

punto org

Collana diretta da Luigi Maria Sicca

56

EMANUELE SACERDOTE

BREVIARIO
SUL PENSIERO STRATEGICO

DISCORSI E PERCORSI
PER CONQUISTARE IL FUTURO MIGLIORE

Editoriale Scientifica
Napoli

Tutti i diritti sono riservati

© Copyright 2019 Editoriale Scientifica s.r.l.
Via San Biagio dei Librai, 39 – 80138 Napoli
www.editorialescientifica.com info@editorialescientifica.com

ISBN 978-88-9391-571-7

Indice

9	<i>Ringraziamenti</i>
11	<i>Introduzione</i>
15	<i>Manifesto</i>
17	1. IL PRIMO VARCO
31	2. DOVE ANDIAMO?
37	3. CRESCITA, DECRESCITA OPPURE SVILUPPO
45	4. SALIRE SULLA TORRE
63	5. L'INTELLIGENZA STRATEGICA
69	5.1. Immaginazione
74	5.2. Consapevolezza
76	5.3. Progettualità
79	5.4. Lungimiranza
80	5.5. Mediazione
81	5.6. Rigore
83	5.7. Effetto collettivo
87	6. MIND THE GAP E FILL THE GAP
95	7. IL CORRIDOIO TEMPORALE
98	7.1. La struttura del ciclo strategico
103	7.2. La funzione del ciclo strategico
105	7.3. L'impatto dei costi e dei benefici

109	8. LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI
110	8.1. Storyline
111	8.2. Deadblock Analysis
114	8.3. The Big Picture
116	8.4. Metaproject Development
121	8.5. Strategic Mapping
125	8.6. Full Potential
127	9. IL FATTORE UMANO, LA GOVERNANCE E LA LEADERSHIP
135	<i>Cogliere l'essenza: breve lezione di filosofia strategica</i> Stefano De Luca e Guido Solza
147	<i>Bibliografia</i>
151	<i>Indice dei nomi</i>
153	<i>Hanno scritto nella Collana punto org</i>

Introduzione

Io sono un essere che pensa, che dubita, che nega, che conosce solo poche cose, che ne ignora molte, che odia, che vuole e che non vuole, che immagina, che ama e che sente. E che pur sapendo che tutte queste cose potrebbero anche non esistere, sa invece che esistono tutte dentro il suo cervello.

CARTESIO

Alcune volte è necessario fermarsi a pensare.

Pensare serve a raccogliere e ordinare le idee, ma anche ad individuare le possibili opzioni e le migliori alternative.

Questo breve saggio ragionato vuole descrivere ciò che sta dentro, fuori ed intorno ai meccanismi del pensiero strategico ed alla formazione del processo decisionale.

Le idee ed i concetti che verranno proposti sono frutto di esperienze vissute direttamente; le sintesi e le affermazioni sono la risultante di osservazioni, di sperimentazioni e di conoscenze di singoli casi vissuti in prima persona.

Il punto di partenza è l'attuale momento storico, contraddistinto da molteplici mutamenti sociali, politici, generazionali, tecnologici e di mercato, dai quali derivano trasformazioni di atteggiamenti e di comportamenti di complessa lettura.

Oggi, per competere – per aumentare il proprio valore e per affermare il proprio vantaggio competitivo – si deve ridurre l'improvvisazione innestando processi, metodi e strumenti più sofisticati, che abbiano la vocazione e la finalità di ridurre il rischio

d'impresa, di potenziare la sensibilità culturale, la portata delle intuizioni, dell'estro e delle performance, ed infine di prolungare la vitalità dell'organizzazione.

Questo lavoro guarda alla formulazione della strategia da una prospettiva antropologica ed emozionale che, a sua volta, si disgiunge in componente culturale e cognitiva – progresso tramite idee – e componente comportamentale – progresso tramite azione.

