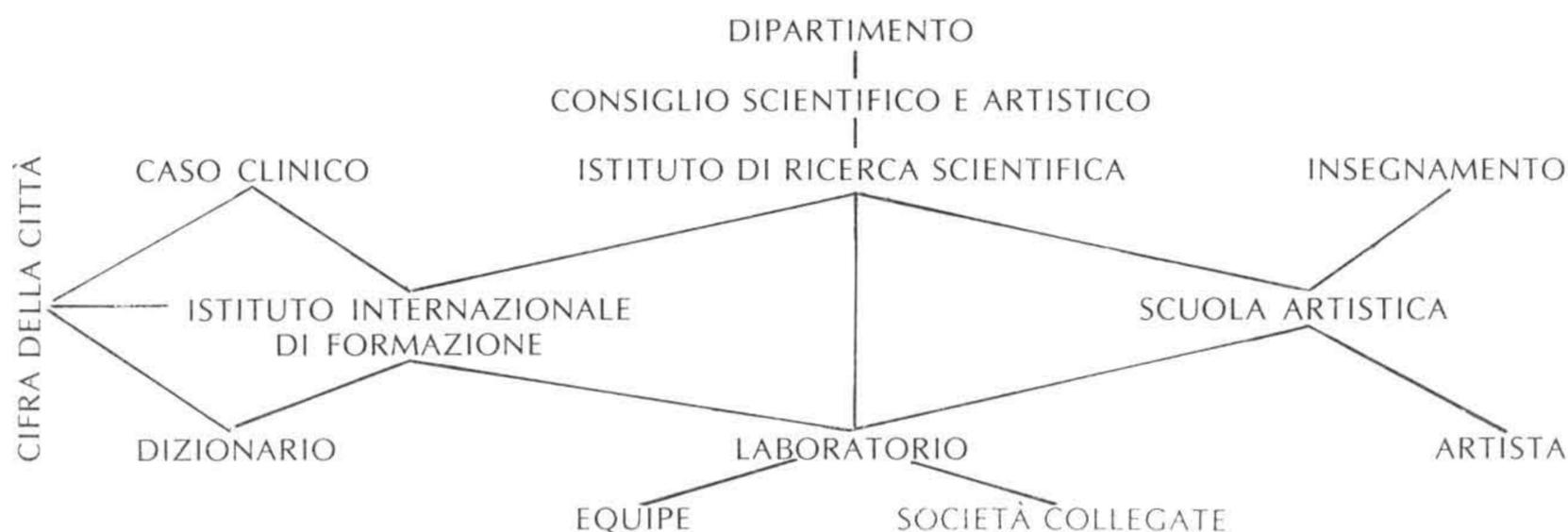


Analisi strategica delle attività della “Fondazione di cultura internazionale Armando Verdiglione”

DINO DINI



Il professor Verdiglione e la sua équipe hanno affidato l'incarico a un ente esterno, la divisione di consulenza direzionale dell'SGT, di eseguire l'analisi strategica per posizionare le attività, le risorse e la struttura della Fondazione stessa. In breve si sono posti il problema di "come siamo rispetto a un'altra impresa, a un'altra società che voi, come SGT, normalmente analizzate dal punto di vista delle strategie e dal punto di vista dell'attività e dei servizi del mercato". Noi abbiamo applicato dei criteri di analisi strategica sui prodotti e sui servizi e siamo arrivati ad alcune conclusioni. Sono stati analizzati i fattori che caratterizzano le attività della Fondazione e tutte le attività collaterali, la struttura organizzativa, informativa della Fondazione, il network che la Fondazione può esprimere a livello internazionale, il posizionamento strategico delle attività dei servizi, dei prodotti e in genere della Fondazione. Quindi si tratta di un'analisi che supera ovviamente ogni fattore emozionale, si tratta di un'analisi di tipo razionale, condotta con metodologie rigorose di scienza del management. Vediamo cosa è emerso.

Per posizionare le attività della Fondazione, abbiamo utilizzato la matrice di Daniel Bell, che ha "inventato" la civiltà postindustriale, e stabilito le componenti della matrice (fig. 1) dove si vanno a posizionare le attività, i prodotti, i servizi, le iniziative della Fondazione, analizzate, come abbiamo detto, come per una qualsiasi impresa nostra cliente. È emerso che le risorse di trasformazione fondamentali sono la comunicazione e l'informazione.

