

## **Arte di vincere a cura di A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa – Andrea Dalledonne e Michele Battaglioli**

*Cos'è l'arte di vincere? Una combinazione di strategia, leadership, carisma, immaginazione, creatività.*

K.Von Clausewitz nel suo *Della Guerra* afferma che *“la guerra è la continuazione della politica con altri mezzi”*. Ciò non deve stupire se pensiamo che nel 1832, anno in cui fu pubblicata la prima edizione del suo manuale, la competizione tra le nazioni era principalmente di carattere politico e, conseguentemente, militare.

Negli ultimi decenni l'asse del confronto si è spostato in modo prevalente sul fronte economico ed è indubbio che quest'ultimo risulti caratterizzato da un livello sempre più esasperato di concorrenza tra i sistemi, tra le singole aziende. In analogia con quanto teorizzato da Clausewitz, possiamo quindi affermare che il mercato, in termini geo-economici, può essere considerato come *“la continuazione della guerra con altri mezzi”*, un contesto in cui, per vincere e consolidare la propria posizione, è necessario combinare una serie di elementi tipici della strategia militare: l'intuizione, la visione di lungo periodo, la gestione delle risorse umane e l'utilizzo di tecnologie in costante rinnovamento.

Affermava il generale Sun-Tzu già nell'ottavo secolo avanti Cristo : *“L'arte della guerra si fonda su cinque fattori. Questi fattori sono: il Tao (fattore morale), il Cielo (fattore climatico e atmosferico), la Terra (fattore morfologico), il Comando, la Dottrina (addestramento e logistica)”*. E ancora: *“Conosci il prossimo e conosci te stesso, trionfa senza pericolo, conosci il contesto e il suo funzionamento, trionfa completamente”*.

E' indubbio che può ravvedersi un forte parallelismo tra i dettami delle dottrine strategiche classiche del generale Sun-Tzu e le variabili chiave dei processi di formulazione delle decisioni nelle odierne discipline aziendali. Quando si decide di lanciare un nuovo prodotto o di costituire una impresa non si pone la massima attenzione alla valutazione del settore di riferimento? All'analisi delle variabili che influenzano il mercato? Allo studio della concorrenza? Identificare le opportunità di mercato, prevedere quanto tempo sarà necessario prima che venga introdotto un manufatto o implementato un processo produttivo simile al nostro, quantificare il *time to market*, identificare gli agenti e la rete di vendita più adatta, sono elementi simili a quelli che Sun-Tzu, Vegezio, Maurizio,

Jomini ed altri dopo di lui, hanno individuato come necessari per la pianificazione di una campagna militare.

Chiarito il nesso esistente tra la gestione d'impresa e l'*ars bellis*, risulta immediato perchè "*l'arte di vincere*" trova basi di studio su principi simili a quelli della strategia classica. D'altro canto quali differenze possono ravvedersi tra l'organizzazione del personale aziendale in una riunione di direzione e il coordinamento dello Stato Maggiore? Soddisfare le necessità logistiche di un'impresa richiede forse strategie diverse da quelle da adottarsi per l'approvvigionamento di un esercito in marcia? Quale differenza si può rilevare fra un *business plan* ed un'analisi quantitativa delle risorse e degli obiettivi conseguibili ad un'impresa militare, quali quelle condotte da Alessandro Magno, Annibale, Giulio Cesare, Montecuccoli, Napoleone?

*"L'arte di vincere consiste nel calcolare prima tutte le opportunità e stimare esattamente, quasi matematicamente, l'incidenza del caso. Ciò fatto, il destino di una battaglia è il risultato di un istante, di un'intuizione irripetibile"*. Napoleone individua con immediata efficacia gli elementi necessari a condurre un'impresa, al contrario dei tentativi, spesso vani, compiuti dai tanto blasonati guru delle dottrine economico-aziendali: "*calcolare e stimare l'incidenza del caso*" sono attività che ritroviamo nelle discipline connesse alla pianificazione strategica ed al controllo di gestione; l'*"intuizione irripetibile"* è un elemento che trova riscontro nelle qualità intrinseche del singolo imprenditore, qualità non ripetibili e non trasmissibili, che vengono affinate con l'esperienza.

Nessun grande stratega del passato sarebbe incorso nell'errore in cui sono caduti i preconizzatori di Internet, che non hanno tenuto in considerazione "il paradosso strategico", per cui qualunque innovazione tecnologica porta in sé il germe del fallimento.

Il successo di qualsiasi iniziativa, sia essa politica od imprenditoriale, è strettamente connesso a fattori quali le doti intuitive e personali (leadership e carisma), la conoscenza, l'esperienza e non ultimo il contesto ambientale e culturale, in una combinazione difficilmente riproducibile al di fuori del quadro originale. "*Il comandante viene determinato dalle seguenti qualità: intelligenza, sincerità, solidarietà, audacia e severità*" (Sun-Tzu).

L'attività dell'impresa si confronta con due variabili: incertezza e necessità di prendere decisioni in tempi rapidi, minimizzando l'effetto dell'intuito. Ciò assume valenza assoluta in un mercato dominato dal "cambiamento" sempre più rapido e vorticoso e nel quale, per qualunque prodotto, l'offerta è sovrabbondante rispetto alla domanda.

La disponibilità di informazioni precise e sistematiche rappresenta la base per l'elaborazione di strategie alternative e per il controllo della gestione aziendale, e sono il miglior supporto all'intuito ed alla propensione al rischio, qualità individuali che appartengono al singolo imprenditore.

Questi elementi diventano tanto più importanti quanto più il valore dell'impresa è rappresentato dagli uomini che la compongono piuttosto che da macchine, magazzini, "mattoni". Motivare e coordinare le risorse umane, prendere e far prendere ai nostri collaboratori decisioni cruciali in tempi sempre più ristretti, adattarsi agli scenari in costante evoluzione e imparare dall'esperienza e soprattutto dalle "sconfitte", sono attività comuni ai grandi strateghi del passato ed agli imprenditori odierni.

Nell'attuale contesto economico, l'imprenditore vincente è quello che, *"riscoprendo il capo e lo strategòs che ha in sé"*, coordina e sfrutta saggiamente le proprie risorse intangibili (capitale intellettuale, struttura organizzativa, marchi, brevetti, ricerca e sviluppo, formazione, rete di vendita, ecc.), piuttosto che perseguire, ad esempio, inefficaci ed anacronistiche strategie competitive basate sulle politiche di prezzo. Solamente in questo modo egli riuscirà a consolidare la propria posizione, infatti *"l'abilità del comandante consiste nel piegare le forze del nemico senza alcun combattimento, nell'impadronirsi delle città senza assalirle, nel conquistare lo stato nemico senza lunghe operazioni militari"*. In altre parole vincere con il minimo sforzo, il minimo dispendio di energie rispetto agli obiettivi che si vogliono perseguire.

Ecco perché ritengo sia necessaria una riscoperta delle fonti del pensiero strategico ed una rilettura delle azioni organizzative attraverso la metafora della strategia classica, alternando la voce dei classici a quella di esperti contemporanei.