I principi portanti che uniscono tutto il libro sono la capacità di creare le convergenze, la capacità di immaginare la destinazione e, per ultimo, ma forse il più importante, la capacità di progettare la sintesi per guidare la decisione e l'azione.

I temi che attraversano tutto il libro sono il cambiamento, il rinnovamento, la dinamicità e l'evoluzione della strategia e, nello specifico, la gestione consapevole e proattiva nel corso del tempo e degli accadimenti.

L'impianto concettuale proposto – il pensiero strategico – serve per affrontare le sfide dell'organizzazione con un rinnovato spirito capace di formulare idee e concetti, per dirigere la governance e la leadership ad affrontare il futuro: il pensiero strategico non deve essere visto come puro funzionamento meccanico, bensì come la mente, il cuore e l'anima dell'organizzazione aziendale.

Ottimi risultati sono concretizzabili solo se il pensiero strategico viene interiorizzato dall'individuo e dal gruppo come percorso guidato da idee e da progetti ambiziosi, realistici e realizzabili.

Il nucleo centrale del pensiero strategico libero, strutturato e consapevole è rappresentato dalla qualità dei comportamenti e degli atteggiamenti coscienti ed emozionali che governano e che innalzano la mente, il cuore e l'anima della strategia per la crescita e lo sviluppo.

La governance e la leadership ne sono il motore, in quanto ad esse sono demandate l'impostazione, l'esecuzione ed il pre-

sidio della strategia dell'organizzazione: ne consegue che i soggetti che le gestiscono – l'uomo ed il gruppo – sono l'argomento centrale.

Le prospettive proposte si basano concretamente sull'acquisizione, sulla trasformazione e sull'amplificazione di attitudini ed atteggiamenti insiti nel processo decisionale e si incanalano per cercare di modellare ed affinare l'intuito tramite una razionalizzazione dei passaggi chiave e delle competenze necessarie.

La mia intenzione è quella di fare un passo in avanti identificando e descrivendo il nuovo mindset, le nuove sensibilità e le nuove attitudini imprenditoriali che sottendono, completano e supportano i comportamenti manageriali ed il processo decisionale.

Infine, mi preme affermare che non viene proposta nessuna formula miracolosa, onnisciente ed assoluta valida per tutti, ma qui vengono poste le basi per una serie di passaggi e di concetti che aspirano ad aumentare la densità e la qualità dei ragionamenti e dei contenuti di valore strategico a supporto del processo decisionale e della conseguente trasformazione in azioni concrete.

Per questi motivi, il libro rimane concettualmente incompiuto: se ne sarete ispirati, lo potrete completare voi, adattando questo approccio alle vostre esigenze e sperimentando le soluzioni proposte alle vostre strategie.

Buona lettura.

Emanuele Sacerdote
emanuelesacerdote.com

Hanno scritto nella Collana punto org

www.puntoorg.net

1. L.M. Sicca (a cura di)ⁱ, *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica, umanesimo e conoscenze manageriali* (con postfazione di F. Piro), 2010.
2. L.M. Sicca, *Alla fonte dei saperi manageriali. Il ruolo della musica nella ricerca per l'innovazione e per la formazione delle risorse umane*, 2012.
3. A. Di Scipio, *Pensare le tecnologie del suono e della musica* (con prefazione di R. Diana), 2012.
4. R. Musto, *Scienza Natura Cambiamento* (con prefazione di M. Nicodemi), 2012.
5. R. Musto, *Novalis. L'assoluto e le cose* (con prefazione di C. Albarella e postfazione di G. Imbruglia), 2013.
6. Aa.Vv.ⁱⁱ, *I linguaggi dell'organizzare. Musica e testo tra dono e disinteresse*, 2013.
7. B. Masiello, *Fiducia nelle reti. Strategie per la crescita nei mercati internazionali delle PMI* (con prefazione di F. Izzo), 2013.
8. Aa.Vv.ⁱⁱⁱ, *Tavola rotonda. Umanesimo del management attraverso gli occhi dell'altro*, 2013.
9. M. Calcagno, *Narrare terre di mezzo. Management arte design* (con prefazione di S. Faccipieri e postfazione di A. Comacchio), 2013.
10. R. Diana, *Disappartenenza dell'Io. Filosofia e musica verso Samuel Beckett* (con prefazione di L.M. Sicca), 2014.