La risorsa strategica prevalente è la "conoscenza" delle équipe che lavorano attorno alla Fondazione sia in Italia che negli altri paesi. Il fattore tecnologico è risultato prevalentemente di natura intellettuale ed elettronico, sia come mezzo di elaborazione, sia come "comunicazione", videoconferenze e network. Le metodologie impiegate sono: le teorie, i modelli, le simulazioni, la teoria delle decisioni, l'analisi dei sistemi. Questi sono i fattori che, a nostro avviso, fanno coincidere le attività della Fondazione con un'attività postindustriale.

Il terzo fattore della nostra analisi tratta della struttura organizzativa che abbiamo desunto dal

nucleo dell'idea creativa originaria disegnata con criterio di rappresentazione delle conoscenze e che rappresenteremo con la forma corrente di un funzionigramma/organigramma (fig. 3). La Fondazione si basa su più dipartimenti, da cui abbiamo estratto un dipartimento, come forma organizzativa-base, per potere mostrare come si sviluppano le attività, i prodotti e i servizi. La Fondazione si avvale di un Comitato scientifico, costituito da personaggi di prestigio internazionale, mentre il singolo dipartimento avrà una o più équipes a seconda delle attività e delle ricerche commissionate: si avvale inoltre di laboratori e di istituti. L'Istituto di scambi internazionali si colloca come funzione trasversale "cross" ai laboratori, agli istituti, ai dipartimenti per poter erogare il supporto di integratore/circolatore rispetto alle attività di base come media, servizi, elaborazione, spazi, documentazione, supporti per far lavorare un gruppo di scienziati, di ricercatori, di industriali, di managers, di artisti in un ambiente creativo per tutto il tempo necessario ai progetti e alle ricerche.

In questo modo vengono assicurati tutti i supporti necessari alle attività dei dipartimenti, degli istituti, dei laboratori, per svolgere le ricerche, i progetti e le iniziative commissionate da enti o società esterne oppure commissionate da altri dipartimenti interni alla Fondazione o ancora in forma mista di "joint" fra interno ed esterno.

Le attività interne e/o esterne che vengono sviluppate sono:

- seminari
- corsi
- studi
- ricerche
- progetti
- analisi
- definizione prodotti e servizi
- manifestazioni
- congressi

e in generale un "insieme aperto" da progettare col committente.

Vediamo ora i dipartimenti organizzati per raggruppamenti. Abbiamo individuato un primo raggruppamento: industria, banca, assicurazioni, informatica. Il secondo raggruppamento è costituito da: pubblicità, moda, design, architettura. Il terzo risulta: editoria, audiovisivi, letteratura, poesia, filosofia. Il quarto: arte, musica e teatro. E infine il dipartimento di clinica.

Ci siamo posti il problema del posizionamento strategico delle attività della Fondazione: noi correntemente per le nostre attività distinguiamo sia per area geografica (paesi industrializzati, di nuova industrializzazione, in via di sviluppo, del terzo mondo e altri paesi) sia per attività (finanza, com-

mercio, produzione, conoscenza, ingegneria, know-how, nuove tecnologie, consulenza, ricerca e sviluppo, servizi, agroalimentare, risorse naturali, commodities). Il posizionamento risulta nelle attività di conoscenza, di ingegneria, di know-how, di nuove tecnologie, di consulenza, di ricerca e sviluppo e in genere dei servizi; questo è quanto abbiamo percepito discutendo con le persone che operano nella équipe del professor Verdiglione. Dal punto di vista geografico, si tratta di sviluppare ulteriormente una prima strategia di legame già avanzata fra Europa, Giappone, e Stati Uniti, seguendo questa fascia collocata all'incirca sugli stessi paralleli delle aree di innovazione tecnologica (fig. 4). Successivamente, ma non disgiuntamente si tratta di fare delle azioni che in genere si chiamano operazioni nord-sud: questo perché lo sviluppo in questa area sarà estremamente importante nei prossimi anni.

Un ultimo inquadramento delle attività della Fondazione mette in evidenza lo spostamento che c'è stato nel tempo e nello spazio: abbiamo qui riportato nella griglia di fig. 5 il posizionamento strategico, identificato come il posizionamento internazionale (asse delle ascisse) e come i settori, le attività, le discipline (asse delle ordinate). Le attività tradizionali iniziali, come l'analisi e l'edizione, si sono sviluppate verso attività multidisciplinari, con elevate interdipendenze settoriali.

La dinamica di sviluppo è rappresentata dall'evoluzione dal punto 1 al punto 2, che noi identifichiamo col grande congresso che la Fondazione ha realizzato in Giappone unitamente, alla rete di "relationships" che ha consolidato. Il punto 3 potrà essere raggiunto continuando a investire e perseguendo la strategia internazionale e multidisciplinare intrapresa.

