire delle relazioni basate sulla fedeltà, non sulla cattività. A seguito del maggio francese (1968) e della guerra del Vietnam, molti clienti, oltre a contestare l'idea del consumo di massa, cominciarono anche a dubitare della legittimità delle autorità istituzionali, comprese le grandi corporation.

Le aziende scoprirono anche che le loro strutture dei costi si erano modificate. Una quota relativamente maggiore degli investimenti andava alla distribuzione, al marketing, al branding, alla ricerca e sviluppo anziché alla produzione. In effetti i costi e gli investimenti cominciavano a riflettere significativamente l'importanza delle relazioni con i clienti. E poiché gli investimenti in relazioni con la clientela erano così ingenti, un semplice calcolo economico dimostrò quanto fosse importante ottenere un ritorno finanziario sulle relazioni con i clienti, assicurandosi da una parte la fedeltà del cliente (convincendolo a tornare ad acquistare ripetutamente) e ampliando dall'altra parte l'assortimento a disposizione di tutti i clienti (con l'obiettivo di pesare di più sul loro portafoglio). E in molti mercati "maturi", su cui i prodotti erano difficili da differenziare tra di loro, le aziende scoprirono che la differenziazione veniva dal "software" e dal "servizio". Il cliente cercava qualcosa che andasse al di là del prodotto puro e semplice.

Con la metafora del "momento della verità", illustrata in *Service Management* (e nelle pubblicazioni che precedettero quel libro, dal 1977 in avanti), io suggerivo che l'analisi di un'azienda dovesse cominciare dall'interfaccia con il cliente, non dalla produzione, né dal prodotto. La metafora implicava anche una dimensione sociale e interattiva nella relazione con il cliente. Quell'interazione doveva servire anche a stimolare il bisogno naturale, presente in

ciascun cliente, di differenziare la propria identità. Le marche s'imposero come fattore determinante per il business. Il cliente divenne molto più di un semplice "terminale passivo" (un tema che verrà sviluppato nel capitolo 5).

Il modo più radicale per interpretare il nuovo fenomeno era considerare il business con una prospettiva completamente nuova. Il business non derivava dagli asset dell'azienda, ma veniva generato dalla relazione con i clienti. Era questa relazione, non la fabbrica, a costituire il fattore decisivo. Il flusso fondamentale non era quello che andava dalla fabbrica verso l'esterno, ma quello che procedeva dal cliente verso l'interno. La chiave del successo era un utilizzo intelligente del rapporto con il cliente.

La differenza si può vedere anche nell'evoluzione del linguaggio economico: il concetto di "mercato", indicativo di una massa anonima, venne sostituito dal concetto di "clientela". I clienti avevano una faccia, diventavano delle persone. Anziché parlare di "mercato", parliamo di "base di clientela". La quota di mercato non si misura (più) in base al numero dei clienti, ma in termini di quota di business per singolo cliente.

Anche la competenza critica dell'azienda si è modificata, passando dalla produzione alla gestione dei rapporti con la clientela e allo sfruttamento del potenziale economico della base di clientela. "Service management", "programmi di fidelizzazione", "club di clienti", "tessere fedeltà" legate ai "database clienti", "marketing relazionale", "programmi di qualità": erano queste le nuove parole d'ordine della teoria manageriale.

Il "valore aggiunto" delle diverse attività esercitate da un'azienda veniva misurato non solo nei termini tradizionali legati alla produzione, ma anche in termini d'incidenza sulla fedeltà dei clienti, e di potenziale incremento della "share of wallet" di ciascun cliente. I classici indicatori di performance derivati dal conto profitti e perdite venivano integrati dai "punteggi bilanciati", che rilevano anche la customer satisfaction.

Per esempio, mentre lavoravamo con una notissima agenzia pubblicitaria, scoprimmo che due grandi filiali molto simili per dimensioni e profittabilità avevano ottenuto i loro risultati con modalità profondamente diverse.

In una di esse, i clienti erano molto soddisfatti, e i dipendenti apparivano pieni di energia e di entusiasmo. Nell'altra, parecchi clienti-chiave si dichiaravano fortemente critici e stavano cercando delle alternative, inoltre due dei migliori "creativi" se n'erano andati e altri si esprimevano criticamente nei confronti del management locale.

Tutto questo rappresenta un cambiamento radicale, nella strategia e nell'archetipo del modello di business, rispetto al paradigma industriale. Invece di vedere il business come un flusso di materiali a cui si aggiunge continuamente valore e che termina con il cliente, adesso lo concepiamo come un flusso che parte dal cliente e si dirige verso l'azienda. La prospettiva si ribalta: da interno-esterno a esterno-interno. Il mercato come bacino viene sostituito dal cliente come fonte.