ⁱ Con scritti di Per Olof Berg e Kristian Kreiner, Robert W. Witkin, Barbara Czarniawska e Carl Rhodes, Ken Starkey e Sue Tempest, John Hendry, Karin Knorr Cetina.

ⁱⁱ Con scritti di Luigi Maria Sicca, Umberto di Porzio, Rosario Diana, Agostino Di Scipio, Mariella De Simone, Bernardo Maria Sannino, Chiara Mallozzi, Lorenzo Pone, Giancarlo Turaccio.

ⁱⁱⁱ Con scritti di Luigi Maria Sicca, Francesco Izzo, Maura Striano, Giulia Dell'Aquila, Felice Casucci, Francesco Perillo, Rosario Diana, Paola Giampaolo, Davide Bizjak, Gilberto-Antonio Marselli, Franco Vitelli, Maria Rosaria Napolitano.

11. Aa.Vv.^{iv}, *Sergio Piro. Maestri e allievi*, 2014.
12. F.D. Perillo (a cura di)^v, *Impresa imperfetta*, 2014.
13. L.M. Sicca, L. Zan (a cura di)^{vi}, *Management Arti Culture. Resoconto del primo anno del GSA - Accademia Italiana di Economia Aziendale*, 2014.
14. M. Iaccarino, *Un mondo assetato. Come il bisogno di acqua plasma la civiltà* (con prefazione di F.P. Casavola e postfazione di A. Giannola), 2015.
15. F. Piro, *Manuale di educazione al pensiero critico. Comprendere e argomentare* (con prefazione di T. De Mauro), 2015.
16. F. D'Errico, *Fuor di metafora. Sette osservazioni sull'improvvisazione musicale* (con prefazione di P. de Vita e postfazione di M. Maldonato), 2015.
17. E. Mollona, *Computer Simulation in Social Sciences. A Logic of Enquiry* (with a foreword by G. Colombo and an afterword by D. Secchi), 2015.
18. S. Oliverio, L.M. Sicca, P. Valerio^{vii}, *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero* (con prefazione di G. Manfredi), 2015.
19. P. Valerio, C. Bertolazzi, P. Marcasciano (a cura di)^{viii}, *Transformare l'organizzazione dei luoghi di detenzione. Persone transgender e gender nonconforming tra diritti e identità* (con prefazione di L.M. Sicca), 2016.

^{iv} Con scritti di *Giuseppe Cantillo, Tullio De Mauro, Aldo Masullo, Mariapaola Fimiani, Teresa Capacchione, Antonio Mancini, Roberto Beneduce, Enrico De Notaris, Fulvio Marone, Dario Stefano Dell'aquila, Luigi Maria Sicca, Francesco Piro.*

^v Con scritti di *Pier Luigi Celli, Eugenio Mazzarella, Enzo Rullani, Luigi Maria Sicca, Francesco Varanini.*

^{vi} Con scritti di *Stefano Baia Curioni, Paola Dubini e Ludovica Leone, Sara Bonini Baraldi e Luca Zan, Monica Calcagno e Luigi M. Sicca, Donata Collodi, Francesco Crisci e Andrea Moretti, Roberto Ferrari e Alessandro Hinna, Francesco Giaccari, Francesca Imperiale e Valentina Terlizzi, Daniele Goldoni, Pamela Palmi.*

^{vii} Con scritti di *Anna Lisa Amodeo, Christian Ballarin, Davide Bizjak, Ilaria Boncori e Paolo Fazzari, Rossella Bonito Oliva, Simone Cangelosi, Marco De Giorgi, Guglielmo Faldetta, Vittoria Fiorelli, Stefano Maltese, Porpora Marcasciano, Piergiorgio Masi, Antonia Monopoli e Chiara Repetto, Andrea Morniroli, Edoardo Mollona, Cristiano Scandurra, Luca Solari, Maria Spanò, Maria Gigliola Toniollo.*