In definitiva, l'opinione che ci siamo formati come consulenti di analisi strategica è che questa organizzazione è orientata alle risorse umane e alla conoscenza, dinamica, che ha dimostrato una notevole flessibilità e un potenziale di espandibilità. Gli investimenti che la Fondazione ha fatto in risorse del terziario avanzato per produrre quei servizi e quei prodotti della civiltà postindustriale sono notevoli come le capacità elaborative, i network e le ricerche.

Il posizionamento relativo nel mercato è estremamente interessante e utile, in particolare per quegli enti e quelle società esterne che vogliono stimolare nuove idee e creatività nei loro managers e che vogliono stabilire le basi di collegamenti progettuali e di collaborazione economica internazionale senza dover sostenere gli enormi costi di impianto e di sviluppo di una rete di questa portata.



fig. 3

PERIODO FATTORI	ESTRATTIVO	INDUSTRIALE	POST INDUSTRIALE
SETT. ECONOMICO	agricoltura miniere pesca legname petrolio gas naturale	prod. beni beni durevoli beni non durevoli industria pesante	Trasporti Servizi Terotecnologia Commercio Finanza Assicurazioni Immobili Sanità e bioingegneria Ricreazione Istruzione Amministr. del sociale
RISORSA DI TRASFORMAZ.	energia naturale vento, acque, traz. animale, muscoli	elettricità petrolio gas, carbone, energia nucleare	Comunicazioni, Informazioni, Microprocessori
RISORSE STRATEG.	materie prime	capitale	Conoscenze
TECNOLOGICO	artigiano	elettromeccanico	Intellettuale elettronico
METODOLOGIA	buon senso tentativi esperienza	empirismo sperimentazione	Teoria astratta: modelli simulazioni, teoria delle decisioni, analisi dei sistemi
FINALITÀ	lotta contro la natura	lotta contro la natura artefatta	Lotta fra persone
PRINCIPIO INFORMATORE	tradizionale	crescita economica	Codifica conoscenze teoriche

fig. 1

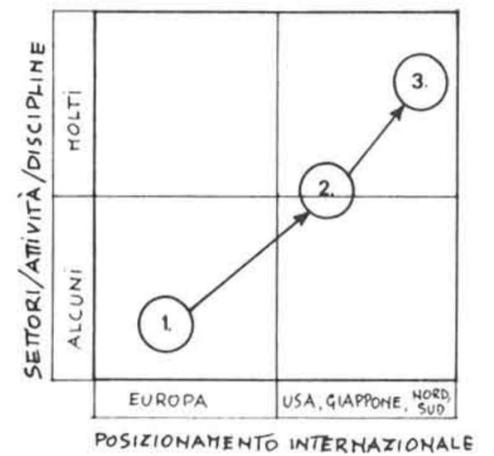


fig. 4

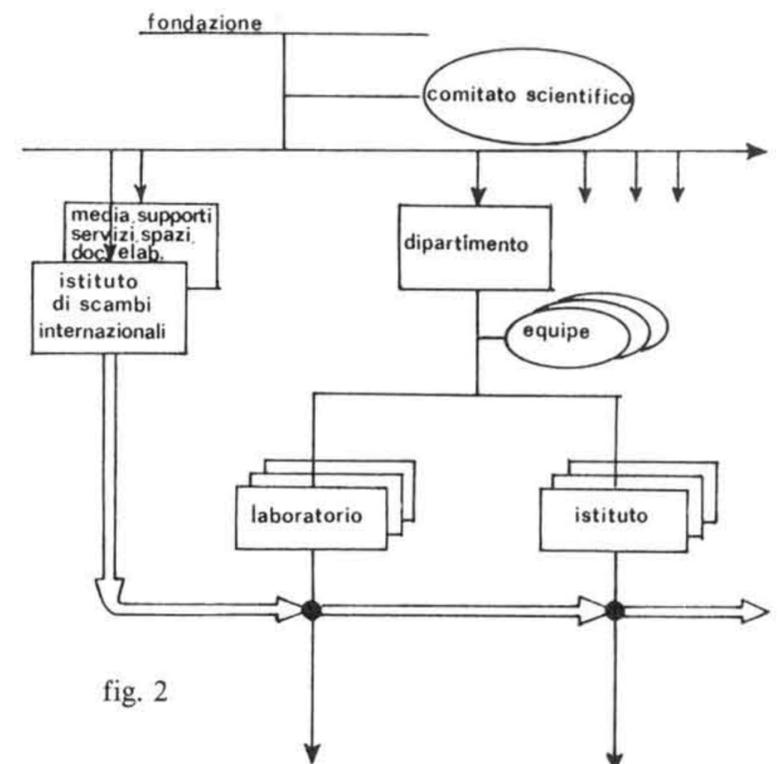


fig. 2