

# Il fitness strategico

**È tempo per le imprese di rifarsi i muscoli e di riscoprire i benefici di un efficace work-out strategico.**

**C'**è qualcosa di nuovo oggi nell'aria, anzi d'antico! No, non mi riferisco all'aquilone di Pascaliana memoria, bensì ad un'antica disciplina che affonda le sue origini nel V secolo a.C., la Strategia. Una scienza o un'arte grazie alla quale sono divenuti famosi Pericle, Milziade, Epaminonda, Alessandro, Annibale, Federico II, Napoleone, Mao, Schwarzkopf.

Lo strategos, letteralmente colui che conduce l'esercito, veniva eletto per alzata di mano dagli Ateniesi e componeva il Consiglio dei dieci Strateghi, un organo di magistrati incaricato di proteggere la città per mezzo della diplomazia e, se necessario, con le armi.

Il pensiero strategico pervaderà, nel corso della storia, il campo politico e militare, la lotta di classe, le teorie evoluzionistiche, la competizione sportiva, il libero mercato. Recessione, deregulation, globalizzazione, pervasività tecnologica, caduta dei confini e delle regole tradizionali di settore, riportano oggi prepotentemente la strategia al centro dello scacchiere delle decisioni aziendali.

Finalmente possiamo lasciarci alle spalle quelle ridicole strategie raccolte in pamphlet patinati che si esaurivano brevemente con ampollose e vaghe affermazioni di intenti esistenziali, e propugnavano principi e valori, talvolta negletti da parte degli stessi artefici.

**La virtù si accompagna alla semplicità.** Provate a riflettere sulle seguenti dieci domande (che io chiamo simpaticamente: quick & dirty work-out). In quale/quanti business veramente siamo? Facciamo bene a rimanere in questi business? Dove facciamo veramente i soldi? Cosa pensa il cliente dei nostri prodotti e servizi? Quali risorse e competenze distintive ci sostengono? Quanto è favorevole la no-

stra posizione competitiva? Dove siamo più vulnerabili? Come possiamo svilupparci velocemente? Come possiamo fare più profitti nel breve periodo? Cosa facciamo per costruire il valore economico di lungo periodo?

Raccomando di eseguire il workout in due o tre ore, coinvolgendo il Comitato di Direzione. Dapprima individualmente (10-12 minuti per rispondere a ciascun quesito) e successivamente in gruppo. Sorpresi dalle risposte? È difficile rispondere? Cosa dicono al riguardo le vostre strategie?

Evitiamo innanzitutto un paio di errori comuni: le strategie non sono il cosa bisogna fare (quelli semmai sono gli obiettivi), ma il come essi vengono perseguiti. In secondo luogo, la ricerca dell'efficienza operativa, ovvero fare le cose al meglio, non è strategia, bensì tattica.

La Strategia invece cerca di fare le cose in maniera diversa, creando un differenziale competitivo rispetto ai concorrenti. Entrambe sono comunque necessarie per il successo d'impresa, ma non si cura con l'efficienza un'impresa malata di strategia. Ecco perché non si risana una gestione, anche dopo aver massimizzato la produttività e raschiato a fondo i costi.

La strategia combatte l'inerziale pigrizia intellettuale di considerare impresa solo ciò che è tangibile e sotto i nostri occhi, ad esempio i mezzi tecnici, i collaboratori, le materie prime, i fornitori, i compratori. Ci spinge invece a ragionare secondo schemi e logiche diverse, e soprattutto a gestire l'impresa partendo dal di fuori. Posiziona l'offerta di prodotti sulla base delle minacce e delle opportunità dell'ambiente, del settore, delle tecnologie. Sviluppa vantaggi competitivi



**Dalmazio Zolesi, consulente di direzione aziendale e docente Supsi**

rispetto ai posizionamenti dei concorrenti ed ai bisogni e alle aspettative dei consumatori.

Non ci sorprende che le imprese siano sommerse da informazioni riguardo al loro ambiente interno: dati di produzione, costi, disegni, specifiche tecniche, statistiche del venduto, contabilità finanziaria. Spesso conoscono così poco, invece, riguardo all'ambiente esterno: la redditività e il tasso di crescita medio del settore, la distribuzione delle quote di mercato, i prezzi e i costi dei concorrenti, le nuove tecnologie disponibili, le attese dei canali e dei consumatori, il rendimento dei mercati adiacenti.

È singolare osservare come taluni imprenditori, che fortemente desiderano e necessitano di una nuova strategia competitiva, si blocchino letteralmente di fronte alla prospettiva di un'acquisizione di dati esterni, o rimandino la soluzione in attesa di un parto miracolistico da parte dei loro sistemi informativi.

Acquisire informazioni dall'esterno, esplorare nuovi scenari competitivi, scegliere coerentemente alle proprie risorse e capacità, sono invece alla base del successo d'impresa.

La strategia è un viaggio nella consapevolezza della nostra ragione d'essere, dei motivi per cui partecipiamo in certe arene competitive e sulla fondatezza del nostro posizionamento di mercato vis-a-vis alle nostre competenze distintive.

Il generale Sun Tsu, autore ispirato dell'arte della guerra, lo predicava 2500 anni or sono: "Chi conosce se stesso ma non il nemico, ha solo una parziale chance di successo. Chi conosce se stesso ed il nemico, è destinato a vincere tutte le battaglie."