^{viii} Con scritti di: *Paolo Valerio, Giuseppe Ferraro, Carmen Bertolazzi, Alexander Hochdorn, Porpora Marcasciano, Luca Chianura, Damiana Massara, Daniela A. Nadalin, Adriana Godano, Luca Chianura, Vittoria Colonna, Elia De Caro, Tito Flagella, Anna Lorenzetti.*

20. M.R. Napolitano, V. Marino (a cura di)^{ix}, *Cultural Heritage e Made In Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale* (con prefazione di G. Volpe e postfazione di A. Mattiacci), 2016.
21. M. Lusiani, *Discourses of Planning* (with a preface by L. Zan and an afterword by A. Langley), 2016.
22. F.D. Perillo, *Simposio manageriale* (con prefazione di A. Masullo e postfazione di P.L. Celli), 2016.
23. P. Ferri, *I commissariamenti nel settore culturale italiano. Obiettivi, azioni, risultati* (con prefazione di L. Zan e postfazione di G. Grossi), 2016.
24. L. Pareschi, *Controcampo letterario. Strategie di intermediazione e accesso all'industria editoriale* (con prefazione di P. Dubini e postfazione di G. Colombo), 2016.
25. G.-A. Marselli, *Mondo contadino e azione meridionalista. L'esperienza del Gruppo Rossi-Doria a Portici* (con prefazione di E. Mazzetti e postfazione di F. Vitelli), 2016.
26. F. Accardi^x, *Risk and Control Governance. A value-creation perspective* (with a preface by A. De Nicola; an introduction by V. Atella and an afterword by S. Bozzolan), 2017.
27. I. Boncori (ed.)^{xi}, *LGBT+ Perspectives. The University of Essex Reader*, (with a foreword by A. Forster), 2017.
28. A. Papa, "... Una cappella cavata dentro il monte...". *Storia minima del complesso monastico di S. Lucia al Monte* (con prefazione di L. D'Alessandro), 2017.

^{ix} Con scritti di Loretta Battaglia, Giuseppe Bertoli, Roberta Biandolino, Michelle Bonera, Enrico Bonetti, Mauro Cavallone, Elena Cedrola, Marta Cerquetti, Maria Chiarvesio, Anna Codini, Emanuela Conti, Eleonora Di Maria, Barbara Francioni, Antonella Garofano, Francesco Izzo, Giulia Lanzilli, Gaetano Macario, Giulio Maggiore, Francesca Magno, Vittoria Marino, Barbara Masiello, Michela Matarazzo, Alberto Mattiacci, Marta Maria Montella, Fabio Musso, Maria Rosaria Napolitano, Alessandro Pagano, Tonino Pencarelli, Giovanna Pegan, Michele Quintano, Riccardo Resciniti, Marcello Risitano, Angelo Riviezzo, Savino Santovito, Elisabetta Savelli, Michele Simoni, Annarita Sorrentino, Raffaella Tabacco, Donata Vianelli.

^x Con scritti di Roberto Rosato, Nicoletta Mincato, Carlo Nicoletti, Paolo De Paolis, Alessandro Salibra Bove.

^{xi} Con scritti di Alison J. Taylor-Lamb, Jamie Raines, Thomas Currid and Carl Chandra, Martin Harrison and Peter Martin, Rainer Shulze, Fleur Jeans and Teresa Eade, Tuesday Wats, Amy Anderson, Sco Lawley.