In pratica le due visioni – il mercato come bacino vs. il cliente come fonte – sono spesso complementari e interdipendenti; ma dal punto di vista intellettuale sono totalmente diverse. Non sem- pre questa differenza è stata intesa a dovere; anche perché l'idea di orientamento al cliente e di servizio al cliente implica tante prospettive diverse: si va da un affinamento marginale del paradigma industriale tradizionale a questo approccio rivoluzionario che fa dipendere il business da un'efficace gestione della relazione con il cliente. I vecchi modelli non venivano quasi mai abbandonati (naturalmente non intendo dire che fossero inadeguati). Mentre alcune aziende recepiscono gradualmente la nuova visione fino a farne il loro paradigma di riferimento, la maggior parte delle imprese cercò semplicemente di estendere il vecchio paradigma industriale.

Tanto per fare un esempio, noi avevamo il concetto comune di "plus di prodotto". Le aziende industriali cercano abitualmente di estendere la definizione di un prodotto, aggiungendovi varie forme di "software/servizio" per adattarlo meglio al cliente e accrescerne così la fedeltà. Un approccio complementare adottato dalle aziende di produzione fu la riscoperta di quello che amano definire "servizio after-market". L'espressione in quanto tale è significativa: indica chiaramente che il "prodotto originario" era il centro di riferimento del business, ma che i complementi, i pezzi di ricam-

bio e la manutenzione possono essere utili, necessari e anche molto profittevoli.

Ma una linea molto importante di sviluppo teorico durante questa era fu l'esplorazione della "logica di servizio" in quanto tale, intesa come qualcosa di diverso e di distinto dalla logica di produzione. Il servizio veniva interpretato come la produzione dell'intangibile. Si dava per scontato che il servizio si producesse "sul campo", cioè nell'interazione con il cliente. Le imprese di servizi erano spesso estremamente capillari, proprio per questo motivo: la "erogazione del servizio" (o "servuction", come la definirono, nel 1987, Figlier e Langgaard contraendo l'espressione "service production") doveva avvenire dove stavano i clienti. Questa logica di business enfatizza il ruolo dei collaboratori che gestiscono materialmente la relazione col cliente: la cosiddetta "front-line" (un'espressione creata, credo, da Jan Carlzon, allora CEO della Scandinavian Airlines). L'organizzazione e il trasferimento delle conoscenze all'interno della struttura, una leadership visionaria, motivante e comunicativa, l'empowerment e la formazione delle risorse umane assunsero un ruolo di preminenza nella teoria e nella pratica manageriale. Per molta gente, il concetto di "service management" indicava una tecnica di management in cui una persona definiva la strategia, la business idea e il concetto di servizio dell'azienda. Li comunicava a tutta la struttura, delegava tutto il potere che si poteva delegare alla "front-line", e poi promuoveva l'orientamento al cliente e al servizio in tutto il personale attraverso la tecnologia, i sistemi di qualità, i sistemi premianti e i sistemi di valutazione delle prestazioni. Il modello di ruolo della leadership diventa quello del comunicatore visionario, capace di creare energia e identificazione tramite una visione ricca di significato e il concetto di servizio.

In questo sforzo di coinvolgere maggiormente il personale operativo (o di fargli interiorizzare le problematiche del business!), quest'era attuò una brusca rottura con il paradigma del management industriale. Non che non fosse più valido. Ma appariva ormai evidente che l'iperspecializzazione e la cieca obbedienza all'autorità – il "management by instructions" – non erano più in linea coi tempi, con le nuove istanze sociali e coi nuovi valori della gente. E poi si stava affermando l'idea – più consona alle relazioni

interpersonali tipiche dei servizi che al modello gerarchico dell'organizzazione produttiva – che la gestione del compito non fosse completamente prevedibile, e che comportasse delle situazioni non standardizzabili, e quindi tali da richiedere una prospettiva più ampia e delle competenze più estese. Chiaramente, visto che le relazioni con i clienti rappresentavano un asset fondamentale, valeva la pena d'investire maggiormente sull'interfaccia con il cliente.

Vediamo di sintetizzare: in questa nuova logica di business, la visione del cliente cambia radicalmente. Adesso le aziende sono tali perché hanno delle basi di clientela in cui i clienti sono delle entità individuali (istituzioni o persone) e rappresentano delle fonti di business; non sono più dei mercati anonimi e dei termini passivi o dei bacini. E la competenza critica si sposta dalla produzione alla relazione. Le relazioni in quanto tali trascendono e condizionano le transazioni. I metodi tecnologici (come le tesse-fedeltà e i sistemi di gestione delle relazioni con i clienti) e psicologici (come il branding) finalizzati a creare e a sviluppare le relazioni acquistano un'importanza di primo piano per il management.