29. R. Diana, L.M. Sicca, G. Turaccio^{xii}, *Risonanze. Organizzazione, musica, scienze* (con prefazione di A. Strati e postfazione di A. Solbiati), 2017.
30. F. D'Errico, *Armonia funzionale e modalità. Rudimenti per l'improvvisazione a indirizzo jazzistico* (con introduzione di F. Piro e prefazione di R. Grisley), 2017.
31. M. Calcagno, *Interpreting Innovation. Design Creativity Art* (con introduzione di F. Izzo; prefazione di A. Moretti e postfazione di J. Metelmann), 2017.
32. G. Balirano, *Gardaí & Badfellas: The Discursive Construction of Organised Crime in the Irish Media*, 2017.
33. M.C. Mason, A. Moretti, *Tattoo Management. Mercati, attori, valore*, 2017.
34. P. Testa, *Innovazione del modello di business. Le dimensioni latenti nella letteratura di management* (con prefazione di L. Cantone), 2017.
35. L. Massa, *Viva 'o re! Municipio e dintorni* (con introduzione di L.M. Sicca; prefazione di E. Borgonovi e postfazione di C. Mochi Sismondi), 2017.
36. F. Pavan, *Memini. Piccole storie di storia della musica* (con introduzione di E. Mazzarella; prefazione di R. Alessandrini e postfazione di V. Moroni), 2017.
37. C. Mallozzi, D. Tortora^{xiii}, *La bottega del suono. Mario Bertoncini. Maestri e allievi* (con prefazione di M. Nicodemi e postfazione di L.M. Sicca), 2017.
38. G. Melis, *Collaborazione e apprendimento nei processi di co-creazione di valore. Il caso delle destinazioni turistiche* (con prefazione di M.R. Napolitano e postfazione di B. Argiolas), 2018.
39. G. Viglia, A.C. Invernizzi, *Il ruolo dell'hubris nella gestione imprenditoriale* (con prefazione di C. Mauri), 2018.

^{xii} Con scritti di Davide Bizjak, Dario Casillo, Rosario Diana, Umberto Di Porzio, Agostino Di Scipio, Chiara Mallozzi, Mario Nicodemi, Lorenzo Pone, Rosalba Quindici, Sonia Ritondale, Tommaso Rossi, Bernardo Maria Sannino, Luigi Maria Sicca, Cristian Sommaiuolo, Giancarlo Turaccio, Paolo Valerio.

^{xiii} Con scritti di Mario Bertoncini, Davide Bizjak, Gianmario Borio, Pietro Cavallotti, Andrew Culver, Francesco D'Errico, Charles de Mestral, Michelangelo Lupone, Chiara Mallozzi, Alessandro Mastropietro, Mario Nicodemi, Luigino Pizzaleo, Lorenzo Pone, Ingrid Pustijanac, John Rea, Bernardo Maria Sannino, Luigi Maria Sicca, Daniela Tortora.

40. T. Russo Spena, C. Mele, *Practising innovation. A Sociomaterial View* (with a foreword by Evert Gummesson; preface by Jim Spohrer and an afterword by Paolo Stampacchia), 2018.
41. I. Boncori, *Race, Ethnicity and Inclusion. The University of Essex Reader* (with a foreword by A. Forster and a postface by M. Śliwa), 2018.
42. K.E. Russo, *The Evaluation of Risk in Institutional and Newspaper Discourse. The Case of Climate Change and Migration* (with a preface by G. Bettini), 2018.
43. R. Pera, *When Consumers get Creative. Cocreation in the Individual and Collective Realm* (with a preface by D. Dalli), 2018.
44. F. Piro, L.M. Sicca, P. Maturi, M. Squillante, M. Striano^{xiv} (a cura di), *Sfide didattiche. Il pensiero critico nella scuola e nell'università*, 2018.
45. R. Quaglia, *Bravi ma basta! Su certe premesse, promesse e catastrofi culturali* (con introduzione di L.M. Sicca; prefazione di J. Mills e postfazione di F. Barca), 2018.
46. B. Czarniawska^{xv}, *La narrazione nelle scienze sociali*, 2018.
47. F. Longobardi, *Le affinità del lessico*, 2018.
48. G. Calogero^{xvi}, *L'abbicci della democrazia. E altri scritti*, 2018.
49. V. Fiorelli (a cura di)^{xvii}, *Margini e confini. Attraversamenti di metodi e linguaggi tra comunicazione, didattica e possibilità della ricerca* (con prefazione di L. d'Alessandro), 2018.
50. G. Cundari, *Il mondo: una bella prigionia? Riflessioni geografiche*, 2018.
51. M. Nicotra, *Il canto dei sireni. Invenzioni trans/singolari e psicoanalisi lacaniana* (con prefazione di A. Vicens e postfazione di P. Guazzo), 2019.