Il risultato di tutto questo è la nascita di un nuovo paradigma strategico, che possiamo chiamare *gestione della base di clientela (customer base management)*. Il suo modello mentale si distingue nettamente da quello del paradigma industriale, ed è importante assimilarlo a un archetipo strategico. In pratica, per un certo periodo, quasi tutte le imprese si ritrovarono a convivere con un paradigma "misto", a metà strada tra quello industriale e quello di gestione della base di clientela. Alcune partivano dal primo, altre dal secondo. E ovviamente, in molti casi, questa fusione non deliberata – che consisteva nel mantenere il vecchio paradigma aggiungendovi alcuni elementi del nuovo – produceva una gran confusione e un gran numero di occasioni perse.

In uno dei capitoli successivi esaminerò brevemente alcuni aspetti del customer base management.

L'ECONOMIA DELLA RICONFIGURAZIONE: IL CONTESTO IN CUI NASCE UNA NUOVA LOGICA STRATEGICA

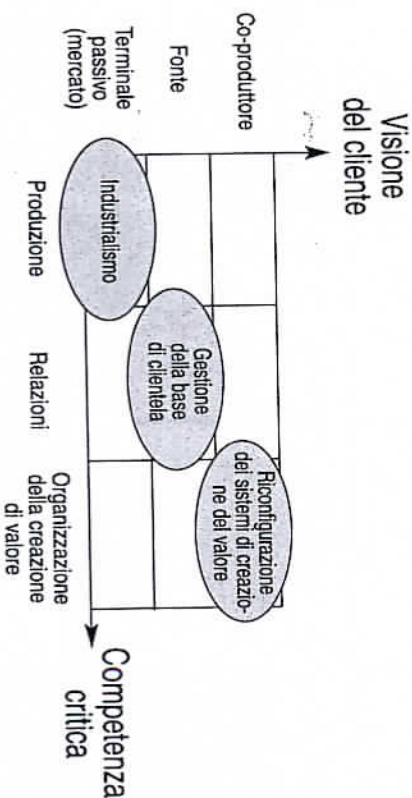
Questi ultimi anni hanno segnato, ancora una volta, l'ingresso in una nuova era, che porterà a un nuovo paradigma strategico. Come nella Rivoluzione Industriale, la forza trainante è ancora la nuova tecnologia: vale a dire – fino a oggi – la tecnologia informatica. Nel prossimo capitolo spiegherò che l'evoluzione in corso costituisce un profondissimo cambiamento nelle opportunità di creazione del valore.

Da queste opportunità emerge un nuovo archetipo di organizzazione: l'azienda come *ente organizzatore della creazione di valore*. La competenza critica per le imprese di oggi è proprio questa: *saper organizzare la creazione di valore*. Ciò non significa che la competenza di produzione o la competenza di relazione non siano importanti; significa che queste due competenze vengono "condizionate" sempre più dalla nuova competenza predominante, che consiste nell'*organizzare la creazione di valore*. In alcuni casi si arriva al punto che le aziende divengono, letteralmente, "virtuali": mere organizzatrici di altri attori economici o poco di più. Ma nella maggior parte dei casi le aziende manterranno all'interno dei loro confini legali determinate attività produttive, determinate attività relazionali e soprattutto determinate attività di elaborazione strategica.

Il nuovo paradigma – che per il momento chiamerò *riconfigurazione dei sistemi di creazione del valore* – implica anche un cambiamento sostanziale di natura concettuale, e un cambiamento molto reale nel nostro modo di considerare i clienti. Il cliente non è più solo un terminale passivo, non è più solo una fonte di business, ma diventa un *co-produttore*, e un *co-progettista*, della creazione di valore.

Le tre fasi della logica strategica illustrate in questo capitolo sono visualizzate nella *figura 1.1*. Alle imprese e alle altre istituzioni che sapranno organizzare la creazione di valore al di là dei propri confini – definendo così le regole per le altre imprese attraverso la creazione efficace di nuovi prodotti e nuovi servizi, e soprattutto dando forma a un nuovo contesto di business (è quella che chiamo "ecogenesi") – riservo l'appellativo di "prime mover".

FIGURA 1.1 L'EVOLUZIONE DEI PARADIGMI STRATEGICI



Nel prossimo capitolo analizzerò i meccanismi che regolano il nuovo gioco della riconfigurazione; poi studierò l'anatomia dei prime mover.