^{xiv} Con scritti di Maura Striano, Rosaria Capobianco e Maria Rita Petitti, Francesco Piro, Roberta Gimigliano, Monica Mollo, Gerarda Fattoruso, Maria Incoronata Fredella, Maria Grazia Olivieri, Massimo Squillante e Antonia Travaglione, Pietro Maturi, Fabio Maria Risolo, Luca Marano, Luigi Maria Sicca, Giuseppe Recinto, Mario Nicodemi, Chiara Mallozzi e Luigi Marolda, Luigi Proserpio, Davide Bizjak, Paolo Canonico, Stefano Consiglio, Ernesto De Nito e Teresa Anna Rita Gentile, Natascia Villani.

^{xv} I edizione italiana a cura di Luigi Maria Sicca, Francesco Piro, Ilaria Boncori.

^{xvi} A cura di Renato Trombelli, con una testimonianza di Gennaro Sasso.

^{xvii} Con scritti di Giuliano Amato, Gianluca Bocchi, Massimo Abdallah Cozzolino, Diego Davide, Lucia Donsì, Amedeo Feniello, Vittoria Fiorelli, Luigi Manconi, Roberta Morosini, Gianmarco Pisa, Ciro Pizzo, Leopoldo Repola, Stefano Rodotà, Francesco Varanini.

52. L. Marano, *Come parlano i giovani. Una indagine di sociolinguistica urbana* (con prefazione di P. Maturi), 2019.
53. M. Floris, R. Tronci, C. Dessì, A. Dettori, *Imprese familiari e imprenditorialità. La sfida del cambiamento* (con prefazione di F. Cabiddu), 2019.
54. T.T. Lennerfors, L. Mitchell^{xviii} (eds), *SCOS. Searching Collectively for Our Soul*, 2019.
55. Aa.Vv.^{xix}, *Lucio Sicca. Maestri e allievi*, in corso di pubblicazione.

^{xviii} Con scritti di *Beatriz Acevedo, Omar Aktouf, Noortje van Amsterdam, Per Olof Berg, Davide Bizjak, Ilaria Boncori, Jo Brewis, Peter Case, Patricia Ehrensall, Ken Ehrensall, Hugo Gaggiotti, Silvia Gherardi, Claes Gustafsson, Campbell Jones, Nina Kivinen, Monika Kostera, Kristian J Kreiner, Thomas Taro Lennerfors, Marcus Lindahl, Steve Linstead, Tomek Ludwicki, Takashi Majima, Laura Mitchell, Albert J. Mills, Jean Helms Mills, Luc Peters, Alf Rehn, Harriet Shortt, Luigi Maria Sicca, Antonio Strati, Sam Warren, Robert Witkin, Anthony R. Yue, Peter Zackariasson.*

^{xix} Con scritti di *Luigi Guatri, Giovanni Zanetti, Adriano Giannola, Franco Amatori, Renato Mele, Francesco Testa e Riccardo Mercurio; Enzo Rullani, Paolo de Vita, Salvatore Vicari, Luigi Cantone, Pierpaolo Testa e Vincenzo Basile; Marco Ferretti, Maria Rosaria Napolitano, Francesco Izzo, Enrico Bonetti, Antonio Capaldo, Paolo Calvosa.*

Finito di stampare nel mese di maggio 2019
dalla *Grafica elettronica* - Napoli